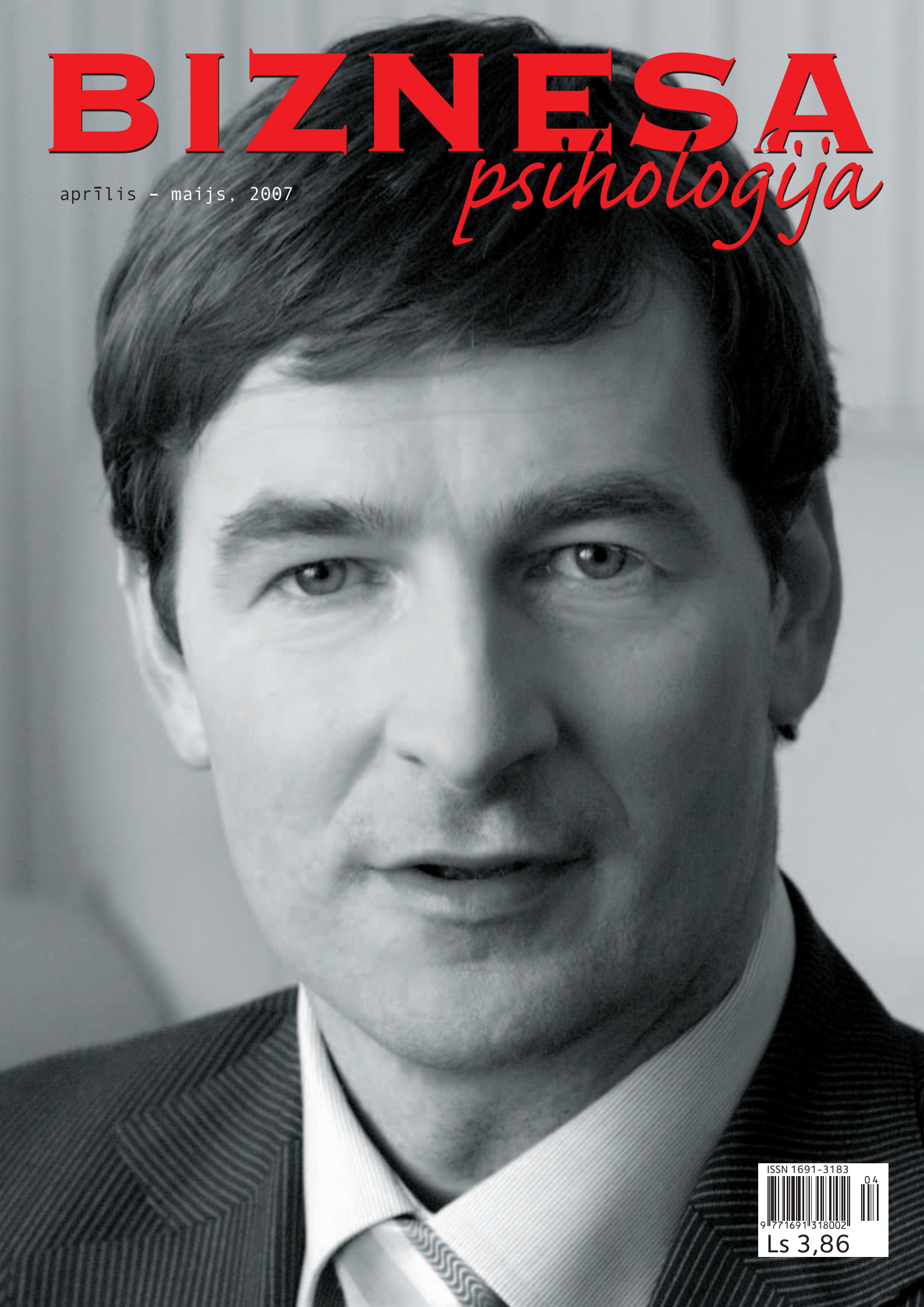
BIZNESA psihologija

aprīlis – maijs, 2007



ISSN 1691-3183
04
9 771691 318002
Ls 3,86

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
Tāds tas kapitālisms ir – klientam vienmēr taisnība 4
Attiecības uz mūžu!?... 12
Uzņēmuma vadības pieci elementi 18
Personāls ar intelektu un dvēseli 22
Atļaujas mārketings 26
Konsultants – palīgs vai grēkāzis? 32
Lielbritānija ar perspektīvu savai biznesa videi 38
Rokfellers – Pretrunīgais petrolejas imperators 42
Metaprogrammas – domāšanas, valodas un uzvedības filtrs 48
Uzņēmums kā cilvēcīga sistēma 52
Mīlestība caur vēderu un citi hobiji 58
Māksla ir daļa no manis 62
Vaniļas debesis vīriešiem... 68
Atlūguma stāsts 72
Atlūguma stāsts: komentāri 74
Dīvainību un idiotisma bizness 76

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. Grablovska

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 vēliaties žurnālā ievietot reklāmu, zvaniet: 29190055
Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus, zvaniet: 29229745
Drukāts: tipogrāfi jā "Adverts"

2007 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:
Ainārs Ozols
Foto M. Vanaga

© 2007 Biznesa Psiholoģija

Rūpes ir spēcīga biznesa priekšrocība.

Skots Džonsons

Klienti ir tie, kas nodrošina uzņēmuma peļņu, tādēļ viņiem vienmēr ir taisnība un tādēļ ir svarīgi, lai darbinieki par viņiem rūpētos. Šajā žurnāla numurā varat lasīt, kā vienu no svarīgākajiem dokumentiem - "Klientu apkalpošanas standartu" savā uzņēmumā izmanto SEB Unibanka.

Uzticēšanās un veiksmīga sadarbība nav noorganizējams pasākums. Anonīms produkts nevar vienā dienā pārvērsties par uzticamu preču zīmi, tāpat kā svešinieki par draugiem. Lai iegūtu uzticēšanos, klientam jūsu uzņēmums un jūsu produkti ir tuvāk jāpazīst. Kā to panākt turpinām stāstīt rakstā "Atļaujas mārketings".

Uzņēmumi, kas aug un mācās izmantot konsultantu firmu pakalpojumus, kas nav lēti, un tādēļ ir svarīgi iegūtās zināšanas un nospraustos mērķus īstenot. Diemžēl, ne vienmēr tas tā notiek. Tad uzņēmums vaino konsultantus, bet konsultanti uzņēmumu. Cik lielu daļu atbildības jāuzņemas katrai no pusēm?

Izrādās, ka arī Lielbritānijā šobrīd aktīvi tiek pilnveidota uzņēmējdarbības vide. Šo darbu veic tūkstošiem dažādas konsultējošas firmas. Tas tādēļ, ka Ķīnas republika ir ieņēmusi Lielbritānijas ceturto vietu pasaules valstu ekonomikas topā, liekot Anglijas valdībai sarosīties par zaudējumu un realizēt uzņēmējdarbības vides sakārtošanas stratēģiju. Atgūt titulu angļiem ir goda un cieņas jautājums, jo viņu valstī pirms 150 gadiem dzima Industriālā Revolūcija.

Veikto aktivitāšu rezultātā katru gadu Lielbritānijā tiek dibināti 400`000 jauni uzņēmumi, bet valdība uzskata, ka tas ir maz. Šo pieredzi gribās salīdzināt ar situāciju Latvijā.

Viens no visu laiku bagātākajiem cilvēkiem Džons Deivisons Rokfellers ir teicis: "Es nevaru iedomāties neko nožēlojamāku kā cilvēku, kurš visu savu mūžu velta, lai pelnītu naudu tikai naudas dēļ". Neaizmirsīsim, ka nauda sniedz brīvību un iespējas rūpēties par sevi – par savu veselību un izskatu, kā arī baudīt mākslu un atbalstīt izglītību!

Žurnāla galvenā redaktore:

Šim laikam ir viena priekšrocība pār visiem citiem – tas atvēlēts mums.

Čārlzs K. Koltons

TĀDS TAS KAPITĀLISMS IR – KLIENTAM VIENMĒR TAISNĪBA

Ar SEB Unibankas vecāko viceprezidentu **Aināru Ozolu** sarunājās **Elga Zēģele**

SEB Unibankas klientu apkalpošanas standartā ir aprakstītas praktiskas un pašsaprotamas lietas, to ievērošanai ir liela nozīme veiksmīgas sadarbības attīstīšanā ar klientiem.

Ko jūs uzskatāt par saviem lielākajiem konkurentiem?
Mēs esam universāla banka, jo strādājam ar mazām un lielām fiziskām un juridiskām personām. Novērtējot visus SEB Unibankas sniegtos pakalpojumus, jāatzīst, ka mūsu galvenais konkurents Latvijā ir Hansabanka. Konkurenci nosaka tas, ka mums ir līdzīga biznesa kultūra, ko nosacīti varētu saukt par eiropeisku banku kultūru. To eksportējam ar banku īpašnieku starpniecību, tas nozīmē, ka, strādājot līdzīgi, arī konkurējam.

Jūs savu darbību sākāt kā banka ar Latvijas kapitālu un tad nonācāt ārvalstu pakļautībā?
Jā, bet jau pirms deviņiem gadiem mūsu īpašnieks - SEB grupa - ienāca Latvijā un kļuva par stratēģisko investoru, galveno akcionāru. Tas ir pietiekami ilgs laiks, lai iemācītos izmantot to, ko šāds investors var dot. Esam būtiski progresējuši, sniedzot mūsu klientiem tādu pakalpojumu klāstu, kas pieejams pieredzējušās Eiropas bankās.

Grūtākais periods jums ir pāri?
Jā, bet tik ļoti grūti jau nebija, jo mūsu banka no pirmās darbības dienas tika veidota Rietumeiropas banku stilā un tika integrēta Rietumeiropas banku kultūrā. Kāpēc? Pirmkārt, veidojot banku, pieaicinājām dažādus konsultantus no vecajām Eiropas bankām, un tas veidoja šo kultūru. Otrkārt, mēs strādājām pie tā, lai piesaistītu zināmus resursus no Rietumu tirgiem un, lai tas būtu iespējams, bankai bija un ir jāatbilst zināmiem standartiem. Pretējā gadījumā rietumnieki mūsu darba stilu nesaprastu. Lai saprastos, darbs ir jāstrukturē līdzīgi.

Cik filiāles šobrīd ir SEB Unibankai?
Šobrīd ir 61 filiāle.

Vai jūsu bankai ir kāds dokuments, kas nosaka, kā jāapkalpo klienti?
Jā, ir gan – „Klientu apkalpošanas standarts". Tas ir radīts 2002. gadā.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Foto no personīgā arhīva

SEB Unibankas vecākais viceprezidents Ainārs Ozols

Bet tā nav instrukcija, kas būtu ik pa laikam jāpapildina, ja kaut kas nedaudz mainās darba procesos. Piemēram, ja maināmkredītkartes izskatu, nekas nemainās klientu apkalpošanas procedūrās. Tas ir augstākā līmeņa dokuments, kas apraksta to darbības daļu, kas ir saistīta tieši ar komunikāciju ar klientu. Tur ir arī aprakstītas prasības filiāles aprīkojumam, lai klientiem varētu nodrošināt augsta līmeņa apkalpošanu. Klientu apkalpošanas standartā ir aprakstītas praktiskas un pašsaprotamas lietas, to ievērošanai ir liela nozīme veiksmīgas sadarbības attīstīšanā Mums SEB Unibankā ir arī citi dokumenti, kas norāda, kā jāorganizē darbs.

Vai bankai ir stingri reglamentēts ģērbšanās stils?

Jā, ir aprakstīts arī tas, jo tas rada pirmo iespaidu. Definēts ir izskats, ne jau ķermeņa parametri. Mums nav stingri noteikta apģērba krāsa vai citi sīkumi. Ir noteikts, ka jāģērbjas klasiskos tērpos. Tas ir bankas filozofijas jautājums. Mēs par šiem jautājumiem daudz esam diskutējuši un mēģinājuši balansēt. Pastāv divi pretpoli - viens ir armija, kur viss ir stingri un precīzi definēts, kur pastāv hierarhija un militāra kārtība. Visiem kareivjiem ir pilnīgi skaidrs, cik spožai jābūt siksnas sprādzei un cik stingri tā jāpievelk. Tas viss ir precīzi aprakstīts un nav jādomā, bet jāizpilda rīkojumi. Kā teica Šveiks: "Kareivis, kurš domā, nav nekāds kareivis. Tas ir nožēlojams civilists." Bet, ja skatās ar mūsdienu biznesa cilvēka acīm uz kārtību, tā neatbilst modernai biznesa filozofijai.

Pretpols armijai varētu būt kāda zinātniskā laboratorija. Varam iztēloties, kā tur izskatās - viens darbinieks pinkains, otrs džemperī, trešais žaketē, kāds iespējams staigā čibās. Šiem cilvēkiem svarīgākais, lai būtu ērti. Viņi dzīvo citā dimensijā, viņiem nav tik svarīgi, kurš tur ir priekšnieks, jo katrs ir koncentrējies uz sava pētījuma rezultātu. Pirmdienās priekšnieks ir viens, otrdienās otrs, bet viņi savā laboratorijā attīsta nebijušas idejas un beigās nāk klajā ar kādu unikālu atklājumu. Armijas vidē kaut ko atklāt vai izgudrot vispār nav iespējams. Tur galvenais ir instrukcijas, reglaments, bet pēc tiem neko atklāt vai izgudrot nevar.

Piemēri rāda, ka biznesā tā patiesība ir kaut kur pa vidu. Protams, svarīgas ir arī industrijas. Ja modes industrija tuvinās zinātniskajai laboratorijai, tad finanšu nozare vairāk tuvinās nozarēm, kurās svarīgākā ir precizitāte, kas, strādājot bankā, ir nepieciešama. Es uzskatu, ka tas ir labi, ka katrai bankai ir sava filozofija šajā sakarā, un pie noteiktā klientu apkalpošanas standarta ir jāpieturas.

Skatoties uz mūsu bankas pozicionējumu - mēs vienmēr esam gribējuši, lai mūsu cilvēki strādā radoši un domā. Nekad neesam bijuši ļoti precīzu instrukciju patrioti, tādēļ mums nav precīzi definētu formas tērpu. Uzskatām, ka tas traucētu darbiniekiem radoši un brīvi komunicēt ar klientu, jo ar precizitāti bez veiksmīgas komunikācijas mūsu biznesā vien ir par maz. Šajā ziņā mēs neesam tik stingri kā citas bankas, taču pieļaujamās atkāpes arī mums ir nofiksētas.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromets
ISLANDE HOTEL

Foto no personīgā arhīva

Ainārs Ozols kopā ar kolēģiem SEB Unibankas Vienības gatves filiāles atklāšanā 2006. gada novembrī.

Vai Klientu apkalpošanas standarts tika izstrādāts Latvijā?

Protams, ka pieredzi smeļamies SEB grupas ietvaros, bet strādājam atbilstoši Latvijas videi. Klientu apkalpošanas standarti lielā mērā ir atkarīgi no tirgus situācijas un sabiedrības vēsturiskās pieredzes, līdz ar to tādu vienotu dokumentu, ko varētu pārņemt, mēs neatradām. Veidojām to paši - salikām kopā labāko pieredzi, mūsu pašu novērojumus.

Klientu apkalpošanas standarts atspoguļo to mirkli, kad veidojas klienta attiecības ar banku. Piemēram, ir noteikts, ka darbiniekam pirmajam klients jāsveicina. Jāatzīst, ka dokuments jau pacieš visu, bet svarīgi ir panākt, lai darbinieki, ievērojot šo standartu ikdienā, apzinātos, cik tam visam ir liela nozīme. Mums ir 800 darbinieki, kas ikdienā strādā ar klientiem, un nodrošināt, lai katrs no viņiem to izpilda pēc augstākās klases, nebūt nav vienkārši. Cilvēks ir un paliek tikai cilvēks, ar savām rūpēm, kuras nebūt nav tik vienkārši pie darba durvīm atstāt. Piemēram, liekas, kas tad tur - vai tad grūti pasveicināt! Bet darbiniekiem šķiet, ka pareizāk ir otrādi - ja klients pasveicina, tad atbildam. Kopā ar darbiniekiem izvērtējam dažādas situācijas um mēģinām paši iejusties klientu lomā.

Jā, lielveikalos Sky pārdevēji sveicina pirmie. Bet pēdēja laikā *RIMI* tas vairs tā nav.

Jā, tā bija. Ieraugot klientu, pārdevējas pa gabalu jau kliedza: „Labdien!" Acīm redzot viņas tika kontrolētas. Bieži vien šis "labvakar" vai "labdien" ir tik samocīts un nepatiess. Tas nozīmē, ka bez kontrolēšanas tā lieta nav tik viennozīmīga, kā gribētos. Mums tomēr aiz muguras ir 50 sociālismā pavadīti gadi, un iespaidu tie ir atstājuši. Mēs priecājamies, ka Rietumeiropas valstīs, Vācijā vai Šveicē, ir ļoti attīstīta ir servisa kultūra. Redzams, ka cilvēkam tas nāk dabīgi, organiski. Lai arī kāds tu nebūtu, tu esi klients un tas minimālais džentelmeņa pieklājības komplekts ir pašsaprotams, un dabiski izpildāms. Tur šāda servisa kultūra ir izveidojusies kopš tiem laikiem, kad kapitālisms kļuva spēcīgs. Viņiem tas viss ir pašsaprotami, un nav vajadzīgi stingri kontroles mehānismi. Pie mums vēl joprojām ir svarīga kontrole. Manuprāt, pie tās kadru mainības, kas ir lielveikalos, nav iespējams nodrošināt un panākt, lai pārdevēji klientu sveicina, jo jāpaspēj ātri apgūt kases lietas, kas prasa lielu precizitāti. Nav ne laika, ne naudas, lai apmācītu tādām elementārām lietām kā klientu sveicināšana. Kamēr darbinieku iemāca sveicināt, tikmēr viņš jau ir prom. Iespējams, viņi ir nolēmuši servisa līmeni pazeminināt un no tādas ekstras kā sveicināšana attiekties. Iznāk, ka tā ir ekstra, jo parasti atsakāmies no ekstrām. Es izprotu šīs lielveikalu problēmas.

Kas vēl ir aprakstīts jūsu bankas Klientu apkalpošanas standartā?

Sarunas ar klientu strukturēšana un piedāvājuma izteikšana, sarunas turpināšana un atvadīšanās. Šīs ir lietas, kas ir aprakstītas. Tas ir svarīgi un galu gala - tas jau nav tas dārgākais vai grūtākais pasākums. Principā darbinieks varētu nopirkt brošūru un izlasīt, bet problēmas ir divas - saprast tā visa piemērojamību un atbilstību tieši mūsu bankas kultūrai, videi, un panākt tā visa ieviešanu un uzturēšanu. Ko tas dod, ja Jūsu pieminētie

AUTO NOMA
skats-s
LGV

lielveikali iztērē darbinieku apmācībai un kontrolei lielu naudu, bet tam nav turpinājuma un nevar panākt, ka cilvēki sveicinās. Klientam, savukārt, ir par ko pasmieties – re, kā, mēģināja un neizdevās! Svarīgs, protams, ir dokuments, bet vēl nozīmīgāka ir tā realizēšana dzīvē un uzturēšana.

Vai darbinieki piekrīt visām prasībām, kas aprakstītas standartā?

Protams, ka cilvēkiem ir dažādi uzskati un gadās, ka par kādu punktu ir jādiskutē. Nevarētu teikt, ka pretojas, bet savu viedokli izsaka. Ikviens serviss ir individuāla lieta, un, lai sasniegtu augstāku līmeni, par izvirzītajām prasībām ir jādiskutē. Katram no mums ir sava, no citiem atšķirīga pagātnes pieredze, ko veido, pirmkārt, ģimene, kur valda savas kultūras normas. Piemēram, vienā ģimenē ir normāli skaļi un pa gabalu smaidot sveicināt, bet citā tas nešķiet normāli smaidīt svešam cilvēkam. Mēs katrs nākam no savas vides.

Svarīga un ilga diskusija mums ir bijusi par lietam, kas saistītas ar padomju sistēmas banku mantojumu. Toreiz bankai bija pavisam citas funkcijas – kontroles. Skatīties, kā strādā valsts nauda. Darbiniekiem, kas strādā no tiem laikiem, liekas nesaprotami - kāpēc mums jābūt proaktīviem, kāpēc mums jāpiedāvā savi pakalpojumi un klienti jākonsultē.

Kā darbinieks apgūst Klientu apkalpošanas standartu?

Vispirms ir jāiziet darbinieku apmācība, kur ir vesela sadaļa, kas tieši veltīta Klientu apkalpošanas standartam. Tad, kad apmācība izieta, darbinieks tiek pieskatīts no tiešo vadītāju puses, lai palīdzētu iemācīto saskatīt dzīvē. Darbinieku profesionalitāti pārbaudām, izmantojot kontrolpircējus vai slēptos klientus. Tie nav mūsu darbinieki - mēs šo pakalpojumu pērkam. Ir firmas, kas ar to nodarbojas. Katru reizi mēs precizējam, kam mēs vēlētos pievērst īpašu uzmanību. Dažreiz tas ir kāds konkrēts moments komunikācijā. Bet svarīgākais ir tas, ka to visu darām, lai uz savu darbu mēs varētu paskatīties no malas un dzirdētu, kā klients apkalpošanas brīdī bija juties un vai saņēma visu nepieciešamo informāciju.

Jūsu banka organizē dažādas akcijas un speciālo piedāvājumu kampaņas. Darbiniekiem tā ir papildu slodze?

Svarīgi ir, lai darbinieki izprastu dažādu organizēto kampaņu un aktuālo piedāvājumu jēgu. Nevar uzsākt kampaņu, nenodrošinot to, ka darbinieki, kas strādā filiālēs un apkalpo cilvēkus, ir sapratuši tās nozīmi un spēj to komunicēt un pārdot. Tas ir svarīgi, jo gan akcijas komunikācija, gan darbinieka komunikācija, valoda veido kopējo uzņēmuma imidžu.

SEB Unibankas vadība vismaz četras reizes gadā apmeklē visas filiāles. Rūpīgi analizējam, kāda ir klientu apkalpošanas vadība. Izskatām konkrētas situācijas, ja kaut kas nav bijis kārtībā.

Klientu apkalpošanas standarts atspoguļo to mirkli, kad veidojas klienta attiecības ar banku.

Nākas nepārtraukti saviem darbiniekiem atgādināt, ka jārēķinās ar to, ka klients nav finanšu jautājumu speciālists. Viņam dzīvē ir tūkstotis un viena problēma bez tā, ko mēs viņam gribam pārdot. Bieži jādzird no mūsu darbiniekiem – „Ko tad viņš (klients) neprasa? Ja viņš prasītu, es viņam visu interesējošo nodrošinātu." Bet kā lai klients zina, ka tas vispār ir iespējams un tiek piedāvāts? Klients taču nelasa tikai mūsu mājas lapu, kur, protams, visu var atrast. Bet darbiniekam liekas – "Kā es uzbāzīšos?" Var būt, ka tā ir mūsu nacionālā īpatnība un vēstures mantojums. Tas būtiski traucē cilvēkiem būt aktīviem, piedāvājot pakalpojumus. Pie tā mēs daudz strādājam, par to mēs diskutējam, un tas ir arī apmācību jautājums. Grūti ir mainīt iesakņojušos priekšstatu – "Kā es uzbāzīšos, kā es pirmais piedāvāšu!" Tas ir pārliecināšanas un treniņa jautājums. Tiklīdz darbinieks pamēģina, izrādās, ka tā ir jauka lieta, ka klientam tas patīk un veidojas jauka saruna. Bet, jātiek pāri aizspriedumiem. Darbinieki ir daudz un regulāri jāmāca. Sekojam, lai servisa kvalitātes un aktīvās pārdošanas treniņus darbinieki iziet reizi gadā. Pie tā daudz jāstrādā, jo tiklīdz neatkārto iemācīto, tā aiziet atkal vecajās sliedēs.

Kā jūs stimulējat darbiniekus, lai viņi būtu ieinteresēti klientus labi apkalpot?

Bez pamatalgas mūsu darbiniekiem ir iespēja saņemt prēmijas. Izvērtējot, kam un kādā apjomā piešķirt prēmiju, viens no svarīgākajiem punktiem ir klientu apkalpošanas kvalitāte.

Kā ir ar klientu sūdzībām?

Mūsu bankā ir dienests, kas strādā ar klientu sūdzībām. Kā sūdzība tiek risināta, centrāli vai lokāli, ir atkarīgs no konkrētajām pretenzijām. Bet viss tiek piefiksēts un uz visu reaģējam.

Kādā veidā tiek saņemtas klientu sūdzības?

Galvenokārt klienti zvana. Klienti mēdz arī rakstīt vēstules. Dažreiz tās ir pat četru un vairāk lapu garumā. Pareizāk būtu sūdzību uzrakstīt uz puslapas. Protams, ka bankas vadība nevar sīki iepazīties ar visām sūdzībām. To dara speciālā dienesta cilvēki. Rakstiski sūdzības saņemam arvien mazāk. Protams, šim nolūkam tiek izmantoti e-pasti, bet visvairāk zvana. Tīri no

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromds
ISLANDE HOTEL

emocionālā viedokļa ņemot, dusmu brīdī ir vieglāk piezvanīt uz bezmaksas tālruni un izlādēties, bet rakstot – uzraksti, padomā, uzraksti, padomā un dusmas tikmēr mazinās vai pat pāriet.

Kā tiek organizēta darbinieku apmācība?

Mums ir savs mācību centrs, kas organizē apmācības. Izmantojam gan iekšējos, gan ārējos mācību spēkus. Iekšējie - tas nozīmē, ka apmācību vada SEB Unibankas vadošie un pieredzējušie darbinieki, kas vienmēr rada lielāku uzticību. Šajā gadījumā nebūs tā, ka darbinieki par lektoru saka – "Ko viņš stāsta, ja pats no tā neko nesaprot!" Tie ir speciālisti, kas to dara ikdienā un labi dara. Tomēr visos gadījumos tas neder, jo ir vajadzīgs arī jauns skatījums, pieredze un idejas.

dzis labi situēto klientu skaits. To ir devusi arī integrācija Eiropas Savienībā. Latvijā ir ienākuši starptautiski uzņēmumi, kas nopirkuši šeit jau eksistējošus mazos biznesus. Tas prasa īpašu servisu šo uzņēmumu vadītājiem. Tāpēc strādājam arī *Private Banking* jomā. Neskatoties uz to, kā klienti saņem mūsu pakalpojumus, viņi paši un viņu datu aizsardzība ir lielākā prioritāte. Luksemburgā viens no maniem skolotājiem, kas ir privātas bankas īpašnieks, teica: "Jūs varat attīstīt savu biznesu, cik vien labi iespējams, bet tiklīdz par kādu jūsu klientu un ar viņa bankas darījumiem saistīta ziņa nonāk presē, vienalga, vai tā ir laba vai slikta, tā jums kā bankai krusts ir pāri. Tas nav publicitātei." Viņam taisnība, cilvēki, kas grib sevi izrādīt, to dara citādi – ar saviem tērpiem, savām mašīnām, bet ne jau publiskojot savus bankas darījumus.

Nākas nepārtraukti saviem darbiniekiem atgādināt, ka jārēķinās ar to, ka klients nav finanšu jautājumu speciālists. Viņam dzīvē ir tūkstotis un viena problēma bez tā, ko mēs viņam gribam pārdot.

SEB Unibanka piedāvā plašu pakalpojumu klāstu, jums ir daudz klientu, bet pēc kādiem principiem, organizējot darbu, dalāt viņus mērķa grupās?

Mārketings ir zinātne, kā strukturēt un pozicionēt. Jā, mums ir dažādi segmenti gan privātpersonām, gan juridiskajām. Sadarbība ar korporatīvajiem klientiem pamatā tiek veidota no SEB Unibankas centrālā biroja. Jo šeit ir kompetences centrs, un lielajiem uzņēmumiem ir svarīgi saņemt augsti profesionālu servisu ne tikai no apkalpošanas, bet arī zināšanu viedokļa. Parasti uzņēmuma finanšu direktors ir ar kādas Rietumu universitātes MBI grādu, un viņš sev pretim sagaida tāda paša līmeņa sarunu partneri no bankas darbinieku vidus. Šāda saruna notiek ļoti profesionālā finanšu valodā, un klientam pat nav tik svarīgi, cik tuvu viņa darba vietai atrodas banka. Viņam svarīgi ir gūt profesionālu informāciju par to, kā nodrošināt savas finanšu jautājuma risinājumu.

Mazākiem uzņēmumiem ārpus Rīgas ir svarīgi, lai bankas filiāle būtu tuvumā, un nozīmīgas ir tīri cilvēciskās attiecības ar bankas darbiniekiem. Šiem uzņēmumiem finanšu vajadzības arī nav tik komplicētas, un filiāļu vadošie darbinieki tiek ar šiem uzdevumiem galā.

Runājot par privātpersonām, ir vēl savādāk. Klientu apkalpošana notiek, izmantojot plašo filiāļu tīklu, bankomātu tīklu un karšu pieņemšanas tīklu. Pēdējo divu gadu laikā ir pieau-

Atgriežoties pie *Premium* klientu apkalpošanas, varu pateikt tikai to, ka darbs ar šiem klientiem ir īpašs serviss. Mums ir īpašs privātās apkalpošanas centrs, kas strādā ar šo klientu loku.

Esam izveidojuši dažādas mārketinga programmas. Piemēram, mums ir *Klientu Klubs*, kurā ir vairāk kā desmit tūkstoši klientu. Lai veicinātu klienta un bankas sadarbību, vairāk un vairāk izstrādājam programmas, kas piedāvā īpašu servisu vai īpašus papildu pakalpojumus, kas tiešā mērā nav saistīti ar bankas sniegtajiem pakalpojumiem. Piemēram, tie ir dažādi atlaižu piedāvājumi. Mums ir „Jauno profesionāļu" programma, kur jauniem cilvēkiem, kas beidz studijas un uzsāk darba gaitas, ir iespēja saņemt īpašus piedāvājumus.

Vai tie ir jaunie uzņēmēji?

Gan jā, gan nē. Tie ir jauni un aktīvi cilvēki. Vēlamies jaunus, izglītotus cilvēkus atbalstīt un piedāvāt gan finanšu pakalpojumus, gan dažādas atlaides, tādēļ realizējam šādu programmu.

Kā klienti izmanto īpašos piedāvājums?

Visā SEB grupā tiek pētīta klientu apmierinātība, un tas tiek darīts arī pie mums. Tas tiek veikts vienreiz gadā. No dažādiem segmentiem tiek atlasīts noteikts respondentu skaits, lai veidotos reprezentatīva kopa. Parasti tā ir anketēšana, apzvanot klientus. Tiek iegūti indeksi, kurus pēc tam analizējam un salīdzinām.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

SEB Unibankas biroja ēka Rīgas rajonā.

Foto no personīgā arhīva

Pēdējie pētījumi rāda, ka strādājam pareizi, jo to klientu, kas saņem īpašos piedāvājumus, apmierinātība ar banku kopumā par vairākiem punktiem ir augstāka nekā klientiem, kas šos piedāvājumus kā konkrēta izlases kopa nesaņem. Tas nozīmē, ka viņi ir speciālos piedāvājumus pamanījuši un tos izmanto. Jāņem vērā, ka šī klientu grupa ir ar augstāku ieņēmumu līmeni, tātad, sekojot loģikai, viņiem būtu jābūt prasīgākiem, līdz ar to panākt viņu apmierinātību ir daudz grūtāk. Ja pētījumi liecina, ka viņu apmierinātība ir augstāka, tad mēs strādājam pareizi un šādu darba virzienu var attīstīt.

Vai no klientiem gūstat arī jaunas idejas un ierosmes turpmākajam darbam?

Noteikti! Manuprāt, ļoti svarīgi ir neformālie pasākumi klientiem, jo tajos mēs - vadība satiekamies ar klientiem daudz savādākā gaisotnē. Mārketinga pētījumiem izmantojam fokusa grupas. No šīm diskusijām gūstam vērtīgas idejas. Tā mēs uzzinām, ko klients vēlas. Ja mēs netiksimies ar klientiem, tad nesapratīsim, kā mūs vērtē, un mums nebūs objektīvas informācijas par to, kā mēs strādājam. No iekšienes tas nav redzams vai izskatās savādāk.

Serviss augstākā līmeņa klientiem tiek organizēts tā, lai pēc iespējas vairāk mēs varētu aprunāties un gūt ierosmes. Šie klienti ir pieredzējuši un erudīti cilvēki, kas ir izglītoti finanšu pakalpojumu jomā. Viņu padoms vai ieteikums ir ļoti vērtīgs, jo viņi saprot, ko tas nozīmē organizācijai.

Pēc kādiem parametriem jūsu uzņēmumā tiek segmentēti klienti?

Jā, tā ir mūžsena mārketinga speciālistu diskusija - kā segmentēt? Vīrieši – sievietes, pilsēta – lauki un tā tālāk.

Bankā mērķa grupas tiek noteiktas salīdzinoši vienkārši, jo banka redz, cik klientam naudas. Tātad segmentējam pēc ienākumu līmeņa. Iespējas apmierināt savas vajadzības cilvēkam izriet no ienākumu līmeņa. Arī mūsu izteiktie piedāvājumi ir atkarīgi no ieņēmumiem.

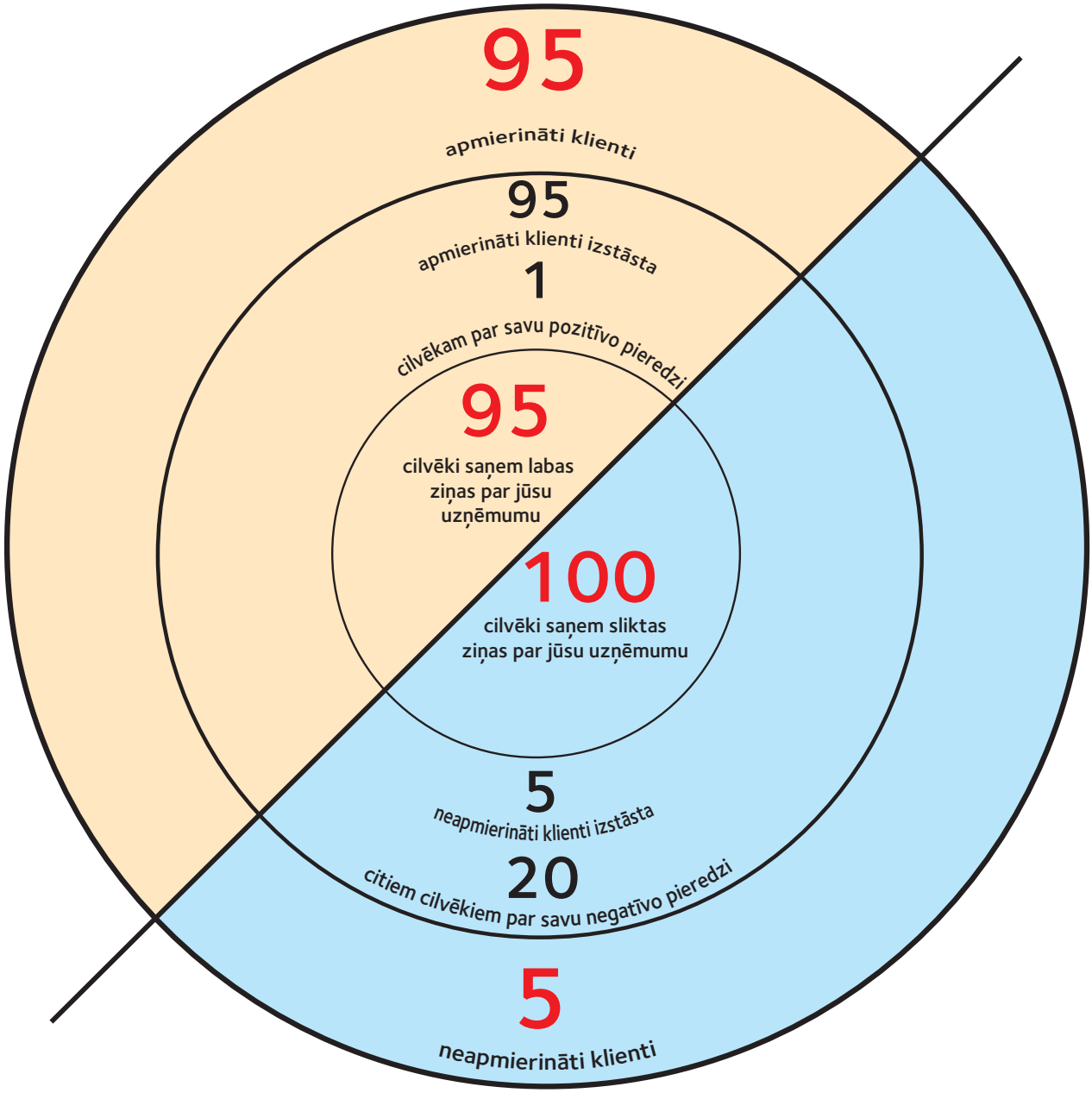
Tāds tas kapitālisms ir! No vienas puses piekrītu, ka aizskaroša iekārta, no otras puses – dzīve ir pierādījusi, ka efektīvāka segmentēšanas veida nav.

Parasti uzņēmuma finanšu direktors ir ar kādas Rietumu universitātes MBI grādu, un viņš sev pretim sagaida tāda paša līmeņa sarunu partneri no bankas darbinieku vidus.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Vienkārša matemātika

Klienti, kuri ir bijuši neapmierināti ar apkalpošanu jūsu uzņēmumā runās par to 20 reizes vairāk nekā tie, kas ir bijuši apmierināti.



ATTIECĪBAS UZ MŪŽU!?...

Dr.oec **Maira Leščevica**
Vidzemes augstskolas Biznesa vadības docente

Kāpēc mūsu klienti ir agresīvi, neapmierināti vai kaprīzi?...
Atbilde ir vienkārša. Tikai ļoti retos izņēmuma gadījumos klients ir „profesionāls kašķa meklētājs". Pārsvarā gadījumu klients ir kļuvis neapmierināts mūsu vai mūsu amata brāļu ietekmē. Tātad mūsu pūliņu (vai drīzāk nepūliņu) dēļ...

Pasaulē ir daudz lietas, kuras mēs neizvēlamies, bet tās izvēlas mūs. Vienkārši tā ir, un viss.
Bet attieksme pret tām tik un tā ir mūsu pašu personiskā izvēle. Tieši profesionālajā ziņā bieži ir nācies dzirdēt jautājumu: „Kāpēc mūsu klienti ir agresīvi, neapmierināti vai kaprīzi?..."
Atbilde ir vienkārša. Tikai ļoti retos izņēmuma gadījumos klients ir „profesionāls kašķa meklētājs". Pārsvarā gadījumu klients ir kļuvis neapmierināts mūsu vai mūsu amata brāļu ietekmē. Tātad mūsu pūliņu (vai drīzāk nepūliņu) dēļ...

Pārdevēja ABC

Ikviens pārdevējs savas karjeras sākumā uzzina vienkāršu patiesību – klients pirks preci tad, ja viņš uzzinās, kas konkrētajā precē ir domāts tieši viņam. UN NEVIENAM CITAM!

Neviens no ražotājiem vai preču izplatītājiem šodien vairs nevar līdz galam apgalvot, ka viņi ir vienīgie tirgū. Vienmēr eksistē vai nu tiešie, vai netiešie konkurenti, tālie vai tuvie, bet konkurenti. Un, ja ir konkurenti, tas nozīmē, ka mums ir dārgs un svarīgs katrs klients, lai kāds viņš būtu.

