

BIZNESA

jūnijs - jūlijs, 2007

psiholoģija



ISSN 1691-3183



9 771691 318002

Ls 3,86

06

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
Vadība. <i>Ar abām kājām uz zemes nevis kurpēs uz asfalta!</i>	4
Uzņēmēja rokasgrāmata. <i>Vadītāja aktiera meistarība un spēles laukums</i>	10
Vadība. <i>Kā skatuvi sadala Vadītājs, Līderis un Nerrs?</i>	14
Veselība. <i>Vai vadītājam jāmaksā par panākumiem ar infarktu?</i>	18
Mārketingš. <i>Atļaujas mārketingš</i>	24
Meistarklase. <i>Vai strādājot šajā uzņēmumā, esi noguris (-usi)?</i>	33
Personālvadība. <i>Vai tiešām: BURKĀNS UN PĀTADZIŅA?</i>	34
Vadītāja personība. <i>Kas ir kontroles lokuss?</i>	38
Sabiedriskās attiecības. <i>Vai biznesam reģionos nepieciešama reklāma un sabiedriskās attiecības (PR)?</i>	40
Psihoterapijas metodes. <i>Kas ir psihodrāma?</i>	44
Psiholoģija organizācijām. <i>Psihodrāma uzņēmuma izaugsmei</i>	46
Psihoterapijas metodes. <i>Pārkāpt robežas</i>	50
Biznesa dižgari. <i>Tērauda vīrs – Endrjū Kārnegi</i>	54
Māksla. <i>Konstruktīva vadītāja un spontāna māksliniece</i>	58
Stils. <i>Biznesa etiķetes pirmsākums</i>	64
Valāsprieks. <i>Dzīvē noder viss, ko protam</i>	68
Vadība. <i>Mēs esam romantiķi</i>	70
Pavisam nopietni. <i>Dažas prognozes no agrākajiem laikiem</i>	74

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 direktors: Edijs Frīdenbergs
edijs.fridenbergs@saulesbite.lv

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

Redakcijas adrese: Ikšķile,
Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie
uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas
viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību
par reklāmas materiālu saturu un
pareizrakstību.

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

**Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,
zvaniet:** 28441874

**Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet:** 26474743

Drukāts: tipogrāfijā "Adverts"
2007 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:

Vadims Jerošenko
Foto no personīgā arhīva

© 2007 Biznesa
Psiholoģija





DIVI CILVĒKI SKATĀS AIZ APVĀRŠŅA LĪNIJAS. VIENS AIZ TĀS REDZ DUBĻUS, OTRS – ZVAIGZNES.

F.LANGBRIDŽS.

“Vai lūdzu vēlaties arī frī kartupeļus?” - šie laikam ir seši visienesīgākie mārketinga vārdi pasaules vēsturē. 100 000 darbinieku katru dienu, atkārtojot šo skaitāmpantiņu saviem klientu, ienesuši kompānijai McDonald's miljardiem dolāru papildus ienākumus. Jā, lielisks piemērs, jo uzņēmuma uzplaukums un peļņa ir visu vadītāju darba jēga. Tomēr, cenšoties šo sapni padarīt par īstenību, pastāv liela bīstamība aizmirst par savu iekšējo pasauli. Daudzi vadošie darbinieki sevi maksimāli nodarbina, lai nepalik-

tu laika pārdomām. Varbūt mēs arī esam starp viņiem? Tā mēs izmantojam dažādus psiholoģiskus aizsargmehānismus, jo šī novirze un adekvātas uztveres zaudēšana visbiežāk ir neapzinātas. Tā mēs “skrienam” arvien ātrāk un ātrāk, dažbrīd pat nesaprotot *Kāpēc?* un *Kur?* Līdzīgi kā suņi skriešanās sacīkstēs. Un labākajā gadījumā atpaukamies psihodrāmas terapijas grupā, bet sliktākajā gadījumā medicīnas iestādē, jo neatrisinātās psiholoģiskās problēmas ir pārvērtušās par nopietniem veselības traucējumiem.

Līderis un Vadītājs - divas lomas, kas gadu desmitiem tiek pētītas un analizētas, bet katrā galmā ir arī Āksts... ?...

Cerībās, ka arī šajā žurnāla atradīsiet dažas nozīmīgas, gaidītas un noderīgas ziņas, kas kompensē lasīšanai iztērēto laiku galvenā redaktore:



Jāpārgriež horizonts

Jūs nedomājiet, ka horizonts
Ir nevainīga ģeometriskā līnija!...
Tā domā vēl daudzi.
Bet horizonts cilvēka domu
Vienmēr ir žņaudzis.