Pārdošanas-pirkšanas maģiskā formula

Ir Lieldienu laiks... un tāpēc arī šajā rakstā ir iekļuvusi šī brīnumformula - UIVR, kas darbojas vienmēr un visur – jebkuros apstākļos un pie jebkuriem nosacījumiem.
Lai izceltos uz citu pārdevēju vai preču/pakalpojumu fona, mums noteikti ir nepieciešams vispirms piesaistīt potenciālā pircēja uzmanību.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

ALBERT
DVRER
MORIOR
FACIEBAT
1504

Brīnumformula – UIVR

Uzmanība

Ja būtu iespējams uzrakstīt vārdu "uzmanība" spoguļrakstā, jūs noteikti to pamanītu šī raksta ietvaros kā pirmo... Ja tā, tad BINGO! Rezultāts ir panākts.
Pārdevējiem ir daudz un dažādi paņēmieni, kā viņi cenšas piesaistīt jūsu uzmanību – viņi uzsmaida, pasveicina, vēršas pie jums personiski, paņem rokās savu preci – izpako to, uzliek uz precēm krāsainas cenu zīmes, un citu informāciju...u.c. pārbaudīti un nepārbaudīti paņēmieni...

Interese

Kad ir noķerta potenciālā klienta uzmanība, tad ir jādara viss iespējamais un neiespējamais, lai noskaidrotu klienta interesi. Rūdīti pārdevēji pārsvarā gadījumu veikli uzdodot jautājumus, klientam pat nemanot „piezogas" pie viņa patiesajām vajadzībām, kas ir pats galvenais posms, lai tiktu skaidrībā, kā šīs vajadzības var apmierināt piedāvātais pakalpojums vai prece. VAI NU IR, VAI NAV?!

Vēlēšanās

Kad ir saprasts klienta intereses līmenis, tad tālākais ir profesionalitātes jautājums. Pārdevējs domās izvēlas no atbilstošā produkta vai pakalpojuma apraksta tieši to, kas ir svarīgs šim klientam un „kārdina" jeb rosina vēlēšanos pēc konkrētās preces. Šo procesu diemžēl nav iespējams veikt bez pamatīgām zināšanām par preci/pakalpojumu. Nevar pārliecinoši pārdot to, ko nepazīst. NEVAR UZLĒKT AUGSTĀK PAR .....!...

Rīcība

Tieši šajā brīdī nedrīkst apstāties. Ir jādara viss, lai klients šajā brīdī arī iegūtu kāroto preci. Nekas vairs nedrīkst traucēt. Ir jābūt visam noskaidrotam un izlemtam līdz šim brīdim. Svarīgi, lai MŪSU klients šajā brīdī neaizietu no mums un nenopirktu preci citā vietā.... IZDARĪTS TAČU IR TIK DAUDZ!

Pārbaudiet, tūlīt!

UIVR darbojas vienmēr un visur. Vienalga, ko mēs pārdodam un kam. Jūs teiksiet, ka tas nav domāts jūsu veikalam? Protams, ka ir. Patiešām nav svarīgi, vai jūs pārdodat mašīnu vai virtuves nazi, izmantojot šo formulu, mēs panākam brīvprātīgu klienta rīcību – noslēgtu darījumu – pirkumu.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Klientam (ne-) vienmēr ir taisnība

Viens no svešas kultūras uzspiestajiem viedokļiem ir, ka klients ir "dievs", ka viņam vienmēr un visur ir taisnība. Ka tikai viņš ir situācijas noteicējs.

Profesionālisms nozīmē jebkuras situācijas pārvaldīšanu. Labs pārdevējs vienmēr vadīs sarunu un strādās ar klientu tieši tik ilgi, cik nepieciešams, lai noslēgtu darījumu – darījumu, kas ir abpusēji izdevīgs.

Pārdevējam ir jāpārvalda arī savas emocijas un izjūtas. Klientam nedrīkst būt nekādas nojausmas par to, ka jums, piemēram, sāp galva, nav noskaņojuma vai ka jums vispār trūkst motivācijas kaut ko darīt. Klientam vienmēr ir jājūtas gaidītam un lolotam. Atsevišķās situācijās klientam var arī nebūt taisnība. Bet klientam ir tiesības izteikt savu viedokli, paust emocijas. KLIENTS IR UN PALIEK TIKAI KLIENTS. Viņš nezina visu to, ko zina pārdevējs. Klientam tas arī nav jāzina, jo viņš taču nestrādā veikalā. Vienīgais, kas viņam ir jāzina, ir tas, ka tieši šis veikals un tieši šīs preces vai pakalpojumi ir domāti tieši viņam.

Klients uz mūžu!

Katras jaunas attiecības prasa daudz spēka un pūles. Un kamēr veikalos nestrādās roboti, tikmēr mums būs jāveido pircēja-pārdevēja attiecības. Pat visideālākais robots tik un tā būs cilvēka kopija. Jo to būs radījis un vadīs cilvēks.

Pasaulē jau eksistē veikali, kuros klienti iztiek pilnībā bez pārdevējiem. Paši paņem preces, paši tās noskanē, un paši par tām norēķinās automātos. Ideja nav radusies tikko, bet ir jau diezgan sena. Taču, tik un tā nav iedzīvojusies. Lielākajai sabiedrības daļai PRETĪ IR VAJADZĪGS CILVĒKS.

MUMS IR VAJADZĪGAS ATTIECĪBAS. Attiecības ir vērtība, ar kuru nevar lepoties kurš katrs veikalnieks. Tikai tālredzīgākie veikalu vadītāji mērķtiecīgi investē savos darbiniekos – viņu izglītībā un apmācībā.

Attiecības ar klientiem mēs varam katru reizi būvēt no jauna vai arī veidot tās tādas, lai tās būtu ilgstošas un noturīgas. Lai to labāk saprastu, centieties iztēloties, ka jūs katru rītu savu ģimeni ieraudzītu no jauna, un jums būtu jāsāk viss no jauna: jāiepazīstas, jāiemīlas, jāsadraudzējas, jāsatuvinās, jā... utt. Būtībā, jāveido jaunas attiecības. Tas būtu smagi. Un laikam, būsim godīgi, neiespējami.

Paviršība, vienaldzība un beigu beigās neprofesionalitāte noved pie tā, ka pārdevējs pats sev apgrūtina dzīvi, necenšoties panākt ilgstošu kontaktu ar pircēju. Vairums klientu vēlas tieši ilgstošas un patstāvīgas attiecības ar pārdevēju. Lai nav jāveic UIVR process vienatnē...

Visu rakstā izklāstīto apkopojot, ir jāsecina, ka jebkurš no klientiem var kļūt par mūsējo, tikai mums tas ir jāvēlas... un, protams, arī jāpiestrādā pie tā, lai viņš paliktu mūsējais klients UZ MŪŽU!...

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hoods
ISLANDE HOTEL

STYLE NO. 7120
QUANTITY: 6PCS
Canon
달래
10kg
청송 유통
APPLE · APPLE

TESTS – "VAI ESI LABS PĀRDEVĒJS?"

„Viņš ir dzimis pārdevējs!" - šo frāzi esam gan dzirdējuši, gan arī paši izteikuši. Tā nav taisnība! Tie ir vislielākie maldi! Pārdošana ir zinātne. Tās ir apgūtas un iemācītas spējas. Cilvēks, kuru visi uzskata par dzimušu pārdevēju, ir daudz strādājis ar sevi, apgūstot teorētiskās zināšanas un pēc tam tās izmēģinot praksē. Tomēr, taisnības labad jāsaka, ka lielākajai daļai cilvēku, lai kļūtu par labiem pārdevējiem, ir jāiegulda lielas pūles.

Ja jūs strādājat tirdzniecības vai pakalpojumu sniegšanas jomā, bet jums šķiet, ka jūsu veikums nav pietiekami efektīvs, vai arī gadījumā, ja gatavojaties nodarboties ar tirdzniecību, un jums ir radies jautājums vai spēsiet pārdot un gūt panākumus, piedāvājam testu, kurā ir minēta 21 izciliem pārdevējiem piemītoša īpašība vai prasme. Cik lielā mērā tās piemīt jums?

Bez piedāvātajām atbildēm "jā" un "nē" iespējama arī tāda, kas atbilst situācijai - "pa vidu." Ja tas tā ir, tad atbildiet ar "nē", jo īpašība vai prasme pilnībā vēl nav izkopta un atbilde "jā" būs nepatiesa. Tā parasti atbild cilvēki, kas strādā ar sevi, lai kļūtu par labiem pārdevējiem.

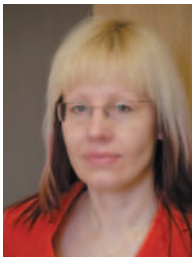
Jā	Nē	
☐	☐	**Savus pārdošanas mērķus es formulēju rakstiski**
☐	☐	**Esmu stingri pašdisciplinēts (-ta)**
☐	☐	**Esmu pašmotivēts - man nevajag, ka mani motivē kāds no malas**
☐	☐	**Es vēlos uzzināt arvien vairāk**
☐	☐	**Es vēlos veidot un attīstīt attiecības**
☐	☐	**Esmu pārliecināts (-ta) par sevi**
☐	☐	**Es pats (-ti) sev patīku**
☐	☐	**Es mīlu cilvēkus**
☐	☐	**Man patīk, un es spēju atrast izeju no sarežģītām situācijām**
☐	☐	**Man patīk uzvarēt**
☐	☐	**Es spēju pieņemt atteikumu un saglabāt labu garastāvokli**
☐	☐	**Es protu iedziļināties detaļās**
☐	☐	**Esmu lojāls (-la)**
☐	☐	**Esmu entuziasma pilns (-na)**
☐	☐	**Esmu vērīgs (-ga) un protu novērot cilvēkus**
☐	☐	**Protu klausīties citos cilvēkos**
☐	☐	**Esmu uzņēmīgs**
☐	☐	**Protu kontaktēties ar cilvēkiem**
☐	☐	**Esmu spējīgs (-ga) daudz un saspringti strādāt**
☐	☐	**Vēlos sev nodrošināt finansiālu drošību**
☐	☐	**Esmu neatlaidīgs (-ga)**

Ja atbildēts ir godīgi un ir iegūtas vairāk ne kā 15 atbildes "jā", tad jums piemīt tās īpašības un spējas, kas nepieciešamas, lai būtu jūs būtu labs pārdevējs. Ja apstiprinošo atbilžu skaits ir no 10 - 14, tad jūs atrodaties krustcelēs. Izredzes kļūt par labu pārdevēju jums ir tajā gadījumā, ja atbildes "jā" ir uz jautājumiem par vēlmi izzināt arvien vairāk, jums piemīt entuziasms, pārliecība par sevi, pašmotivācija un neatlaidība. Ja apstiprinošu atbilžu ir mazāk par 10, tad jums nevajadzētu nodarboties ar pārdošanu vai strādāt apkalpojošā sfērā.

- Vai ievērojāt, ka neviens no apgalvojumiem ne mazākajā mērā neskāra noslēgtos darījumus un klientu negatīvas attieksmes vai iebildumu pārvarēšanu.
- Ja jums būs pilnveidotas nosauktās īpašības, un tās jūs izmantosiet, pārdodot preci vai piedāvājot pakalpojumu, tad šis process notiks viegli un nesāpīgi.
- Galvenais, jums ir jānotic savām spējām, par to esamību jāpārliecina sevi un ar šādu pārliecību jādzīvo.

Avots: Jeffrey Gitomers, The Sales Bible, Revised Edition, John Wiley & Sons, Inc, 2002

UZŅĒMUMA VADĪBAS PIECI ELEMENTI



Žanete Tauriņa
Izglītības zinātņu maģistre,
Latvijas Universitātes
Izglītības vadības apakšnozares
doktorantūras doktorante

Uzņēmuma vadības pieci elementi jeb sastāvdaļas definējamas ar vienu kopīgu jēdzienu - menedžments. Ar to jāizprot ne tikai procesu vadība kā ikdienas darbība uzņēmumā.
Menedžments ir skaidrojams kā uzņēmuma vadības izstrādāts sasniegumu un nodrošinājuma uzdevumu komplekss, kuru realizē uzņēmuma nodaļas.

Šo uzdevumu kompleksu jeb uzdevumu katalogu uzņēmumā realizē atbilstīgās vadības personas, nodaļu vadītāji, kā arī menedžments. Šis katalogs ir kā vispārējie menedžmenta uzdevumi uzņēmuma darbības procesu nodrošinājumam.
Menedžments ir uztverams gan kā fascinējošs, tā arī komplekss uzdevumu apkopojums, kurā ietvertie uzņēmuma uzdevumi un grūtības ir jārisina un jāsistematizē. Menedžmenta jēdzienu var interpretēt kā noteiktā darbībā realizētu vadības procesu. Klasiskās menedžmenta funkcijas tematiski aptver piecus virzienus:

- Plānošana
- organizēšana
- personālvadība
- vadīšana
- kontroles process (procesu pārraudzība)

Katrs no šiem virzieniem aptver kādu no uzņēmējdarbības menedžmenta jomām, un savstarpēji šie virzieni ir saistīti un nedalāmi.

- Kādus uzdevumus izvirza menedžments?
- Kā atšķirt veiksmīgu no neveiksmīga menedžmenta?
- Kuri modeļi un metodes ir pielietojami menedžmentā?
- Kāda vadības organizācija ir nepieciešama modernajā uzņēmumā?
- Cik lielā mērā menedžmenta uzdevumi ir plānojami?

Ko nozīmē jēdziens „menedžments"?
Menedžments ir vadības izstrādāts sasniegumu un nodrošinājuma uzdevumu komplekss, kuru realizē uzņēmuma nodaļas vai struktūras. Šie uzdevumi pēc būtības uzskatāmi kā definētas uzņēmuma vai organizācijas problēmas, kas vienmēr atkārtojas, un tās jārisina katrā no vadības līmeņiem, neatkarīgi no tā, kādā resorā, kādā hierarhijas pakāpē un kādā nodaļā šīs problēmas ir radušās. Lai arī situācijas un problēmas ir pietiekami dažādas, tomēr tās pilnībā ir atrisināmas, ja uzņēmumā ir vispārīgs vadības uzdevumu katalogs. Uzdevumu katalogu realizē atbilstīgas personas uzņēmumā, vadības pārstāvji, kā arī menedžments. Šis katalogs ir kā **vispārējie menedžmenta uzdevumi**.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Menedžmenta funkcijas to vēsturiskajā aspektā.

Henri Fayol (1929) pirmais formulēja menedžmenta vispārīgās funkcijas:

- Kopskats un plānošana
- Organizācija
- Deleģēšana
- Koordinēšana
- Kontroles process

Gulick (1937) kā viens no lielākajiem klasiskās amerikāņu menedžmenta teorijas pārstāvjiem, pamatā ņemot sistematizāciju, attīstīja **POSDCORB** konceptu, akcentējot šādas menedžmenta funkcijas:

P	***P**lanning*	– vispārējā mērķa noteikšana, kuram jābūt realizētam, neraugoties ne uz ko, lai varētu būt izpildīti uzņēmuma mērķi.
O	***O**rganizing*	– autoritatīvas struktūras izveide, kas definē un veido tālāk darba nodaļas, kā arī šīs struktūras uzraudzībā ir kopīgā mērķa koordinēšana.
S	***S**taffing*	– personāla atlase un mācības un adekvātu darba pakalpojumu nodrošinājums.
D	***D**irecting*	– nepārtraukta atsevišķu lēmumu pieņemšana un nepieciešamības gadījumā to realizēšana vai arī deleģēšana.
Co	***Co**ordinating*	– līdzvērtīgi uzdevumi, kas saistīti ar darba procesa dažādām daļām.
R	***R**eporting*	– nepārtraukta informācijas aprite par uzdevumu izpildi. Tajā ietverta arī padoto darbinieku informatīvi ziņojumi.
B	***B**udgeting*	– ar budžeta jautājumiem saistīto uzdevumu ievērošana, īpaši budžeta nostādnes un budžeta kontrole.

No šīs un arī citām koncepcijām izveidoja piecu menedžmenta funkciju kanonu, kuru vispirms aprakstīja Harold Koontz un Cyril O`Donnell (pirmo reizi 1955.), kas menedžmenta mācībā pastāv līdz mūsdienām kā **standarts**:

P	***P**lanning*	– plānošana
O	***O**rganizing*	– organizēšana
S	***S**taffing*	– personālvadība
D	***D**irecting*	– vadīšana
C	***C**ontrolling*	– kontroles process (procesu pārraudzība)

Plānošana kā primārā funkcija.
Par loģisku klasiskā menedžmenta procesa izejas punktu uzskatāma plānošana, kas nozīmē pārdomas par to, kas ir jārealizē un kā labāk to izpildīt. Būtībā ar to jāsaprot ir mērķa virzienu noteikšana, nākotnes darbības veidu attīstība un optimālā izvēle. Plānošana ir ilglaicīgu un īslaicīgu mērķu, vadlīniju, programmu un atbilstīgo metožu izvēle, lai realizētu šo programmu un uzņēmējdarbību kopumā, vai arī atsevišķas to sadaļas. Tas nozīmē, ka šī ideja ir procesa sākums, kurā plānošana ir kā **primārā funkcija** tādā nozīmē, ka pārējās funkcijas un to mērķi izriet no plānošanas un zināmā mērā ir tai arī pakārtotas.

Organizēšana (darbību pakārtojums plāna realizācijai).
Plānošana ir sagatavošanās domās. Tai nepieciešams mērķis, ja patiešām vēlas vadīt organizācijas darbiniekus. Menedžmenta funkcija *organizēšana* ir saprotama kā pirmais solis uz mērķu realizāciju, kurā sagrupē visus vajadzīgos uzdevumus plānu realizācijas nodrošinājumam. Nozīmīgi ir izveidot pārskatāmas un plānveidīgas darba vietas un nodaļas, ar atbilstīgām kompetencēm un horizontālo / vertikālo saistību. Šeit jāmin arī komunikācijas sistēmas izveide, kura izveidotajās darba struktūrās un nodaļās nodrošina darbiniekus ar nepieciešamo informāciju pilnīgākai uzdevumu realizācijai.

ZVANI 1180 DIENNAKTS UZZIŅAS WWW.ZL.LV

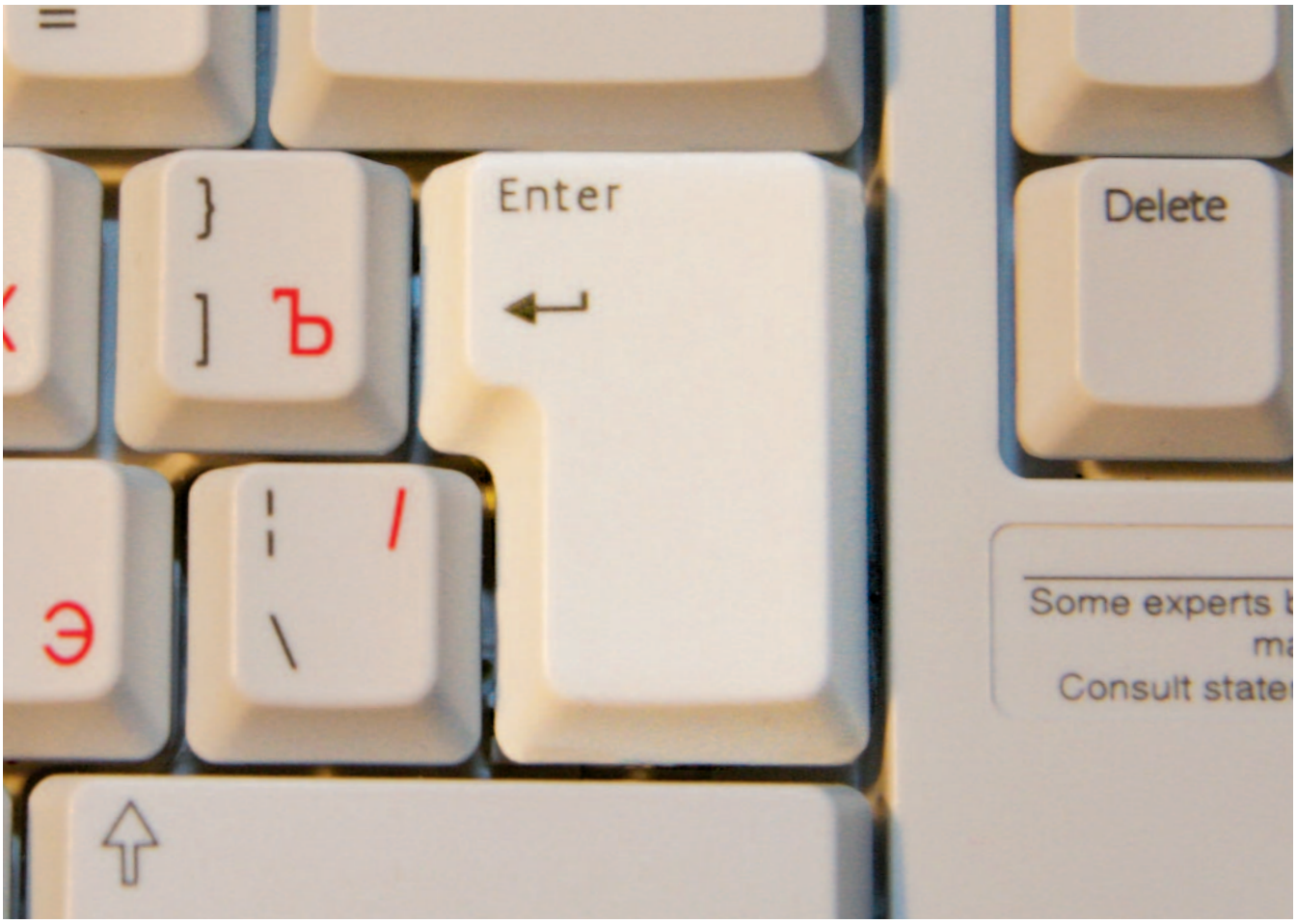
Personālvadība (darbinieku izvēle / darbavietu nodrošinājums)
Uzsākt veidot personālu organizācijā var tikai tad, kad ir nodrošināta plānveida un organizēta darbība. Personāla funkcijas nozīmē ne tikai vienreizēju darba vietas ieņemšanu, bet arī nepārtrauktu procesu, nodrošinājumu un personāla *(Human-Ressourcen)* saglabāšanu. Ar personālvadības jēdzienu saprotam arī personāla novērtēšanu un personāla attīstību. Personālam jāizstrādā darba pienākumi un uzdevumi, kā arī jānodrošina taisnīga atalgojuma sistēma.
Vadīšana (konkrēti ierosinājumu plāna realizācijai)
Pēc organizēšanas procesa un personāla strukturālas izveides, noslēguma posms ideālā veidā būtu permanentu, konkrētu un mērķorientētu darba uzdevumu veikšana. Vadītāju ikdienas darbība un tās izveide būtu izprotama kā vadīšana tās šaurākajā izpratnē. Tas atspoguļo vadības ietekmi uzņēmumu mikrostruktūrās un to, kā vadība ar optimālu pamudinājumu ietekmē vadības darbības. **Motivācija, komunikācija** un **konfliktu vadīšana** ir nozīmīgākās tēmas šajā menedžmenta jomā.

Kontroles process (procesu pārraudzība)
Šādā veida menedžmenta koncepcijā kā pēdējā fāze ir kontroles process / procesu pārraudzība. Kontroles procesu atspoguļo kā pēdējo soli tādēļ, ka tajā atspoguļo sasniegtos rezultātus, un tie jāsalīdzina ar plānotajiem uzdevumiem. Kontroles procesā iegūtā informācija ir arī izejas punkts jaunajiem plāniem un jaunam menedžmenta procesa sākumam. Tādēļ menedžmenta process

POSDC ir loģiski sakārtots, jo kontrole kā pārraudzība bez plānošanas nav iespējama.
Menedžmenta procesa pamatā tātad ir idejas, elementi, cilvēki un priekšmeti / lietas, kas ir saistīti ar menedžmenta procesu.

Vadītājs un menedžments.

Pajautājiet vadītājam, ar ko viņš nodarbojas ikdienā, un visticamāk atbilde skanēs, ka viņš plāno, organizē, koordinē un kontrolē. Tad pavērojiet, ko viņš dara patiesībā. Un neesiet pārsteigti, ka tas, ko jūs redzat, nav nekādā saistībā ar vārdiem, ko vadītājs teicis iepriekš.



AUTO NOMA
skats-s
LGV

Vadītāja uzdevumi un patiesās aktivitātes menedžmentā

Aktivitāte	Aktivitātes raksturojums	Aktivitātes atslēgas vārdi
Atvērts cikls	Darbam vadībā nav skaidri iezīmēta sākuma un nav viennozīmīga noslēguma. Vadības process nebeidzas ar vienas problēmas atrisināšanu, jo vienlaicīgi jārisina arī citas. Tas ir nozīmīgākais jautājums, ka nav iespējams pamatīgi atrisināt vienu jautājumu, to nosaka uzņēmuma aktīvā un dinamiskā iekšējā un ārējā vide.	Permanentas problēmas
Darba diena ir sadalīta	Darba diena nav viendabīga, tajā ir neskaitāmas individuālas aktivitātes, sarunas augstākā un zemāka vadības līmenī, neplānoti apmeklējumi. Darba dienā vadītājs nepārtraukti atrodas starp dažāda līmeņa tēmām, tā var būt vienkārša ikdienas problēma, un tas var būt 10 miljonu eiro projekts. Vadītāja darba dienas izpētes rezultāti: -puse no dienas aktivitātēm ilgst mazāk kā 9 minūtes (visbiežāk tās ir sarunas vai apspriedes); -tikai 10% no vadītāja veicamajiem ikdienas darbiem ir garāki par vienu stundu (visbiežāk tās ir apspriedes).	Fragmentārs darbs
Mutiskā komunikācija	Visbiežāk laiks tiek pavadīts telefona vai tiešās sarunās. Pētījumi pārsteidz ar to, ka būtisku darba laika daļu vadītājs pavada tiešā kontaktā ar cilvēkiem un darbiniekus vada, komunicējot ar cilvēkiem. Lielākā daļa vadītāju 70% darba laika pavada sarunās: telefona sarunās; sēdēs, videokonferencēs, apspriedēs augstākā un zemākā līmenī utml. Veiksmīgākie vadītāji šādās sarunās pavada pat līdz 90% darba laika.	Tiešs kontakts
Jautājumi un uzklausīšana	Kontaktu veidošanā ļoti nozīmīga ir vadītāja prasme klausīties, ieklausīties, jautāt un izzināt (saņemt informāciju). Sadarbības partneri ir ļoti dažādi: kolēģi, priekšsēdētāji, klienti, iesaistītās personas, piegādātāji utml. Vadītāja sadarbība ar padotajiem visbiežāk ir tikai puse no visiem kontaktiem.	Kontaktu (sadarbības) *tīkls*
Problēmu komplekss risinājums, to reducējot iepriekšējā pieredzē	Vadītāja darbība ir saistīta ar pieredzi. Pieņemot lēmumus, vadītājs izmanto savu iepriekšējo pieredzi, bet tomēr katrā lēmumā ir arī daļa nezināmā.	Lēmumu pieņemšana un nedrošība

Informācija sagatavota pēc: *Horst Steinmann / Georg Schreyögg* „Management"
(6.Auflage; Grundlagen der Unternemensführung; Konzepte-Funktionen-Fallstudien)

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromds
ISLANDE HOTEL

PERSONĀLS AR INTELEKTU UN DVĒSELI

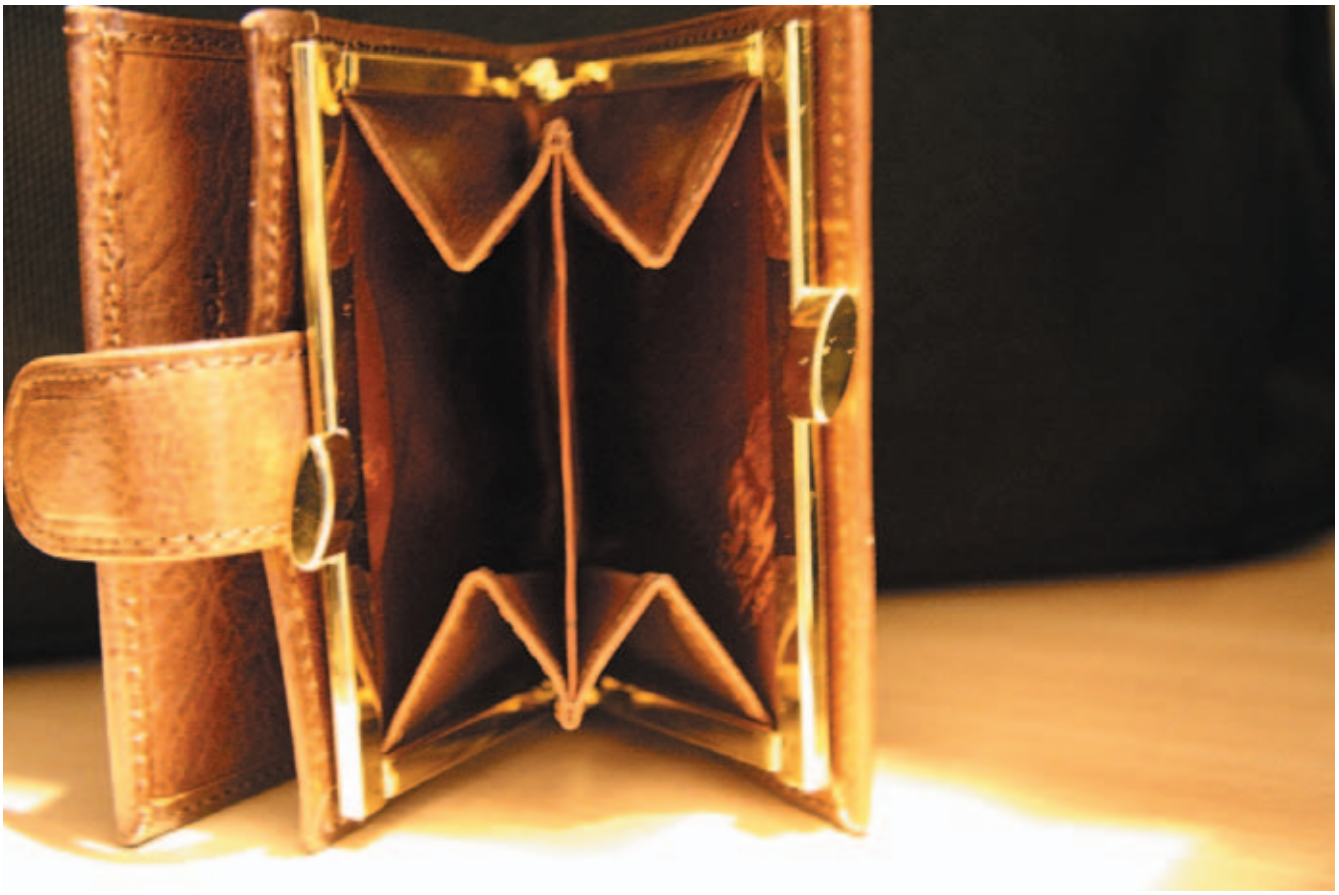
Ligita Zīlīte
Latvijas Universitātes
Izglītības vadības apakšnozares
doktorantūras doktorante,
Biznesa augstskolas Turība lektore

Personāla vadība ir nozīmīgākā vadības joma. Tās mērķis ir nodrošināt uzņēmumam ieinteresētas, radošas personības. Nelielā uzņēmumā, kurā nav personāla daļas cilvēku, kas varētu būt kā papildus acis un ausis, vadītājam pašam ir jāpārzina darbs ar personālu, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju un darbinieku lojalitāti.

Vadīt cilvēkus – tas ir viegli vai grūti? Iekams tas nav darīts, nereti šķiet, kas nu tur īpašs. Vēlāk atklājas, ka nemaz nav tik viegli atrast īsto cilvēku īstajā vietā, panākt, ka viņš gribētu strādāt ar visu sirdi un dvēseli, veicināt viņa attīstību, kontrolēt padarīto un redzēt to visu kopsakarībā. Nelielā uzņēmumā, kurā nav personāla daļas cilvēku, kas varētu būt kā papildus acis un ausis, vadītājam pašam ir jāpārzina darbs ar personālu, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju un darbinieku lojalitāti.

Personāla vadība ir nozīmīgākā vadības joma. Tās mērķis ir nodrošināt uzņēmumam ieinteresētas, radošas personības.
Kāpēc tik spārnots apgalvojums? Kāpēc personāla vadība tiek uzskatīta par vissvarīgāko uzdevumu? Vai tad darbinieki nav tie, kas ļauj uzņēmumam uzvarēt vai *nomirt*? Bez cilvēka nav organizācijas. Bez vajadzīgā personāla tā nevar sasniegt savus mērķus. Statistika liecina, ka 40% jaundibināto kompāniju nepārkāpj 10 gadu pastāvēšanas slieksni. Kāpēc tā notiek? Ja paskatāmies uz veiksmes faktoriem vēsturiskā skatījumā, tad ap 19. un 20.gs. miju tie bija finanšu kapitāls, ražošanas paplašināšana, ap 20.gs. vidu tās bija tehnoloģiskās priekšrocības, patenti, bet 20. un 21.gs.mijā tas ir cilvēku sniegums, jaunrade, talants, centieni, cerības un sajūsma. Mūsdienās agrāko laiku izšķirošajām vērtībām vairs nav tik lielas nozīmes. Tagad organizācijas centrā jābūt cilvēkam. Vieni par to ir pārliecināti, citi

AUTO NOMA
skats-s
LGV



to intuitīvi nojauš, vēl citi teiks, ka cilvēki taču ir tikai blakus faktors panākumu sasniegšanā, un turpinās gada pārskatā milzu uzmanību pievērst lietiskajai daļai, bet par to, vai personālam ir piederības apziņa, vai viss cilvēku potenciāls tiek izmantots, nebildīs ne vārda.

Vēl joprojām daudzu uzņēmumu vadības attieksme pret „kadriem" ir pavisam īsa un skaidra – norāda cilvēkam, kas viņam jādara, maksā algu, atlaiž, ja neievēro to, ko nedrīkst, un viss. Kāda vēl tur personāla vadīšana? Pēc iespējas lētāk uzturēt un efektīvāk izmantot. Ir pat zināma tā saucamā „šampinjonu metode" personāla vadīšanā, kuras pamatā ir tēze: „Turēt tumsā, ik pa laikam apliet ar mēsliem un novākt katru, kurš paceļ galvu!"

Bet šis ir talantu laikmets, un galvenais vadīšanas uzdevums ir atbrīvot darbinieku slēpto enerģiju. Tas jau skan krietni sarežģītāk. Un kā aicināja Raimonds Pauls 2005./2006. gadu mijā: Domāsim taču par savējiem!

Kadri, darbinieks, līdzstrādnieks, personāls... Šodien jēdziena *personāla vadīšana* vietā modernāk ir teikt *cilvēku resursu vadīšana* (CRV). No vienas puses tā ir it kā vārdu spēle, jo tā apzīmē cilvēka darbību savā darbavietā. Pēc cilvēku resursu teorijas izdevumi personālam nav tikai vienkārši izmaksas, bet ilgtermiņa investīcijas – ieguldot cilvēkos, tiek paaugstināta visa uzņēmuma resursu vērtība. Apmācības izmaksu galvenais kritērijs ir to lietderība, nevis minimālisms. Tiek domāts par ekonomiskiem, sociāli psiholoģiskiem stimuliem motivējot, nevis tikai par soda draudiem un materiālo stimulēšanu. Notiek arī ilgtermiņa plānošana, ne tikai īstermiņa. Personāla daļas funkcijas pārsvarā kļūst analītiskas, organizatoriskas, ne tikai uzskaites.

CRV teorijā tiek izdalīti divi būtiski apgalvojumi:

- **cilvēku resursi ir tie, kas sniedz konkurētspēju, tādēļ ir īpaši liela uzmanība jāpievērš darbinieku atlasei un pilnveidošanai;**
- **cilvēkresursu vadības politikai jāizriet no biznesa stratēģijas un jābūt integrētai tajā.**

Uzņēmumā vienīgais no resursiem, kas spēj darboties pretī organizācijas mērķiem, ir cilvēks. Ne nauda, ne materiāli, ne informācija pati par sevi to nevar. Reizēm jau vadītājiem ir sajūta, ka cilvēka kapitāls ietekmē darba rezultātus, bet vēl joprojām saglabājas tendence cilvēku resursus uzskatīt kā izmaksas. Pie tam – katrs ir ļoti individuāls gadījums. Cilvēks vakarā aiziet mājās un neviens nevar zināt, kāds viņš rīt atnāks, un vai vispār atnāks, ar kādām domām, ar kādu attieksmi. Vadītāja rīcībā ir dažādi darbinieki. Gan tā saucamie *snaudošie kartupeļi*, kas nekad neko tādu iepriekš nav darījuši, bet ļoti lojāli darbinieki; gan sparīgie,

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hommels
ISLANDE HOTEL

ļoti aktīvie, bet paviršie, termiņus un kvalitāti neievērojošie; gan zudušās dvēseles, kas nekad neko nepadara līdz galam; gan kārtīgie pilsoņi, kādu ir vairākums, kas zina, kā jāstrādā, termiņus ievēro un ir pietiekami lojāli; gan arī tā saucamie *standartu nēsātāji*, atslēgas cilvēki, kam var uzticēt sarežģītus, laikietilpīgus uzdevumus. Ir jāstrādā ar visiem šeit un tagad.

„Cilvēks nav vientuļa sala" – tā savulaik savu romānu nosauca Johanness Mario Zimmels, un cilvēks nav vientuļa sala arī uzņēmumā. Viņš darbojas kopā ar citiem cilvēkiem kāda noteikta mērķa labad. Tas nenotiek haotiski, vismaz tā tam nevajadzētu būt. Atbilstīgi izvirzītajiem mērķiem tiek izvēlēti resursi, ar tiem organizācijas iekšienē notiek pārveides procesi, izvēloties atbilstošas tehnoloģijas, organizējot nepieciešamo komunikāciju un kontroli. Rezultātā rodas produkts – prece vai pakalpojums, veidojas peļņa un, ideālā gadījumā, arī darbinieki ir apmierināti un ar sirdi un dvēseli turpina nodoties darbam, klusībā nemeklējot citu darba vietu. Tā mēs redzam ***organizāciju kā atvērtu sistēmu***, jo arī organizācija nav vientuļa sala – tā darbojas noteiktā vidē, ko veido un iespaido klienti, piegādātāji, konkurenti, sabiedriskā doma, likumi, darba tirgus, kultūra, tehnoloģijas attīstība u.t.t.

Ja jau visa uzņēmuma darbība ir virzīta uz klientu apmierinātību, un sekretāre, klientu konsultants un pārdevējs ir tā saucamie *pirmajā līnijā strādājošie*, tad viņiem arī ir jābūt zinošiem, smaidīgiem, aprīkotiem ar visu nepieciešamo, labi apģērbtiem, apmierinātiem

Dažiem jēdziens „Organizācija kā sistēma" darbojas kā slavenais ābols, kas uzkrita Ņūtonam uz galvas – patiešām, organizācija taču ir lietu kopums, kuras ir savstarpēji saistītas un atkarīgas viena no otras. Un katra sistēma sastāv no vairākām apakšsistēmām. Līdzīgi kā cilvēka organisms, kas arī ir sistēma, sastāv no asinsrites sistēmas, gremošanas, nervu sistēmas u.t.t., tā arī uzņēmumu veido vairākas apakšsistēmas.

Par vienu no tām var uzskatīt personāla vadību. Ja, piemēram, apskatām personāla atlasi, tad loģiski ir jautājumi:

- Vai tā var pastāvēt pati par sevi?
- Vai tā nav saistīta ar citiem procesiem?
- Kā var veikt atlasi, ja iepriekš nav izsludināta personāla meklēšana?
- Kā var izsludināt meklēšanu, ja nav veikta darba analīze un noteikts, kāds cilvēks ir vajadzīgs?
- Kā var zināt, kāds cilvēks ir vajadzīgs, ja nav zināmas uzņēmuma vajadzības, uzņēmuma mērķi?
- Kāda jēga veikt 3 mēnešus garu personāla atlasi, nonākt pie vēlamākā kandidāta un tad saņemt noraidījumu, jo viņu neapmierina darba samaksa?
- Kāda nozīme pieņemt kādu darbā un pēc tam aizmirst, nerosinot ne adaptāciju, ne pilnveidošanu, neveicot darba izpildes vērtēšanu, tādējādi veicinot cilvēku aizplūšanu no uzņēmuma?

Katrs sistēmas elements ir vienlīdz svarīgs. Zināms, kas var notikt, ja pēkšņi aizsērē kāds kapilārs – vismazākais asinsvadiņš sirdī vai galvā. Ērkšķis papēdī var *lielu vīru nogāzt no kājām*, ja savlaicīgi netiks veiktas koriģējošas darbības.

Personāla vadīšanas koncepcijas pamattēzes

- klientorientēta saimnieciskā darbība;
- uzņēmuma konkurences spējas un līdzstrādnieku kompetences mijiedarbība;
- personāla nepārtraukta attīstība;
- decentralizācija lēmumu pieņemšanā;
- komunikācija;
- komandas veidošana.

Vieglāk ir strādāt, ja ir izveidota koncepcija – uzskatu, domu kopums kādā jautājumā. Viena no personāla vadības koncepcijām sākas ar domu, ka visa uzņēmuma darbības pamatā ir ***klientu*** vēlmes. Lai arī ko izlemtu uzņēmējs, viņam jādomā, kā tas ietekmēs klientus. Tā kā darbinieks ir tas, kas tiekas ar klientu tieši, nevis ģenerāldirektors, tad viņam arī jābūt tādam, kas var

AUTO NOMA
skats-s
LGV

apmierināt klientu vēlmes. Par to liek aizdomāties t.s. *balstošās rokas* koncepcija. Aizvien vairāk menedžmentam veltītajā literatūrā tiek runāts par kalpojošo vadības stilu. Kurš kuram kalpo – augstākais zemākajam vai otrādi? Ja jau visa uzņēmuma darbība ir virzīta uz klientu apmierinātību, un sekretāre, klientu konsultants un pārdevējs ir tā saucamie *pirmajā līnijā strādājošie*, tad viņiem arī ir jābūt zinošiem, smaidīgiem, aprīkotiem ar visu nepieciešamo, labi apģērbtiem, apmierinātiem un tā joprojām. Visu, kas nepieciešams pārdevējam, viņam būtu jāsaņem no sava vadītāja. Ja vadītājs to nevar nodrošināt pats, tad viņš griežas pie sava augstākstāvošā. Un tā nu loģiski iznāk, ka augstākstāvošais ir tāpēc, lai kalpotu savam padotajam. Lai nodrošinātu tādus darba apstākļus, lai cilvēks savu darbu darītu pēc labākās sirdsapziņas. Vadītājam savi padotie jāuztver kā klienti un atbilstoši pret tiem jāizturas.

Viss plūst un mainās. Nekas nav tik stabils kā pārmaiņas. Jāmainās arī darbiniekiem, jāmācās jaunais, ***jāpilnveidojas***. Zināšanas strauji noveco. Tagad – gandrīz katram darbiniekam jābūt datora lietotājam, jāorientējas internetā, jāapgūst jaunās tehnoloģijas. Ja padomājam, kas bija jāprot sekretārei pirms 30 gadiem un tagad! Ja vadītājs nav domājošs, tad viņš arī negādā par darbinieku nepārtrauktu attīstību.

Lai straujāk reaģētu uz izmaiņām tirgū, klientu vēlmēm nepieciešamo jauninājumu ieviešanu, jābūt tādiem darbiniekiem, kas spēj paši pieņemt ***lēmumus*** negaidot, kamēr izlems vadītāji. Bet tam vajadzīgs arī vadītāja akcepts, drosme un prasme deleģēt.

Ir nepieciešama nepārtraukta iekšējā un ārējā ***komunikācija***. Darbinieku savstarpējās sazināšanās sistēmai jādarbojas tā, lai visi zinātu savus pienākumus, lai savlaicīgi tiktu saņemta informācija par izmaiņām, lai darbinieki droši nāktu ar savām problēmām pie vadītāja. Informācija ir kā asinis, komunikācija – kā asinsrites sistēma. Iekšējai komunikācijai jābūt atklātai, tiešai, ik brīdi, ne tikai mītiņos, ne tikai elektroniskai. Kur nav informācijas, tur ir baumas. Ja cilvēkam vispār nav kontakta ar kolektīvu, tad arī nav piederības apziņas. Saskarsmes iemaņas ir nepieciešamas visiem.

Strādāt ***komandā*** esot labi tāpēc, ka tad var novelt vainu uz kādu citu. Bet zinām arī, ka komanda vārda tiešajā nozīmē nav 1+1=2, bet gan 1+1>2, jo rodas tā saucamais sinerģijas efekts – papildus enerģija. Īsta komanda var vairāk nekā atsevišķi cilvēki vai vienkārši grupa. Kad viens nogurst, otrs velk. Tortei ir cita vērtība nekā atsevišķām kūkām. Vadītājam jāpievēršas kolektīvam, jāizmanto organizatoriski *knifi* darba procesā, jāveicina mācīšanos gan no kļūdām, gan no pašu veiksmēm un labiem paraugiem.

Linda Gratone savā darbā „Cilvēkresursu stratēģija", pamatojoties uz ilgstošiem pētījumiem uzņēmumos, apgalvo, ka ***organizācijas psiholoģijas centrā ir 3 pamatprincipi:***

Mēs darbojamies laikā!
Mēs meklējam jēgu!
Mums ir dvēsele!

Cilvēki darbojas noteiktā ***laikā***. Pagātnes uzskati, cerības un solījumi ietekmē cilvēku pašreizējo uzvedību – tā ir „pagātnes atcerēšanās". Pašreizējo uzvedību ietekmē arī domas par to, kas varētu notikt nākotnē – tās ir „atmiņas par nākotni". Nekas nenotiek uzreiz – prasmju, iemaņu un zināšanu apgūšana un pilnveidošana prasa daudz laika. Cilvēku attieksme pret lietām un vērtības nemainās strauji – tas ir viens no iemesliem, kāpēc daudz labi iecerētu pārmaiņu nerealizējas.

Cilvēki meklē ***jēgu***, cenšoties izprast apkārtējos notikumus, signālus, mājienus. Viņi grib zināt organizācijas mērķus un izprast savu lomu to sasniegšanā. Viņi ieklausās citu teiktajā, vēro citu rīcību. Cilvēkus neapmierina darba vide ar moto: Solīt sola, bet nedeva!

Cilvēkam ir ***dvēsele***, viņš sapņo, cer uz kaut ko. Atkarībā no emocionālās piesaistes darba vietai, viņš var strādāt aizrautīgi, var dalīties savās zināšanās vai arī paturēt tās pie sevis. Uzticēšanās un piederības apziņa var nodrošināt to, ka prasmes un zināšanas paliek uzņēmuma iekšienē. Tas ir tas, ko sāncenši nevar viegli atkārtot vai aizvietot. Ja resursiem piemīt tādas īpašības, tad droši var teikt, ka tie rada ilgstošas konkurētspējīgas priekšrocības.

„Katrā cilvēkā ir intelekts un dvēsele. Cilvēki mēģina veidot attiecības ar pasauli un otru, pārsvarā izmantojot intelektu, kamēr dvēsele, šī neapzinātā gaisma, kas ir katrā no mums, paliek neapmierināta. Un tas ir tādēļ, ka dvēseles vibrācijas diemžēl nav apmierināmas ar naudu. Līdz ar to izveidojas zemapziņas neiroze, kas cilvēkus dzen katru dienu meklēt kaut ko labāku, īsti nenodefinējamu. ...Cilvēka esības kvintesence ir viņa attīstība – harmonija starp nezināmo dvēseli un intelektu"- tā raksta arī nu jau populārais bērnu ārsts un reanimatologs. Autors gan runā par cilvēku ārpusdarba attiecībām, bet vai to pašu nevarētu teikt arī par to, kāpēc cilvēki maina darbavietas?

Uzņēmumā vienīgais no resursiem, kas spēj darboties pretī organizācijas mērķiem, ir cilvēks. Ne nauda, ne materiāli, ne informācija pati par sevi to nevar.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromds
ISLANDE HOTEL

ATĻAUJAS MĀRKETINGS

Rakstu pēc **Seta Godina** grāmatas "Atļaujas mārketings" sagatavoja **Elga Zēģele**

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

Deviņdesmit gadus izplatītāji ir izmantojuši gandrīz tikai vienu vienīgo reklamēšanas veidu, ko es saucu 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.

Atsakieties no 70 % savu klientu, un jūsu peļņa augs!

„Atsakieties no 70 % savu klientu un jūsu peļņa augs!" šādu apgalvojumu savā grāmatā "Viens - pret vienu - nākotnē" izsaka Dons Peperss un Marta Rodžersa. Autori uzskata, ka galvenais ir klients, nevis tirgus daļa. Šī grāmata ir manifests par to, ka var palielināt peļņu, pārdodot vairāk preču mazākam klientu skaitam. Grāmatas pamatdoma ir balstīta uz Atļaujas mārketinga principiem: iegūt jaunu klientu maksā dārgi. Vajadzīga nauda, lai piesaistītu viņu uzmanību, un nepieciešamas ilgstošas pūles, lai viņu izglītotu par produktu vai pakalpojumu. Arī

AUTO NOMA
skats-s
LGV

LŪDZAM

NEMEST

REKLĀMAS

PASTKASTĒ

klientam tas nav lēti, jo jāvelta laiks, izvērtējot un iepazīstoties ar produkta īpašībām un priekšrocībām. Grāmata māca, ka nevajag censties palielināt klientu skaitu, bet ilgāk paturēt esošos klientus, laika gaitā gūstot no katra daudz lielāku peļņu. Mēs it kā atgriežamies vecajos laikos, kad pircēju loks bija ierobežots, tādēļ tirgotāji centās no katra gūt maksimālus ieņēmumus.
Firma *Levi*s* izveidojusi vienu no atpazīstamākajām sieviešu džinsu preču zīmēm pasaulē - turklāt bez neviena šādu džinsu pāra veikalu plauktos. Tā vietā sievietēm mērus noņem apmācīts speciālists, pēc tam nosūtot tos datorizētai fabrikai. Tur, attiecīgi pārveidojot standarta piegrieztni, tiek pašūti džinsi pēc individuāla pasūtījuma. Pircēja par salīdzinoši nelielu samaksu saņem individuāli pašūtas bikses. *Levi*s* ietaupa lielus līdzekļus, jo neuzglabā liekus gatavās produkcijas krājumus. Netiek arī tērēta nauda veikalu reklāmām. Viņiem galvenais ir tas, ka kliente ir apmierināta un paliek uzticīga tieši viņu produkcijai.

Pēdējais šķērslis, kas stājas ceļā vairumam reklāmas aģentūru, ir tas, ka viņi pārāk daudz laika velta viedokļu aptaujām par savu reklāmu radošo saturu. Viņu mērķis ir māksliniecisku augstvērtīgas un stilīgas reklāmas nevis tādas, kas dod rezultātu.

Dons Peperss un Marta Rodžersa grāmatā "Viens - pret vienu - nākotnē" iesaka pārdošanas procesā orientēties uz četrām lietām:

1. Palieliniet savu daļu "klienta makā"! Izdomājiet, kādas vajadzības jūs varat apmierināt, tad izmantojiet savas zināšanas un iegūto uzticību, lai klients no jums nopērk vēl kaut ko!
2. Uzturiet ilgstošas attiecības ar klientiem! Ieguldiet naudu, lai paturētu klientus, jo tā būs tikai maza daļiņa no tā, cik izmaksā jauna klienta piesaiste!
3. Palieliniet produktu piedāvājuma klāstu klientiem! Orientējoties uz klienta nevis veikala vai fabrikas vajadzībām, ražotājs vai tirgotājs var ievērojami palielināt piedāvāto produktu klāstu, tādējādi palielinot "daļu klienta makā."
4. Veidojiet interaktīvas attiecības, tādējādi jūs izzināsiet un varēsiet apmierināt vēl vairāk klientu vajadzības! Tas ir kā cikls - pastāvīgi iedrošinot klientu sniegt vairāk informācijas, izplatītājs var piedāvāt vairāk produktu.

Līdzīgi kā kāpuri pārvēršas tauriņos, potenciālie klienti iziet piecpakāpju ciklu: *svešinieki, paziņas, klienti, lojāli klienti, bijušie klienti.*
Svarīgs ir jautājums - kā parūpēties par svešiniekiem, kad tie pirmoreiz izrāda interesi? Šādā brīdī jāliek lietā mārketinga vēstījumu komplekss, kas piesaista, izglīto un iedrošina svešinieku. Šajā situācijā ļoti labi var līdzēt datori un Atļaujas mārketings – izvēlēties, kurus cilvēkus sasniegt, kad viņus uzrunāt, kādā secībā pasniegt vēstījumus, piedāvāt konkrētas priekšrocības. Iespējams izstrādāt desmitiem vai pat simtiem veidu, kā katram no jums rīkoties, sākot no pirmā kontakta, līdz brīdim, kad iegūts augstākais atļaujas līmenis.
Ja jūsu sūtītās mārketinga ziņas ir gaidītas, nozīmīgas un personiskas, tās pārspēs reklāmas troksni un palielinās potenciālā klienta zināšanas par jūsu piedāvājuma priekšrocībām. Organizācijas, kas jau sākumā orientējas uz šādu pieeju, vienmēr gūst labākus panākumus.

Atļaujas mārketings ir dialoga mārketinga līdzinieks

Atļaujas mārketings ir Dialoga mārketinga līdzinieks, kas sākas no pirmā kontakta.
Dialoga mārketinga izplatītājs darbojas, lai pārorientētos no "atrast pēc iespējas vairāk jaunu klientu" pieejas uz citu veidu - "gūt maksimālo vērtību no katra klienta".
Savukārt, Atļaujas mārketingu pārstāvošs izplatītājs darbojas tā, lai pārorientētos no pieejas - "atrast pēc iespējas vairāk potenciālo klientu" uz - "pārvērst maksimāli daudz potenciālo klientu par klientiem". Saņēmis atļauju, viņš to mērķtiecīgi izmanto visā savā turpmākajā darbībā. Katra nākamā darbības posma vienīgais mērķis ir paplašināt atļaujas apjomu.
Vispirms var izmantot sludinājumu sīkā drukā, kas orientēts uz atļaujas saņemšanu, bet nevis tūlītēju pirkuma izdarīšanu, lai varētu saņemt daudz lielāku atdevi par to pašu naudu. Piemēram, respondentu skaita rādītāji bezmaksas paraudziņu sūtījumiem, konkrētu produktu programmām, vai jubilāru klubiem varētu būt piecas vai desmit reizes lielāki nekā reklāmai, kas tieši aicina pirkt. Šeit arī slēpjas būtiska atšķirība starp Pārtraukšanas mārketingu un Atļaujas mārketingu.
Atļaujas mārketinga procesa otrais posms pēc tam, kad cilvēks ar neliela sludinājuma palīdzību tiek pārtraukts, ir piedāvājums un lūgums brīvprātīgi iesaistīties.
Piemēram, cilvēks kļūst par atlaižu kartes īpašnieku, jo brīvprātīgi atstāj savus pases datus, un līdz ar to viņš kļūst par „jubilāru kluba biedru."

AUTO NOMA
skats-s
LGV

* jubilāru klubi - iestājoties klubā, cilvēks savā dzimšanas dienā kādas preces/pakalpojumus var saņemt par brīvu vai ar atlaidi, pretim dodot atļauju turpmāk saņemt mārketinga piedāvājumu.

Jums kā makšķerniekiem "jāizliek ēsma"

Lai jūsu nosūtītie mārketinga vēstījumi būtu nozīmīgi un personiski, jums nepieciešami klienta dati. Atļaujas mārketinga izplatītāji pilnīgi atklāti izstāsta klientiem par saviem mērķiem. Viņi pasaka skaidri un gaiši, ko viņi darīs ar iegūto informāciju un kādu labumu saņems cilvēks, ja viņš to sniegs.

Dažkārt interneta mājas lapā apmeklētājiem lūdz norādīt tālruņa numuru. Bet kāds cilvēkam no tā labums? Ja nebūs norādīts konkrēts iemesls, kādēļ paklausīt, ja nebūs balvas vai kāda cita labuma, klients atteiksies to darīt. Balvai, ko jūs piedāvājat potenciālajam klientam, jābūt acīmredzamai un vienkāršai. Tāpat kā makšķerniekiem jums jāizliek ēsma. Pēc tam, kad esat pārtraucis cilvēku, iesaistījis viņu šajā darījumā un apmainījies ar datiem, jums viņš jāizglīto - jo mērķtiecīgi jāizmanto iegūtā atļauja.

Ja jūs atrodaties informatīvajā vidē, kuras bieža izmantošana ir lēta, piemēram, tīmeklī, tad nesteidzieties. Veidojiet uzticību, izmantojot biežumu. Pacietīgi stāstiet savu stāstāmo katram cilvēkam, kas vēlas piedalīties šajā informācijas apmaiņā.

Esiet personisks! Esiet nozīmīgs! Esiet konkrēts! Tā jūs vienmēr būsiet gaidīts ar prieku. Nepārsteidzot klientu, pakāpeniski paaugstiniet atļaujas apjomu, ko vēlaties saņemt.

Tad, pastāvīgi palielinot potenciālajam klientam, piedāvāto balvu nozīmību, jūs varat cīnīties ar pagurumu un kompresiju, jo pastāv tendence, balvām atkārtojoties, kļūt mazāk efektīvām, bet jums ir jāuztur klienta interese. Turpinot dialogu, jūs varat cilvēku mācīt, līdz svešinieks kļūst par paziņu, un tad paziņa - par klientu.

Lai klients "paceltu roku", nepieciešama plānošana un kapitāls

Reklāmas autors var uztaisīt karjeru ar vienu labu reklāmu, jo cilvēku pārtraukšana un uzmanības piesaiste ir mārketinga valdzinošā puse. Visai bieži vienas minūtes reklāmklipā tiek ieguldīti miljoni dolāru. Pārtraukšanas mārketings, reklamējot produktu, tiek atbalstīts ar milzīgiem mediju budžetiem. Tie mēdz būt tik lieli, ka produkta izgudrošanas vai pat ražošanas izmaksas salīdzinājumā izskatās smieklīgi mazas. Tas viss - laiks un nauda tiek novirzīti tikai vienam mērķim - pārtraukt cilvēkus.

Jāatzīst, ka arī Atļaujas mārketinga atbalstītāji nevar ignorēt pārtraukšanas posmu, jo tas ir pirmais ceļā pie klienta. Visos gadījumos jārēķinās ar izmaksām, kas ir nepieciešamas, lai nodrošinātu to, ka svešinieki "paceļ roku". Tomēr šajā gadījumā iespējams efektīvi izmantot šīs pārtraukšanas izmaksas, panākot vairāk interaktīvu saskarsmju - efektīvi izmantojot vienu pārtraukšanu ļoti daudzām komunikācijām. Pārtraukšanas mārketinga izplatītājam jāatpelna visas reklāmas izmaksas uzreiz pēc vienas demonstrēšanas reizes. Tātad, ja viena cilvēka uzmanības piesaiste reklāmai izmaksā 2 dolārus, tā atmaksājas tikai tad, ja caurmērā dod vairāk nekā 2 dolārus jaunu ieņēmumu no klienta par vienu demonstrēšanas reizi. Ja rezultāts ir vienāds vai lielāks par šīm izmaksām, tad nešaubīgi var turpināt rādīt konkrēto reklāmu.

Ja viena un tā pati reklāma tiek rādīta vairākas reizes, summa, kas jāatpelna, ievērojami palielinās. Izplatītājam jācer, ka pēc reklāmas demonstrēšanas, kas potenciālajam klientam tiek rādīta 3 reizes, izdosies saņemt no klienta ieņēmumus 6 dolāru apjomā. Ja trešajā reizē reklāma nedod pietiekamus rezultātus, lai attaisnotu demonstrēšanas izdevumus, to neatmaksājas rādīt.

Tā kā *on-line* atļaujas programmā atkārtošana ir bez maksas un daudz efektīvāka nekā tradicionālā vidē, izplatītājs var sasniegt augošus pārdošanas rezultātus, nerodoties atbilstošam izmaksu pieaugumam. Citiem vārdiem sakot, ja sākotnējā "ceļa nodeva" ir samaksāta, pārējais brauciens ir par brīvu. Līdz ar to, ja viens pārtraukšanas brīdis, kas izmaksāja 2 dolārus, spēj pārvērsties piecās individuālās saskarsmēs, izplatītājs kā prēmiju iegūst četras papildu iespējas atpelnīt šos 2 dolārus.

Kā rodas uzticēšanās?

Bez uzticēšanās pārdošana nenotiek. Ja uzticēšanās ir mērķis, tad kādai jābūt taktikai?

Uzticēšanās nav noorganizējams pasākums. Anonīms produkts nevar vienā dienā pārvērsties par uzticamu preču zīmi, tāpat kā svešinieki par draugiem. Lai iegūtu uzticēšanos, klientam jūs, jūsu uzņēmums, jūsu produkti ir tuvāk jāpazīst. Taču tas nav iespējams, ja potenciālajam klientam ar jums nav kontakta. Savukārt atpazīstamība - mācība par to, kā likt cilvēkiem uzzināt par jūsu eksistenci un panākt, ka viņi saprot jūsu vēstījumu - mūsdienās neveidojas pietiekami efektīvi bez reklāmas palīdzības.

No reklāmdevēja viedokļa vissvarīgākā taktika ir biežums. Biežums – tas nozīmē to, – cik reizes jūsu reklāma tiek parādīta vienam cilvēkam. Taču šajā sakarā pastāv vairākas problēmas. Kad reklāmas aģentūras mēra savu kampaņu rezultātus, tās vērtē gan sasniedzamību, gan arī biežumu. Sasniedzamība arī ir samērā vienkāršs rādītājs - cik daudz dažādu cilvēku redzējuši katru konkrēto reklāmu. Atgriežoties pie biežuma, jāņem vērā, ka tas ietver vairākus nopietnus mērījumus.

Ar biežumu saistītā pirmā problēma ir tāda, ka cilvēki var nepamanīt jūsu reklāmas. Objektīvākais rādītājs, lai to noskaidrotu – reklāmas atcerēšanās nākošajā rītā. Parasti šis rādītājs ir mazāks par 10%, ja skaitlis ir 10% un vairāk, tad reklāma ir veiksmīga, bet visbiežāk to neatceras vairāk kā 90 cilvēki no 100.

Nākošā problēma ir tā, ka no cilvēkiem, kas tomēr ir pamanījuši jūsu reklāmu, ļoti nedaudzi tajā iedziļinās, un vēl mazāk ir to, kas saprot, ko jūs mēģiniet pateikt. Tā kā visām reklāmām lielu daļu laika aizņem mēģinājums piesaistīt uzmanību, vēstījums ne vienmēr ir tik skaidrs, kā varētu vēlēties. Līdz ar to cilvēki reklāmu var pārprast, ignorēt un aizmirst. Ja tā ir noticis, tad var teikt, ka deviņi no desmit dolāriem ir izkaisīti vējā.

Rezultātu no reklāmām nodrošina biežums, tātad ar vienu TV pārraidītu reklāmu vien nepietiek, lai arī cik laba tā būtu. Bie-

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromds
ISLANDE HOTEL

žums reklāmas kampaņā paveic divas lietas:

- pirmkārt, tas pārspēj troksni, vienkārši pateicoties matemātiskai loģikai - ja rīt tikai 10% cilvēku atcerēsies jūsu reklāmu, bet ja to rāda 30 dienas pēc kārtas, tad agrāk vai vēlāk to atcerēsies visi;
- otrkārt, biežums pamudina cilvēku iedziļināties ziņā, kuru cenšaties pavēstīt.

Ja finansiālu apsvērumu dēļ jāizdara izvēle, tad nevajadzētu kļūdīties un izšķirsieties par labu sasniedzamībai, nevis biežumam. Ir nepareizi aptvert simts cilvēkus ar izcilu reklāmu, labāk ir 20 cilvēkus uzrunāt četras reizes. Biežuma problēma slēpjas tā dārdzībā. Lai gan biežums ir dārgs, tomēr tas jāizmanto. Iemesls, kādēļ lielajiem valsts mēroga reklāmdevējiem jāiegulda tik daudz līdzekļu, ir šāds - bez sasniedzamības un biežuma nav iespējams izveidot nacionālu preču zīmi. Mārketinga guru Džejs Levinsons aprēķinājis, ka vienam cilvēkam reklāma jāparāda vismaz divdesmit septiņas reizes, lai sasniegtu vēlamo rezultātu. Kādēļ? Tādēļ, ka tikai viena no deviņām reklāmām tiek pamanīta, un tā jāredz vismaz trīs reizes, lai "pielektu".

Pēdējais šķērslis, kas stājas ceļā vairumam reklāmas aģentūru, ir tas, ka viņi pārāk daudz laika velta viedokļu aptaujām par savu reklāmu radošo saturu. Viņi tās rāda visiem birojā, organizē fokusgrupas, izprašņā sētnieku, ierāmē izgatavotās reklāmas un piekar pie sienas. Viņu mērķis ir māksliniecisci augstvērtīgas un stilīgas reklāmas nevis tādas, kas dod rezultātu.

Saistībā ar biežumu pastāv vēl viena problēma, ar ko jārēķinās reklāmdevējiem. Ja mērķis ir sasniegt plašas auditorijas, tad jāatceras, ka vairums mediju sasniedz tikai nelielu procentu no kopējās skatītāju vai lasītāju auditorijas. Daļa cilvēku nekad nelasa pa pastu atsūtītās reklāmas, daži nekad neskatās TV reklāmas, apmēram puse tīmekļa lietotāju nekad nav uzklikšķinājuši ne uz viena banera. Kādi ir jūsu mērķa auditorijas ieradumi un principi?

Mārketinga problēmas, kas saistītas ar biežumu

1. Tā kā cilvēkiem ir tendence reklāmām nepievērst uzmanību, tad viņi pilnīgi ignorē tās, kas neparādās pietiekami bieži.
2. Tā kā reklāmdevējam jāpārtrauc aizņemti cilvēki, tad reklāmās kopā ar ziņu parādās daudz izklaides un pikantuma elementu, līdz ar to pārliecinošam vēstījumam paliek maz vietas un laika.
3. Tā kā ļaužu prāti ir pārsātināti ar informāciju, tad nereti jaunas idejas viņi ignorē vai pārprot.
4. Biežums ir ļoti dārga lieta, un reklāmdevējam pastāv liels kārdinājums pievērsties vēl neuzrunātiem cilvēkiem, nevis tiem, kas vēl nav atsaukušies.
5. Bieža vienas un tās pašas reklāmas demonstrēšana ir garlaicīga.
6. Neprecīzi noteikta mērķa grupa un medijs nesniegs vēlamo rezultātu, ko sagaida no biežas reklāmas atkārtošanas.

Atļauja piešķir biežumam lielāku spēku

Vairumam amerikāņu mājās ir šādi produkti: *Crisco, Tabasco, Campbell's, Vaseline* un *Arm & Hammer*. Tirgū tie parādījās pirms piecdesmit gadiem. Tātad tie nav nedz jaunākie, nedz stilīgākie, nedz modernākie, un nav arī lētākie produkti, bet tos izvēlas, jo tiem uzticas. Visi šie zīmoli sildās panākumu saulītē par spīti tam, ka tos reklamē samērā maz, un reklāmas nav nedz inovatīvas, nedz agresīvas. Tās bieži atkārtojas konsekventā un precīzi virzītā veidā jau 50 gadus.

Biežums veicina atpazīstamību, atpazīstamība - iepazīšanu, un iepazīšana - uzticēšanos.

Atļaujas mārketings ir līdzeklis, kas liek biežumam darboties.

Vairs nenotiek tā – otrdien izvietojām medijā reklāmu un trešdien palielinās pārdošanas apjomi. Diemžēl reklāmām sen vairs nav tādas ietekmes. Pasaulē valda masveida pieeja un lielā ātrumā iespējams nodrošināt ātru ziņu piegādi, bet cilvēki tās ignorē un nevēlas saņemt standartizētu sērijveida attieksmi. Patērētāji tagad pieprasa daudz lielāku personiskuma līmeni, un viņi visdrīzāk atsauksies uz biežu, kā arī precīzi mērķētu un personisku reklāmu.

Visiem tiešā mārketinga izplatītājiem ir tā saucamais A saraksts. Tajā ir cilvēki, kas proporcionāli pērk vairāk preču nekā pārējie iedzīvotāji. Paši to neapzinoties, viņi veido attiecības uz atļaujas pamatiem. Padomājiet vien, kādu efektu dotu A saraksts, ja pašreiz pastāvošo trauslo attiecību vietā klientam būtu skaidri un nepārprotami zināms, ka sadarbības gadījumā viņi saņems balvu, savukārt, izplatītājs saņems – atklātu un acīmredzamu atļauju.

Atļaujas mārketings ir uz disciplīnu balstīts process. Atklāti piedāvājot labumus apmaiņā pret atļauju un tad, pildot dotos solījumus, ikviens izplatītājs var ievērojami palielināt efektivitāti – panākot to ar zemākām izmaksām.

Īsi sakot, Atļaujas mārketings izmanto efektivitāti, ko nodrošina potenciālo klientu uzmanība, un šādi radušos ietaupījumus pārvērš kontaktu biežumā. Kad jūs zināt, ka lielais vairums jūsu mērķauditorijas labprāt grib jūs uzklausīt, biežums sāk likties visai pievilcīgs. Un, kad jūs varat izmanot jauno mediju ietekmi par brīvu, lai biežumu reaktivizētu, jūs esiet trāpījis desmitniekā.

Interneta lielākais noslēpums ir tas, ka būtībā tas ir tiešā mārketinga medijs. E-pasts ir galvenais iemesls, kādēļ cilvēki lieto internetu. Tas nodrošina biežumu par brīvu.

Atkal un atkal mārketinga aptaujas rāda, ka cilvēki atbalsta tos uzņēmumus, kam uzticas. Patērētājiem ir ļoti dziļas jūtas pret daudziem produktiem, pakalpojumiem, un uzticēšanās ir izšķirošais priekšnosacījums.

Un tātad, no kurienes rodas uzticēšanās? No biežuma! Taču, pirms tas pārvēršas pārdošanas apjomos, tas kļūst par atļauju: atļauju kontaktēties, atļauju individuāli piemēroties klientam, atļauju mācīties. Un no uzticēšanās līdz atļaujai ir viens solis. Diemžēl daži uzņēmumi savus klientus pamana tikai tad, kad tie ir kļuvuši par neapmierinātiem bijušajiem klientiem.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

ATĻAUJAS MĀRKETINGA PIEMĒRS

Džoena Keitsa ir Ziemeļamerikas vecākās bērnu vasaras nometnes *Arovona* īpašniece jau trešajā paaudzē. Tai ir 70 gadus ilga vēsture, izcilas atsauksmes un pamatīgs bijušo un esošo dalībnieku saraksts, tā kā jaunu klientu piesaiste nebūt nav prioritāte. Tomēr *Arovonai* ir izveidojusies sistēma, kā svešiniekus pārvērst par nometnes dalībniekiem.

Šim nolūkam *Arovona* izmanto Atļaujas mārketingu. Pirmais solis ir reklamēties nometņu gadatirgos un žurnālos, kuros parādās reklāmas par vasaras nometnēm. Taču atšķirībā no visiem konkurentiem, Džoena nemēģina "pārdot" savu nometni. Viņa zina, ka neviens vasaras nometni saviem bērniem neizvēlas, izlasot piecus kvadrātcentimetrus lielu, melnbaltu reklāmas gabaliņu.

Tādēļ viņas vienīgais mērķis reklāmas sludinājumā un komercizstādē ir iegūt atļauju nosūtīt video kaseti un brošūru. Reklāma piedāvā brošūru nevis nometni. Piezvaniet uz nometnes telefonu, un darbinieki nekavējoties ieinteresēs jūs vēl vairāk, atsūtīs video (tas šķiet ir vislabākais video materiāls par nometnēm visā tirgū) un brošūru, kas arī ir izcila.

Vienīgais video mērķis ir saņemt atļauju tikties personīgi, bet tas nepiedāvā nometni. Tas piedāvā tikšanos!

Tagad, pilnībā informēta un izglītota šajā jautājumā, redzējusi atsauksmes, fotogrāfijas, pašu nometni un laimīgos nometnes dalībniekus, ģimene ir sagatavota iegādāties ceļa zīmi uz nometni. Un tas notiek, tiekoties personīgi.

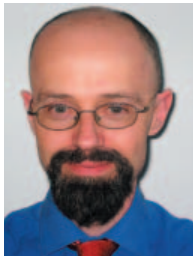
Ja nometnes dalībnieks tajā nodzīvo vienu vasaru, droši vien, ka viņš vai viņa atbrauks atkal un paņems līdzi brāli vai māsu. Tādā gadījumā darījums firmai ienes gandrīz 20 000 dolāru. Izmantojot Atļaujas mārketingu, *Arovona* spēj ļoti efektīvi veikt šo nozīmīgo vairāku posmu pārdošanu.

Katra posma vienīgais mērķis ir paplašināt atļaujas apjomu. Izmantojot sludinājumu sīkākā drukā, Džoena pārtrauc cilvēku, lai saņemtu atļauju atsūtīt video. Tad viņa izmanto video, lai dabūtu atļauju vizītei. Vizīte tiek izmantota, lai iegūtu atļauju pārdot ceļazīmi vienai vasarai. Savukārt, viena vasara tiek izmantota, lai pārdotu ceļazīmi vēl sešām vasarām.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hronds
ISLANDE HOTEL

Konsultants – palīgs vai grēkāzis?

Rūta Lūse
Vadības attīstības direktore
Organizācijas attīstības centrs
Spring Valley



Deklans Ficsaimons
Starptautisko konsultāciju direktors
Organizācijas attīstības centrs
Spring Valley

Šajā rakstā sev noderīgas idejas, iespējams, atradīs tie Latvijas uzņēmumu vadītāji, kuri pašlaik vai arī nākotnē gatavojas izmantot konsultantu pakalpojumus. Ja lasītājs pats ir konsultants, tad viņam būs iespēja salīdzināt savu pieredzi. Šī raksta nolūks noteikti nav sniegt kādas pamācības ne klientam, ne konsultantiem, bet gan piedāvāt savus vērojumus un pārdomas no konsultantu praktiskās pieredzes.

Nereti, tiklīdz cilvēki izdzird vārdu *konsultants*, viņu reakcija visbiežāk ir sekojoša – „Ak jūs esat konsultants! Tad jūs esat tas, kas pelna kaudzēm naudas, sniedzot uzņēmumiem visdažādākos ieteikumus. Un jūs neuzņematies nekādu atbildību, vai šie ieteikumi tiek ieviesti uzņēmumā vai nē! ”

Patiesībā – nē, tas nav tas, ko dara konsultanti... Un tieši šīs skaidrības labad ir jārunā par dažām sarežģītām un bīstamām lietām, kas ir neizbēgamas sadarbībā starp konsultantu un klientu. Arī tādēļ, lai neprofesionāla darbība no konsultantu puses un pārpratumi no klientu puses neveicinātu šādas reputācijas veidošanos

Konsultanti uzņēmumam vai institūcijai nepieciešami, kad parādās problēmas, un viņi uzskata, ka bez palīdzības no ārpuses tās nespēj atrisināt. Kā jūs jau varat iztēloties, tad gandrīz visās organizācijās laiku pa laikam ir šādas problēmas un tādējādi pieprasījums pēc konsultantiem būs vienmēr.

Iespējamās konsultāciju jomas ir dažādas, sākot no konsultācijām par jaunas finanšu sistēmas izveidošanu, efektīvāka ražošanas procesa vai kvalitātes sistēmas ieviešanu, projektu izveidošanu utt. Pasaulē pastāv lielas daudznacionālas kompānijas, kas nodrošina plaša spektra konsultāciju pakalpojumus, un lielākoties konsultāciju procesi noris bez lielām problēmām.

Tas skaidrojams ar to, ka šīs klientu problēmas balstās uz zināšanām kādā noteiktā jomā – klients skaidri zina, kāda palīdzība

AUTO NOMA
skats-s
LGV

viņa uzņēmumā nepieciešama no ārpuses. Šajā gadījumā konsultantam ir samērā viegli noteikt klienta vajadzības un panākt vienošanos starp dažādām klienta organizācijas daļām, un panāktie rezultāti ir izmērāmi.
Tomēr ir jāatzīmē, ka biznesā pastāv vēl cita rakstura problēmas, kas nav tik vienkārši definējamas, un tās var radīt problēmas gan konsultantam, gan klientam, kurš par šiem pakalpojumiem maksā. Šī problēmu risināšanas joma parasti nav saistīta ar specifiskām profesionālajām zināšanām – finanšu, juridiskajā vai tehniskajā jomā. Tā ir saistīta ar tādiem jautājumiem, kā neefektīvs komandas darbs, konflikts starp dažādām organizācijas daļām, zems darbinieku motivācijas līmenis, grūtības lēmumu pieņemšanas procesā, neapmierinoša klientu apkalpošanas kultūra utt..

arī uzņēmums atzīst, ka tam nepieciešama palīdzība, tomēr ir bažas par to, ka uzņēmuma iekšējā, intīmajā vidē jāuzaicina svešinieks. (Kad mēs esam restorānā, mēs taču neejam virtuvē un nerunājam ar šefpavāru - vismaz ne parasti! Kad mēs ejam iepirkties, mēs neejam noliktavu telpās vai tur, kur pārtraukumos atpūšas personāls...)
Piemēram, mēģināsim iztēloties, ka mums būtu iespēja piedalīties kādā no pazīstama uzņēmuma vadības sanāksmēm. Tikt ielūgtam uzņēmuma 'aizkulisēs' ir privilēģija tādēļ, ka tā ir uzņēmuma darbinieku (intīmā, privātā darbības telpa). Kad uzņēmumā ierodas konsultants, tad viņa klātbūtne kaut kādā veidā automātiski kļūst apdraudoša. Bez tam, nereti ir tā, ka daudzi cilvēki uzskata, ka lūgt konsultanta palīdzību nozīmē, ka viņi zināmā mērā atzīst sevi par neveiksminiekiem un ir pieļāvuši

Ja konsultantu interesē tikai nopelnīt daudz naudas, tad viņš var pārdot šo kursu vai "instrumentu" par augstu cenu un pēc tam atstāt tā ieviešanu klienta paša ziņā. Turpretī, ja konsultantam ir patiesa interese palīdzēt uzņēmumam un reizē arī nopelnīt daudz naudas, tad dažas šī raksta atziņas varētu noderēt.