Horizonts ir kā verga kakla riņķis
Uz mana kakla.
Man liekas – no nulles līdz četriem kilometriem
Cilvēka dzīve
Vēl ir akla.
Tikai 4 kilometri rādiuss
Un πR^2 – dzīves telpa.
Pēc apla formulas πR^2 –
Maize, bērni, elpa!

Daudzi lielījās:
– Šo horizontu mēs atklājām!
Mēs iekarojām! –
Bet viņi negāja tālāk,
Horizonts nožņaudza viņus,
Viņi aizgāja bojā.

Un daudzus vēl piemeklēs
Gadu tūkstošiem vecā sodība:
Horizonta cilpā
Pie dzīves koka tos pakārs
Aprobežotība.

Vaina nav formulās,
Formulas paliek un der;
Aplis – πR^2 ,
Apla līnija – $2 \pi R$.
r ir patstāvīgs lielums,
Vienīgi rādijs ir mainīgs.
Tātad vienīgi dzīves rādiuss
Var būt vainīgs.

Tikai 4 kilometri,
Vienalga, kur ej un kur brauc.
Puikas, jāpagriež horizonts!
Tas ir maz?
Tas ir daudz.

I. Ziedonis

AR ABĀM KĀJĀM UZ ZEMES NEVIS KURPĒS UZ ASFALTA!

Ar finanšu darījumu kompānijas „Laika Stars” vadītāju **Vadimu Jerošenko** sarunājās **Elga Zēģele**

Finanšu darījumu kompānija „Laika Stars” jau astoņus gadus aktīvi darbojas ne tikai Latvijā un Baltijas valstīs, bet arī Skandināvijā, Baltkrievijā, Ukrainā, Kazahstānā, Anglijā un Vācijā. Šī uzņēmuma galvenās darbības jomas ir finanšu konsultācijas, investīciju projekti, biznesa pirkšana un pārdošana.

Uzņēmuma vadītāja Vadima Jerošenko spilgtā personība un līdera īpašības ir palīdzējušas sasniegt vadošus posteņus arī citās organizācijās.

Kādi ir Jūsu ieņemamie amati?

Vadu kompāniju „Laika Stars”, kas ir līderis finanšu konsultāciju tirgū Latvijā un dalībnieks tādā prestižā organizācijā, kā *Euro Incentive Group* (Eiropas iniciatīvas grupa), kas ir Eiropas finanšu klubu. Mēs lepojamies ar to, ka esam vienīgie Latvijā, kas saņēmuši rekomendāciju no Pasaules Bankas un kļuvuši par šīs organizācijas dalībniekiem.

Latvijas Riska kapitāla asociācijā esmu valdes loceklis, kā arī vadu Latvijas Īpašuma vērtētāju asociācijas biznesa vērtēšanas komiteju un esmu Latvijas finanšu konsultantu asociācijas valde. Mēs pārstāvam Pasaules Bankas programmu “Energijas tau-

pīšana”. OMX biržā esam vieni no sadarbības partneriem, kas gatavo uzņēmumus iestāšanai biržā.

Cik ilgi strādājat vadošā amatā?

Deviņdesmitajos gados arī es, tāpat kā daudzi, darbojos uzņēmējdarbībā. Manā dzīvē ir bijuši vairāki periodi, kad esmu bijis uzņēmējs un vadītājs. Pirms kompānijas „Laika Stars”, kuru vadu nu jau astoto gadu, man bija “eksperta periods” - tā es to esmu nosaucis. Toreiz es vairāk kā piecus gadus nostrādāju Privatizācijas aģentūrā kā finanšu eksperts, nodarbojoties ar operatīvo auditu, izvērtēšanu un analīzi uzņēmumos, kas tika gatavoti privatizācijai.



Vadims Jerošenko

Foto no personīgā arhīva

Vai izjutāt vēlēšanos ieņemt vadošu amatu?

Pirms „Laika Stars” izveidošanas es darbojos savā privātpraksē. Parādījās arvien vairāk klientu, kas lūdza manu palīdzību, paralēli lasīju lekcijas Latvijas Universitātē, kā eksperts tiku pieaicināts dažādos starptautiskos projektos. Sākumā „Laika Stars” radās kā biznesa projekts, kas pamazām pārtapa par plaukstošu uzņēmumu. Sākumā es strādāju viens, klientu lokam pieaugot, radās nepieciešamība pieņemt darbā vēl vienu konsultantu, pēc tam vēl vienu, un tagad mēs esam jau 27 cilvēku liela komanda. Ja tikko pēc „Laika Stars” dibināšanas es biju gan eksperts, gan uzņēmuma vadītājs, tad šodien vairāk esmu uzņēmuma vadītājs. Mans uzdevums ir attīstīt biznesu, raudzīties, lai mūsu pakalpojumi būtu kvalitatīvi, rūpēties par jauniem biznesa virzieniem. Ir jāzina, kas notiek apkārt, jābūt ļoti uzmanīgam un vēlētam, lai kādu izdevību nepalaistu garām. Jāķer idejas un iespējas. Protams, viens no svarīgākajiem mana darba uzdevumiem ir kontakti ar klientiem un sadarbības partneriem.