Šīs problēmas ir saistītas pārsvarā ar organizāciju – ar cilvēkiem, kuri strādā uzņēmumā un kā viņi strādā kopā. Tās nav saistītas ar zināšanām kādā biznesa jomā. Tas, par ko mēs šeit patiesi runājam, ir par spēju kaut ko mainīt jūsu uzņēmumā, un to, ka tas ir ļoti sarežģīti un grūti. Palīdzību uzņēmumiem attīstīt savu spēju darboties efektīvāk, risinot problēmas augstāk minētajās jomās – sauc par Organizācijas attīstību (*Organization Development - angl*). Organizācijas attīstība ir samērā jauna profesionālā disciplīna – apmēram 60 gadu, tomēr tai jau ir bagāta teorētiskā un praktiskā bāze. Šo konsultāciju pieprasījums ir liels, diemžēl kvalificētu profesionālo konsultantu skaits, kuri spēj sniegt šādu pakalpojumu, diemžēl ir krietni mazāks. Lai gan profesionālās izglītības trūkums šajā jomā Latvijā ir tikai viens no iemesliem, kādēļ tik daudzas pārmaiņu vadīšanas programmas nesniedz gaidītos rezultātus un kādēļ tajā bieži tiek vainoti konsultanti.
Nav tik vienkārši raksturot dažas kopējas problēmas, kas rodas konsultantam, tiekoties ar klientu, kā arī iemeslus, kāpēc sadarbības rezultāti bieži neatbilst gaidītajiem.
Vispirms konsultantam jāņem vērā, ka uzņēmumā vienmēr būs divējādas izjūtas attiecībā uz konsultantu uzaicināšanu. Kaut

kļūdas: „Mēs nevaram tikt paši galā un nu mums jālūdz palīdzība…" Tādēļ no vienas puses, viņiem nepieciešama palīdzība, un viņi jūtas atvieglоti, ka konsultants viņiem palīdzēs. No otras puses, apzināti vai neapzināti, viņi nevēlas konsultanta klātbūtni. Konsultantam šīs izjūtas jāapzinās un jāizprot ikvienā konsultēšanas procesa solī. Konsultantam jāizveido tādas attiecības ar klientu, kurās valda uzticēšanās, kas, protams, ne vienmēr ir viegli. Paanalizēsim kādu piemēru.
Vadības komanda uzskatīja, ka viņu uzņēmumā ir problēmas ar klientu apkalpošanu. Paralēli tam samazinājās arī uzņēmuma tirgus daļa, jo tirgū ir parādījušies jauni konkurenti, kas piedāvā līdzīgus produktus. Starp četriem vadības komandas locekļiem, kuri vada šo uzņēmumu, un reizē ir arī šī uzņēmuma īpašnieki, notiek sarunas. Kopā uzņēmumā nodarbināti 17 darbinieki. Uzņēmums ir pārāk mazs un tajā nav personāla vadītājs, tādēļ viens no četru īpašnieku asistentiem uzaicināja konsultantu. Viņi vienojās par tikšanās laiku, un konsultants ieradās uzņēmumā. Pieņemsim, ka divi īpašnieki/vadītāji tikās ar konsultantu, lai pārrunātu problēmu. Šķita, ka šo jautājumu viņi savstarpēji jau bija apsprieduši un nolēmuši, ka darbiniekiem ir problēmas

AUTO NOMA
skats-s
LGV

ar klientu apkalpošanu. Kā problēmas risinājumu viņi ierosināja, lai konsultants sagatavotu kursu. Šajā pirmajā tikšanās reizē konsultants daudz laika veltīja tam, lai izjautātu klientu par uzņēmumu, struktūru, kā pašlaik uzņēmums strādā ar klientiem un vai darbiniekiem līdz šim ir bijusi iespēja mācīties kaut ko par klientu apkalpošanu utt.

Jāpiebilst, ka šāds scenārijs varētu būt jebkurā valstī – Anglijā, Amerikā vai kaut kur citur, protams, arī Latvijā. Uzskats, ka organizācijas problēmas var atrisināt vai nu nosūtot darbiniekus uz mācību kursu par klientu apkalpošanu, komunikāciju, komandas veidošanu, u.tml., vai arī izmantojot kādu tehnisku paņēmienu, piemēram, datorprogrammu, tādu kā klientu apkalpošanas vadības sistēmas ieviešanu (*Customer Relationship Management*). Šīs lietas uzņēmumā noteikti ir nepieciešamas, taču pamatā šai tendencei izvēlēties mācību kursu vai tehnoloģisku instrumentu kā problēmas risinājumu ir spēcīgs iracionālais komponents. Tas ir saistīts ar bailēm patiesi mēģināt sameklēt iespējamos problēmu avotus, kuri bieži vien ir daudz sarežģītāki, kā mums gribētos domāt. Šīs bailes bieži ir iemesls divējādām izjūtām, kuras es minēju jau iepriekš. Varbūt kāds no konsultantiem šeit nodomās: „Par ko viņi runā! Maniem klientiem nav nekādu dalītu izjūtu!" Tad es atbildētu, ka vai nu jūsu konsultēšanas veids balstās uz tīri finanšu, tehniskajām vai juridiskajām zināšanām, vai arī jūsu klientam nav dalītas izjūtas tādēļ, ka viņi jau zina, ka risinājums būs vai nu mācību kurss, vai kāds tehniskais 'instruments'. Pēdējā gadījumā šī konsultanta darbs būtu aizdomīgs.

Ja konsultantu interesē tikai nopelnīt daudz naudas, tad viņš var pārdot šo kursu vai 'instrumentu' par augstu cenu un pēc tam atstāt tā ieviešanu klienta paša ziņā. Turpretī, ja konsultantam ir patiesa interese palīdzēt uzņēmumam un reizē arī nopelnīt daudz naudas, tad dažās šī raksta atziņas varētu noderēt.

Profesionālam konsultantam jātiek galā ar dabisku nepatiku, ar ko viņš sastopas no uzņēmuma puses, kas saistīta ar svešas personas ienākšanu, kas vēlas izpētīt, kas notiek uzņēmuma iekšienē. Lai tiktu ar to galā, konsultantam nepieciešamas dažādas iemaņas un liela pieredze. Kurss, uz kuru nosūtīt uzņēmuma darbiniekus, parasti ir drošākais risinājuma variants klientam. Darbinieki dodas projām no uzņēmuma, no vietas, kur rodas problēmas un ierodas citā vietā, piemēram, mācību firmā, viesnīcā vai kādā konferenču zālē, lai mācītos un pēc tam atgriežoties mēģinātu to pielietot savā darbā. Izklausās jauki, taču realitātē tam nebūs labu rezultātu.

Piemēram, kādā uzņēmumā, kurā ir sešas nodaļas un 170 darbinieki, viens no nodaļu vadītājiem vēlējās nosūtīt visus savus 14 darbiniekus uz stresa vadīšanas kursu. Dažos gadījumos tas būtu piemērots risinājums, īpaši, ja tas kombinēts ar citām darbībām, taču šajā gadījumā patiesais stresa iemesls bija saistīts ar domstarpībām vadības komandā.

Šī situācija skaidrojama ar to, ka viens no augstākā līmeņa vadītājiem uzskatīja, ka informācijas tehnoloģiju nodaļas vadītājam ir jāatskaitās viņam. Otrs augstākā līmeņa vadītājs, savukārt, uzskatīja, ka šim nodaļas vadītājam jāatskaitās viņam. Rezultātā radās dublēšanās (dažādi nosaukumi, bet pamatā viena un tā pati funkcija). Un tādēļ, ka vadītāji konkurē par vieniem un tiem pašiem resursiem, starp šīm divām nodaļām izveidojās konflikts, kas savukārt radīja vairākas citas problēmas organizācijā. Stresa vadīšanas kurss ir laba lieta, taču, kas notiek, kad 14 darbinieki atgriežas darbā? Iespējams, ka viņi varēs labāk tikt galā ar stresu, taču stresa avoti un iemesli netika noskaidroti. Ir pārāk riskanti pievērst uzmanību šim neatrisinātajam konfliktam vadības komandā. Risks ir tas, ka augstākā līmeņa vadītāji jutīsies neērti, ja konsultanta darba rezultātā atklāsies viņu nespēja risināt konfliktu.

Kā jau es minēju iepriekš, tehnisku, finansiālu vai juridisku problēmu risināšanai šī var būt piemērota pieeja, taču kurss vai datorprogramma nebūs labākā pieeja klientu apkalpošanas vai darbinieku stresa samazināšanas problēmu risināšanai uzņēmumā. Konsultantam jātiek galā ar vienkāršu realitāti, ka, iespējams, nosakot savas problēmas diagnozi, klienta motivācija var būt ne tikai vēlēšanās atrisināt šo problēmu, bet arī neapzināta vēlēšanās izvairīties no savām neērtām sajūtām. Jautājums – kas ir stiprāks - vēlēšanās risināt problēmu vai izvairīties no neērtām sajūtām? Atbilde ir ļoti vienkārša – lielākoties tā ir otrā izvēle. Diemžēl tā ir ļoti parasta situācija, un tās vadīšana ir atkarīga no konsultanta profesionalitātes. Klienti nav vainīgi, viņi arī ir cilvēki, un viņu bailes un bažas ir ļoti dabiskas un īstas, kurām jāpievērš ļoti nopietna uzmanība. Ir normāli, ka konsultantiem pret klientiem bieži attīstās ļoti negatīvas izjūtas. Taču šīs izjūtas konsultantam noteikti ir jāanalizē, tās nav jāiesaista attiecību veidošanā nefiltrētā veidā. Konsultantam jābūt psiholoģiski stabilam, viņam jābūt ļoti augstai savu emociju apzināšanās pakāpei. Konsultantam jāierosina klientam darbības, kas nav tik riskantas, lai klients 'noslēgtos', bet pietiekami izaicinošas, lai būtu iespējams lēnām veidot savstarpēju uzticēšanos, lai rastu izpratni par īstajiem, reālajiem jautājumiem.

Tagad mēs esam nonākuši pie pamata jautājumiem, kas attiecas uz klientu un konsultantu. Kas ir šo attiecību pamatā? Varētu pajautāt: vai uzņēmums, kas meklē palīdzību, ir – *a client or a customer?* Latviešu valodā to varētu tulkot kā *klients* vai *pircējs*. Lai sasniegtu labus rezultātus, tad uzņēmumam jābūt **klientam**, nevis pircējam. Ko tas nozīmē? Kad konsultants ierodas uzņēmumā, apzinoties, ka ir uzaicināts un tādējādi priviliģēts, tad viņam 100% jāpieņem klienta pieredze attiecībā uz viņa problēmas raksturojumu. Taču konsultantam nav jāpieņem viņa problēmas cēloņa analīze. Tieši tāpat mēs varētu iet pie ārsta un pastāstīt viņam, kas mums sāp, taču vienlaicīgi mēs nevaram teikt: „Es esmu pārliecināts, ka man sāp kreisā niere un man vajadzīga operācija!" Visticamāk, ka ārsts tam nepiekritīs un tūlīt nesāks asināt savu skalpeli… Tas nenozīmē to, ka klientam katrā ziņā jāpiekrīt konsultantam, taču diskusija ir nepieciešama. Bieži klients uzreiz grib izstāstīt savu problēmu, un kāds, viņuprāt, varētu būt risinājums. Profesionāls konsultants šo procesu vada pakāpeniski, kas nozīmē gan problēmas uzklausīšanu, gan daudzos gadījumos šis nākošais solis ietver intervijas ar vadošajiem cilvēkiem uzņēmumā. Pēc tam seko atgriezeniskā saite

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromets
ISLANDE HOTEL

individuāli vai mazā grupā, ko parasti sauc par Klientu komandu. Svarīgi, lai Klientu komanda būtu gatava uzņemties atbildību par pārmaiņu ieviešanu uzņēmumā. Šīs ir pārmaiņas tiek noteiktas pakāpeniski, konsultantam strādājot kopā ar Klientu komandu, izmantojot interviju laikā vai ar kādu citu metodi savākto informāciju, lai iegūtu ticamus datus par to, kas notiek uzņēmumā.

Tas ir grūts process tādēļ, ka parasti uzņēmums neuztver attiecības ar konsultantu kā sadarbību, lai pakāpeniski izprastu uzņēmuma problēmu cēloņus. Tas ir pārāk riskanti! „Ja mēs strādājam ar konsultantu, lai analizētu mūsu pašu uzvedību, iespējams, ka varētu atklāties kaut kas par mums pašiem, kas liktu mums justies neērti! Nē, labāk vienosimies, ka mums nepieciešams mācību kurss, jauna datorprogramma vai kas cits. Mēs varētu uzaicināt ekspertus, lai viņi apmāca mūs, un tad mēs šīs gudrās idejas varēsim pielietot mūsu darbā, un viss būs kārtībā." Es, protams, nedaudz pārspīlēju, parasti šīs izjūtas un domas netiek tik skaidri izteiktas. Tomēr realitāte, pēc manas pieredzes, daudz neatšķiras.

Cilvēku grupās vienmēr daudzas izjūtas ir neapzinātas, un tas, kas tiek izteikts, nav tas, ko cilvēki patiesībā jūt, bet tas, kā viņi cenšas aizsargāt sevi no šīm neērtajām izjūtām. Tā šajā gadījumā klients apzināti saka, ka viņi grib risināt savas problēmas, bet neapzināti viņi baidās saskarties ar reālajām problēmām.

Neapzināti jau ir skaidrs, ka mācību kurss vai datorprogramma neatrisinās problēmas, bet uzņēmums ir gatavs maksāt par to daudz naudas, jau zinot, ka tam būs ierobežota ietekme. Tādējādi vadītāji varēs paraustīt plecus un teikt: „Mēs mēģinājām, taču tie konsultanti nevarēja mums neko palīdzēt!" Un tā mēs iegūstam vienu no konsultāciju uzņēmumu sliktās reputācijas avotiem. Klienti uzaicina konsultantus palīgā tikai tādēļ, lai pēc tam viņi pierādītu, ka konsultanti ir nekompetenti, un uzņēmumam jāmeklē cits risinājums. Šī neapzinātā spēle, kuru spēlē, lai izvairītos no uzņēmuma problēmu risināšanas, var turpināties gadiem. Klientu neapzinātās dusmas, ko rada kļūdas problēmu risināšanā, tiek eksportētas uz konsultantiem, tādējādi konsultanti nereti kļūst par 'grēkāžiem'. Ticiet man, tā tas notiek! Un tas notiek patiešām lielos, miljonu dolāru vērtos projektos. Kāpēc? Protams, tas ir neprāts! Kādēļ gan lai uzņēmums vēlētos maksāt milzīgu naudu par programmu, par kuru jau iepriekš zināms, ka tā būs neveiksme? Vispirms, viņi nezina, ka tā būs neveiksme (programma var būt daļēji veiksmīga), un tas, protams, nav galvenais rūpju iemesls. Galvenais, kas mums rūp, ir aizsargāt sevi no neērtām izjūtām. Ne velti es saku 'mums',

AUTO NOMA
skats-s
LGV

jo arī es esmu cilvēks (kaut arī konsultants!), un man ir tā pati tendence, kā jebkuram citam cilvēkam.

Mēs nevēlamies atzīt, ka problēmas, ar kurām sastopas mūsu uzņēmumi, ir saistītas ar mums pašiem. Mēs varam teorētiski piekrist: „Jā, tas var būt saistīts ar mani!" Tomēr pavisam citādi ir patiesi mēģināt noskaidrot, ko tādu es daru, kas palīdz radīt problēmas uzņēmumā.

Kā vienkāršu piemēru varētu minēt vadītāju, kurš ir paaugstināts, un tagad viņam ir stratēģiska loma, taču viņš jūtas nedrošs sakarā ar jaunā darba prasībām. Tā vietā, lai koncentrētos un piedāvātu uzņēmumam savas daļas aizraujošu un globālu vīziju, viņš turpina iesaistīties ražošanas jautājumu risināšanā, kuri viņam ir zināmi (tādēļ, ka ar tiem viņš ir nodarbojies ik dienas). Tā viņš jūtas daudz ērtāk, un viņš cenšas sevi pārliecināt, ka tas ir viņa īstais darbs. Vadītāja rīcība kaitina visus viņa padotos, kuri uzskata, ka šādi rīkojoties, viņš iejaucas un traucē viņu darbu. Šis vadītājs nespēj deleģēt, jo viņš baidās darīt savu darbu. Tādējādi viņš pats grauj visus savu padoto lēmumus, domājot, ka tikai viņš pats visu zina vislabāk. Pazeminās motivācija, labi darbinieki atstāj uzņēmumu, un vadītājs paliek ar padotajiem, kuri paši nespēj izlemt. Viņu vadītājs neapzināti vēlas, lai viņi būtu atkarīgi no viņa attiecībā uz ražošanas jautājumiem, lai viņš varētu izvairīties no saviem pienākumiem un atbildības. Cik ilgi tā var turpināties? Skaidrs, ka viņu vajadzētu atlaist! Nē, nepavisam, viņš pavisam vienkārši varētu gadiem palikt šajā amatā, jo, iespējams, ka ne jau viņš ir vienīgais vadības komandā, kuram problēmas sagādā strādāt ar stratēģiskiem jautājumiem. Viņš nav slikts cilvēks…viņš vienkārši ir cilvēks, kā mēs visi. Iespējams, ja viņš uzaicinātu konsultantu, viņš teiktu: "Ziniet, man ir problēmas ar manu komandu… es domāju, ka būtu nepieciešams komandas treniņš." Es respektēju viņa problēmas raksturojumu, bet tas ir mans darbs – būt aizdomīgam attiecībā uz jebkuru diagnozi šajā stadijā.

Mēs visi, gan klienti, gan konsultanti izjūtam bažas, un darbs organizācijās padara mūs viegli ievainojamus. Profesionālam konsultantam jāzina, kā tikt galā ar šādām izjūtām (savām un klientu) tādā veidā, lai klients nebaidītos vēl vairāk. Klienti ir jāizaicina, taču ne tik lielā mērā, lai netiktu ar to galā. Minētajā piemērā nav jēgas teikt vadītājam: „Ziniet, es runāju ar jūsu padotajiem, un viņuprāt, jūs pārāk daudz iejaucaties viņu lietās un jūs patiešām baidāties darīt savu darbu…". Tas būtu galīgi neprofesionāli. Šajā gadījumā konsultants būtu atļāvies izteikt kritiskas izjūtas klientam, kas sabojātu attiecības, un tas norāda, ka viņš pats nespēj kontrolēt savas emocijas. Šāda situācija jāvada ar īpašu piesardzību.

Latvijā ir īpaši dinamiska biznesa vide, kura ātri attīstās. No *Spring Valley* konsultantu pieredzes var piebilst, ka aizvien palielinās to uzņēmumu skaits, kuri aicina konsultantu ienākt 'dziļāk', lai aprunātos par savu organizāciju, kas ātri attīstās. Daudzi no šiem klientiem arī ir pietiekami drosmīgi un vēlas uzzināt, kāds ir viņu „ieguldījums" organizācijas problēmās. Šajos gadījumos ir sagaidāmi vislabākie rezultāti, jo piemērotākais problēmas risinājums tiek izstrādāts kopā ar klientu, balstoties uz reāliem datiem un vajadzībām.

No otras puses, joprojām parasta lieta ir uzņēmumu piedāvājums tenderiem: „Mums ir 20 vadītāji un mēs vēlētos viņus apmācīt. Lūdzu, atsūtiet kursa piedāvājumu." Protams, arī tas ir labi, un tas norāda uz mēģinājumu pētīt sakarību starp labi apmācītiem darbiniekiem un panākumiem biznesā, un šādā skatījumā tā ir apsveicama lieta. Tomēr tas liedz iespēju sadarboties ar klientu, lai diagnosticētu problēmu un noteiktu precīzus mērķus, kam šādā kursā būtu pievēršama uzmanība.

Aizvien palielinās to uzņēmumu skaits, kuri aicina konsultantu ienākt "dziļāk", lai aprunātos par savu organizāciju, kas ātri attīstās. Daudzi no šiem klientiem arī ir pietiekami drosmīgi un vēlas uzzināt, kāds ir viņu „ieguldījums" organizācijas problēmās. Šajos gadījumos ir sagaidāmi vislabākie rezultāti, jo piemērotākais problēmas risinājums tiek izstrādāts kopā ar klientu, balstoties uz reāliem datiem un vajadzībām.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs

ISLANDE HOTEL

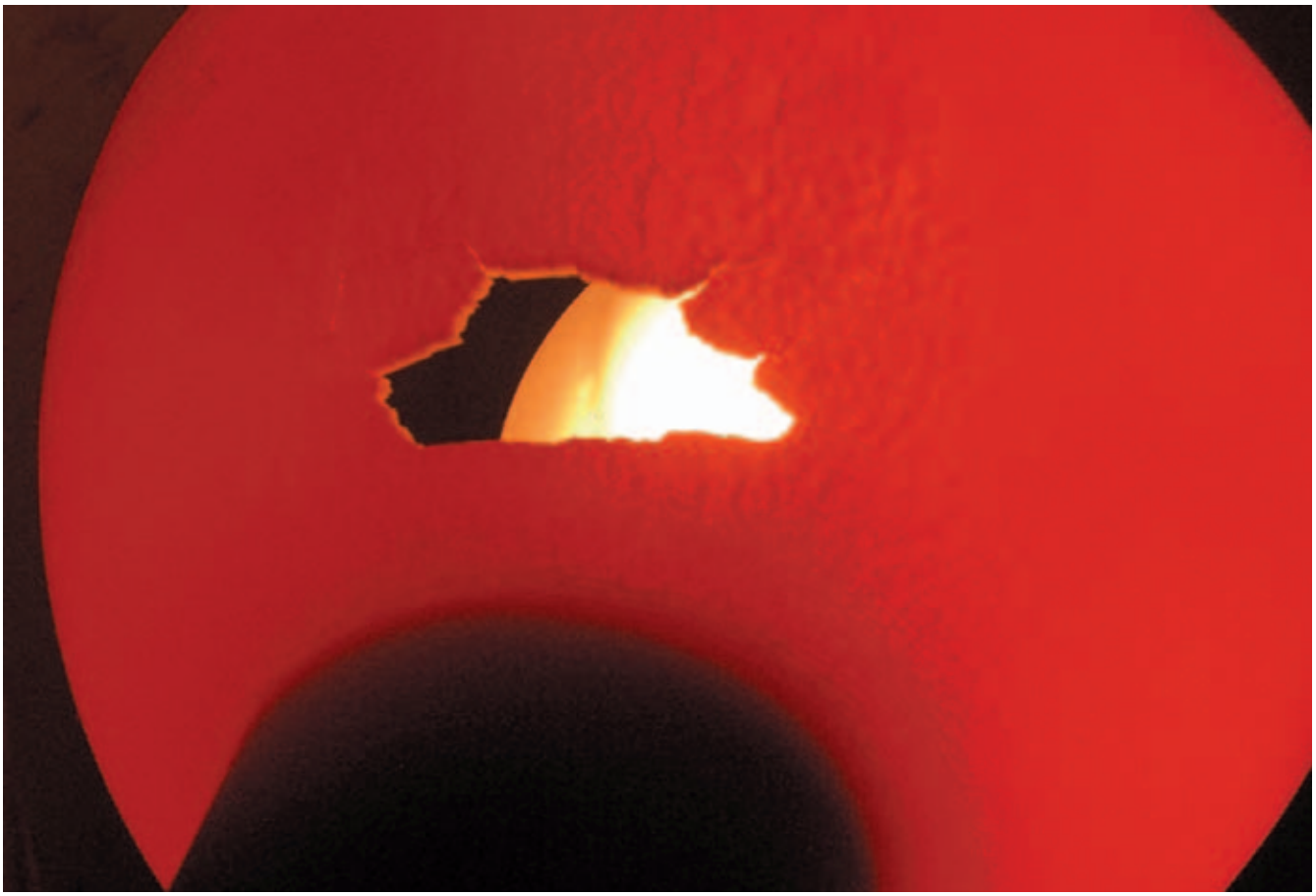
Lielbritānija ar perspektīvu savai biznesa videi

Tulkojis **Andrejs Kļaviņš**

Rodžers Kārters
Menedžējošais partneris
Enterprise Advisory Service International
25 gadu pieredze uzņēmumu konsultēšanā Lielbritānijā

Jaunumi, ka Ķīna ir izgrūdusi Lielbritāniju no ceturtās vietas pasaules valstu ekonomikas topā, nav pārāk pārsteidzoši, ņemot vērā to, ka Ķīnas republika ir ķērusies pie līdz šim nicinātām kapitālisma metodēm, lai uzlabotu savu attīstību. Taču tas diezin vai spēs iedragāt ilgstošo un spēcīgo Lielbritānijas valdības izstrādāto uzņēmumu vides un sabiedrības atbalsta plānu, kuram kanclers Gordons Brauns pilnībā uzticas. Arī, vēsturiski vērtējot, Lielbritānija var droši apgalvot, ka ir tā vieta, kur pirms 150 gadiem dzima rūpnieciskā Revolūcija.

AUTO NOMA
skats-s
LGV



Pirmo reizi Lielbritānijas valdība ķērās pie uzņēmējdarbības atbalstīšanas1960. gadā, kad bijušais premjers Harolds Vilsons, kā piemēru un bākuguni visu uzņēmumu ambīcijām rādīja firmu *White Hot Technology*. 1980. gadā tika palielināti ekonomiskie augšanas tempi, tas notika tad, kad uzņēmējdarbības vide bija pārdzīvojusi 70. gadu zemās produktivitātes un inflācijas traumējošo periodu. 1997. gadā leiboristu partija beidzot svinēja uzvaru vēlēšanās un nomainīja iepriekšējo varu, tā rezultātā ar jaunu apņemšanos tika pievērsta vēl lielāka uzmanība uzņēmējdarbības videi.

Šāda tiekšanās uz kapitālismu un izteiktā fokusēšanās uz to, lai indivīdi radītu jaunus uzņēmumus, ir tikai viens no variantiem, kas norāda uz vērā ņemamajām izmaiņām Blēra valdībā, kas ir manāmi pārveidojusies no sociālistiskas kreisās partijas uz centrisku kustību.

Bet kas tieši pierāda Apvienotās Karalistes tendences atbalstīt uzņēmējdarbību? Kādā veidā šī politika tiek vadīta un operēta? Kā tā vispār radās?

Pirmie asni biznesa attīstīšanas plāniem parādījās vēlīnajos 60 gados, lai atbrīvotu Lielbritāniju no apkaunojošā „Eiropas sirdzēja" titula. 60. gados valsti vajāja nebeidzami streiki un cilvēku neapmierinātība ar valsts ekonomiku, kurā valdīja novecojušas darba metodes un pārāk spēcīgas arodbiedrības. Taču 1979. gadā konservatīvā valdība nolēma izmantot Margaritas Tečeres politiku, lai steigšus stabilizētu valsts ekonomiskās spējas. Ministri, kuru uzdevums bija pārtaisīt un sabalansēt algu sistēmu un ekonomisko klimatu, lai uzlabotu uzņēmējdarbības vides stabilitāti un augšanas potenciālu, nolēma izpētīt un ņemt par paraugu ASV biznesa modeli.
Uz Lielbritāniju sniegt konsultācijas, aktīvi tika aicināti ASV industriālo spēku pārstāvji, un īpaša uzmanība tika veltīta tam, lai radītu jaunus amerikāņu stila uzņēmumus.

Pirmo šo apciemojumu rezultātā tika radītas uzņēmējdarbības aģentūras visā Lielbritānijā. To uzdevums bija dot padomus un asistēt topošajiem uzņēmējiem. Aģentūru darbinieku sastāvu veidoja ierēdņu, akadēmiķu un vienkārši veiksmīgu biznesmeņu sajaukums, kas dalījās pieredzē. Šādu aģentūru parādīšanās bija arī ļoti nozīmīga, jo tā palīdzēja absorbēt arvien augošo bezdarbnieku skaitu, ko pārsvarā veidoja melnā darba darītāji, kurus bija izkonkurējusi tehnoloģiskā attīstība un/vai jaunas un innovatīvas darba metodes.

Līdz šim pašnodarbinātība nebija iespējama, jo vairums strādāja milzīgos nacionalizētos uzņēmumos vai arī lielās, smagās un

AUTO NOMA
skats-s
LGV

ļoti darbalaika ziņā intensīvās kompānijās, kuras veidoja valsts ekonomisko balstu. Taču individuālas tieksmes, pārliecība par sevi, pieaugošais bezdarbs un nepieciešamība pēc izmaiņām lika pamatus jaunajai videi, kura pastāv vēl joprojām.

No agrīnajām un eksperimentālajām uzņēmējdarbības aģentūrām tagad ir izaugusi atbalsta sistēma, kas līdzinās labirintam un kas piedāvā grandiozi lielu klāstu ar mācību programmām, konsultācijām, aprīkojumu un pat grantus jaunajiem uzņēmumiem. Tā tas ir visās četrās Apvienotās Karalistes daļās. Katru gadu šo organizāciju budžetu veido vismaz 5 miljardi mārciņu. Pastāv gandrīz 4000 darbojošās struktūras, kas veido biznesa „ainavas" labirintu. Eksistē daudz un dažādi fondi visā valstī un katrā no tās 8 reģioniem ir savs Reģionālais Uzņēmējdarbības Kapitāla fonds, kas ar pamatkapitālu nodrošina spējīgākos uzņēmējus, it īpaši tehnoloģiju sektoros.

Šīs oficiālās vienības strādā, piedāvājot biznesa atbalsta projektus, kuri ir pieejami gan nacionālā, gan reģionālā, gan pilsētu vai ciemu līmenī. Katru līmeni apkalpo konkrētas struktūrvienības, sākot ar valdības departamentiem, piemēram, tirdzniecības departamentu, līdz pat konkrētām pārtikas, lauku apsaimniekošanas vai darbinieku apmācības nodaļām.

Vēl bez tā visa, pastāv reģionālās attīstības aģentūras un atsevišķu sektoru padomes, atsevišķu apgabalu ekonomisko saišu veidošanai, pilsētu un ciemu vietējās pašpārvaldes, kuras veido un uztur savus uzņēmējdarbības atbalsta projektus, neatkarīgus no augstāk minētajām institūcijām. Citas speciālistu aģentūras, piemēram, Biznesa Inovāciju Vienības (BIC's), vai Mācīšanās un Prasmju padomes, Biznesa Klubi, Eksporta Klubi un Tirdzniecības Kamera, arī pievienojas lielajam biznesa atbalstītāju korim, kaut arī ne vienmēr uztur vienu melodiju, kā daži apgalvo.

Katrai no šīm Lielbritānijas novadu administrācijām ir savas nacionālās biznesa atbalsta aģentūras, piemēram, Velsas Nacionālajai Asamblejai ir savi ģenerālprojekti, tāpat kā Skotijas izpildvarai, kuras izpildorgāni pārskata lokālā atbalsta aģentūru izplatību.

Jūs varat būt droši par to, ka, ja pastāv kāda biznesa atbalsta forma, tad tā noteikti ir atrodama Lielbritānijā. Nekad vēl līdz šim Lielbritānijā neviens nebija tik ļoti rūpējies par uzņēmējdarbības vidi un topošajiem uzņēmējiem. Un vēl pastāv atsevišķi servisi un projekti, kas atbalsta sievietes biznesā un tos, kam ir labas idejas, kā arī uzņēmumus, kuri radīti tikai, lai nodrošinātu uzņēmējdarbības vides labumu. Šobrīd īpašs uzsvars tiek likts uz jauniem sociāla rakstura uzņēmumiem, un valdība strādā ar jaunu uzņēmumu apvienošanas metodi, kas domāta tiem cilvēkiem, kuri vēlas pelnīt, bet nevēlas paši kādā nozarē veidot un attīstīt noteiktu uzņēmumu. Tādā veidā ir izveidota atsevišķa Biznesa Līdzdalības Kompānija, kura ļauj tās īpašniekiem vai attīstītājiem pieteikties ne tikai oficiālajām valdības programmām, bet arī papildus trestiem un labdarības fondiem, kuru mērķis ir finansiāli atbalstīt institūcijas, kuras apmaiņā pret to ir gatavas dot kādu noteiktu labumu sabiedrībai.

Protams, šī sistēma tiek daudz kritizēta par to, ka tā ir pārāk komplicēta un ka pakalpojumi bieži vien dublē viens otru. Uzņēmēji sūdzas, ka ir pārāk grūti saskatīt „kokus šajā mežā" un viņiem nav īsti skaidrs, kādas atbalsta akcijas un iespējas ir pieejamas noteiktā laika periodā. Lai arī ekonomika pēdējo gadu laikā ir piesaistījusi investorus un radījusi atbalstu biznesam vairāk nekā jebkura cita Eiropas valsts, tradicionālai rūpniecībai netiek sniegts nekāds atbalsts. Valdība gan piedāvā līdzekļus izpētei un attīstībai un inovācijai šajā jomā, bet neraugoties uz to pēdējo gadu laikā Lielbritānijas rūpniecība ir dramatiski sarukusi.

Valdības uzsvars uz uzņēmējdarbības vides veicināšanu ne mirkli neatslābst. Lai arī tiek mēģināts racionalizēt un demistificēt milzīgo un sarežģīto biznesa atbalsta struktūru, vairums atbalsta institūciju ir un paliek komplicētas.

Taču tās visas noderējušas un palīdzējušas lielai daļa no 400`000 jauno uzņēmumu, kuri tiek radīti katru gadu. Lai pierādītu, ka valdības uzmanība jaunajiem uzņēmējiem ir milzīga, pievērsīšu jūsu uzmanību faktam, ka pati Lielbritānijas valdība uzskata, ka šie skaitļi ir niecīgi un vāji. Valdības mērķis ir sasniegt ASV līmeni jauno uzņēmumu īpatsvarā, kas Lielbritānijas gadījumā nozīmētu 1,6 miljonus jaunu uzņēmumu.

Kanclers Gordons ir jau apstiprinājis, ka viņš vēlas, lai minētais skaitlis tiktu realizēts maksimāli ātri, ka viņa mērķis ir darīt visu, lai „Lielbritānija būtu vislabākā vieta uzņēmējdarbībai". Laiks, protams, rādīs, vai tas tā notiks.

Lielbritānijā katru gadu tiek dibināti 400`000 jaunu uzņēmumu. Lielbritānijas valdība uzskata, ka šie skaitļi ir niecīgi un vāji.

ZVANI 1180 DIENNAKTS UZZIŅAS WWW.ZL.LV

Džons Deivisons Rokfellers – Pretrunīgais petrolejas imperators

Andrejs Kļaviņš

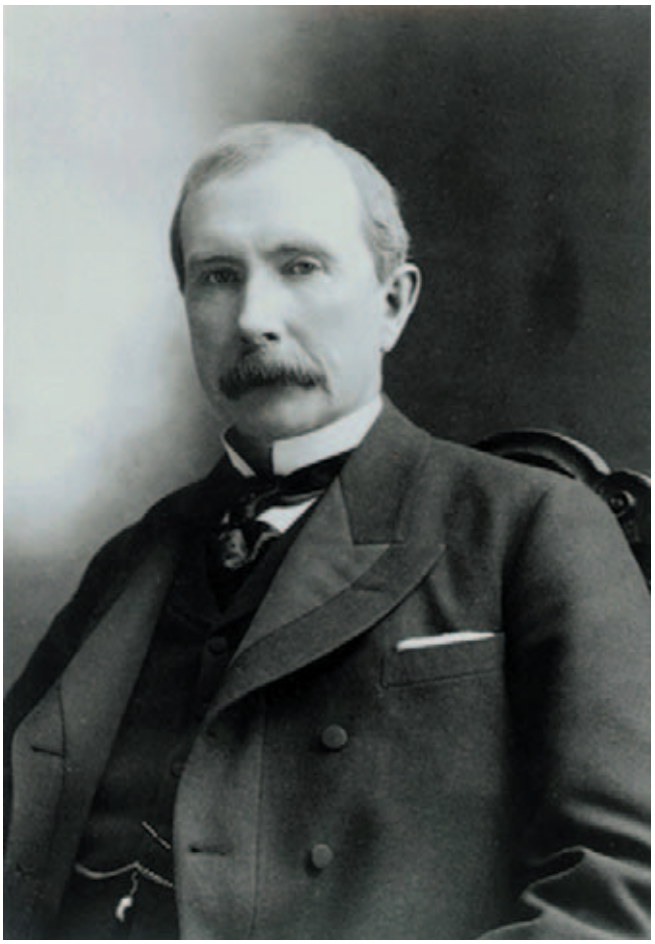
Visi noteikti esat redzējuši spēles *Monopols* oriģinālo kastīti ar ūsaino vīriņu cilindrā uz vāka? Tas, protams, ir tikai simbolisks bagātnieka tēls, taču, ja būtu jāizvēlas kāda konkrēta persona, kura visvairāk atbilst šim vīriņam, tad tas noteikti ir Džons Deivisons Rokfellers. Galu galā tieši viņš kļuva par lielāko naftas magnātu Amerikā un, gluži kā spēlējot monopolu, pārpirka visus konkurentus un izveidoja īsto petrolejas monopolu. Šis raksts pastāstīs vairāk par šo vīriņu no *Monopola* spēles vāka.

Džons Deivisons Rokfellers ir cilvēks, kuru saista ar diviem vārdiem – nafta un labdarība. Daudzi uzskata viņu par sensacionālu brīnumu un pierādījumu tam, ka Amerika ir (vai vismaz bija) iespēju zeme, jo Rokfellers pamanījās no vienkāršas mazturīgas ģimenes ar neregulāriem ienākumiem izrauties un kļūt par visbagātāko vīru Amerikā. Zināmā mērā ir pierasts, ka tur, kur ir nafta, tur arī ir nauda un miljonāri, taču Rokfellers bija pirmais un turpmākais piemērs visiem nākotnes naftas magnātiem. Par laimi viņš bija arī dāsns filantrops, kurš sava mūža otro daļu pavadīja, ziedojot izglītības attīstībai un slimību apkarošanai, tāpēc daudzi viņu dēvē par dižu cilvēces humānistu. Citi uzskata, ka Rokfellers iemācīja pasaulei ne tikai labdarību, bet arī to, cik spēcīga lieta ir monopols un nauda, tāpēc daudzu acīs viņš vēl joprojām ir ļaundaris, kurš izputināja simtiem uzņēmumu. Uz jautājumu, kā gan viens cilvēks var izpelnīties tik daudz panākumu, slavas un naida, atbildēs viņa biogrāfija.

Jaunais grāmatvedis

Džons piedzima 1839. gadā 8. jūlijā kādā fermā Ričfordā, Ņujorkas štatā. Viņš bija otrais bērns Viljamam un Elīzai Rokfelle-

AUTO NOMA
skats-s
LGV



riem ne pārāk pārticīgajā sešu bērnu ģimenē. Viņa tēvs Viljams nebija labākais piemērs savam dēlam, būdams *kaktu* dakteris, kurš apgalvoja, ka var izārstēt vēzi par 25 dolāriem un daudz ceļoja apkārt, lai nopelnītu kaut kādu naudu, un mājās iegriezās neregulāri. Rokfellera māte Elīza bija gluži pretējas dabas, un, acīmredzot, no viņas Džons mantoja lielāko daļu savu īpašību – viņa bija kārtīga un taupīga saimniece (jo apstākļi spieda), kura pievērsa lielu uzmanību disciplinētībai, reliģiskumam un labdarībai.

Augot pieticīgos apstākļos, Rokfellers jau agrā bērnībā novērtēja naudas nozīmīgumu un diezgan daudz strādāja. 12 gadu vecumā viņš savus cītīgi sapelnītos 50 dolārus (kas to laiku kontekstā bija diezgan liela nauda tik jaunam zēnam), mātes mudināts, aizdeva kaimiņu fermerim uz vienu gadu ar 7% kredītu. Kad viņš atguva naudu, kura nu ja bija lielāka, zēns bija iepriecināts un, kā pats Rokfellers vēlākajos gados paskaidroja, tobrīd saprata: „Ka ir labi panākt, lai nauda kalpo man, nevis es naudai."

Paralēli darbiem fermā Džons mācījās skolā, kurā viņam bija viduvējas sekmes, izņemot aritmētiku, jo Rokfellers spēja ātri veikt dažādus aprēķinus galvā. Taču, tā kā ģimene bieži pārcēlās, 1853. gadā Rokfelleram nācās pamest skolu, un turpināt mācības Klīvlendā, kur viņš attīstīja tālāk savas matemātiķa spējas, kā arī apguva retorikas zinības. Debatēs Rokfelleram gāja labi, un viņu pat iekļāva skolas komandā, publiskajā runā viņš nebija tik veiksmīgs, taču tajā apgūtais viņam vēlāk izrādījās ļoti noderīgs.

1855. gadā Rokfellers pabeidzis vidusskolu, pārcēlās no fermas uz pilsētu un iestājās Felsomas Tirdzniecības koledžā, kurā viņš steidzīgi 3 mēnešos pabeidza 6 mēnešu programmu. Skolā viņš apguva visu ko par lietvedību, banku darbību, biznesa vēsturi, un arī viņa tēvs viņam iemācīja diezgan daudz vērtīgas lietas par līgumiem. Paralēli tam Rokfellers sāka neatlaidīgi meklēt darbu Klīvlendā. Viņš meklēja grāmatveža darbu, taču to bija grūti atrast, jo Klīvlendā uzņēmējdarbība bija vāji attīstīta. Džons vienmēr mēģināja radīt par sevi kārtīgu un pozitīvu iespaidu, nēsājot uzvalku, un rūpīgi apstaigāja visus Klīvlendas uzņēmumus (kas nebija pārāk grūti, jo tobrīd to nebija ļoti daudz). No sākuma viņam neveicās, taču Rokfellers pierādīja, ka neatlaidība ir ļoti nozīmīga, un, par spīti visam, atrada darbu, apmeklējot vienas un tās pašas potenciālās darba vietas atkārtoti.

Lai arī sākumā Rokfelleram maksāja maz, viņš ar godīgu, rūpīgu un precīzu darbu atstāja par sevi labu iespaidu, un viņa atbildības loks tika paplašināts, nu Džonam nebija tikai jāatbild par uzņēmuma finansu dokumentiem, bet viņš varēja pats veidot darījumus saistībā ar preču transportēšanu. Rokfellers allaž ļoti uzmanīgi novērtēja katru darījumu un mēģināja izkalkulēt, cik tas varētu būt ienesīgs. Kad lēmums bija pieņemts, viņš rīkojās strauji un aktīvi, kas nodrošināja viņam respektu vietējā biznesa vidē.

1859. gadā Rofellers 19 gadu vecumā bija iekrājis 1000 dolāru un otru 1000 aizņēmās no sava tēva, lai uzsāktu pats savu biznesu kopā ar savu kaimiņu Maurīciju Klārku. Viņi nodarbojās ar dažādu preču lauksaimniecības produktu un preču starpniecības biznesu. Jau pirmā gada beigās viņi bija atpelnījuši sākumkapitālu, un uzņēmums turpināja augt. Pilsoņu Kara laikā *Klārks un Rokfellers* kļuva īpaši ienesīgs, jo grūto apstākļu dēļ labības cena bija ļoti augsta. Taču tas bija bīstams un nedrošs laiks biznesam, kad situācija varēja strauji mainīties. Rokfellers nebija riskētājs, viņš deva priekšroku rūpīgi izplānotai rīcībai, un iespējams tieši tas padarīja uzņēmumu stabilu.

Taču 60. gadu sākumā Rokfellers sāka nojaust, ka līdz ar citu lauksaimniecības reģionu attīstību, Klīvlendai šajā jomā nebūs vairs tik liela loma kā līdz šim. Tālab viņš nolēma pārorientēties uz jaunu uzņēmējdarbības lauciņu – naftu.

Melnais zelts

Sākotnēji, paturēdami iepriekšējo biznesu, Rokfellers un viņa partneri 1863. gadā izveidoja jaunu naftas ieguves un attīrīšanas uzņēmumu kopā ar vēl vienu šajā jomā jau pieredzējušu uzņēmēju Semuelu Endrūsu. Šajā laikā Rokfellers pievērsa īpašu uzmanību divām lietām: pirmkārt, viņš lika lielu uzsvaru uz sīkām detaļām, lai paaugstinātu iegūtās naftas kvalitāti (piemēram, viņu uzņēmums ražoja paši savas glabāšanas mucas), otrkārt, viņaprāt, bija ļoti svarīgi strauji izvērst biznesu. Tieši šajā jautājumā sākās nesaskaņas, jo Klārks un viņa brāļi (kuri arī bija kļuvuši par biznesa partneriem) nepiekrita Rokfellera plāniem. Pēc

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hondo
ISLANDE HOTEL

ilgiem strīdiem tika nolemts, ka uzņēmums paliks tā partnera rokās, kurš pārsolīs pārējos. Tā Rokfellers pārpirka no Klārka un viņa brāļiem uzņēmumu par 72 tūkstošiem dolāru, un kopā ar Endrūsu izveidoja firmu *Rokfellers & Endrūs*.

Rokfellers sāka realizēt savu plānu, pamatīgi aizņemdamies naudu un strauji izplezdamies. Līdz ar tehnoloģisko attīstību naftas nozīme pasaules tirgū auga, tāpēc Rokfellers saprata, ka viņam ir jāsper vēl lielāki soļi šajā jomā kā līdz šim. 1870. gadā viņš apvienojās ar savu jaunāko brāli Viljamu Rokfelleru, Henriju Felgeru, Stīvenu Harknesu un O.B. Dženingsu. Rokfelleram piederēja 30% no uzņēmuma akcijām, un tā pamatkapitāls bija 1 miljons dolāru. Tā radās slavenais Rokfellera uzņēmums *Standart Oil*.

Rokfellera bizness tika attīstīts agresīvi un ar vērienu. Viņa uzņēmums turpināja pārpirkt arī citas mazākās firmas, un *Standart Oil* auga un auga. Drīz vien *Standart Oil* piederēja 22 no 26 naftas apstrādes uzņēmumiem Klīvlendā. Šis posms tiek vērtēts pretrunīgi. Rokfellera aizstāvji uzskata, ka, Rokfelleraprāt`, brīvā konkurence vidē, kurā atradās ļoti dažāda mēroga uzņēmumi, rada tikai haosu. Tāpēc šo pārpirkšanu viņš uzskatīja par sava veida uzņēmējdarbības vides sakārtošanu un naftas kvalitātes augšanu. Pretinieki norāda uz to, ka Rokfellers diezgan nekaunīgi piedraudēja visiem mazākajiem uzņēmumiem, ka acumirklī tos izputinās, ja tie nepiekritīs pievienoties *Standart Oil*.

Dzelzceļa transporta jomā valdīja tikpat liela konkurence, kā naftas biznesā, un 1871. gadā tapa Dienvidu Attīstības Shēma, kas patiesībā bija viltīgs plāns, kā iegūt milzu varu transporta jomā. Apvienojās 5 transporta kompānijas un divas ogļu ieguves kompānijas, un izpirka visas ogļu ieguves tuvumā dzelzceļam. Plāna nākamā daļa bija radīt milzu koncernu apvienībā ar naftas ieguvi, un radīt standartizētu iekšējo transporta cenu ar speciālām atlaidēm tās dalībniekiem, un pamatīgu papildus maksu pārējiem. Plāns neizbēgami izgāzās, jo tas izraisīja masu nemierus, taču tika atklāta Rokfellera dalība šajā plānā, kas stipri pazemināja viņa reputāciju sabiedrībā.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Par spīti tam *Standart Oil* turpināja ekonomisko ekspansiju, kuras stratēģija bija sākt ar lielāko un stiprāko konkurentu pārpirkšanu, un beigt ar vājāko un mazāko uzņēmumu iegādi. Uzņēmumam augot, tam bija jādarbojas daudzos štatos vienlaikus, kas ar tā laika likumdošanu bija grūti paveicams. Tāpēc Rokfellers un viņa juristi 1882. gadā radīja jaunu sadarbības partneru formu – trestu. Tā tika izveidots *Standart Oil* trests, kurš efektīvi kontrolēja gandrīz visu naftas ieguvi Amerikā.

Lai arī uzņēmums rūpējās par naftas kvalitāti, un tās cenas visu laiku pamatīgi kritās (uzņēmuma eksistences laikā naftas cena nokritās par gandrīz 99%), Rokfellera impērija tika vērtēta ļoti pretrunīgi. Uzņēmumam visu laiku uzbruka žurnālisti un politiķi, kas radīja sava veida anti-tresta kustību. Apsūdzības tika balstītas uz uzņēmuma spēju izvairīties no likuma atbildības un vēlmes izveidot pilnīgu monopolu, un izspiest visus citus no biznesa.

Savā uzplaukumā *Standart Oil* trests kontrolēja 90% no visas petrolejas biznesa Amerikā, taču drīz vien nāca tā noriets. Atsevišķi štati krasi iestājās pret trestu un modificēja savu likumdošanu, lai atdalītu savā štatā esošo uzņēmuma daļu no kopējā tresta. Tie gan bija tikai atsevišķi gadījumi, kuri pavisam nedaudz ietekmēja tresta darbību. Taču 1911. gadā, kad Apvienoto Štatu augstākā tiesa nolēma, ka trests ir radies, izveidojot pretlikumīgu monopola situāciju, pienāca *Standart Oil* gals. Uzņēmums bija jāsadala 34 atsevišķās kompānijās, un Rokfelleram piederēja akcijas ikvienā no tiem.

Rokfellers un filantropija

Rokfellera māte jau agrā bērnībā viņam bija ieaudzinājusi to, cik svarīga ir labdarība. Tāpēc viņš, sākot ar saviem pirmajiem ienākumiem, vienmēr 10 procentus atdeva baznīcai. Kad viņš kļuva bagātāks, Rokfellers pievērsa vairāk uzmanības izglītības sistēmas atbalstīšanai un veselībai. Taču viņam bija sava nostāja labdarības jautājumos. Rokfelleram bija svarīgi apzināties, ka ziedotā nauda tiks izmantota efektīgi un nesīs augļus savā lauciņā. Viņš ticēja, ka visām problēmām ir viens pareizais risinājums un reiz teica: „Palīdzēt neefektīvai, vājai un nevajadzīgai skolai ir naudas izšķiešana. Tā jau daudz līdzekļu ir iztērēts neveiksmīgos izglītības sistēmas projektos, kamēr tā vietā varētu būvēt jaunu un efektīgu augstākās izglītības sistēmu."

Rokfellers ziedoja lielas summas jaunu koledžu un universitāšu izveidošanai un attīstīšanai. Čigākas Universitātē ieguldītos 80 miljonus Rokfellers nosauca par „savu vislabāko investīciju jebkad". Labdarībā viņam asistēja Frederiks Geits, kurš uzsvēra veselības pētījumu attīstības nozīmi, un Rokfellers piekrita izveidot *Rokfellera Medicīniskās izpētes institūtu*, par spīti faktam, ka viņš pats akli ticēja homeopātiskajiem līdzekļiem. 1965. gadā institūts mainīja savu nosaukumu uz Rokfellera Universitāti un tam esot saistība ar 23 Nobela prēmijas laureātiem.

1913. gadā tika izveidots Rokfellera Fonds, kurš fokusēja savu darbību medicīnas, higiēnas un sabiedrības izglītošanas šajā jomā jautājumos. Rokfellers ziedoja Fondam 250 miljonus dolāru, lai uzlabotu dzīves apstākļus Amerikā un cīnītos pret daudzām tobrīd aktuālām slimībām un veselības traucējumiem (piemēram, tika atklāts veids, kā tikt galā ar cērmēm).

Rokfellers mira 1937. gada 23. maijā. Kad viņš vēl bija jauns, viņš teica, ka pats gribot nopelnīt 100 tūkstošus un nodzīvot 100 gadus. Rokfellers gandrīz sasniedza iecerēto vecumu (viņš nodzīvoja 97 gadus), un krietni pārsniedza iecerēto peļņu. Lai arī viņa paša īpašumi pēc nāves bija tikai 26 miljoni, viņš visu bija atdevis fondiem un ģimenei. Aprēķinot šo līdzekļu kopējo vērtību, Rokfellers 100 tūkstošu vietā bija pamanījies nopelnīt 1,4 miljardus. Lai arī mūsdienu ekonomikas kontekstā šis skaitlis nav tik liels, salīdzinot Rokfellera ienākumus ar tā laika Amerikas kopprodukciju, viņš pārspēj visus mūsdienu miljardierus, arī Bilu Geitsu.

Vēsturnieki vēl joprojām strīdas par to, kāds īsti bija Rokfellers. Daudzi slavē viņu un uzskata par to laiku dižāko humānistu, kurš ne tikai veica grandiozus ieguldījumus sociālo apstākļu un labklājības attīstībā, bet arī, salīdzinot, piemēram, ar Kārnegī, vienmēr esot labi izturējies pret saviem konkurentiem un piedāvājis viņiem pieņemamas summas, un iespējas turpināt pelnīt viņa uzņēmuma ietvaros. Citi apgalvo, ka tas ir mīts, un Rokfellera grēku skaits ir daudz lielāks nekā labie darbi. Amerikā-

Viņam bija sava nostāja labdarības jautājumos. Rokfelleram bija svarīgi apzināties, ka ziedotā nauda tiks izmantota efektīgi un nesīs augļus savā lauciņā. Čigākas Universitātē ieguldītos 80 miljonus Rokfellers nosauca par „savu vislabāko investīciju jebkad".

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromets
ISLANDE HOTEL

ņu rakstnieks Marks Tvens krasi vērsās pret milzu magnātiem, dēvējot viņus par „laupītāju baroniem", kuri ir iemācījuši pasaulei ne tikai mīlēt, bet pat dievināt naudu. Taču par vienu lietu šaubu nav – Rokfellers, lai arī cik pretrunīgs nebūdams, ir naftas ieguves tēvs un viens no lielākajiem filantropiem pasaules vēsturē.

Par Rokfelleru:
Bieži vien sabiedrībā ir izplatīts mīts, ka Rokfellers bija laimes puisēns, kurš no mazturīgas ģimenes spēja kļūt par pasaulē bagātāko cilvēku. Vēsturnieki un ekonomikas pētnieki pūlas atspēkot šo leģendu, norādot uz to, ka Rokfelleru ģimene nebija nemaz tik ļoti trūcīga, un ka tas nebija tāds viens lēciens no nabadzības – bagātībā. Rokfellers ieguldīja ceturtdaļu gadsimta biznesa attīstīšanā jomā, kura tolaik bija diezgan riskanta, un pierādīja, ka ar ļoti tālredzīgu plānošanu (iespējams tobrīd vistālredzīgāko) var gūt milzu mēroga panākumus.

Reiz Rokfelers Pitsburgā ticies ar naftas apstrādātājiem. Pēc tikšanās darbinieki devušies pusdienās. Viņu saruna fokusējās uz šo te draudīgo un neizprotamo vīru no Klīvlendas – Rokfelleru.
„Nez, cik viņš vispār ir vecs?" prātoja viens no darbiniekiem.
Tika izteikti vairāki minējumi. Līdz kāds teica:
„Es esmu viņu novērojis. Viņš ļauj visiem citiem runāt, kamēr pats sēž malā un klausās, un neko nesaka. Bet, kad viņš pats nonāk pie vārda, viņš izrādās visu ir iegaumējis un tagad saliek savās vietās... Es teiktu, ka viņam ir 140 gadi, jo viņš bija jau 100 gadus vecs, kad piedzima."

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Rokfellera citāti:

Draudzība, kura balstīta uz biznesu, ir labāka par biznesu, kurš balstīts uz draudzību.

Labdarība ir apvainojoša, ja vien tā nepalīdz saņēmējam kļūt neatkarīgam no tās.

Konkurence ir grēks.

Nebaidies pamest labo, lai sasniegtu lielisko.

Ikkatras tiesības iekļauj arī atbildību. Ikkatra iespēja – nepieciešamību to izmantot. Ikkatrs īpašums – pienākumu.

Labs vadītājs ir tas, kurš parāda viduvējiem cilvēkiem, kā darīt pārcilvēka darbu.

Es vienmēr esmu centies pārvērst katru neveiksmi jaunā iespējā.

Es ticu indivīda vispārākajai vērtībai un tā tiesībām dzīvot, būt brīvam un tiekties pēc laimes.

Es uzskatu, ka taupība ir nozīmīga sakārtotai dzīvei.

Es nevaru iedomāties neko mazāk baudāmu, kā dzīvi veltītu tikai baudu sasniegšanai.

Es nevaru iedomāties vēl nozīmīgāku īpašību panākumiem kā neatlaidību. Tā spēj pārvarēt itin visu, pat dabu.

Man ir naudas taisīšanas metodes, par kurām jūs pat iedomāties nevarat.

Es nevaru iedomāties neko nožēlojamāku kā cilvēku, kurš velta visu savu mūžu, lai pelnītu naudu tikai naudas dēļ.

Es labāk pelnītu 1% no 100 cilvēku darba ieguldījuma, nekā 100% no sava ieguldījuma.

Ja tu vēlies gūt panākumus, tev jāizcērt savs ceļš, nevis jādodas pa jau iestaigātiem.

Ja tavs vienīgais mērķis ir kļūt bagātam, tu nekad to nesasniegsi.

Nav tiesa, ka ļoti bagātie vienmēr ir laimīgi.

Vissvarīgākais ir rīkoties pareizi, bet otra svarīgākā lieta ir panākt, lai cilvēki zinātu, ka tu gatavojies rīkoties pareizi.

Koncentrēšanās un mērķi ir viens no pamatiem, lai gūtu panākumus, neatkarīgi no tā, kāds ir mērķis.

Māksla darboties ar cilvēkiem ir pērkama tāpat kā cukurs un kafija, un es par to maksāšu vairāk kā par jebkuru citu lietu uz pasaules.

Vienīgais jautājums saistībā ar bagātībām ir, ko tu darīsi ar tām?

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs

Hromds

ISLANDE HOTEL

Metaprogrammas – domāšanas, valodas un uzvedības filtrs

„Pirms zināšanām vienmēr ir pieņēmumi."
Vilhelms Humbolts

Dace Rolova
Psiholoģijas zinātņu bakalaurs
MA NLP
Uzņēmuma personāla izglītības kompānijas
"Education" direktore

NLP nodarbojas ar dažādās darbības jomās panākumus sasniegušu cilvēku uzvedības modeļu izpēti, kā arī iespējamību kopēt viņu domāšanas gaitu, kas, savukārt, ir ietekmējusi viņu rīcību un uzvedību. NLP māca, kā domāt rezultatīvāk, kā izskaidroties pašam ar sevi, kā labāk sadarboties ar apkārtējiem, lai sasniegtu nospraustos mērķus.

Neirolingvistiskās programmēšanas (turpmāk – NLP) tēzes

- Katrai problēmai ir iespējams atrisinājums
- Eksistē "vides maiņa" un "izvēles maiņa"
- Ja kāds jau to ir izdarījis, tad tāda iespēja eksistē arī man. Vienīgi jautājums – kā?
- Eksistē atšķirība starp personību un uzvedību, kuru tā demonstrē
- Katru rīcību mudina pozitīvs motīvs
- Lai sasniegtu maksimālo rezultātu, komunikācijas situācija speciāli jāsagatavo
- Viens un tas pats uzvedības veids dod vienu un to pašu rezultātu
- Cilvēki atšķiras pēc *kartēm*, kuras tie sev ir izveidojuši
- Realitāte - vienošanās funkcija
- Veiksmīga sadarbība sākas ar otra pasaules modeļa uztveri

NLP nodarbojas ar dažādās darbības jomās panākumus sasniegušu cilvēku uzvedības modeļu izpēti, un iespējām kopēt viņu domāšanas gaitu, kas ir ietekmējusi viņu rīcību un uzvedību. NLP māca, kā domāt rezultatīvāk, kā izskaidroties pašam ar

ZVANI 1180 DIENNAKTS UZZIŅAS WWW.ZL.LV

sevi, kā labāk sadarboties ar apkārtējiem, lai sasniegt nospraustos mērķus. Tomēr šī metode nav tikai komunikācijas teorijas papildinājums. NLP ir neparasti praktisks zinātnes virziens, kas sniedz vērā ņemamus personības domāšanas un uzvedības modeļus, ko pēc tam cilvēks var izmantot labu rezultātu sasniegšanai.

NLP priekšrocība salīdzinājumā ar citām psiholoģijas metodēm ir tās neparastā elastība. Pat, ja kāda no izvēlētajām tehnikām nedos tūlītējus rezultātus, jums būs iespējams mainīt kādu iesakņojošos uzvedības normu un situācijas vērtējumu, un tādā veidā varēsiet sasniegt izvirzīto mērķi. Spēsiet saprast savu domu gājienu, atklāsiet, kā doma iedarbojas uz uzvedību, tātad arī uz jūsu sasniegumiem. NLP piedāvā vairākas tehnikas, kuras pielietojot, mainīsies jūsu dzīve, tā veidosies pēc jūsu pašu vēlēšanās.

Piemēram, es šad un tad gatavoju maltītes. Protams, mēs vēlamies šādus darbus izdarīt pēc iespējas ātrāk. Ēdienu gatavošana pēdējā laikā nav mana iemīļotākā nodarbe. Vai jums darbā nemēdz būt līdzīgi – uzdevumi kas nepatīk? Agrāk mani darīja nervozu un nepatika grāmatvedības atskaites. Tas man šķita un joprojām šķiet garlaicīgs un neinteresants darbs. Taču, lai arī kāda nebūtu mana attieksme pret šiem darbiem, tie ir ļoti būtiski ikvienam uzņēmumam. Ja mēs neveiktu grāmatvedības darbus un neapmaksātu rēķinus, piegādātāji pārstātu mūs apkalpot. Ja es negatavotu ēdienu, ģimene paliktu neēdusi. Tātad, lai gūtu pilnīgu motivāciju darbībai ir jāapzinās uzdevuma iekšējā vērtība.

Katrs no mums spēj atsaukt atmiņā dažādus uzdevumus, pret kuriem mums ir līdzīga attieksme. Ja mums tūks motivācijas, tad mēs neievērosim atšķirības, kas nepieciešamas, lai veiktu uzdevumu viegli un meistarīgi. Protams, ir iespēja uzdot citiem izdarīt to, kas pašam nepatīk. Tad mums būtu jāveic izmaiņas savā identitātē, jāpārskata vērtības un pārliecības, lai spētu gludi un ātri mainīt lomas. Un tomēr mēs nonāktu pie tā, ka ir uzdevumi, kurus labāk likt mierā. Iemeslus tam var atrast metaprogrammās. Metaprogrammas ir daļējas informācijas atsijāšanas filtri. To uzdevums ir virzīt mūsu uzmanību, atsijājot informāciju un veidojot ierastus, sistemātiskus domāšanas un uzvedības šablonus. Cilvēka uzvedības metaprogrammas dažādos kontekstos var būt dažādas. Kolektīvā darbā tās var palīdzēt izskaidrot, kādēļ cilvēki dod priekšroku kādiem noteiktiem darbības veidiem, un palīdzēt saprast kādēļ vieni meistarīgi veic uzdevumus, bet citiem tie sagādā grūtības. Šos ierastos un sistemātiskos domāšanas šablonus sauc par metaprogrammām, jo tie programmē mūsu uzvedību, ietekmējot to līmeni, kurš atrodas augstāk, (meta) par visu pārējo. Šajā rakstā es jūs iepazīstināšu ar desmit metaprogrammām, kuras ļauj saprast kā cilvēki reaģē noteiktās situācijās.

Viens no veidiem kā noteikt cilvēkam piemītošo metaprogrammu šablonus ir valoda un uzvedība. Daži piemēri, ar kuru palīdzību variet pavērot savu valodu un uzvedību mēģinot noteikt metaprogrammu raksturojumu.

Metaprogrammas

Motivācijas virzība

Metaprogramma: doties uz – aiziet no

"Doties uz" tipa cilvēki zina, ko vēlas un veido savu motivāciju rezultātu veiksmīgai sasniegšanai. "Aiziet no" tipa cilvēkiem ir grūti saskaņot vēlamos, ieplānotos rezultātus vai izvirzītos mērķus. Viņi vairāk koncentrējas uz lietām un situācijām, no kā viņuprāt vajadzētu izvairīties.

"Uz kaut ko ejošie" cilvēki vienmēr runā par to, ko viņi vēlas, bet "no kaut kā aizejošie" spriež par to, ko viņi nevēlas.

Runājot par darbu, "Aiziet no" tipa cilvēki ir kā radīti darbam, kas saistīti ar problēmu meklēšanu, piemēram, tādi cilvēki varētu strādāt par kvalitātes kontrolieriem. Vadītājiem jāsaprot, ka no šiem darbiniekiem nevajag prasīt lēmumu pieņemšanu, jo visbiežāk viņi nebūs spējīgi tos pieņemt. "Doties uz" tipa darbinieki lieliski tiks galā ar visu, kam nepieciešamas līdera iezīmes un mentalitāte sasniegumu gūšanai, kas nepieciešamas veicot daudzus pienākumus.

Darbības saturs

Metaprogramma lietas – cilvēki.

motivācijas virzīšana	tuvoties - attālināties
darbības saturs	lietas - cilvēki
darba shēma	alternatīva - metodiskas
aktivitātes līmenis	iniciatīva - regulēšana
informācijas daļu apmēri	globāli - konkrēti
uzmanības virzība	es - citi
standartu (references) veids	iekšējais - ārējais
uzvedība grupā	uzdevuma veikšana – komandas saglabāšana
sakarību filtrs	sakarība - nesakarība
salīdzināšanas veids	pēc daudzuma – pēc kvalitātes

Šāda tipa cilvēki ir ļoti vērtīgi apkalpojošās organizācijās, kuru uzdevums ir rūpēties par klientu. Uz lietām "virzīti" cilvēki mazāk izprot citu cilvēku vajadzības, ļoti bieži jūtas neveikli sarunu laikā un konfliktu vai strīdu gadījumos. Šī tipa cilvēki vairāk uzmanību pievērš tehnikai un tās kvalitātei, nekā ievēro klientu izjūtas. "Uz cilvēku" orientētas personas ir daudz vairāk piemērotas, lai strādātu ar klientiem, jo ir jūtīgāki un izprotošāki, kā arī labāk uztvert klientu vēlmes. Piemēram, ja ražošanas uzņēmums, pieņemot darbā inženieri, vajadzētu raudzīties vai viņa domāšana ir virzīta uz cilvēkiem, nevis izvēlēties darbinieki, kas labi pārzina tehnoloģiskos procesus , bet nespēj sadarboties ar kolēģiem un vadīt cilvēkus.

Darba shēma

Metaprogramma: alternatīvie – metodiķi

Šī tipa cilvēkiem ir interesanti biznesa domāšanas šabloni, kurus var pamanīt vērojot viņu uzvedību. Viena tipa pārstāvji dos

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromets
ISLANDE HOTEL

priekšroku labi aprakstītu metodiku ievērošanai un centīsies, lai tiktu izveidotas jaunas instrukcijas. Viņu īpatnība ir tā, ka šāda tipa cilvēki rada metodiku, atspoguļojot to, kas reāli notiek, bet viņiem ir grūtības pašiem tās radīt. To lieliski spēj veikt "alternatīvais '' cilvēks.
"Alternatīvajam" cilvēkam patīk dažādība, izvēles un patstāvības iespējas. Viņš lieliski prot vadīt "prāta vētras" visdažādāko ideju izgudrošanai, taču viņus satriec, nomāc un viņiem nepatīk šauri metodiski ierobežojumi un norādījumi. Jāņem vērā, ka viņiem ļoti patīk - ilgi paturēt izvēles brīvību. Šī iemesla dēļ viņi no dienas uz dienu atliek lēmumu pieņemšanu. Ja jūs jautāsiet: "Kādēļ šo jautājumu risināji tieši šādi? Vai esi pieņēmis lēmumu?", tad "alternatīvais" cilvēks aprakstīs visus iemeslus, kuri likuši viņam izdarīt šo izvēli, piemēram "bija laba cena", vai "iepriekšējā situācijā bija labs iznākums".
Bet "metodiskie" cilvēki uzskaitīs darbības, kas viņus rosinājušas pieņemt lēmumu. Viņi sīki aprakstīs savu metodi. "Metodiskie" cilvēki ir ideāli piemēroti darbos, kur jāievēro stingri darba noteikumi un instrukcijas. "Alternatīvie" piemēroti profesijām, kas sniedz lielu daudzveidību un lielu darbu izvēli.

Aktivitātes līmenis

Metoprogramma: iniciatīvais – reaģējošais

Darbinieki ar līdera īpašībām izvēlas būt iniciatīvi – proaktīvi, bet liela daļa cilvēku ir reflektīvi.
„Reaģējošiem" dzīve ir kā ugunsdzēsējiem – kad telefons pārstāj zvanīt, viņi atpūšas, atvelk elpu un gaida, kad tas atkal sāks zvanīt. Toties iniciatīvie, proaktīvie cilvēki cenšas laiku starp tālruņa zvaniem izmantot, lai ieviestu ko jaunu, lai veiktu kādus uzlabojumus sistēmā un pilnveidotu to. Viņi mīl darbu un viņiem patīk darboties, atrasties kustībā.
„Reaģējošam" cilvēkam jāuztic tādi darbības veidi kā klientu informatīvā apkalpošana, telemārketings, apmeklētāju pieņemšana, viss, kas balstās uz atsaucīgiem pakalpojumiem.
„Iniciatīvie" šajā darbā būtu nepārtrauktā stresā, ciestu no sadrumstalotības. Viņiem svarīgi domāt un runāt par to, ko grasās darīt, kādi ir mērķi, bet „reaģējošais" runā par to, ko ir izdarījis un gaida novērtējumu no augšas.

Informācijas daļu izmēri

Metaprogramma: globālie – konkrētie

Globālie cilvēki izsakās globālās kategorijās, jo viņi nākotnes plānus un uzdevumus vēlas skatīt kopainā, detaļas viņus interesē mazāk. Ja sarunā ar globālo cilvēku apspriedīsiet redzētu filmu, jūs saņemsiet apmēram šādu atbildi : "Tas bija labs trilleris. Labāks par to, ko redzēju iepriekš".
„Konkrētais" cilvēks varēs stundām ilgi un bez apstājas runāt, atstāstot filmas detaļas par katru varoni un sižetu.
„Konkrētie" cilvēki runā ļoti secīgi, sakārtoti, bet „globālie" brīvi maina tēmas, pārejot no vienas pie otras. Izvēloties darbiniekus jāņem vērā šīs īpašības, lai darbinieks veiksmīgi varētu strādāt. Neīstajā amatā „globālais" cilvēks var tikt pakļauts stresam, bet „konkrētajam" cilvēkam būs grūtības darbā, kurā nepieciešama tālejoša domāšana.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Uzmanības virzība

Metaprogramma: es – citi.

Šīs uzvedības metaprogrammas ir ļoti svarīgas tajās nozarēs, kur galvenā uzmanība ir vērsta uz darbu ar cilvēku, piemēram, medmāsas, skolotājas, sociālie darbinieki, juristi. Cilvēki ar akcentétu metaprogrammu "citi", tieši tādēļ, ka viņu uzmanība ir vērsta uz citiem, kļūst par lieliskiem speciālistiem. Viņi patiesi rūpējas par citu cilvēku labklājību un veiksmi, un viņi labi sajūt signālus, kuri liecina par novirzīšanos no vēlamā rezultāta.

Metaprogrammas "es" cilvēki, kuru uzmanība vērsta uz sevi, vairāk uztraucas par saviem darbiem un personīgajiem mērķiem, par to kā paši jūtas, kā notiek viņu virzība pretī vēlamajiem rezultātiem. Viņi nepievērš uzmanību un nepamana citu neērtības, neapmierinātību. Šī tipa cilvēki var būt brīnišķīgi oratori, sapulču vadītāji, bet viņiem grūtības sagādā darbs komandā.

Standartu (references) veids

Metaprogramma: iekšējais – ārējais

Šis šablons saistīts ar standartu atgriezenisko saikni. Cilvēki, kuriem piemīt iekšējie standartiem instinktīvi jūt, vai darbu ir labi paveikuši. Viņi bieži sev izvirza mērķus un tos sasniedz. Cilvēkiem ar ārējiem standartiem nepieciešams, lai kāds pasaka priekšā, virza un norāda, kādi mērķi viņiem būtu jāsasniedz. Veiksmīgi uzņēmēji ir stipri orientēti uz iekšējiem standartiem – viņi ir pārliecināti par izvirzītajiem un pieņemtajiem lēmumiem.

Lielākā daļa uzņēmumu darbinieku ir orientēti uz ārējiem standartiem, un viņiem nepieciešama vadošā struktūra, kas dod norādījumus par darāmo, aizrāda un paslavē par izdarīto.

Uzvedība grupā

Metaprogramma: uzdevumu izpilde – komandas saglabāšana

Šīm metaprogrammām ir saistība ar enerģijas virzīšanu strādājot komandā.

Metaprogrammas "uzdevumu izpilde" cilvēki pamatā ir orientēti izpildīt uzdevumus, un tā ir viņu domāšanas dominējošā iezīme. Tā tas ir pat konfliktu un personisku nesaskaņu gadījumos. Metaprogrammas "komandas saglabāšana" cilvēki pamatā orientējas uz grupu, darba kolektīva saglabāšanas jautājumiem un mazāk uztraucas par uzdevumu. Ja darba kolektīvā ir problēmas, tad tie darbinieki, kas pārstāv metaprogrammu "uzdevumu izpilde" turpina uzcītīgi veikt savu darbu, kurā nepieciešams iedziļināties un nav jāsadarbojas ar kolēģiem. Tie darbinieki, kas orientēti uz komandas saglabāšanu, sagaida tādus uzdevumus, kas ļauj uzturēt labas attiecības kolektīvā. Piemēram, sabiedriskās attiecības, klientu apkalpošana.

Sakarību filtrs

Metaprogramma: līdzība – atšķirība

Ir četras pamatorientācijas, kuras nosaka, kā cilvēki šķiro no apkārtējās vides ienākošo informāciju, kā to uztver un mācās.

1) Metaprogrammas "līdzība" cilvēkiem ir tendence meklēt "to, kā trūkst". Viņi orientēti visā saskatīt vienojošo un to, kā viss šajā pasaulē saskaņojas. Šīs metaprogrammas cilvēkiem pastāv risks vispārināt un izteikt pieņēmumus. Viņiem stresu rada straujas pārmaiņas, un viņiem ir grūtības tikt galā ar organizatoriskām izmaiņām. Pārsvarā šie cilvēki ir apmierināti un laimīgi, it īpaši, ja var veikt ilgstošu un patstāvīgu darbu. Viņi ar labām sekmēm turpina strādāt vienā darba vietā 20 – 25 gadus.
2) "Līdzība pēc izslēgšanas metodes" - šis filtrs vispirms meklē līdzības nepievēršot uzmanību atšķirībām. To ļoti labi var saklausīt cilvēka runā. Parasti šīs metaprogrammas cilvēki izmanto tādus salīdzinājuma vārdus kā "lielāks", "labāks", "mazāks", "izņemot", "bet", "lai gan". Šie cilvēki neiebilst pārmaiņām, ja tās nav pārāk biežas un tās norit pakāpeniski. Viņi vienā darba vietā veiksmīgi nostrādā aptuveni 5 – 7 gadus, bet tad meklē ko jaunu.
3) "Atšķirība" - metaprogrammas cilvēki var būt pedantiski un sīkumaini, un reizēm garlaicīgi. Šie cilvēki biežāk nekā citi ievēro, ka kaut kas nedarbojas vai nesaskan. Viņi visā ko dara un novēro meklē atšķirības un pamana "to, kā nav". Jau pēc nostrādātajiem 9 -18 mēnešiem viņi var sākt izrādīt nepacietību un vēlmi doties cita darba meklējumos.
4) "Atšķirība ar izslēgšanu" - šīs metaprogrammas cilvēku darbība virzīta uz to "kas atšķiras", ar otršķirīgu uzvaru uz to "kas ir tas pats". Šīs metaprogrammas cilvēku valodā sadzirdam: "Tās ir patīkamas pārmaiņas, lai gan darba diena paliek nemainīga". Kā jau minēju, darba vietās šīs metaprogrammas cilvēki ir nepastāvīgi - vienā darba vietā spēj nostrādāt vidēji 18 – 36 mēnešus.

Salīdzināšanas veids

Metaprogramma: pēc daudzuma – pēc kvalitātes.

Salīdzināšanas veids ir informācijas atlases filtrs lēmumu pieņemšanai. Informācija var būt kvalitatīva vai nekvalitatīva.

Vienkāršs salīdzinājums "vairāk / mazāk / nekā" vai "labāk / sliktāk / nekā". Dažādi cilvēki dod priekšroku dažādiem filtriem un parasti pieņem lēmumus, pamatojoties uz savu konkrēto filtru.

Daži vadītāji pieņem lēmumu, pamatojoties vienīgi uz ienākumu daudzumu vai uz to, ko ir iespējams ieekonomēt, un nepievērš vajadzīgo uzmanību kvalitātei. Protams, ka izplatīts ir arī pretējais variants.

Centos aprakstīt desmit metaprogrammas, kas organizācijas dzīvē ir visnoderīgākās. Kad iemācīsieties tās noteikt, jūs ievērosiet, cik ļoti tās iespaido cilvēku attieksmi pret darbu, bet tā savukārt ietekmē darba rezultātus. Es iepazīstināju jūs ar metaprogrammām, lai sniegtu dziļāku izpratni par jūsu pašu domāšanu un uzvedību. Vai ir kādi uzdevumi, kurus jūs labprātāk nedarītu? Vai tagad spējat noteikt, kura no metaprogrammām izskaidro šo situāciju? Vai ir iespējams izmainīt metaprogrammu raksturojumu? Atbilde ir - jā, bet tam nepieciešams laiks.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromets
ISLANDE HOTEL

Uzņēmums kā cilvēcīga sistēma

Viesturs Rudzītis – ģimenes, grupu, sociometrijas un psihodrāmas psihoterapeits
Ieva Plaude – firmas KOLONNA Valdes priekšsēdētāja

Uz uzņēmumu var lūkoties no daudziem skatupunktiem – analizējot tā ekonomiskās darbības rezultātus, struktūru, aplūkojot to kā tirgus attiecību dalībnieku utt. Šajā rakstā esam nolēmuši paraudzīties uz uzņēmumu kā uz cilvēkiem, kas tur strādā. Galu galā mēs katrs uz īsāku vai ilgāku laiku iestājamies uzņēmumos, lai abas puses iegūtu lielāku labumu no šīs apvienošanās.