Vai līderis bijāt arī skolas laikā?

Man gan gribētos teikt, ka skolas laikā es biju kā Baltā vārņa. Tas izpaudās visās jomās. Tagad, kad satieku savus bijušos klases biedrus, viņi atceras to, ka biju atšķirīgs, piemēram, mans apģērbs atšķīrās no viņu, tāpat arī runas stils un uzvedība. Manas sekmes arī bija diametrāli pretējas - vai nu es biju teicamnieks,

vai nesekmīgs. Vidusceļa nebija, ja mani kaut kas interesēja, tad es to apguvu līdz izcilībai, bet, ja neinteresēja, es nespēju sevi pārvarēt un piespīsties ieinteresēties. Laikam tāds ir mans dzīves princips - visu, vai neko!

Kā jūsu apģērbs atšķīrās no pārējiem?

Citi zēni staigāja džemperos un džinsos, bet es vienmēr centos būt solids un staigāju uzvalkos. Man tā patika un tā jutos vislabāk.

Vai citās grupās, kurām piederat, arī ieņemat vadošus amatus?

Parast tā ir, ka es vadu kādu profesionālu organizāciju vai neformālu klubu, vai esmu viens no vadošajiem cilvēkiem. Man ir vēlme tās lietas, kas mani interesē, attīstīt, līdz ar to - vadīt. Un tā es, gribot negribot, nonāku tajā komandā, kas organizāciju vada un attīsta. Pretējā gadījumā, ja nav iespējams procesus ietekmēt, man zūd interese.

Vienkārši piedalīties man nav saistoši.

Kādi ir šie interešu klubi? Vai tie ir hobiji?

Mans darbs ir mans hobijs. Tāpat kā daudzi, arī es esmu mēģinājis definēt - kas ir laimīgs cilvēks? Un man šķiet, ka laimīgs cilvēks ir tas, kuram sakrīt viņa nodarbošanās ar hobiju. Es vien-





mēr cenšos sabalansēt, lai starp hobiju un biznesu varētu likt vienādības zīmi.

Kas ir tie personības aspekti, kas nosaka to, ka esat līderis vadītājs un nestrādājat kāda pakļautībā?

Man patīk pašam izdomāt, atrast ideju un tad to īstenot, virzīt uz mērķi. Pēc mērķa definēšanas es piesaistu komandu, un mēs apspriežam, kā sasniegt rezultātu. Mans kā vadītāja uzdevums ir motivēt un kontrolēt, lai mērķis tiktu sasniegts.

Privatizācijas aģentūrā Jūs strādājat kāda pakļautībā. Kā tas bija?

Man viss bija kārtībā! Tagad gan privātās sarunās ar bijušajiem priekšniekiem uzzinu, ka viņiem ar mani nav bijis viegli. (Smejas)

Toreiz man interesēja tas, ko darīju. Man bija unikāla iespēja redzēt, būt informētam un izprast Latvijas ekonomiku, dažādas nozares. Paraleli šim darbam es nodarbojos ar zinātni - lasīju lekcijas Latvijas Universitātē un Rīgas ekonomikas augstskolā. Toreiz es domāju par jaunām finanšu metodikām un to pielietojumu, kas tagad ir kā pamats mūsu komānijas darbībai. Protams, ar to nav jāsaprot, ka pie tā esam apstājušies. Gluži otrādi, mēs esam ieviesuši vēl daudz jaunu metodiku.

Atskatoties, varu teikt, ka tas bija interesants eksperta darbs, jo bija iespēja strādāt pie dažādām zinātniskām metodēm. Tas bija jauki! Nodibinot uzņēmumu „Laika Stars”, pirmie gadi pamatā bija eksperta darba periods. Tagad gan es vairāk esmu uzņēmējs un vadītājs, un mazāk strādāju kā eksperts. Vai precīzāk būtu teikt uzņēmējs - eksperts, jo nevar strādāt mūsu nozarē bez profesionālām zināšanām. Piemēram, arī vadot lielu juridisku uzņēmumu, vadītājs nevar būt tikai vadītājs, viņam jābūt profesionālim, ekspertam šajā jomā, lai viņš varētu turēt roku uz pulsa. Tā ir biznesa specifika. Vai arī baņķieris - ja viņš nav finansists, tad viņš nevar vadīt banku. Tā tas ir visās specifiskajās darbības jomās.