Mūsu interese aplūkot uzņēmumu kā cilvēku kopu pamatojas vairākos faktos un jautājumos:

1. Līdz ar masveidīgu pieredzējušu ārzemju kompāniju un lēta kapitāla ienākšanu Latvijas tirgū jebkurā tā segmentā konkurence no mūsu uzņēmēja pieprasa – nezaudēt! Ja pēdējos 10 gados naudu mēs esam iemācījušies skaitīt ne sliktāk kā uzņēmumi, kuri tirgus attiecībās nodzīvojuši simts gadus, tad cilvēcisko faktoru labākā izmantošanā mums vēl ir rezerves.
2. Ekonomikas attīstības tendenču analīze liecina, ka nākotnes bagātības pamats ir informācijā un tās apmaiņas ātrumā, nevis uzņēmuma piederībā. Informācijas tehnoloģijas – tas šodien vēl tiek saprasts ļoti šauri. Bet, tās nozīmē ne tikai datorus un ne tikai programmētājus. Cilvēciskās attiecības kā IT "saistviela" spēlēs arvien lielāku lomu. Kā teicis kāds datorspeciālists – dators jau ir tik pilnīgs, ka ir atlicis tikai pilnveidot pašu cilvēku!
3. IT prasa ne tikai labu izglītību. Šai jomai vajadzīgi cilvēki, kas var uzņemties atbildību, un ne tikai uzņēmuma vadības augstākajā līmenī. Atbildības jautājums vienmēr ir saistīts arī ar brīvības un varas jautājumiem – prasot lielāku atbildību, ir jādod vairāk brīvības. Kā šos procesus uztver darbinieki?
4. Kā minētie izaicinājumi – konkurence, informācijas aprite, prasība deleģēt atbildības un brīvības, ietekmē uzņēmumu un tā darbiniekus, un nevis kaut kad nākotnē, bet jau šodien un pavisam praktiski? Vai pie šiem jautājumiem ir jāstrādā un kā to ir iespējams izdarīt?

Tātad – cilvēki uzņēmumā!

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Foto: Atis Ieviņš

Psihoterapeits Viesturs Rudzītis

Kas ir sistēma?

Ja mēs pieņemam, ka jebkurām sekām ir tikai viens cēlonis, tad tās izprotam kā kauzalas jeb lineārās sakarības. Tās izkārtojas cēloņsakarību ķēdēs. Lai kaut ko mainītu šādās ķēdēs, pietiek izmainīt kaut ko vienu, tas ir, cēloni un tūlīt pat brīnišķīgi izmainās viss pārējais - sekas.

Piemērs. Es esmu priekšnieks, es dodu rīkojumu, padotie tos izpilda, rodas produkts, un visi ir laimīgi.

Izklausās labi, bet vai tā notiek arī dzīvē?

Cilvēkam kļūstot pieaugušam, diemžēl nākas secināt, ka pasaulē šādas pieejas panākumi ir iluzori. Tas ir brīdis, kad viņam varētu nākt apjausma par to, kas ir sistēma.

Sistēmā katrs ietekmē katru, nekas nav nemainīgs. Sistēma ir vienādojums ar daudziem nezināmiem.

Piemērs. Es esmu priekšnieks, man ir ideja, es to daru zināmu padotajiem. Viņi izsakās par šo ierosinājumu. Diskusijas gaitā mūsu visu, tai skaitā arī mana attieksme pret sākotnējo ideju mainās. Man tagad ir pilnīgi atšķirīgs viedoklis no sākotnējā, un es pieņemu lēmumu, kurš ir savādāks nekā sākumā ierosinātais.

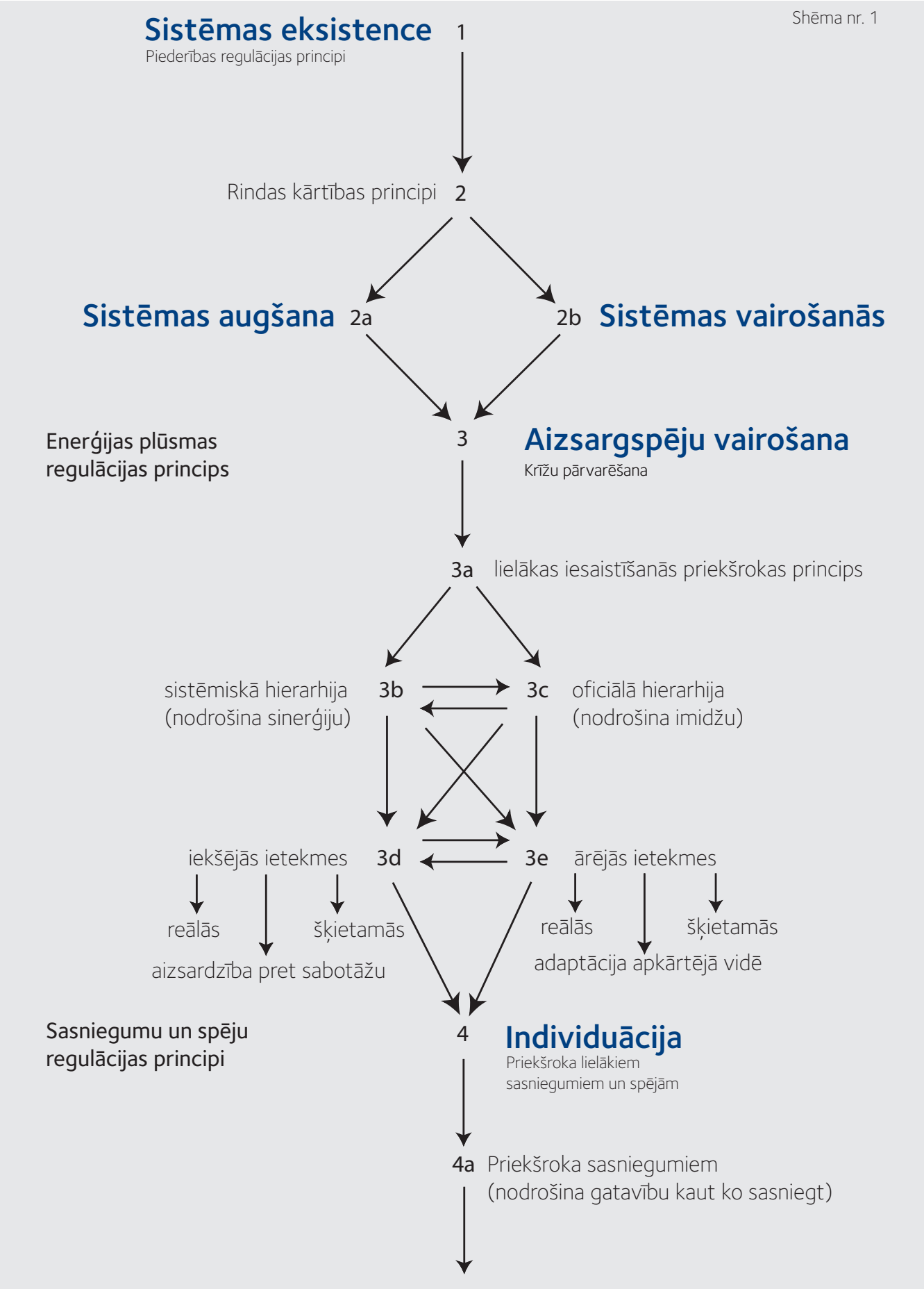
Cilvēku veidoto sistēmu darbības 4 pamatprincipi

Visur kur cilvēks piedalās un iesaistās, viņu vienmēr interesē, kāda ir tā vieta vai loma starp pārējiem cilvēkiem, ko viņš ieņem un kas no šīs lomas izriet. Ja tā ir futbola komanda – vai viņam jāstāv vārtos jeb jādodas uzbrukumā. Bet ja uzņēmums – vai viņš ir tā vadītājs, grāmatvedis jeb šoferis. Atkal rodas jautājumi - Kurš ir svarīgāks (cik kurš saņem?) un kādi ir ceļi, lai šo svarīgumu palielinātu.

Francijas karalim Luijam XIV, kuru sauca arī "Karalis – Saule" un kura valdīšanas laika sākumā valstī bija patiess uzplaukums, pieder teiciens: "Francija – tas esmu es". Ja uzņēmuma vadītājs deklarē kaut ko līdzīgu, vai viņam neklāsies tāpat kā visai franču monarhijai, kas tika gāzta ar *"fraternite, liberte, egalite"* lozungu? Cik šādas cīņas izmaksā? Vai tās ir ražošanas jeb ražošanā ieslēptas psihoterapijas izmaksas?

Uz šiem jautājumiem atbildes varam gūt, ja uz uzņēmuma paskatāmies kā uz cilvēcisku sistēmu. Katra sistēmas dalībnieka vieta tajā tiek noteikta saskaņā ar 4 pamatprincipiem jeb kritērijiem. Šie principi "nāk" no sistēmiskās ģimenes psihoterapijas, kas arī ir cilvēka radīta sistēma, kurai, izrādās, ir daudz kopēja ar uzņēmumu kā sistēmu.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromets
ISLANDE HOTEL


Shēma nr. 1
Sistēmas eksistence
1
Piederības regulācijas principi
Rindas kārtības principi
2
Sistēmas augšana
2a
2b
Sistēmas vairošanās
Enerģijas plūsmas regulācijas princips
3
Aizsargspēju vairošana
Krīžu pārvarēšana
3a
lielākas iesaistīšanās priekšrokas princips
sistēmiskā hierarhija (nodrošina sinerģiju)
3b
3c
oficiālā hierarhija (nodrošina imidžu)
iekšējās ietekmes
3d
3e
ārējās ietekmes
reālās
šķietamās
aizsardzība pret sabotāžu
reālās
šķietamās
adaptācija apkārtējā vidē
Sasniegumu un spēju regulācijas principi
4
Individuācija
Priekšroka lielākiem sasniegumiem un spējām
4a
Priekšroka sasniegumiem (nodrošina gatavību kaut ko sasniegt)

1. sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas eksistences princips

Sistēma var būt ieinteresēta eksistēt un turēties kopā tikai tad, ja tiek atzīta piederības vienlīdzība – **uzņēmumā visi darbinieki ir vienlīdzīgi**.
Piederība kaut kam cilvēkam ļauj formulēt savu identitāti un aizsargā ne tikai ekonomiski, bet arī psiholoģiski. Atcerēsimies, kā "Mērnieku laikos" *slātavieši* un *čangalienieši* lepojās viens otram ar savu pagastu izcilību. Nevienam no strīdniekiem kā īpašums nepiederēja krogi, ar kuru garumu vai skursteņu skaitu viņi argumentēja pārākumu. Bet viņi ar to lepojās.
Vai darbinieki izjūt lepnumu par *piederību Lattelekomam*, *Policijai* vai *Kolonnai*? Cik liela vērtība cilvēkam ir šī piederība? Cik lielā mērā viņš negribētu zaudēt darbu tieši šī iemesla dēļ?

Ja cilvēkam tiek liegts būt organizācijai piederīgam un ar to identificēties, tad viņš to izjūt kā zaudējumu. Ar savu attieksmi vai vārdiem demonstrējot apkopējai: "Tu šeit neesi nekas!", protams, tam, kas to dara ir iespējams primitīvā veidā pašapliecināties. Tomēr vajadzētu padomāt par zaudējumiem, kas būs – gan apkopējai, gan uzņēmumam, uz kuru viņa sev iespējamā veidā, piemēram, nemitīgi un visiem stāstot "izliks" savu aizvainojumu un dusmas. Un ja viņa uzņēmumā strādā jau 20 gadus, tad, ticiet, viņai būs ļoti daudz veidu, kā šos zaudējumus radīt.
Gan valsts prezidente, gan pensionāre Ludzā, gan šorīt dzimis zīdainis Liepājā kā Latvijas pilsoņi ir pilnīgi vienlīdzīgi – piederīgi Latvijas valstij - un tas nevienu no viņiem neaizvaino – tieši otrādi – liek justies kaut kādā ziņā vienotiem un lepniem.
Vienotība un kopēju mērķu apziņa ir ne tikai psiholoģisks un sociāls, bet arī ekonomisks faktors. Ir jāmaksā par to, ja darbinieki neuztver uzņēmuma vadības mērķus kā savējos un neidentificē sevi ar tiem.
Svarīgi, lai darbinieki piederētu uzņēmumam "garīgi", jo gan no filozofiskā, gan ekonomiskā viedokļa jebkurš uzņēmums pieder viņiem, jo viņi un viņu ģimenes pārtiek no tā sekmīgas darbības. To var salīdzināt ar ģimenēm – tādām, kas ir "sarežģīti veidotas" un kur daudz problēmu rodas tikai tādēļ, ka "tavi bērni" un "mani bērni" nejūtas vienlīdz piederīgi mums un nejūtas kā "mūsu bērni". Tāpēc viņi pavada laiku, iekaustot viens otru, nevis gatavojot mājas darbus skolai.
Piederības jautājumi mūsu valsts un privātajos uzņēmumos ir visnesakārtotākie – par tiem diemžēl tiek domāts vismazāk. Kādēļ? Vai tādēļ, ka tās ir:

- bailes no padomju laikiem, kur piederības princips tika pārspīlēts un konfrontēts ar citiem ieguldījumiem;
- vadītāju pašvērtības problēmas ("es jūtos pazemots, ja man jāatzīst padoto vienlīdzība ar sevi pašu");
- vadītāju nepietiekošās zināšanas psiholoģijā;
- kvalificētu konsultantu trūkums,
- grūtības lūgt padomu;
- jeb viss augstākminētais kopā?

Lai nu kā – šīs lietas uzņēmumā ir sakārtojamas, ja vien mēs apzināmies nepieciešamību to izdarīt.

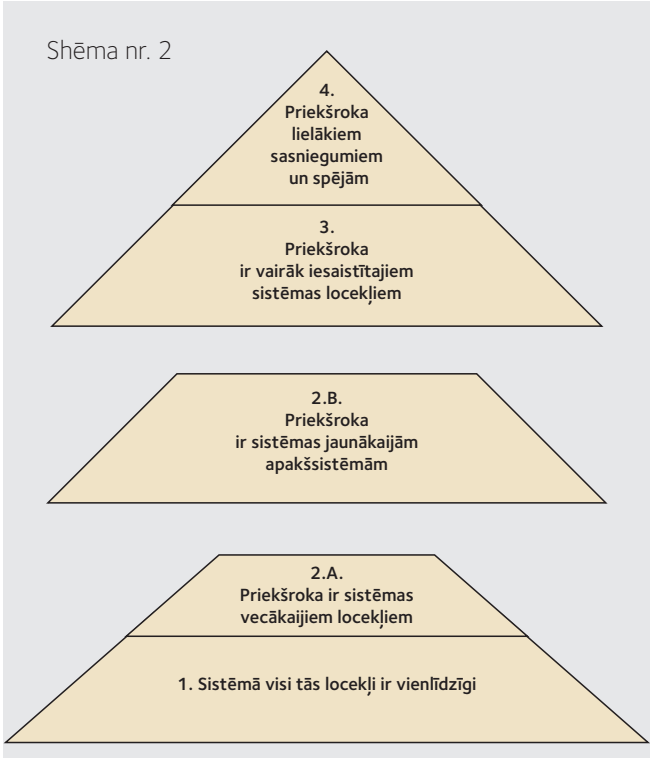
Sistēma var būt ieinteresēta eksistēt un turēties kopā tikai tad, ja tiek atzīta piederības vienlīdzība – uzņēmumā visi darbinieki ir vienlīdzīgi. Ja cilvēkam tiek liegts būt organizācijai piederīgam un ar to identificēties, tad viņš to izjūt kā zaudējumu.

2. Sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas augšana un vairošanās

A. Sistēmas augšana

Izaugt, vai kļūt lielākas "grib" tās sistēmas, kur lielāka cieņa tiek izrādīta darbiniekiem, kuri strādā ilgāk. Princips – jo lielāks tavs darba stāžs "pie mums", jo vairāk mēs tev uzticamies un uz tevi paļaujamies. Tas ir tāpat kā ģimenē attiecībā uz vecākajiem un jaunākajiem bērniem – mīlam visus vienādi, bet vairāk paļaujamies uz vecākajiem. Tādēļ jaunākie "cenšas izaugt", mēģinot "pārspēt" vecākos.
Šis princips ir ļoti saprotams un loģisks. Tas nevienu neaizvaino, bet katram ierāda savu vietu, vienlaikus norādot skaidru izaugsmes perspektīvu – jo ilgāk tu pie mums strādā, jo vērtīgāks paliec.
Šo var nosaukt par "**Tiešo seku principu laikā.**" To nedrīkst aizmirst situācijā, kad uzņēmumā vai tā apakšstruktūrā sāk strādāt jauns šefs. Parasti jaunam darbiniekam ir jauna stratēģija, un viņš jūt izaicinājumu sevi apliecināt. Arī uzņēmuma dibinātāji viņam izvirza citas prasības nekā viņa priekšgājējam. Tādēļ darbinieku atgādinājumi – "bet vecais šefs darīja tā!" var kaitināt un vedināt viņu izmanot citus principus – "kas nav ar mani, tas ir pret mani". Tas nereti noved pie "jaunāko bērnu diktatūras".

ZVANI 1180 DIENNAKTS UZZIŅAS WWW.ZL.LV



Tas pilnīgi sajauc dabisko lietu kārtību, rada intrigas un aizkulišu cīņas. Bet kādam taču ir jāmaksā par to, ka tā vietā, lai tiktu strādāts, tiek savstarpēji konkurēts, lai pašapliecinātos!
Jaunais šefs titulu „Darbinieks ar lielāko darba stāžu", var izpelnīties tikai ar gadiem. Viņam ar to vajadzētu samierināties un saprast, ka labs vadītājs var būt arī "jaunākais bērns" – ja vien viņam viss ir kārtībā ar pašvērtību un viņš izprot lietas, kas šajā rakstā tiek apskatītas.

B. Sistēmas vairošanās - jaunu struktūrvienību izveidošana
Savairoties "grib" tās sistēmas, kuru visjaunākajām daļām tiek pievērsta lielākā uzmanība. Šajā gadījumā tas ir otrādi, nekā runājot par attieksmi pret darbiniekiem individuāli. Šajā gadījumā darbojas „**Laikā apgriezto seku"** princips. Salīdzinot ar ģimeni tas ir tā - ja ģimenē vislielākās rūpes tiek veltītas jaundzimušajam, tad tas ļauj

1) tam sajusties drošībā un noticēt, ka "ir vērts augt lielam";
2) vecākajiem bērniem pārņemt vairāk atbildības no vecākiem, kuru tie (rūpju par jaundzimušo dēļ) "nespēj nest".

Tāpat arī uzņēmumā – izveidojot jaunu apakšvienību vai meitas uzņēmumu, tam vajadzētu pievērst vislielāko vērību. Tajā pašā laikā – jaunāka bērna piedzimšana vecākajiem vienmēr ir zaudējums. "Vecās" apakšvienības jūtas pamestas, ja vadītājs tām vairs nepievērš uzmanību un var sākt "kļūt problemātiskas", lai tikai dabūtu "tēti un mammu" atpakaļ.

Ar šīm situācijām ir jātiek galā,

1) izskaidrojot jauno situāciju "vecajām" struktūrām un izveidojot formālu vai neformālu "atbildības nodošanas- pieņemšanas aktu";
2) nekādā gadījumā neatbalstot ar uzmanības (pozitīvas vai negatīvas) izrādīšanu atbildības uzņemšanās grūtības.

3. Sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas aizsargspējas (vai krīzes situāciju pārvarēšanas potenciāls)

Pasaulē bez mums izdevīgām, pastāv arī galīgi neizdevīgas ietekmes, kas vienā vai otrā veidā apdraud jebkuras sistēmas eksistenci. Ja mēs ticam indivīda un organizāciju izvēles brīvībai, mums būs viegli saprast, ka pretējas izvēles bieži noved pie konfliktiem. Ikviena sistēma ātrāk vai vēlāk tiks apdraudēta no kaut kādiem ārējas vides apstākļiem. Tas ir neizbēgams objektīvās pasaules eksistences nosacījums. Ar nelabvēlīgajiem apstākļiem jebkuram uzņēmumam vai tā struktūrvienībai ir jācīnās un ja šo cīņu nākas zaudēt – tad jāiet bojā. Sistēmas aizsargspējas nosaka ikvienas organizācijas māka izmantot formālās un neformālās struktūras cīņā par savu izdzīvošanu apkārtējā vidē.

Sistēmas aizsardzība vienmēr ir vadītāja galvenais uzdevums. Tas viņam ir jāpilda divos veidos:

1) Izmantojot uzņēmuma formālo struktūru un oficiālo hierarhiju - jānodrošina sistēmas adaptācija ārējā vidē (tirgū, attiecībās ar valsti utt.). Jāatzīst, ka ne vienmēr uzņēmuma darbiniekiem ir skaidra un izprotama šī vadītāja funkcija un resursu ieguldījums, lai to nodrošinātu - laiks, enerģija un spēks. Vadītājam savukārt emocionāli ir daudz vieglāk strādāt, tas ir komunicēts kolektīvā, ja darbinieki saprot viņa darba saturu,.

2) Izmantojot attiecības ar uzņēmuma neformālajiem līderiem un hierarhiju. Kā priekšnosacījums tam, protams, ir apstāklis, ka vadītājs zina kolektīva neformālos līderus, nemēģina konkurēt ar viņiem, bet gan sadarbojoties organizē sistēmas sinerģisku darbību un aizsardzību pret sabotāžu.

Ja pirmais veids varētu būt vairāk vai mazāk saprotams, tad attiecībā uz otro ir jāpiebilst – personības spējas, neatkarīgi no ieņemamā amata, kļūt par autoritāti citiem, ir svarīgas un uzņēmumam izdevīgas. Ja vadītājs atbalsta neformālās autoritātes, viņš aiztaupa sev pūles par tādu kļūt pašam, kas turklāt ne vienmēr ir iespējams – vadītāji ne vienmēr ir dzimuši līderi un ne vienmēr ir tā, ka tas būtu nepieciešams.

Šis pamatprincips nosaka – priekšroka jeb lielāka atzīšana uzņēmumā pienākas tam, kurš ir vairāk iesaistīts tās aizsargāšanā. Šis ir princips, saskaņā ar kuru jaunais šefs var būt vērtīgs jau no pirmās darba dienas. Tas ir avots, kurā vadītājs var smelties savu pašvērtību, lai tās netrūktu, un tās trūkums nebūtu jākompensē ar uzbrukumiem darbinieku vērtīgumam.
Par to, ka šis aspekts pelna ievērību, liek domāt mūsu sabiedrībā pieņemtā, uzkrītošā turības demonstrēšana. No vienas puses

AUTO NOMA
skats-s
LGV

tā ir saprotama – kā reakcija uz vienlīdzīgo nabadzību pagātnē un kā pašaizsardzība pret iespēju šāda veida vienlīdzību atjaunot. Tomēr nevajadzētu aizmirst arī, ka šīs demonstrācijas tiek uztvertas kā šī – **lielākas iesaistīšanās principa** demonstratīva pasvītrošana un sava lielākā ieguldījuma pretnostatījums pārējiem. Līdz ar to – piederības principa neievērošana, kas no apkārtējiem tiek izdzīvots kā subjektīvs zaudējums un par ko atkal kādam ir jāmaksā.

4. Sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas individuācija

Šis princips nosaka, ka **priekšroka tiek dota sasniegumiem un spējām**. Šķiet, uzņēmumu praksē ceturtais ir vislabāk izprastais un integrētais sistēmiskais princips. Parastā kļūda gan ir tā, ka tā nozīme tiek pārspīlēta uz pārējo rēķina, kas noved pie savstarpējiem konfliktiem.

Priekšroka un atzinība par sasniegumiem nodrošina sistēmas motivāciju kaut ko sasniegt. Bet priekšroka spējām (piemērām, augstākai izglītībai) – garantē sistēmas pieeju resursiem.

Divi uzņēmuma kā sistēmas metaprincipi

1. metaprincips – **sistēma ir apdraudēta, ja Ieguldītais tajā netiek atzīts un novērtēts**. Par ieguldījumiem ir jāuzskata ne tikai statūtkapitāls, bet arī **piederība** kā fakts, **piederības ilgums**, **iesaistītība sistēmas aizsardzībā**, kā arī **sasniegumi** un **spējas**.

2. metaprincips – Vissvarīgākais ir 1.sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – eksistences princips. Tad pēc svarīguma nāk 2., tad 3. un tikai tad – 4. pamatprincips.

Sistēma neeksistē, ja tās locekļi neapzinās savu piederību sistēmai jeb nejūtas piederīgi .

Ja sistēma neaug un nevairojas, tās prasības pēc aizsardzības paliek iepriekšējā līmenī. Un ja sistēma netiek aizsargāta, tad nav nozīmes sasniegumu un spēju pastiprinātai atbalstīšanai.

(shema Nr.2)

Sistēmiskais darbs uzņēmumā

Sistēmiskais darbs uzņēmumā ir "tas gadījums", kad palīdzēt var tikai ārējais konsultants, jo "iekšējie" konsultanti ir arī sistēmas dalībnieki, tādēļ tie ir ieinteresēti un nevar būt neitrāli vai "bezpartejiski".

Kā svarīga kompetence šī darba veikšanā noder sistēmiskā ģimenes psihoterapeita kvalifikācija. Piemēram, Eiropas Savienības valstī Vācijā plaši darbojas tāds organizāciju konsultēšanas veids kā "Sistēmiskie risinājumi pēc Berta Hellingera", kura veikšanai bez jau pieminētās kvalifikācijas nozīmīga ir arī prakse sociometrijā un psihodrāmā. Viss pieminētais ļauj uzņēmumā strādāt ar tā sauktajām "aktīvajām metodēm" - diskusijām un praktiskām nodarbībām lekciju un semināru vietā. Organizāciju konsultēšana ar "Aktīvo metožu pielietošanu" var būt gan dažu stundu garumā, gan kā plānotas sistemātiskas nodarbības reizi mēnesī gada garumā, turklāt, iegūtās zināšanas darbiniekiem palīdz arī personiskajā dzīvē.

Vienā vārdā tā ir gan efektīva, gan laiku taupoša palīdzība uzņēmumam un arī aizraujoša un interesanta nodarbe visiem šādas apmācības dalībniekiem.

Sistēmiskais darbs uzņēmumā ir "tas gadījums", kad palīdzēt var tikai t.s. ārējais konsultants, jo "iekšējie" konsultanti ir arī sistēmas dalībnieki, tādēļ tie ir ieinteresēti un nevar būt neitrāli vai "bezpartejiski".

Izmantotā literatūra:

1. Stan Davis, Christopher Meyer **"Future Wealth"** Harvard Business School Pres, 2000
2. Peter Koestenbaum, Peter Block "**Freedom and Accountability at work**", Jossey-Bass/Pfeiffer A Wiley company, San Francisko, 2001
3. Gunthard Weber (Hrsg.) **Praxis der Organisationsaufstellungen**. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. (īpaši – raksts no šī krājuma – Insa Sparrer "Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellungen") Carl-Auer-Systeme Verlag, 2000
4. Klaus-Peter Horn, Regine Brick **Das verborgene Netzwerk der Macht**. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal management 2001.
5. Bert Hellinger **Ordnungen der Liebe**. Carl-Auer-Systeme Verlag 1997.
6. Ron Wiener **Creative Training**. Sociodrama and Team-Building. Jessica Kingsley Publishers. 1997.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromds
ISLANDE HOTEL

Mīlestība caur vēderu un citi hobiji

Ar SIA Kolonna prezidentu **Jāni Lasmani** sarunājās **Elga Zēģele**

Ne markas, ne vecas monētas nekrāju. Jaunības gados mans hobijs bija sportošana, un tas saglabājies līdz šim pieklājīgajam vecumam.

Kādi ir Jūsu hobiji?

Ko vispār sauc par hobiju? Ne markas, ne vecas monētas nekrāju. Jaunības gados mans hobijs bija sportošana, un tas saglabājies līdz šim pieklājīgajam vecumam. Mums ir izveidota basketbola komanda, kur mēs - kungi ap 45 gadiem, cīnāmies divās frontēs - mērojamies spēkos ar komandām, kuru sastāvā ir 40 gadus jauni kungi un ar tādām, kur spēlētāju vecums ir 45 gadi un vairāk. Tā mēs gandrīz katru sestdienu un svētdienu sparīgi cīnāmies basketbola laukumā. Reizēm spēles ir arī nedēļas vidū. Braucam arī uz turnīriem ārpus Latvijas, piemēram, pie tuvākajiem kaimiņiem igauņiem un citur.

Otra lieta, droši vien tāpat kā daudziem cilvēkiem, man ļoti patīk ceļot. Bet, runājot par mani, atšķirība ir tā, ka - es uzskatu, ka ceļojums ir izdevies tad, ja manas garšas kārpiņas ir pietiekamā labsajūtā no konkrētajā valstī nobaudītās virtuves.

Ja ceļojumos Jums ir svarīgi izbaudīt tās valsts virtuvi, tad jāsecina, ka esat gardēdis?

Jā, tā varētu teikt. Varbūt tā muļķīgi izklausās, bet ne vienmēr var vilkt vienādības zīmi starp valsts kultūras un mākslas vērtībām, un izsmalcinātu virtuvi. Bieži gadās, ka valsts ir bagāta ar kultūras pieminekļiem, dabas parādībām, īpašiem cilvēkiem vai vēl ko citu, bet tanī pašā laikā es tur neesmu atradis saviem maņu orgāniem vai garšas sajūtām pietiekami interesantu un manā skatījumā patīkamu virtuvi. Šādās reizēs man rodas sajūta, ka šīs ceļojums ir neizdevies. Tā jau saka, ka vīrietim mīlestība iet caur vēderu. Attiecībā uz dažādām šīs zemeslodes vietām, man tiešām tā ir - sajūtas iet caur vēderu. Tas, protams, nav absolūti noteicošais, bet tas ir tā kā punkts uz "i". Ja virtuve ir patikusi, tad ceļojums ir labs, tad viss ir kārtībā. Ja tas tā nav, tad jūtu negatīvu piesitienu.

Kuras ir tās valstis, uz kurām ceļojumi ir izdevušies?

Pārsvarā tās ir Austrumāzijas valstis - Malaizija, Indonēzija, Vjetnama, Taizeme. Valstis, kur ir daudzveidīga un plaša dažādu ēdienu gamma, kur ēdienu gatavošanā tiek izmantotas dažādas garšvielas un zālītes, kas rada spilgtas garšas sajūtas. Šīm valstīm seko Itālija ar saviem tradicionālajiem un pietiekami vienkāršajiem ēdieniem. Kā nākamo gribu minēt Franciju. Tomēr franči salīdzinājumā ar itāļiem, manuprāt, kaut kā cenšas mākslīgi ēdienu uzlabot, kombinējot produktus. Līdz ar to ēdiens ir mazliet tāds kā sačammāts - tas ir sarežģītāks un līdz ar to samākslotāks.

Vai pats arī gatavojat ēdienu?

Jā, bet to gan es nenosauktu par hobiju. Tomēr, dažreiz cenšos kaut ko atkārtot no tā, ko esmu kaut kur baudījis. Pārsvarā mani saista gaļas produktu pagatavošana. Liekas - ko tad tur ar to gaļu daudz var izdarīt. Tāpēc tas ir interesanti. Vairāk akcentu

AUTO NOMA
skats-s
LGV

SIA Kolonna prezidents Jānis Lasmanis

lieku uz dažādām marinādēm. Vienmēr ceļojumos mēģinu izpētīt, kā un ko viņi dara, gatavojot gaļas ēdienus. Tas patiešām ir interesants process - sakombinēt kopā dažādas garšvielas. Parasti mans gatavotais ēdiens ir garšīgs, un tad es smejos, ka gadījumā, ja šis bizness saiet dēlī, tad badā es nenomiršu, jo varēšu kā vecajos labajos kooperatīvu laikos uz ielas cept šašliku. Radi, draugi un paziņas manu gatavošanas prasmi atzinīgi vērtē un saka, ka man tas labi izdodas.

Daļa vīriešu, arī uzņēmēji, uzskata, ka gatavot tā nav vīriešu cienīga nodarbošanās.

Es tam galīgi nepiekrītu! To jau arī pierāda dzīve un prakse. Negribu nonicināt sievietes un teikt, ka viņas ir sliktāki pavāri, bet tomēr labāko restorānu šefpavāri ir vīrieši. Televīzijas raidījumos arī mēs redzam tikai vīriešus pavārus. Ēdienu gatavošana ir arī fiziski grūts darbs, kaut vai tādēļ šajā jomā vadošajā pozīcijā ir jābūt vīriešiem.

Viss, ko mēs darām, apmierina kādas mūsu vajadzības. Droši vien arī ēdiena gatavošana Jums dod kaut ko svarīgu?

Domāju, ka līdzīgi sportā var atbrīvoties no negatīvām emocijām un spriedzes, jo tad es pārslēdzos un domāju par to, ko daru. Varu teikt, ka mana biznesa darbība šobrīd ir nostabilizējusies un to var salīdzināt ar darbu rūpnīcā pie konveijera - funkcijas ir zināmas, skaidras un tās atkārtojas. It kā tās nav vienas un tās pašas, bet soļi, kas aiz kura seko, lai nonāktu pie rezultāta - radītu produktu un izpārdotu to klientiem - šīs procedūras ir vienveidīgas. Ēdiena gatavošana lielā mērā ļauj izpausties manam jaunrades garam, jo nepieciešams fantāzijas lidojums. Piemēram, izdomāt ko jaunu, sakombinējot trīs dažādas atšķirīgas garšvielas vai it kā nesaderīgus garšas komponentus un radīt vēl kādu ceturto, kas ir īpašs un ko ar vārdiem nav viegli aprakstīt. Tas man palīdz, jo tā var izpausties ne jau mana mākslinieka dvēsele, bet radošums noteikti.

Vai ēdienus pirms pasniegšanas īpaši noformējiet?

Šajā jomā gan es esmu švaks. Kad gaļas kluci esmu dabūjis nost no uguns, tad manas jaunrades spējas beidzās.

Atgriezīsimies pie basketbola, ko Jums dod šīs spēles un treniņi?

Gribas teikt, ka man hobija galvenais uzdevums ir atbrīvoties no stresa vai spriedzes, kas rodas darbā. Jā, tieši tā! Hobijs ļoti palīdz un darbā nav jāpaceļ balss ne uz saviem kolēģiem, ne uz padotajiem, ne uz kādu nesaprātīgu biznesa partneri. Tas palīdz savaldīt savas emocijas un jūtas, un līdzsvaro emocionālo sfēru. Tas tiek panākts caur izlādēšanos basketbola laukumā. Pēc spēles ir sajūta, ka esi palicis taisns kā dzelzceļa sliede, iestājas miers. Basketbols ir ļoti aktīva un emocijām bagāta spēle, kur uzņēmējdarbībā uzkrāto ne vienmēr patīkamo enerģiju, jo patīkamās emocijas mijas ar nepatīkamajām, var izkliegt. Tā ir arī treniņos.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hondo's
ISLANDE HOTEL

Tur mēs izbļaustāmies un visu negatīvo enerģiju, kas uzkrājusies, atstājam sporta zālē un paliekam mierīgi kā jēri. Man ir svarīgi, ka hobijs ir aktīvs.

Cik bieži ir basketbola treniņi?

Divas reizes nedēļā ir treniņi un vienu vai dažreiz divas reizes nedēļā ir spēles. Vidēji trīs vakarus nedēļā tas aizņem. Ja jābrauc uz kādu turnīru, tad ir īpaši liela slodze - vairāki treniņi un tad no piektdienas līdz svētdienai izbraukums. Izbraukumos parasti ir vairākas spēles vienā dienā - četras vai piecas. Nākamajā nedēļā knapi kājas var pavilkt, bet gandarījums ir ārkārtīgi liels. Ja vēl ir izdevies uzvarēt, tad mēs to apspriežam un viens otram "plātāmies" - cik mēs esam bijuši labi! Šobrīd, spēlējot ar 5 gadus jaunākiem, mums nav neviena zaudējuma. Mēs esam lepni! Mūsu pašlepnumu ceļ arī fakts, ka spēlējam divās vecuma grupās.

Vai ir daudz tādu komandu?

Tie ir senioru čempionāti, kuros piedalāmies. Latvijā ir tuvu divdesmit komandām..

Šī ir Jūsu vadītā uzņēmuma „Kolonna" komanda. Vai citas komandas arī ir dibinātas pie uzņēmumiem?

Tas ir dažādi. Piemēram, ir dakteru komanda, bet pamatā, veidojot komandu, nepastāv uzņēmumu princips. Tās varētu nosaukt par domubiedru apvienībām, kur vīri sanāk kopā un spēlē. Cita lieta, ka daži uzņēmumi sponsorē šīs aktivitātes. Spēlētājiem ir vajadzīgas formas, apavi, jāmaksā par sporta zāļu nomu, jāapmaksā tiesnešu darba laiks, tad vēl dalības maksa sacensībās.

Vai pašiem arī ir izdevumi?

Lielākos izdevumus mūsu komandai sedz uzņēmums „Kolonna".

Komandas uzdevums ir reklamēt uzņēmumu?

Nē, tas nav primārais. Protams, ka uz mūsu krekliņiem ir „Ko-

AUTO NOMA
skats-s
LGV

lonnas" zīmols. Tas arī viss, citas reklāmas aktivitātes neveicam.

Vai ar komandas biedriem tiekaties arī ārpus treniņiem un spēlēm?

Paldies Dievam, ka šīs intereses ir tikai saistītas ar basketbola spēli. Ja tas būtu kaut kādā mērā saistīts ar biznesa vidi, tad es nedomāju, ka šīs komandas būtu tik saliedētas un draudzīgas, jo tur, kur sākas preču - naudas attiecības, tur parādās velniņi ar radziņiem, un tas tikai kaitē komandas garam. Ārpus sporta laukuma netiekamies, bet, kad sanākam kopā tad, mēs, protams, pārrunājam dažādus notikumus un pasākumus. Darba attiecības mūs nesaista, un tas ir labi.

Visās lietās šai dzīvē ir ne tikai ieguvumi, bet arī zaudējumi. Kādi tie ir, ja hobijs ir basketbols?

Par zaudējumiem var uzskatīt fiziskas traumas. Mazāk var runāt par materiāla rakstura vai cita veida zaudējumiem. Ja ir neveiksmīga spēle, tad ir emocionāls pārdzīvojumus, kas arī ir kā zaudējums. Bet tas ātri pāriet, un tas pieder pie lietas. Nelaime tā, ka spēle ir ļoti dinamiska, bet mēs visi esam nobrieduši vīri, labākajos gados un savās galvās mums liekas, ka ķermenis kustēsies ātrāk nekā īstenībā viņš to var. Tādēļ bieži vien gadās vai nu sastiept, vai saraut muskuli, vai izmežģīt potīti, vai gūt vēl kādu citu traumu. Diemžēl vēlēšanās mums brīžiem ir lielāka nekā varēšana. Mums ir grūti samierināties, ka savos 45 gados mūsu miesa un virsbūve netiek līdzi prātam. Fiziskas traumas - tie ir zaudējumi.

Vēl arī tas, ka nedaudz laika nozogam ģimenēm vai tuvajiem cilvēkiem. Tas reizēm rada nesaskaņas. Bet hobijs prasa upurus gan no pašiem, gan no ģimenes locekļiem.

Ja kāds no lasītājiem vecumā ap 40 nolemtu mēģināt spēlēt basketbolu, kaut arī līdz šim to nav darījis, vai tas būtu iespējams?

Sākt jau var visu un jebkurā vecumā, bet tas būs daudz sarežģītāk, jo basketbola ābece ir jāsaprot un ļoti grūti ir apgūt sporta veidu, ja tas ir ātrs un dinamisks. 18 gadīgu cilvēku ir vieglāk iemācīt braukt ar automobili, ne kā 40 gadīgu, jo viņam ir citas iemaņas, cits asums. Sākt var, ja pašam ir vēlēšanās un liekas, ka vajag, bet kādi būs rezultāti, grūti prognozēt.

Vai jums ir savi līdzjutēji un karsējmeitenes?

Reizēm radi, paziņas un ģimene atbrauc līdzi uz turnīru. Tad mums tribīnēs ir pietiekami liels atbalsts. Parasti gan republikas mačos tribīnes nav pārpildītas.

Vai līdzjutēji netraucē?

Kad esi uz laukuma, vairs neredzi, nejūti, nedzirdi, kas notiek apkārt, ir tikai spēles azarts. Tu ieej it kā koridorā un uztver tikai to, kas notiek laukumā.

Foto no personīgā arhīva

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Homeds
ISLANDE HOTEL

Māksla ir daļa no manis

Andrejs Kļaviņš

Šoreiz intervējām Lienu Bondari, Latvijas Mākslas Akadēmijas un Rīgas Dizaina un Mākslas vidusskolas pasniedzēju un dažādu izstāžu kuratori, kurai ir bijuši daudzi projekti gan Latvijā, gan ārzemēs. Liena pēc specialitātes ir grafiķe, jo, kā viņa atzīmē, tā dod plašākas iespējas, kā izpausties un vienmēr klāt ir arī nejaušības un pārsteiguma faktors, kad padara mākslas radīšanas procesu vēl interesantāku.

Kā tu atbildētu uz jautājumu, kas tu esi?
Liena Bondare – māksliniece – sieviete.

Un kāds bija Tavs ceļš līdz mākslinieciei – grafiķei?
Tas drīzāk ir likumsakarīgi – man kopš bērnības paticis zīmēt, paralēli mācībām pamatskolā apmeklēju Rīgas Bērnu mākslas skolu, kuru tajā laikā vadīja Māra Muižniece, tad iestājos Lietišķās Mākslas koledžā (tagad Rīgas Dizaina un mākslas vidusskola) trikotāžas apģērbu dizaina nodaļā. Pēc *Lietišķajiem* gribējās apgūt ko jaunu, un tā iestājos *Grafiķos*.

Kā tava ģimene skatījās uz tavu mākslinieciskо virzību, vai viņiem nebija iebildumi, aizspriedumi?
Nē, gluži otrādi - mani vienmēr atbalstījuši un virzījuši.

Kāpēc tu izvēlējies grafiķes specialitāti un kas tev patīk tajā?
Izvēlējos gluži nejauši, bet patīk tehniku nebeidzamās iespējas, to plašais diapazons un estētiskais faktors.

Ko grafika piedāvā tādu, ko nevar citas mākslas specialitātes?
Tehniku miksēšanas iespējas. Tehnikas un roku darba apvienojums, šķiet, piespiež koncentrēties darbam un prasa citādu iekšējo domāšanu – tā ir nedaudz pastarpinātāka kā gleznieciba – abstraktāka. Kas man patīk visvairāk - tā ir nejaušības iespējamība, kad klišeju(sagatave grafikai) kodina, tad neredz rezultātu, jo tas notiek negatīvā. Rezultāts parādās tikai novilkumā un itin bieži nācies piedzīvot patīkamus pārsteigumus. Tā ir nejaušība, kurai esmu iemācījusies ļauties.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

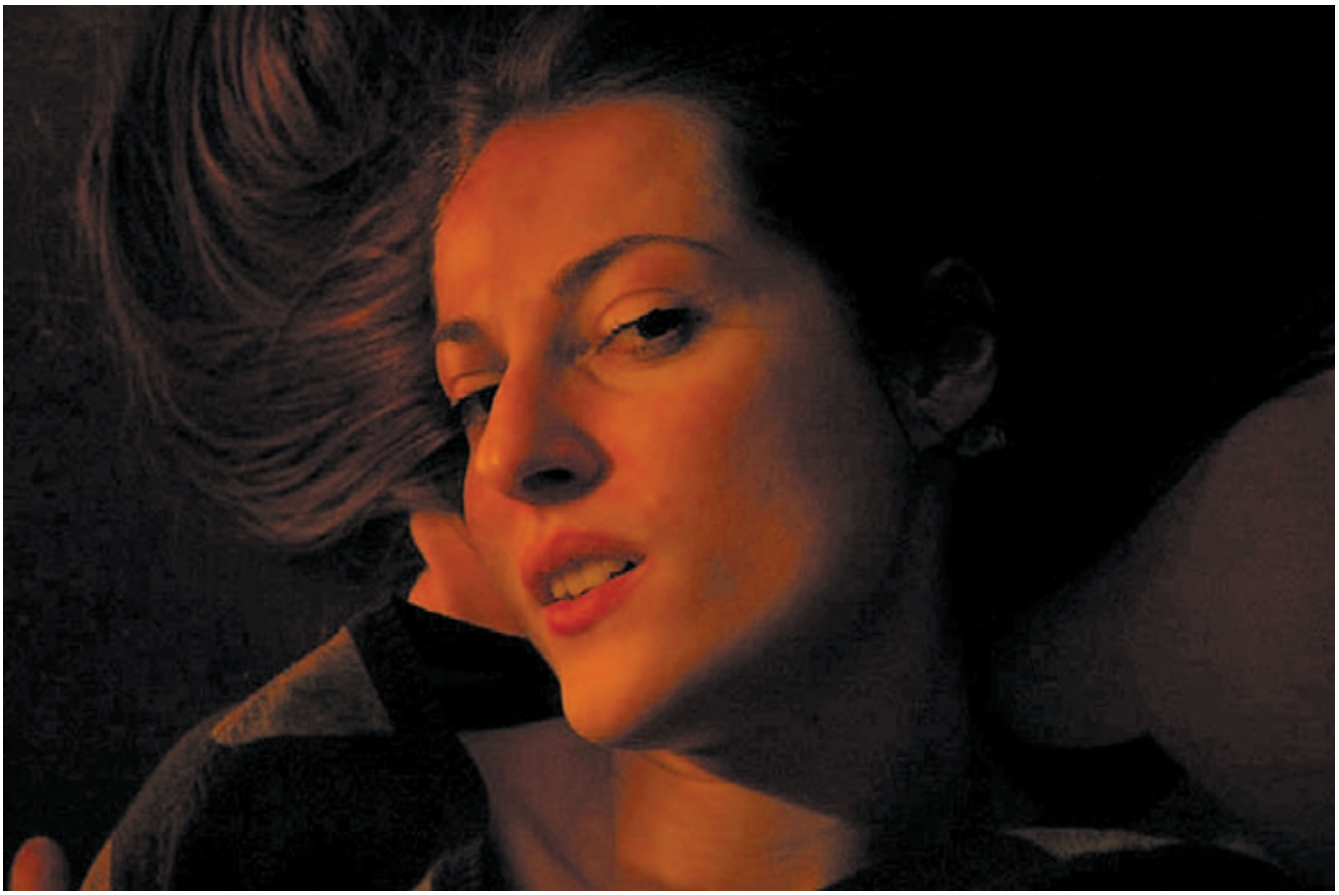


Foto: A. Romanovska

Māksliniece Liene Bondare

Kādas ir tavas iemīļotākās nospiešanas metodes un kāpēc?

Mana tehnika ir sietspiede. Tā ir tuva gleznieciībai – var panākt ļoti interesantas faktūras un brīvi eksperimentēt. Man patīk imitēt grafītu, akvareli, pasteļa zīmējumu, to visu sajaucot kopā, un var strādāt uz samērā lieliem formātiem, kas nav tik sarežģīti kā pārējās tehnikās. Vēl man ļoti patīk oforts, akvatinta, mecotinta un sausā adata, bet pēdējā laikā neesmu tajās strādājusi.

Vai tu esi apmierināta ar savu izvēli?

Jā, noteikti. Nu jau process sagādā baudu un strādāju ar prieku un garšu.

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

Jā. Vēlējos kļūt par režisori. Bet ar citām dzīves jomām sanāk saskarties ikdienu, vai tad ne?

Vai tu strādā paralēli studijām? Par ko?

Jā, šeit ieviesusies kļūda – vairs nestudēju, maģistra grādu iegūvu pagājušogad ar izcilību (par labāko 2006. gada maģistra darbu saņēmu V. Purvīša stipendiju). Nu esmu pasniedzēja LMA (Akadēmijā) un RDMV. LMA pasniedzu sietspiedi, RDMV zīmēšanu un kompozīciju. Paralēli esmu arī RDMV izstāžu kuratore, kā arī strādāju pie saviem projektiem. Tā kā *raujos melnu muti*.

Vai tev ir kādas autoritātes mākslas jomā pasaulē un te, Latvijā?

Protams, kāds mērķis, uz kuru tiekties, ir vajadzīgs katram. Mani sajūsmina Fransisa Bēkona darbi, vecā holandiešu – flāmu gleznieciība, japāņu oforti, Karavadžo, Velaskēzs un tā varētu saukt bezgalīgi. Ļoti daudz smeļos no literatūras un kino. Latvijā – varu teikt, ka man veicies ar pasniedzējiem un arīdzan dažiem skolasbiedriem.

Vai tu seko līdzi aktualitātēm mākslas pasaulē, un kā Tu to dari?

Esmu tajā iekšā. Latvijā apmeklēju izstādes, kuras man patiesi šķiet labas un interesantas. Ja izdodas doties kaut kur ārpusē, tad dienas kārtībā noteikti ir muzeju un galeriju apmeklējumi. Citādi izmantoju 21.gs. brīnumu - internetu.

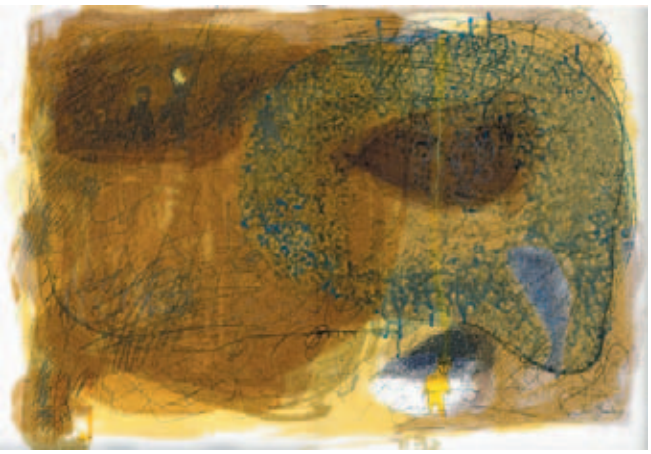
Ko tu domā par teicienu, ka mūsdienās māksla ir galīgi atrofējusies vai pat mirusi?

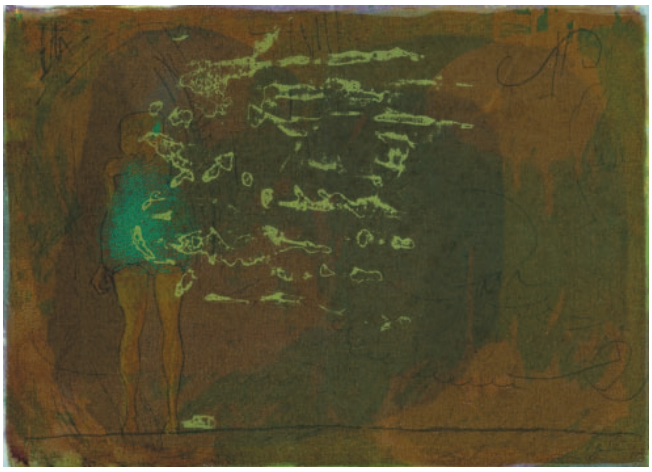
Hm, kurš to teicis? Vai kāds mākslinieks?

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs

Hromds

ISLANDE HOTEL





Vai tu neapsver iespēju pāriet uz kādu citu mākslas jomu?
Apsveru, un vienlaicīgi tas būtu vieglākais ceļš. Izvēlos grūtāko un interesantāko. Kamēr process sagādā prieku, un veselība atļauj, tikmēr nevēlos neko būtiski mainīt, kad tas, ko daru, būs apnicis vai nesagādās pārsteigumus, tad arī apsvēršu šo maiņu. Starp citu – veselības aspekts te varētu būt nozīmīgākais.

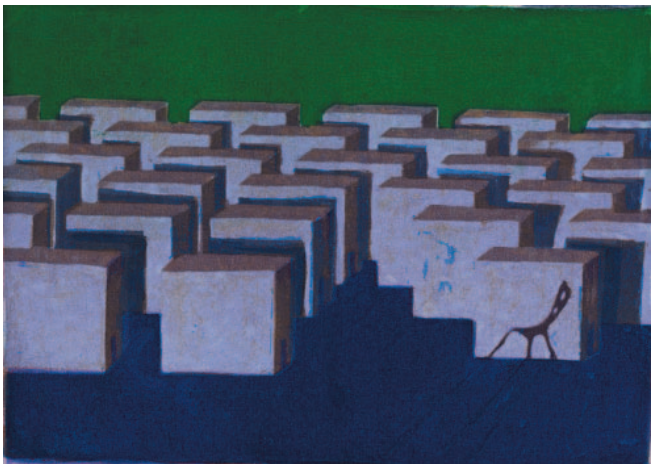
Kādi mākslas virzieni un stili tev patīk?
Virzieni vai stili? Man patīk kvalitāte.

Vai ir kādas noteiktas tēmas, kuras mēģini apskatīt savos darbos?
Darbu centrā vienmēr ir cilvēks. Cenšos aplūkot to no dažādām pusēm – gan gaišajām, gan tumšajām. Mani interesē noslēpums, kas ir katrā. Arī vientulība, kuru katrs izjūt savādāk.

Vai mēdz savos darbos pievērsties kaut kādiem neseniem, aktualizētiem notikumiem?
Droši vien – sev aktuāliem. Sociālā māksla man nav tuva.

Tavos darbos dominē (vismaz apskatītajos) tumšie toņi un vairāk vai mazāk drūmas un vientuļas izjūtas? Kāpēc?
Tas saistībā ar darba tēmu. Paranoiķa dienasgrāmatā mēģināju attēlot varas ietekmi uz cilvēku – uz slimu cilvēku, kurš pats ir varas iemiesojums un vienlaicīgi upuris. Vientulība ir cietums, kurā mums daļēji lemts atrasties.

Vai visi tavi darbi ir diezgan abstrakti, vai arī tādi ir tikai šie? Vai arī šis ir konkrēts posms tavā mākslas izpausmē?
Laikam drīzāk posms. Esmu nepārtrauktos meklējumos un daudz eksperimentēju ar tehniku – ir jau arī ļoti reāls darbs, kā *Gulētāja* un *Gulētājs*. Bet cenšos atteikties no foto izmantojuma un vairāk strādāt, ieklausoties sevī – kopt savu iekšējo redzi.



AUTO NOMA
skats-s
LGV

Vai ir kādi konkrēti mākslinieki, no kuriem esi ietekmējusies savā daiļradē?
Droši vien, bet lai par to spriež citi.

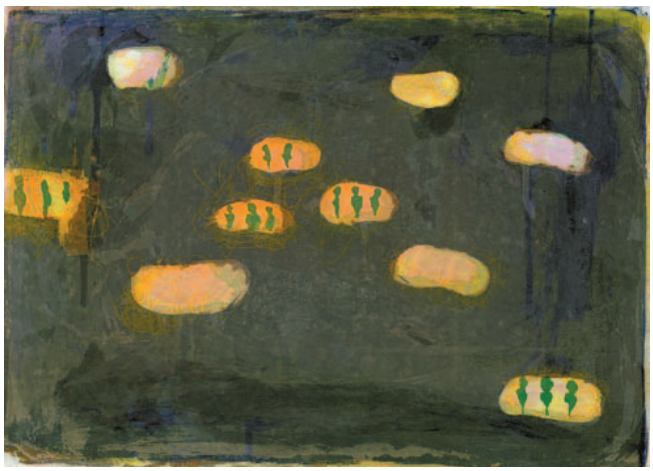
Ja nekļūdos, tavos darbos atkārtojas krēsla tēls. Vai tā ir vēl citos darbos? Kāpēc tā?
Krēsls šajā gadījumā ir varas simbols. Un arīdzan cilvēkam uzspiests nedabisks stāvoklis. Senie grieķi sarunājās un domāja atlaidušies pusguļus. Mugurkauls tad ir taisns.

Vai ir vēl kādi citi tēli, kuri atkārtojas tavos darbos?
Nezinu – paskatieties!

Vai tu vari iedomāties, par ko tu būtu kļuvusi, ja tu nebūtu māksliniece?
Nevaru vis – tas lai paliek pagātnei.

Vai tev ir kāda ārzemju izstāžu pieredze? Ja, jā, vai vari pastāstīt par kaut kādām atšķirībām Latvijas un ārzemju mākslas kultūrā?
Ārzemju izstāžu pieredze man ir daudz lielāka kā izstāžu pieredze Latvijā. Pati esmu bijusi kuratore un iniciatore 3. Baltijas valstu mūsdienu grafikas izstādei Londonā, tas mans lielākais projekts šim brīdim. Atšķirības ir milzīgas un neglaimo Latvijas videi. Mani bieži aizvaino attieksme no galeriju puses Latvijā – tā ir vairāk kā nekaunīga. Ja salīdzinām procentu likmi Londonā un Rīgā, tad tā ir uz pusi, ja ne trešdaļu mazāka kā Londonā. Un nesalīdzināsim mākslas tirgu Rīgā un Londonā. Pie tam vēl gleznu mētāšana pa grīdu man ir nepieņemama – tā ir nevīžīga un neētiska attieksme – un novecojusi arī. Un tā varētu turpināt bezgalīgi, bet nebojāsim garastāvokli.

Vai tev drīzumā būs kādas izstādes?
No 5. aprīļa – 13. maijam LNMM izstāžu zāles *Arsenāls* radošajā darbnīcā mana un Ivonnas Zīles dubultizstāde PARFĪMS.



Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromals
ISLANDE HOTEL

Vai mākslinieki Latvijā mūsdienās var izdzīvot, pelnīdami naudu tikai kā mākslinieki? Cik daudz viņiem ir jāiet uz kompromisiem ar reālo dzīvi? Cik daudz tajos darbos, ko viņi dara kā mākslinieki, vispār ir māksla?
Šis ir smags jautājums. Latvijas mākslas tirgus ir mazs – ja tas vispār ir – bet jauniem māksliniekiem tajā iekļūt ir grūti. Pie tam darbiem ir pašizmaksa – krāsas, audekli, otas u.tml. maksā un ne jau lēti. Vienas bildes pašizmaksa ir apmēram 100 Ls. Tā ka jauniem māksliniekiem nav iespējams dzīvot no mākslas un gaisa vien. Par kvalitāti nevajadzētu pārmest, kāda gaume, tādus darbus arī taisa. Gaume vidusmēram nemaz nav tik laba, smalkus darbus nesaprot.

Vai ar mākslu ir iespējams nopelnīt?
Ir un pie tam labi.

Ko tu saki par jauno tehnoloģiju parādīšanos mākslā? Par to, ka datortehnoloģijas un video sāk spēlēt arvien lielāku lomu?
Tas ir kas jauns un vecs vienlaicīgi. Man nav ne sajūsmas, nedz noliegums. Tās ir jaunas tehniskās iespējas un viss. Lomu sadalījums nemainās – visi 3 vaļi: gleznieciba, grafika, tēlniecība paliek un mainās, un ir interesanti arī šodien.

Vai tu vari kaut ko pastāstīt par mākslinieku sabiedrību un salīdzināt viņus ar pārējiem cilvēkiem? Daudzi mākslinieku uzskata par dīvaiņiem.
Tas ir tāds ērts stereotips, lai nevajadzētu iedziļināties un mēģināt izprast citādo, atšķirīgo – vieglāk taču norakstīt. Mākslinieki ir īpaši, jo viņi ir jūtīgāki, gudrāki un vairāk redz. Radošam darbam nepieciešams daudz laika, kuru nosacīti varētu iedalīt posmos. Pirmais ir idejas iznēsāšana – informācijas uzkrāšana. Tad skicēšana – idejas formulēšana, un tikai tad nāk realizācija. Viss tas paņem ļoti daudz iekšējas enerģijas un laika. Tas ir diezgan mokošs process, bet ja jūs jautātu, kādēļ tas vajadzīgs, tad man jāatbild – citādi nevaru – tā ir daļa no manis.

Darbu centrā vienmēr ir cilvēks. Mani interesē noslēpums, kas ir katrā. Arī vientulība, kuru katrs izjūt savādāk. Vientulība ir cietums, kurā mums daļēji lemts atrasties.

Kur slēpjas problēma, ka mākslinieku darbs ir diezgan nestabils un nedrošs, un potenciāli vāji pelnošs? Kā to risināt?
Mākslinieka darbs nav potenciāli vāji pelnošs. Vismaz normālā Eiropas valstī tas tā nav. Latvijas situācija ir īpaša – vāji pelnoši ir visi intelektuālā darba veicēji, un tas nav normāli.
Jāmaina tirgus sadalījums – galeriju attieksme. Nevis māksliniekam jāmeklē galerija, bet otrādi. Ilgtermiņā mazāki procenti, bet lielāks apgrozījums atmaksājas. Vēl jau visu ko var darīt, bet tas lai paliek.

Kādā jomā grafiķu darbam vajadzētu vairāk attīstīties vai iespraukties Latvijas kontekstā? Kur tas varētu vairāk izpausties? Ko tas var piedāvāt uzņēmējiem?
Par uzņēmējiem grūti spriest. Grafikas darbi ir draudzīgāki biroju telpām, bet bieži tos jauc ar poligrāfiju. Īstam, labam grafikas darbam ir tikpat liela vērtība kā gleznieciba darbam.
Par attīstību runājot, šobrīd ir attīstījusies un turpina attīstīties jauna, ļoti spēcīga grafiķu paaudze, kas veido spēcīgus darbus. To uzrāda neskaitāmas starptautiskas izstādes, kurās piedalāmies. Un ir patīkami to redzēt. Starp citu, grafikas izstādes bieži ir interesantākas kā gleznieciba.

Vai par mākslinieku var kļūt jebkurš cilvēks?
Par labu mākslinieku nevar. Jābūt stiprai personībai.

Vai tev ir kādi noteikti nākotnes plāni?
Ir gan, bet tie ir nākotnes, tāpēc par tiem nerunāšu.

Vai tev ir kāds nepiepildīts mērķis vai sapnis saistībā ar mākslu (iespējams utopisks)?
Uzspridzināt visas Rīgas galerijas!

Vai tu aktīvi piedalies mākslinieku sabiedriskajā dzīvē?
Nē, diezgan fragmentāri, ja ar to domātas izstāžu atklāšanas un visi pārējie *burziņi*. Eju uz tiem pasākumiem, kuri mani patiesi interesē un spēj bagātināt.

Kādi ir tavi hobiji ārpus darba un studiju nodarbes?
Man patīk lasīt labu literatūru un skatīties filmas, bet diemžēl pēdējā laikā tam atliek arvien mazāk laika.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Roberts T. Kijosaki un Šarona L. Lektere grāmatā "Bagātais tētis, nabagais tētis" raksta par to, ko saviem bērniem par naudu māca bagātie un nemāca nabagie.

Es sēdēju, blenzdams grīdā un sākdams saprast mācību, ko sniedz bagātais tētis. Es apjautu, ka tā ir dzīves garša. Beidzot es pavēros augšup un atkārtoju savu jautājumu:
- Un kāds ir atrisinājums?
- Tev ir jāizmanto tas, kas atrodas šeit, starp ausīm, - viņš teica, viegli piesizdams man pie galvas.
Šajā brīdī bagātais tētis atkārtoja galveno, ar ko viņš atšķīrās no saviem darbiniekiem un no mana nabagā tēta, un kas galu galā viņam ļāva kļūt par vienu no bagātākajiem havajiešiem, kamēr mans izglītotais tētis visu mūžu cīnījās ar naudas grūtībām. Tas bija viņa īpašais uzskats par dzīvi.
Bagātais tētis to atkārtoja atkal un atkal, es to nosaucu par pirmo mācību.

"Nabagie un vidusslāņa pārstāvji strādā, lai nopelnītu naudu. Bagātie liek naudai strādāt savā labā."

Tajā saulainajā sestdienas rītā es uzzināju ko jaunu, un tas krasi atšķīrās no visa tā, ko bija mācījis mans tētis. Deviņu gadu vecumā es aptvēru, ka abi tēti vēlas, lai es mācos. Abi tēti mani mudināja apgūt zināšanas....taču ne vienas un tās pašas.
Mans izglītotais tētis ieteica sekot viņa piemēram: "Dēls, es vēlos, lai tu cienīgi mācies, saņem labas atzīmes un pēc tam atrodi stabilu darbu kādā lielā uzņēmumā. Un pārliecinies, ka darbiniekiem ir dažādi atvieglojumi." Mans bagātais tētis gribēja, lai es izprotu naudas darbības principus un lieku tai strādāt savā labā. Es to mācījos viņa vadībā, nevis klasē.
Bagātais tētis turpināja savu pirmo stundu.
- Es priecājos par to, ka tu sadusmojies, jo liku tev strādāt par desmit centiem stundā. Ja tu nesadusmotos un samierinātos, es būtu spiests teikt, ka nevarēšu tevi mācīt. Redzi, lai kaut ko iemācītos, ir vajadzīga enerģija, kaislība un dedzīga vēlēšanās. Šeit ietilpst arī dusmas, jo kaislība - tās ir dusmas kopā ar mīlestību. Kad runa ir par naudu, lielākā daļa cilvēku nolemj neriskēt. Viņus vada nevis kaislība, bet bailes.

Pirmā mācība:
"Bagātie naudu nepelna strādājot."

Avots: R. T. Kijosaki un Š. L. Lektere, Bagātais tētis, nabagais tētis, Rīga, Zvaigzne ABC

Vaniļas debesis vīriešiem...

Ieva Zēģele

Saruna ar kosmētiķi
Žannu Dadeko

Piecdesmit gadu vecumā katram cilvēkam ir tāda seja, kādu viņš ir pelnījis.

Dž. Orvels

Kāda ir vīriešu attieksme pret kosmētiskajām procedūrām?

Jāsaka, ka konkrētu statistisku datu par situāciju Latvijā nav, tādēļ varu runāt, tikai vadoties no savas pieredzes. Mani novērojumi rāda, ka salīdzinoši neliela daļa vīriešu apmeklē kosmētiskos kabinetus.

Kādēļ?

Domāju, ka pie visa vainīgi stereotipi. Daži vīrieši to vēlas, bet nespēj pārvarēt kautrību un bailes - *Ko par mani nodomās citi, ja uzzinās? Domās, ka esmu netradicionālas orientācijas. Tas taču nav vīrišķīgi.*

Daļa vīriešu uzskata, ka vīrietim tas nav vajadzīgs, ka apmeklēt kosmētiķi ir sieviešu untumi. Piecdesmit padomju gadi arī ir atstājuši zīmogu. Tajos laikos pastāvēja uzskats, ka strādniekam ar skaistumu nav nekas kopīgs. Droši vien vecākās paaudzes lasītāji atceras tā laika banālo izteicienu, ka vīrietim ir jābūt tikai mazliet skaistākam par mērkaķi.

Tomēr attieksme mainās, un situācija arvien uzlabojas.

Ja pašķirstām vēsture grāmatas, tad redzam, ka vīrieši ne mazāk kā sievietes ir rūpējušies par savu izskatu un visos laikos ir bijušas kosmētiskās procedūras, kas domātas stiprajam dzimumam. Dabā dzīvnieku un putnu tēviņi ir košāki un redzamāki ne kā mātītes. Indiāņi, inki un citas senās ciltis izkrāsoja seju, ko var uzskatīt par dekoratīvās kosmētikas pirmsākumu. Visspilgtāk seju izkrāsoja vīrieši.

17. un 18.gadsimtā vīrieši pūderējās un krāsoja vaigus, nēsāja izsmalcinātas rotas lietas.

Vīrieši vienmēr ir gribējuši labi izskatīties. Vienīgi sociālisma ideoloģija uzskatīja, ka tas nav pareizi. Daudzās ģimenēs šādi stereotipi varētu būt saglabājušies no tiem laikiem. Sliktākais ir tas, ka tēvi, kas tā domā, šo ideju cenšas uzspiest arī saviem dēliem. Svarīgi, lai zēnam būtu labs paraugs - vīrietis, kas kopj sevi un rūpējas par savu izskatu.

Apmeklēt kosmētisko kabinetu ir tāda pati higiēniska procedūra, kā tīrīt zobus, mazgāt matus un ķemmēties.

Ķermenis ir dvēseles māja, un ir svarīgi, cik sakopts tas ir. Austrumu filozofija runā par to, ka par sevi ir jārūpējas kaut vai tādēļ, lai citiem nav jāskatās uz nekārtīgu, nesakoptu cilvēku. Tas ir pienākums pret apkārtējiem, jo mums nav tiesību citus cilvēkus apgrūtināt ar savu nekārtīgo izskatu. Mēs apkārtējos varam iepriecināt ne tikai ar labām domām un darbiem, bet arī ar to, ka labi izskatāmies.

Labs izskats nav tikai sieviešu priekšrocība. Vīriešiem patīk sakoptas sievietes un arī sievietēm patīk sakopti vīrieši.

Vai Eiropā situācija ir savādāka?

Eiropā, piemēram, Francijā vai Vācijā, kur visbiežāk pērku kosmētiskos līdzekļus dēlam vai vīram, veikalos es sastopu ļoti daudz vīriešus un redzu, ka viņi pārzina plašā piedāvājuma klāstu un to, kurš līdzeklis kādam nolūkam kalpo.

Pie mums kosmētikas veikalos pārsvarā apgrozās sievietes. Viņas

AUTO NOMA
skats-s
LGV

pērk kosmētiku saviem vīriešiem, vai nu dāvināšanai vai arī viņas vēlas, lai viņi rūpētos par sevi.
Cik zinu no ārzemju kolēģu stāstītā, tad Eiropā kosmētiskos kabinetus apmeklē liels skaists vīriešu.
Mēs, Latvijas sievietes esam pamanījušas, ka ārzemnieki izskatās par 10 gadiem jaunāki, piemēram, piecdesmitgadīgs vīrietis izskatās kā mūsu četrdesmitgadnieks. Mūsu vīrieši tātad izskatās vecāki nekā patiesībā ir.
Jā, ārzemēs vīrieši vairāk domā par savu veselību un izskatu, vairāk nodarbojas ar sportu un izmanto skaistumkopšanas procedūras. Ārzemēs tā jau ir kā tradīcija, ka kosmētiķi apmeklē no jaunības, vismaz tā tas ir lielpilsētās. Protams, ka izņēmumi ir arī tur.

Kādas kosmētiskās procedūras vīrieši var saņemt, apmeklējot salonu?

Vispirms jau tās ir sejas procedūras.

Kāpēc vīriešiem vajadzīgas kosmētiskās procedūras?

Ja vīrietim darbs ir ārā - celtniecības, mežsaimniecības vai lauksaimniecības nozarē, tad viņa sejas ādu ļoti ietekmē laika apstākļi un kosmētiskās procedūras ir obligāti nepieciešamas, jo sejas āda kļūst sausa, kreveļaina un apsārtusi. Līdzīgi ir arī, ja vīrietis dienas lielāko daļu pavada telpās pie datora. Tas ļoti negatīvi atspoguļojas tieši sejā. Vēl jāpiemin smēķēšana, kas arī ļoti kaitē, jo sejas āda straujāk noveco un izskatās neveselīgi. Atcerēsimies, ka tīra, maiga un mīksta āda ir viena no skaistuma pamatvērtībām.

Kā laika apstākļi ietekmē sejas ādu?

Latvijā lielai daļai vīriešu ir kuperoza āda, tas ir, sārtums, kad ādā uz vaigiem un deguna vērojams sīks asinsvadu zīmējums.
Piemēram, Francijā tas ir liels retums, jo tur ir kontinentāls klimats. Mums sejas āda ir jāaizsargā pret nelabvēlīgiem laika apstākļiem, piemēram, ziemā, kad ir sals, pavasarī un rudenī, kad ir lietus un vējš. Saule arī kaitē sejai.
Vīrieši ikdienas, skuj bārdu, un dažreiz viņi to dara ļoti nepareizi. Svarīga ir žiletes kvalitāte, skūšanās putas un krēms. Mēdz notikt tā, ka matiņi ieaug ādā, un tas ir papildus kairinājums. To visu var novērst, ja izmantojam pareizus kosmētiskos līdzekļus.

Kādas vīriešiem ir nepieciešamās sejas procedūras?

Gribu kungus iedrošināt, jo tās visnotaļ ir patīkamas. Vispirms gan ir jāveic ādas analīzes, lai noskaidrotu kāda ir āda.
Vīriešiem sejas ādu ir nepieciešams dziļi attīrīt, jo āda kalpo kā nederīgo vielu izvadītājs.
Tā ir tā saucamā mehāniskā tīrīšana, ko vislabāk un ar profesionāliem līdzekļiem veiks kosmētiķis. To dara tikai kosmētiskajā kabinetā,- āda tiek atbrīvota no melnajiem komedoniem. Pēc tam tiek uzlikta poras savelkoša maska. Poras sāk elpot un sejas ādas krāsa uzlabojas.
Ja ir kāda problēma un ir nepieciešams, tad kosmētiķis ar to īpaši strādā. Tā var būt jau pieminētā kuperoze, jūtīga vai sausa sejas āda. Procedūras laikā tiek uzlikta sejas maska. Tas ir kopšanas līdzeklis, kas sniedz tūlītēju rezultātu.
Vīriešiem var būt sejas ērcīte, kas „noēd" kapilārus un iznīcina audus. Vaigi kļūst sarkani un sāpīgi. Tad kosmētiķis nosūtīs pie dermatologa.
Vīrieši daudz lielākā mērā nekā sievietes kautrējas par savām problēmām un izvairās par tām runāt. Viena no šādām sejas slimībām ir „zils deguns', ko tautā sauc par „dzērāju degunu", bet ar alkohola lietošanu šeit nav nekāda sakara.. Zils deguns ir sejas slimība, ko sauc par rinotīmu. Jāveic analīzes un jāārstējas, jo tas ir novēršams. Tā ir sejas saistaudu problēma.
Kosmētiķis veic arī dažādas pretnovecošanas procedūras.
Viņš arī palīdzēs izzināt visus skaistuma noslēpumus - kādas ir ādas kopšanas pamatiemaņas, un, lai taupītu laiku un naudu, ieteiks kosmētikas līdzekļus, kas jālieto mājās un kas jums der vislabāk.

Kā seja jākopj mājās ?

Kosmētiķis ieteiks higiēniskās procedūras, kas ikdienā jāveic, lai pareizi koptu savu seju. Kā to pareizi jātīra un jāmazgā. Diemžēl joprojām daudzi vīrieši mazgā seju ar ziepēm. Arī ūdens kvalitāte Latvijā nav no labākajām un veidojas ādai nelabvēlīga kombinācija - sliktas kvalitātes ūdens plus ziepes, un āda ļoti cieš.
Speciālists pamācīs, kā pareizi jāskuj bārda. Daudzas kosmētiskās līnijas lietošanai mājas piedāvā speciālas sejas maskas, kas sagatavo ādu skūšanai. Kā reizrēķins jāzina tas, ka, pirms iziet no mājas, uz sejas jāuzklāj krēms. Tas jādara stundu vai pusstundu, pirms dodieties ārā.
Vīriešiem tāpat kā sievietēm, bet vīriešiem vairāk, vispirms sāk novecot āda ap acīm - parādās grumbiņas, nolaižas plakstiņi, zili riņķi ap acīm. Ikdienā lietojot pareizus kosmētikas līdzekļus, šo procesu var aizturēt.

Vai tiešām kosmetologs var palīdzēt, ja ir zili riņķi ap acīm?

Protams, pirmkārt ir jāsastāda rīcības plāns vai programma, kas un kā jādara, lai sasniegtu rezultātu – ko klients darīs pats mājās un kādas procedūras tiks veiktas kosmētiskajā kabinetā. Otrkārt, kosmētiķis palīdzēs ar saviem ieteikumiem un padomiem, kā izvēties ādas tipam un problēmas atrisināšanai piemērotākos kosmētiskos līdzekļus, kurus jālieto katru dienu. Tomēr, viss ir atkarīgs no paša klienta, cik nopietni viņš ir nolēmis par sevi rūpēties un labi izskatīties. Svarīgi ir ievērot daudzas lietas, piemēram, vajadzētu atteikties no kaitīgiem ieradumiem, sakārtot miega režīmu, nodarboties ar fiziskām aktivitātēm, vajadzīgas pastaigas svaigā gaisā. Ja to visu nedara, tad tikai ar kosmētikas līdzekļiem un kosmētiķa apmeklējumu būs par maz, tas nebūs tik ļoti efektīvi. Pilnvērtīgs uzturs kalpo gan ķermeņa, gan sejas ādas veselībai un skaistumam. Tomēr, jāsaka, ka kosmētiķa apmeklējums jebkurā gadījumā ļaus jums izskatīties labāk.
Tumšie loki zem acīm un uztūkušie plakstiņi ir pirmās novecošanās pazīmes, un viss, ko tiku minējusi, palīdz saglabāt jaunību. Acu kopšanai speciāli krēmi, jo šajā sejas rajonā ir mazāk

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromds
ISLANDE HOTEL

tauku dziedzeru, un tā ir sausāka. Ap acīm āda salīdzinoši ātrāk zaudē elastību.

Vai vīriešiem ir jālieto nakts krēmi?

Jā, tas ir jādara, jo nakts krēmā ir vairāk vitamīnu un pretnovecošanās komponentu. Ādas šūnu atjaunošanās miegā noris intensīvāk, un nakts krēma uzdevums ir šo procesu maksimāli veicināt.

Ko nozīmē kosmētikas līnija?

Tas ir kosmētikas līdzekļu komplekts: dienas krēms, nakts krēms, acu krēms, pieniņš sejas tīrīšanai, losjons, skūšanās putas, vīriešu parfimērija, maskas, pīlingi (sejas attīrīšanas līdzekļi) u.c.

Jūs pieminējāt pastaigas, bet vīriešiem, kas daudz ir ārā svaigā gaisā, sejas āda dažkārt ir pat ļoti slikta.

Jā, viņiem sejas kopšanai ir vajadzīga speciāli aizsargājoši krēmi atbilstoši ādas tipam. Vīrieši negrib smērēt uz sejas dienas krēmus, jo baidās, ka to kāds pamanīs. Par to nav jāraizējas, jo gandrīz visas kosmētikas līnijas, sākot ar ekskluzīvām un beidzot ar vidējā līmeņa, piedāvā krēmus, kuru konsistence ir tāda, ka tie ļoti ātri iesūcas ādā un neveido spīdīgu kārtiņu, no kuras ļoti baidās vīrieši. Šiem krēmiem ir arī vīriešu parfīmiem raksturīgais aromāts, lai neradītu vīriešiem psiholoģisku diskomfortu, ka viņi smaržo kā sievietes. Šodien visi kosmētikas ražotāji ir radījuši speciālās līnijas vīriešiem.

Cik bieži vīrietim būtu jāiet pie kosmētiķa?

Tas atkarīgs gan no vecuma, gan ādas. Par to vienojas ar speciālistu, un tas var būt reizi mēnesī, vai reizi nedēļā. Ja kosmētiķis nav apmeklēts iepriekš, tad sākumā ir jāiziet intensīvāks kurss. Jebkura procedūra kosmētiskajā salonā ilgst aptuveni stundu. Ir vīrieši, kas kautrējas, ka kosmētiskajā kabinetā sastapsies ar paziņām, un tur būs sievietes. Tik traki nav, jo katrs klients nāk savā laikā pēc pieraksta, un parasti iepriekšējais klients jau ir aizgājis.

Vīrieši uztraucas, ka šīs procedūras būs sāpīgas, jo kosmētiķis baltajā halātiņā atgādina ārstu?

Nē, tās ir absolūti nesāpīgas. Tieši pretēji, kosmētiskā seansa laikā tiek uzlabota ne tikai sejas āda, bet klientam ir iespēja relaksēties. Īpaši labi tas ir pēc darba dienas, bet nav slikti šim nolūkam izmantot pusdienlaiku. Procedūras laikā kosmētiķis veic sejas masāžu, kas ir atslābinoša. Cilvēks guļ un izbauda tās patīkamās sajūtas, ko sniedz pieskārieni sejai. Ja klients vēlas, telpā skan relaksējoša mūzika. Piemēram, kad es strādāju vienā no Rīgas lielākajiem saloniem, vīrieši, kas apmeklēja procedūras, pārsvarā bija ārzemnieki - zviedri un norvēģi. Viņi procedūras laikā tik ļoti atslābinājās, ka gandrīz vienmēr aizmiga. Kad pamodās, viņi bija atpūtušies un bija veikta sejas procedūra. Klienti bija ļoti apmierināti.

Ja vīrietis kosmetologu pirmo reiz apmeklē tikai ap vai pēc 40 gadiem, vai ir iespējams uzlabot sejas izskatu?

Jā, ja cilvēks ir apņēmības pilns uzlabot savu izskatu, tad ar viņu var strādāt un panākt labus rezultātus. Protams, pie nosacījuma, ka viņš ievēros kosmētiķa ieteikumus un katru dienu izpildīs visu nepieciešamo mājās. Panākumi gūstami, tikai regulāri veltot ādai laiku un uzmanību. Tas nav par vēlu. Jāatceras, ka nekad nav ne par agru, ne par vēlu uzsākt rūpīgu ādas kopšanu.

Kā ir ar kosmētiskajām operācijām?

Man nav bijis neviens klients vīrietis, kas būtu veicis plastisko sejas operāciju. Cik zinu, tad Eiropā visizplatītākā plastiskā operācija, ko izdara vīrieši, ir noslīdējušu plakstiņu noņemšana, un otra populārākā ir tauku atsūkšana, kaut gan bez diētas ievērošanas tā neko daudz nedod.

Viens no Jūsu pakalpojumiem ir caurumu izšaušana ausīs, lai varētu nēsāt auskarus. Vai vīrieši to dara?

Jā, šobrīd ir tendence, ko es saucu par Tīņu modi, kad jauni puiši vecumā no 10 - 14 gadiem dur caurumus abās ausīs. Domāju, tā ir vēlme līdzināties izcilajam futbolistam Deividam Bekhemam. Kad caurumi ir izdurti, tad auskarus viņi pērk un

AUTO NOMA
skats-s
LGV

nēsā ar lielu akmeni. Hiphopa piekritējiem dur pat vairākus caurumus ausīs. Kopumā tendences šajā jomā ir mainījušās, jo vēl nesen pārsvarā caurumus ausīs dūra jauni vīrieši vecumā no 18 -20 gadiem, bet tikai vienā ausī. Šobrīd pēc 18 gadiem reti kurš nēsā auskarus, ja nu vienīgi tie, kam ir tāds stils vai radošo profesiju pārstāvji.
Lietišķais stils nepieļauj, ka vīrietis nēsā auskarus. Ja ir vēlēšanās, tos var likt mājās vai brīvdienās pie brīvā stila apģērba.

Ko jūs ieteiktu zēnu vecākiem?

Vecākiem jāraizējas ne vien par meitenes sejas ādu, bet arī zēna. Īpaši svarīgi tas ir pusaudža vecumā. Ja bērnam uz sejas ir pūtītes vai pinnes, tad jāzina, ka tās nepāries pašas no sevis, tādēļ nav jāgaida, ka notiks brīnumi, bet jāiet pie ārsta vai kosmētiķa, jo tikai tā var izvairīties no dažādām nepatīkamām komplikācijām, piemēram, rētām uz sejas.
Par bērna ādu neatkarīgi no dzimuma ir jārūpējas jau no pirmās dzīves dienas, un tam ir jākļūst par ieradumu. Ir nācies redzēt, ka jauna māmiņa aukstā laikā nes gadu vecu bērniņu, un viņa vaidziņi no sala sausi, sarkani un sakairināti. Māte tam nav pievērsusi vajadzīgo uzmanību, jo bērna vaidziņi bija jāsasmērē ar aizsargkrēmu.

Pēc baseina apmeklējuma visiem - gan pieaugušajiem, gan bērniem noteikti ir jālieto krēms, jo ūdens ir hlorēts.

Kā klients var pārliecināties, ka ir atnācis pie laba speciālista?

Katram ir savs zobārsts, savs frizieris, un tāpat ir jāatrod savs kosmētiķis, kuram jūs uzticaties un ar kuru varat saprasties.
Kosmētiķim ir jābūt cilvēkam ar medicīnisko izglītību un sertificētam. Sertifikāts netiek izsniegts uz mūžu, bet tas ir jāatjauno ik pēc 5 gadiem, nokārtojot eksāmenu. Latvijā šādu sertifikātu izsniedz tikai Latvijas medicīnas māsu asociācija. Tikai ar kursiem nepietiek, lai kosmētiķis būtu profesionāls. Lai sertifikātu pagarinātu, bez eksāmena ir jābūt 150 akreditētām stundām, tas nozīmē, ka regulāri ir jāpapildina zināšanas un jāapmeklē kursi un semināri. Skaistuma industrija nepārtraukti attīstās, un kosmētiķim ir jāpārzina viss jaunais, kas šajā jomā ir radīts. Tādēļ es katru otro gadu braucu uz Franciju, kur apgūtu ne vien teoriju, bet arī praktiski stažējos pie Eiropas labākajiem meistariem.
Galoen sertifikātam obligāti ir jābūt latviešu valodā un uz tā ir jābūt norādītam, cik ilgi tas ir derīgs. Sertifikāti no dažādiem kursiem un semināriem, kā arī diplomi, kas iegūti uzvarot konkursos, var būt arī angļu valodā.

Atceries, ka:

- Āda ir sāpju, pieskārienu un gaisa temperatūras uztvērējs, tā aizsargā un palīdz izvadīt no ķermeņa nederīgās vielas.
- Āda attīra, dziedē un atjauno sevi. Tikai no jums atkarīgs, cik efektīvi tas notiek.
- Āda ir emociju barometrs. Kad cilvēks ir aizkaitināts, tā piesarkst, norādot uz stresu.
- Āda liecina par vispārējo veselības stāvokli. Stress, slikts uzturs un miega trūkums, kaitīgi ieradumi pasliktinās ādas stāvokli. Rūpējoties par veselību, rūpējamies arī par ādu.

9 grumbu apkarošanas veidi:

- Sargājiet ādu no saules!
- Nesmēķējiet!
- Regulāri veiciet dziļo ādas tīrīšanu, jo sejas āda jāattīra no atmirušajām šūnām un netīrumiem porās!
- Regulāri veiciet dziļo mitrināšanu - reizi nedēļā uzlieciet barojošu masku!
- Uzlabojiet asinsriti sejas ādai, lietojot pīlingu!
- Lutiniet savu seju ar masāžām!
- Lietojiet aizsargkrēmus, lai nav jāraizējas par laika apstākļiem - laika maiņas, centrālapkure!
- Uzklājot uz sejas kopšanas līdzekļus, nestaipiet ādu.
- Lietojiet kosmētikas līdzekļus!

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hronds
ISLANDE HOTEL

Atlūguma stāsts

Sākumā manikīrēm likās, ka šeit strādāt būs jauki, bet drīz vien viņas vīlās. Ļoti nomācošs un pat kaitinošs bija lielveikalam raksturīgais troksnis, ko rada cilvēku burzma un atklātā telpa, kurai nepārtraukti garām iet cilvēki.

Vita vairāk kā gadu nostrādāja jaunā, tikko atvērtā nagu kopšanas salonā, kas atradās lielveikalā. Salona interjers bija gaumīgs un patīkams. Tajā bija iekārtotas darba vietas sešiem meistariem. Sākumā manikīrēm likās, ka šeit strādāt būs jauki, bet drīz vien viņas vīlās. Ļoti nomācošs un pat kaitinošs bija lielveikalam raksturīgais troksnis, ko rada cilvēku burzma un atklātā telpa, kurai nepārtraukti garām iet cilvēki. Viņi iet un skatās, kā meistari strādā. Darbiniekiem rodas sajūta, it kā viņi atrastos zooloģiskajā dārzā - būrī. Sākumā meitenes pat neapzinājās, cik tas ļoti traucē, kad visi redz, kā tu strādā. Vita ir meistare ar gandrīz septiņu gadu darba stāžu, bet tikai šajos apstākļos viņa novērtēja to, cik labi strādāt atsevišķā, intīmi klusā kabinetā, kur fonā skan mūzika, un tu esi aci pret aci ar klientu.

Saimniecei šis bija pirmais salons un pagaidām vienīgais. Viņa pati pēc profesijas ir manikīre un šo dabu labi pārzina, tomēr darbam nepieciešamais aprīkojums bija nopirkts diezgan viduvējas kvalitātes. Lai salonu varētu uzskatīt par mūsdienu prasībām atbilstošu, vēl daudz kā trūka. Darbinieces salona īpašnieci saprata, ka bizness tikko uzsākts, un tas ir prasījis diezgan lielas investīcijas, tādēļ izturējās iecietīgi. Viņām likās, ka īpašniece cenšas, lai salons būtu augsta līmeņa. Nosaukums arī bija pietiekami ambiciozs, kas klientam liek domāt, ka sniegtie pakalpojumi būs augstas kvalitātes. Darbinieces cerēja, ka darba vietas ar laiku tiks pilnveidotas. Šādā salonā viens no nepieciešamākajiem darba priekšmetiem ir putekļu nosūcējs, jo, vīlējot želejas vai akrila nagus, rodas daudz veselībai kaitīgu putekļu, kas ir ķīmiskas vielas. Putekļu nosūcēji bija, bet viens no lētākajiem un stipri zemas kvalitātes. Putekļi ir nopietns drauds ne vien meistaru, bet arī klientu veselībai. Īpašniece solīja, ka pēc kāda laika nopirks labākus, bet - *nekas nav tik patstāvīgs, kā kaut kas ir pagaidām*. Kamēr Vita tur strādāja, par jaunu putekļu nosūcēju pirkšanu pat runas vairs nebija.

Protams, meistari var strādāt sejas maskās, bet to darīt šādā vietā - lielveikalā, likās briesmīgi. Briesmīgi izskata dēļ, jo cilvēkiem, kas ietu garām, būtu, ko brīnīties. Īpaši jau tiem, kas par pieaudzētajiem nagiem neko nezina. Manikīres izskatītos pēc ķirurgiem, kas operē nagus. Bērnus jau nu noteikti varētu nobaidīt. Vita sejas masku nelika arī tādēļ, ka to, ilglaicīgi turot uz sejas, rodas izsitumi. Vita bija pieradusi strādāt līdzīgos apstākļos, jo iepriekšējā salonā bija tāpat. Tādēļ jau atnāca uz šejieni, ka cerēja uz ko labāku.

Tomēr galvenais iemesls, kādēļ Vita, tāpat kā daudzas citas meistares, uzrakstīja atlūgumu, bija atalgojuma sistēma. Visiem meistariem bija jābūt pašnodarbinātām personām, un līdz ar to nodokļus maksāja paši. No kasē ienestās naudiņas 60% palika īpašniecei un 40% meistaram. Šāds sadalījums tika pamatots ar to, ka salons atrodas īpaši labā vietā, kur apgrozās daudz cilvēku. Pievienotās vērtības nodoklis tika dalīts uz pusēm – 9% maksāja īpašniece un 9% meistars.

Darbam nepieciešamos materiālus sākumā darbinieces pirka pašas pēc saviem ieskatiem. Kādus materiālus meistari pērk un cik dārgus, par to īpašniece neinteresējās. Klients par nagu pieaudzēšanu vai remontu maksāja cenrādī norādīto summu. Ar kādu materiālu strādāt, tas bija katra meistara ziņā. Protams,

AUTO NOMA
skats-s
LGV

tas, kurš strādāja ar lētāku, zemākas kvalitātes materiālu, nopelnīja vairāk. Vita tā nedarīja. Viņa strādāja ar kvalitatīviem materiāliem, jo viņai, pārnākot strādāt uz šo salonu, līdzi atnāca daudzi patstāvīgie klienti, kurus viņa nevēlējās zaudēt. Vita kā meistars, kas strādāja ar kvalitatīvu un dārgu materiālu, algas ziņā bija zaudētāja. Tāpēc daudzi meistari strādāja ar lētāku materiālu, bet tas bija uz klientu apmierinātības rēķina. Veidojās haoss, jo katrs strādāja ar savu materiālu, bet visi klienti maksāja vienādi un klientu apmierinātība bija ļoti atšķirīga. Dažiem klientiem ļoti patika šis salons, daži klienti sūdzējās par nekvalitatīvu darbu, bet vēl citi vienkārši vairs nenāca. Tad īpašniece nolēma pati pirkt materiālus. Situācija neuzlabojās. Nopelnītās naudas procentuālais sadalījums starp īpašnieci un meistaru saglabājās tas pats.

Lielveikalā telpu īres maksa ir liela. Īpašniece acīmredzot ar to nebija rēķinājusies. Viņai šķita, ka viss būs daudz vienkāršāk un pelnīt sāks ātri. Bet realitāte tomēr bija citāda. Ieguldīto naudu nevarēja dabūt atpakaļ, kur nu vēl pelnīt. Nebija viegli samaksāt visus pašreizējos rēķinus. Finansu problēmas īpašniece risināja uz darbinieku algu rēķina. Tas bija vissāpīgāk.

Tādēļ, ka nevarēja nopelnīt, katru mēnesi nomainījās 2 – 3 meistari. Neviens sevi cienošs un profesionāls meistars par tik zemu atalgojumu un tādos apstākļos nevēlējās strādāt. Kad salonu atvēra, sākumā šeit strādāja labi meistari, bet, kad tika uzrakstīti pirmie atlūgumi, uz salonu strādāt nāca jaunas meitenes, kas tikko apguvušas šo amatu un kuras citur darbā ņem nelabprāt. Otru jauno darbinieku grupu veidoja meistari, kas slikti strādāja. Bija arī dažas jaunas meitenes, kuras labi strādāja, un viņām šī bija iespēja tikt pie patstāvīgiem klientiem. Klientu šeit netrūka, prasmīgiem meistariem brīžiem bija jāstrādā kā pie konveijera. Īpašniece bija devusi rīkojumu, ka jaunos klientus jāpieraksta pie labajiem meistariem. Līdz ar to vieni strādāja, muguru neatliekuši, bet citi garlaikojās. Tie, kas garlaikojās, neko arī nenopelnīja. Vitai darba grafiks bija tik pieblīvēts, ka nevarēja starp klientiem pat aiziet uz tualeti, par paēšanu nemaz nerunājot. Īpašniece domāja tikai par naudu, nevis saviem darbiniekiem. Ja arī domāja par kaut kādām ērtībām, tad tās bija tikai klientu.

Vitas darba diena parasti bija no 10.00 līdz 22.00 - 12 stundas un dažreiz pat bez pusdienas pārtraukuma stundas. Sākumā Vita nesūdzējās, jo nauda bija vajadzīga, lai samaksātu kredītus. Viņa arī novērtēja lielisko iespēju tikt pie jauniem klientiem. Darba devēja nostāja bija viennozīmīga - jo tu vairāk strādā, jo labāk. Ja darba dienas laikā meistars kasē ienesa vairāk par 75.00 Ls, tad viņš saņēma 45%. Reāli to izdarīt bija grūti, tad bija jāstrādā tā kā to darīja Vita – bez atpūtas.

Pēc dažu mēnešu darba īpašniece nosprieda, ka darbības lauks jāpaplašina un mazā blakus telpā ierīkoja kosmetologa kabinetu. To viņa pamatoja ar to, ka klientiem ir parocīgi, ja vienuviet var saņemt vairākus pakalpojumus. Vita un citi meistari, kas salonā strādāja, par to brīnījās, jo uzskatīja, ka tik maza telpa tam nav piemērota. Tāds kosmētiskais kabinets vienkārši bija zem kuras katras kritikas. Ja strādā vienā jomā, tad labāk vienā. Liekas, ka arī klienti nebija diez ko apmierināti par pakalpojuma saņemšanu šaurā, tumšā, bezgaisa telpā. Darbinieces, kas tur strādāja, atlūgumu uzrakstīja visai drīz, jo šādi darba apstākļi nebija normāli. Lielākā daļa klientu otrreiz vairs nenāca. Salona darbinieki brīnījās arī par kontrolējošajām institūcijām, kā tās vispār atļāva stādāt šādos apstākļos.

Katru reizi, kad kāds no meistariem uzrakstīja atlūgumu, īpašniece sasauca sanāksmi, lai izdibinātu aiziešanas iemeslus. Vienmēr tie bija vieni un tie paši, bet mainīties nekas nemainījās. Kad kārtējā sanāksmē Vitai jautāja, kādēļ viņa iet prom, viņa atbildēja, ka maina dzīvesvietu. Tā viņa rīkojās tādēļ, ka negribēja sabojāt attiecības un uzskatīja, ka nav nozīmes mēģināt iestāstīt īpašniecei to, ko viņa nav spējīga saprast.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hoods
ISLANDE HOTEL

Atlūguma stāsts: *komentāri*

Solvita Umbraško
psiholoģijas zinātņu maģistrs

Darbinieku un darba devēju saskaņotas vērtības ir viens no priekšnoteikumiem viņu efektīvai sadarbībai.

Latvijas darba tirgum diezgan tipisks stāsts par atlūguma rakstīšanas iemesliem: darbinieku neapmierinātība ar atalgojumu un neapmierinātība ar darba apstākļiem, un nosacījumiem.
Lai gan pēdējā laikā aizvien vairāk darba devēju uzmanību pievērš savu darbinieku apmierinātības līmenim un lojalitātei pret savu uzņēmumu (lai pēc iespējas ilgāk varētu noturēt kvalificētus darbiniekus savā uzņēmumā), šajā situācijā tas ir savādāk. Šajā stāstā atklājas, ka acīmredzot salona īpašniece par prioritāti izvirza ātru peļņas gūšanu, rūpes par darbinieku darba apstākļiem un viņu darba kvalitāti atstājot otrajā plānā. Lai gan tieši no darbinieku darba kvalitātes ir atkarīga uzņēmuma peļņa un klientu skaits. Neapmierināts darbinieks nav spējīgs sniegt augsta līmeņa pakalpojumus. Iespējams, dažreiz ir vērts vairāk līdzekļu un laika investēt darbinieku apmierinātības celšanai pret savu uzņēmumu, lai vēlāk šie darbinieki varētu pilnvērtīgi un efektīvi darboties šajā pašā uzņēmumā, tādā veidā piesaistot aizvien vairāk klientu (kas arī nodrošinātu lielāku peļņas līmeni).
Ja darba devējs spēj izrunāties ar saviem darbiniekiem, lai ne tikai noskaidrotu neapmierinātības līmeni, bet arī, lai rastu problēmu risināšanas kompromisu, darbinieki jūtas uzklausīti, saprasti un novērtēti, līdz ar to vairāk motivēti strādāt uzņēmumā, kuram viņi nav vienaldzīgi.
Šajā situācijā notiek savādāk – darbinieku motivācija mazinās, līdz ar to samazinās darba kvalitāte, jauno salonu atstāj kvalificēti darbinieki, kā rezultātā nekvalitatīvo pakalpojumu dēļ salons pat zaudē esošos klientus.

Šī stāsta varonei sākotnēji ir bijusi augsta motivācija strādāt (jauns salons, savi klienti, kurus viņa nevēlējās zaudēt, jaunu klientu iegūšanas iespējas), taču ir redzams, ka neadekvāti darba apstākļi un nosacījumi spēj šo motivāciju samazināt. Jūtams darbinieces aizvainojums par to, ka īpašniece nav novērtējusi viņas darbu. Vitas prioritāte ir bijusi augsts sniegto pakalpojumu līmenis, kas neatbilda salona īpašnieces prioritātēm – prasībām pēc kvantitātes. Tas ļauj secināt, ka darbinieku un darba devēju saskaņotas vērtības ir viens no priekšnoteikumiem viņu efektīvai sadarbībai.

Lasot
un pārdomājot
Atlūguma stāsta komentā-
rus, atklājas atšķirīgi viedokļi, un
ir vēlēšanās uzrakstīt savu komentāru.
Vai Tev, lasītāj, arī ir savs viedoklis? Varbūt
Tava pieredze ir pavisam atšķirīga no stāstā
un komentāros lasītā?
Labprāt uzklausīsim Tavas domas, viedokli un
redzējumu, Tev tikai jāuzraksta e – pastā:
zanete@mits.lv !
Interesantākās atziņas ar Tavu atļauju
publicēsim un labprāt sadarbosi-
mies arī turpmāk!
Tava BP

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Maija Gauja
SIA Kolonna Serviss valdes priekšsēdētāja

Šis ir hrestomātisks gadījums, ko vajadzētu kā piemēru izmantot augstskolas vadības zinātņu pirmā kursa studentiem.

Ļoti uzskatāmi atklājas tradicionālais attiecību - *darba devējs* un *darba ņēmējs* modelis. Katrai no pusēm ir savas intereses, vēlmes un vajadzības. Bet, ir vēl trešā puse - klients, kuram ir nepieciešams pakalpojums un kurš faktiski ir galvenais, jo no viņa ir atkarīgs, vai pirmajām abām pusēm vispār būs naudiņa, ko dalīt. Darba tirgū situācija nebūt nav vienkārša un nevar nenovērtēt labu darbinieku, tāpat kā nevar par zemu novērtēt labu darba vietu.

Lielveikals ir laba darba vieta. Šādās vietās ir ļoti, ļoti augstas īres maksas un tāpēc ir saprotams saimnieces satraukums, un viņas centieni ierīkot pēc iespējas vairāk darba vietu un attīstīt blakus pakalpojumus. Tas ir veids, kā piesaistīt klientus.

Lasot šo "atlūguma stāstu", es nesaprotu - vai šī darbiniece pirms tam nekad nebija bijusi lielveikalā, un vai tiešām viņa nespēja iztēloties to ainu, kāda būs darba vide. Otrkārt, stājoties darbā, vienmēr tiek pārrunāti noteikumi, tai skaitā kāds būs atalgojums. Šīm lietām ir jābūt skaidrām, pieņemot darba piedāvājumu. Visam pamatā ir darba līgums, kurš kalpo par pamatu konflikta situāciju risināšanai. Nav taču Viduslaiki, kad mēs parakstām darba līgumu, tad ar to apstiprinām, ka piekrītam nosacījumiem. Ja pēc kāda laika darbiniecei liekas, ka veikalā ir pārāk liels troksnis, un viņas alga ir pārāk maza, tad gribas teikt - pacel līgumu un apskaties, zem kā esi parakstījusies. Vai tā gadījumā nav tava problēma? Zinot to, cik daudz Rīgā ir frizētavu un salonu, cik milzīga ir konkurence, es uzskatu, ka minētā salona īpašniece saviem darbiniekiem ir sagādājusi brīnišķīgus darba apstākļus, jo viņu darba vieta ir tur, kur ir apgrozās visvairāk cilvēku, kur ir liela cilvēku plūsma. No pieredzes varu teikt, ka simtiem šīs nozares profesionāļu sēž skaistās, plašās, atsevišķās telpās, un pēc līguma viņi var saņemt lielus procentus, bet tos nav nekādu cerību nopelnīt, jo salonos cilvēki iegriežas salīdzinoši maz. Šajā konkrētajā gadījumā es negribu vainot darba devējus, pilnīgi noteikti nē!

Darbinieks spriež tā: kasē tiek ienesta nauda un daļēji tā ir viņu, un daļēji saimnieces. Bet to, ka jāmaksā par īri, elektrību, ūdeni, jāatdod kredīti, jāmaksā darbiniekiem atvaļinājuma naudas, jāapmaksā administratora darbs, jāveic nodokļu maksājumi, to jau darbinieki nerēķina un pat nezina, cik lieli ir šie izdevumi. Protams, ka saimniece savelk jostu, jo šis nav ne ieroču, ne narkotiku, ne naftas bizness. Šo var nosaukt par Kapeiku biznesu.

Protams, ja šādi aiziešanas gadījumi ir pēc kārtas vairāki, tad tas norāda uz kādu problēmu, kas prasa risinājumu. Domāju, ka salona īpašniecei vienkārši jāsasauc kolektīva sanāksmi un nevis jājautā, kāpēc darbinieki iet prom, kas arī ir svarīgi, bet jāizskaidro, kā kasē ienestā nauda dalās un kur tā paliek. Manuprāt, nekādu noslēpumu tur nav. Ir nemainīgie izdevumi un mainīgie izdevumi, un to visu iespējams uzzīmēt uz vienas papīra lapsas, lai meitenes redz, kur un kā nopelnītā nauda paliek.

Gribētos, lai darbinieki izprot darba devējus un otrādi, jo viņi ir komanda un spēlē vienā laukuma pusē, tad pakalpojumu kvalitāte augs, un klienti būs apmierināti.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hromds
ISLANDE HOTEL

Dīvainību un idiotisma bizness

Rakstu pēc www.stellaawards.com materiāliem sagatavoja **Ilgvars Zihmanis**
Karikatūru autore **Elīna Martinsone**

Stellas prēmija (*Stella Award*) savu nosaukumu ieguvusi par godu Stellai Libekai, tobrīd 79 gadus vecai kundzei, kura 1992. gadā, braucot mašīnā, guva applaucējumus, izlejot sev klēpī nupat *McDonald's* nopirkto kafiju. ASV Ņūmeksikas štata tiesa piesprieda *McDonald's* samaksāt viņai 2,9 miljonus dolāru lielu kompensāciju. Kopš tā laika Stellas prēmija tiek piešķirta par visneiedomājamāko, dīvaināko un idiotiskāko tiesas prāvu.

Tā kā internetā cirkulē arī pilnībā izdomāti tiesas prāvu gadījumi, jāpiezīmē, ka tālāk aprakstītās prāvas notikušas patiesi, ko iespējams pierādīt ar tiesas sēžu protokoliem.

2002. gads. Ketlīna Anna Makkormika no Vilkesbaras Pensilvānijas štatā cieta no pārmērīga tukluma un aizrāvās ar smēķēšanu, kā rezultātā viņai bija augsts asinsspiediens, augsts holesterīna līmenis un nosliece uz koronārās asinsrites traucējumiem. Taču ārsti no Veterānu lietu departamenta medicīniskā centra, kā izrādās, „nebija darījuši pietiekami daudz", lai pārliecinātu viņu veikt pasākumus savas veselības uzlabošanai. Pēc pārciestā infarkta, kas pēc viņas vārdiem, „pataisīja viņu par invalīdi", viņa iesūdzēja tiesā astoņus departamenta ārstus un viņu darba devēju, ASV valdību, pieprasot vairāk nekā miljonu dolāru lielu kompensāciju.

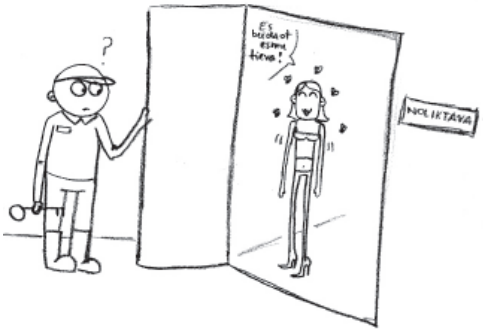
AUTO NOMA
skats-s
LGV

2002. gads. Jūtas štata cietuma ieslodzītais, recidīvists Roberts Pols Raiss iesūdzēja tiesā Jūtas štata Labošanas darbu departamentu, apgalvojot, ka cietumā viņam neļauj praktizēt viņa reliģiju – „druīdisko vampīrismu". Tam viņam esot nepieciešams seksuāls kontakts ar „vampīrieni". Piedevām vēl cietums „nenodrošinot viņam specifisko vampīrisko diētu" (t.i., asinis). 2000. gadā, kad Raiss nokļuva cietumā, viņš bija reģistrēts kā katolis. Jūtas štata tiesa šo lietu izskatīt atteicās.

2002. gads. Dženisa Bērda, Deila Bērda Edžmona un Kima Bērda Morana iesūdzēja tiesā ārstus un slimnīcu, uz kuru bija aizvedušas savu māti, lai veiktu nelielu medicīnisku procedūru. Pēc tam, kad notika kaut kas neparedzēts, Dženisa un Deila kļuva par lieciniecēm tam, kā ārsti steigšus aizved viņu māti, lai veiktu steidzamu operāciju. Taču slimnīca tika iesūdzēta tiesā nevis par nepareizu medicīnisku aprūpi, bet gan par „negatīvu emocionāla stresa izraisītu ietekmi" – pie kam stress ticis izraisīts nevis abu māsu mātei, bet gan viņām *pašām*, jo viņas „redzējušas, kā ārsti steidzas palīdzēt viņu mātei". Lieta nonāca līdz Kalifornijas Augstākajai tiesai, kas beigu beigās izšķīra lietu par labu slimnīcai.

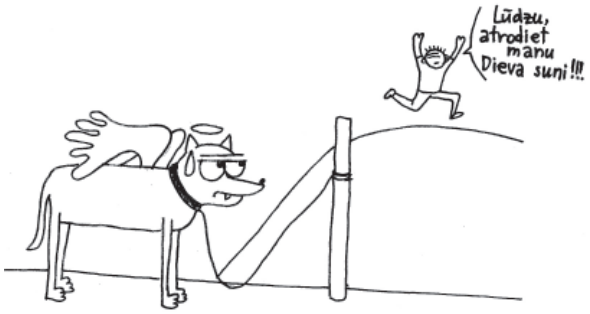
2003. gads. Kad Šons Pērkinss no Lorelas, Indiānas štatā, apmeklēja *Paramount's* Kingailendas izklaides parku Meisonā, Ohaio štatā, viņu ķēra zibens spēriens. Par to Pērkinsa advokāts iesūdzēja tiesā izklaides parka vadību, apgalvojot, ka „parkam būtu vajadzējis brīdināt cilvēkus, ka negaisa laikā nedrīkst atrasties ārpus telpām".

2003. gads. 18 gadus vecais Kouls Bartiromo no Viejo Kalifornijas štatā nopelnīja biržā vairāk nekā 1 miljonu dolāru, taču federālā tiesa piespieda viņam visu atmaksāt, jo atklājās, ka notikusi krāpniecība. Pēc šī gadījuma viņa vidusskola aizliedza viņam piedalīties skolas beisbola mačos. Bartiromo iesūdzēja vidusskolu tiesā, apgalvojot, ka plānojis kļūt par profesionālu beisbolistu, taču skola laupījusi viņam šo iespēju, aizliedzot viņam piedalīties spēlēs. Par to viņš pieprasīja no skolas 50 miljonus dolāru kā kompensāciju par viņam atņemto potenciālo profesionālā beisbolista algu.



2003. gads. 44 gadus vecā Vanda Hadsone no Mobilas Alabamas štatā zaudēja savu ieķīlāto māju un nogādāja savas mantas uz glabātavu. Viņa apgalvoja, ka kādu vakaru iegājusi savā glabātavas nodalījumā, „lai sameklētu dažus papīrus", kad glabātavas pārzinis ieraudzīja, ka nodalījuma durvis ir vaļā, un aizslēdza tās. Hadsone noliedza, ka gulējusi nodalījumā, taču nesauca ne pēc palīdzības, ne arī klauvēja pie durvīm, lai tiktu ārā. Viņa tika atrasta 63 dienas vēlāk, zaudējusi vairāk nekā 25 kg svara. Hadsone iesūdzēja glabātavu tiesā par 10 miljoniem dolāru, apvainojot to nolaidībā. Lai gan Hadsonei jau iepriekš bija konstatētas garīgas problēmas, tiesa atzina, ka viņa gandrīz pilnībā ir vainojama pati, taču vienalga piesprieda viņai 100 tūkstošus dolāru lielu kompensāciju.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hoods
ISLANDE HOTEL



2003. gads. 45 gadus veco Dagu Beikeru no Portlendas Oregonas štatā „Dievs atveda" pie kāda klaiņojoša suņa. Viņš atzina, ka „cilvēki nodomāja, ka esmu traks" par to, ka viņš iztērējis 4 tūkstošus dolāru, lai izārstētu savainoto „Dieva sūtīto" suni, un pie viena noalgojis tam īpašu uzraugu. Kad suns aizbēga no uzrauga, Beikers ielika sludinājumu avīzē, pievienojot suņa fotogrāfiju. Meklējot suni, viņš atstāja novārtā savu biznesu. Viņš noalgoja četrus „dzīvnieku ekstrasensus", lai gūtu norādes par suņa atrašanās vietu, kā arī raganu, lai tā atburtu suni atpakaļ. Pēc divu mēnešu ilgiem meklējumiem viņš aizbrauca uz to pašu vietu, kur suns bija pazudis, un ātri to atrada. Pirmais, ko Beikers izdarīja – pielika suni pie saites. (Interesanti, kāpēc viņš to nebija izdarījis iepriekš?) Pēc tam viņš iesūdzēja tiesā suņa uzraugu, pieprasot 20 tūkstošus dolāru par meklējumu izmaksām, 30 tūkstošus dolāru kā kompensāciju par viņa biznesa sabrukumu, 10 tūkstošus dolāru par suņa „īpašās vērtības īslaicīgu zudumu" un 100 tūkstošus dolāru par „emocionālajiem zaudējumiem" – kopumā 160 tūkstošus dolāru.

2004. gads. Mērija Ubaudi no Medisonas apgabala Ilinoisas štatā iekļuva autoavārijā kā pasažiere. Par to viņa iesūdzēja tiesā *Mazda Motors*, pieprasot vairāk nekā 150 tūkstošus dolāru lielu kompensāciju, apgalvojot, ka firma „nav nodrošinājusi instrukciju par drošu un pareizu drošības jostas lietošanu". Cerams, ka *Mazda* advokāti lika viņai apzvērēt tiesas priekšā, ka viņa nekad iepriekš nav lietojusi drošības jostu, nekad nav lidojusi ar lidmašīnu un ir pārāk stulba, lai saprastu, kā aizsprādzēt drošības jostu.

2005. gads. Kāds palaidnis *Home Depot* saimniecības preču veikalā bija noziedis ar līmi tualetes poda sēdekli, pie kura pielipa Bobs Dohertijs no Luisvilas Kolorādo štatā. Dohertijs atzina, ka „tā neesot *Home Depot* vaina", taču veikals aiz labas gribas viņam vienalga piedāvāja 2000 dolāru lielu atlīdzību. Dohertijs sašuta, ka piedāvājums ir „aizvainojošs", un iesniedza tiesā prasību par 3 miljoniem dolāru.

2005. gads. Barbara Konorsa no Medfildas Masačūsetsas štatā brauca mašīnā, kuru vadīja viņas 70 (!) gadus vecais znots, kad mašīna iegāzās Konektikutas upē un Konorsa nogrima reizē ar to. Pēc dažām minūtēm ieradās glābēji ar akvalangiem un izvilka viņu no upes, taču aizrīšanās ar ūdeni jau bija paspējusi izraisīt viņai smadzeņu bojājumus. Par to viņa iesūdzēja tiesā gan savu znotu, gan glābējus, kuri bija izvilkuši viņu no ūdens.

2005. gads. Mišela Knepere no Vankūveras Vašingtonas štatā vēlējās izdarīt liposakciju un šim nolūkam izvēlējās ārstu, ņemot

ZVANI 1180 DIENNAKTS UZZIŅAS WWW.ZL.LV

palīgā telefonu grāmatu. Neskatoties uz to, ka viņas izvēlētais ārsts bija tikai dermatologs, nevis plastikas ķirurgs, viņa vienalga izdarīja operāciju. Pēc komplikācijām viņa sūdzējās, ka nekad nebūtu izvēlējusies šo ārstu, ja būtu zinājusi, ka viņam nav attiecīga sertifikāta. Tāpēc viņa iesūdzēja tiesā… telefona kompāniju! Tiesa piesprieda viņai 1,2 miljonus dolāru lielu kompensāciju, un vēl 375 tūkstošus saņēma viņas vīrs par „laulātās draudzenes pakalpojumu un sabiedrības trūkumu".

2005. gads. Kristofers Rollers no Bērnsvilas Minesotas štatā iesūdzēja tiesā burvju mākslinieku Deividu Koperfildu, pieprasot vai nu atklāt savus profesionālos noslēpumus, vai arī samaksāt 10 procentus no mūža ienākumiem 50 miljonu dolāru apmērā. Rollers apgalvoja, ka burvju mākslinieks apgāžot fizikas likumus un tādējādi izmantojot „dievišķus spēkus" – un tā kā Rollers pats esot dievs (pēc viņa paša teiktā), tad Koperfīlds nezin kādā veidā „zogot viņa spējas".

2006. gads. Kad Mārsija Meklere pēc iepirkšanās izgāja no lielveikala, „viņai uzbrukusi" vāvere, kas dzīvoja turpat krūmos. Kā apgalvo viņas advokāts, „kamēr Mekleres kundze izmisīgi centusies atkauties no vāveres un atraut to no savas kājas, viņa pakritusi un guvusi nopietnas traumas". Tā esot lielveikala vaina, tāpēc Meklerei pienākoties vairāk nekā 50 tūkstošus dolāru liela atlīdzība par to, ka lielveikals „neesot brīdinājis, ka ārā dzīvo vāveres".

2006. gads. Rona un Kristijas Saimonsu četrgadīgais dēls Džastins gāja bojā bērnudārzā traģiskā nelaimes gadījumā ar zāles pļāvēju. Nelaimes gadījums bija noticis bērnudārza darbinieku nolaidības dēļ. Taču, kad Saimonsi atklāja, ka bērnudārzs var piedāvāt tikai 100 tūkstošus dolāru lielu apdrošināšanas atlīdzību, viņi atsauca prasību pret bērnudārzu un tā vietā iesūdzēja tiesā 16 gadus vecā zāles pļāvēja ražotājus. Zāles pļāvējam neesot bijis drošības iekārtas, kura 1) laikā, kad tika ražots zāles pļāvējs, vēl nebija ieviesta, un 2) neviena darba drošības iestāde nekad nebija pieprasījis to ieviest. Tiesa vienalga piesprieda ģimenei 2 miljonus dolāru lielu kompensāciju.

2006. gads. Lai gan Allens Rejs Hekards no Portlendas Oregonas štatā ir astoņus gadus vecāks, septiņus centimetrus īsāks un 10 kg vieglāks par bijušo basketbola zvaigzni Maiklu Džordanu, viņš apgalvo, ka ir ļoti līdzīgs Džordanam un tiek bieži sajaukts ar viņu. Par to viņam pienākoties 52 miljoni dolāru par „neslavas celšanu un neatgriezeniskiem bojājumiem", 364 miljoni dolāru par „emocionālu sāpju un ciešanu izraisītiem represīviem zaudējumiem" un piedevām vēl TĀDA PATI naudas summa no firmas *Nike* – kopsummā 832 miljoni dolāru. Viņš atsauca savu prasību pēc pārrunām ar *Nike* advokātiem, kurās viņam acīmredzot tika izskaidrots, kādos tiesu darbos viņš var iekulties, ja turpinās šādi uzstāties.

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs
Hoods
ISLANDE HOTEL

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

1180
ZL.LV

- diennakts uzziņas
- biznesa datu bāze
- bezmaksas zvans
- kartes

ZINI LABĀK!

SIA "Kokrade"
Pēc individuāla pasūtījuma:

Galdniecības izstrādājumi
Interjera elementi
Kokapstrāde

Tel: +371 2 8358760 E-mail. Kalvens@tvnet.lv
Ar mūsu lietām, Jūsu vieta būs skaistāka!

www.kokrade.lv

pilna servisa **balti** reklāmas aģentūra

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

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

:: Reklāmas aģentūra BALTI ::

Skaistkalnes iela 1,
Rīga, LV-1004

Tālr.: 7804160
Fakss: 7804161

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

Jaunākie tehnoloģiju risinājumi

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

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

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

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

Multimediju projektori kinomīļiem un profesionāļiem.

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

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

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

Canon

IBserviss

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