Kā ir Latvijas situācijā, vai vārdi „vadītājs” un „līderis” apzīmē vienu un to pašu?

Domāju, ka ir zināmas atšķirības. Protams, ir ideāli, ja šie jēdzieni sakrīt un apzīmē vienu un to pašu - cilvēks ir gan līderis, gan vadītājs, tomēr domāju, ka par līderi var tikai piedzimt - vai nu esi vai nē. Vadītāja prasmes un iemaņas var apgūt. No pieredzes varu teikt, ka diezgan izplatīti ir gadījumi, kad cilvēks ir pieņemts darbā vadīt lielu uzņēmumu, bet viņam trūkst ne tikai pieredzes, bet arī daudzu prasmju un zināšanu. Ilgstošāk kontaktējoties ar konkrēto personu, pēc laika esmu bijis pārsteigts par viņa progresēšanu īsā laika posmā - viņš ir iemācījies vadīt uzņēmumu, daudz iemācījies un izkopies nepieciešamās prasmes. Mums ir daudz klientu un to ir nācies redzēt ne vienreiz vien.

Tomēr, izvēloties vadošu darbinieku, ir jāizvērtē personības aspekti?

Šie aspekti vai īpašības laikam arī ir tās, kas piemīt līderim –

spēja uzņemties atbildību un nebaidīties no grūtībām. Lielākā daļa cilvēku no tā izvairās.

Ko nozīmē efektīva vadība?

Tas nozīmē, ka uzņēmums funkcionē pat brīžos, kad vadītāja nav.

Cik ilgi nav?

Precizāk, tas nozīmē, ka nav jāstāv pie katra darbinieka, un viņš jābiksta, lai darbs tiktu darīts. Vadītājs ir spējis precīzi noformulēt mērķus un izstrādāt pareizu kontroles mehānismu. Tas ir katra vadītāja kompetencē - izstrādāt savam uzņēmumam sava biznesa kontroles mehānismu, jo nav izdomātas universālas datorprogrammas vai kāda cita veida sistēmas. Ja tas ir izdarīts, tad nopietni jāseko, lai nenovirzītos no mērķa. Ideālais variants ir sasniegts, ja tu vari paļauties uz saviem darbiniekiem, savu komandu un zināt, ka darbs bez tevis neapstājas.

Vadītājam ir jābūt arī nedaudz slinkam, bet pozitīvā nozīmē, jo slinks cilvēks deleģēs uzdevumus, un necentīsies visu izdarīt pats. Ja vadītājs visu darīs pats, tad viņš ļoti ātri var *sadegt*.

Šobrīd Latvijā ir paradoksālā situācija, ka ir bezdarbs un darbinieku trūkums vienlaicīgi. Kā Jūs šo situāciju komentētu?

Diemžēl pēdējos gados mūsu sabiedrība sāk pārtapt par tirgotāju sabiedrību un daudzās jomās vienkārši trūkst profesionāļu. Redziet, neatkarīgi no tā, vai tu esi bankas prezidents vai kalējs, tev ir jābūt profesionālim un tad tu būsi pieprasīts.

Varbūt vaina meklējama izglītības sistēmā - kāpēc mums neveidojas tie profesionālie cilvēki?

Tas nav tik vienkārši. Mums valsts mērogā ir definētas tautsaimniecības attīstības vadlīnijas, kur svarīga loma ir izglītības sistēmas veicināšanai. Diemžēl tie ir tikai vārdi, jo mums trūkst augsta līmeņa mācību spēku. Liela daļa augstskolu pasniedzēju ir vecākās paaudzes cilvēki, un tas, ko viņi lasa savās lekcijās, ir stipri novecojis un kaut kas līdzīgs tam, kas tika mācīts padomju gados. Nav jau pareizi runāt tikai par problēmu un nepiedāvāt risinājumus. Manuprāt, viens no risinājumiem varētu būt Kazahstānas pieredze. Viņu izglītības sistēma bija tāda pati kā Latvijā, bet viņi saprata svarīgāko - gaidīt, kamēr izaugs jauna

Vadītājam ir jābūt arī nedaudz slinkam, bet pozitīvā nozīmē, jo slinks cilvēks deleģēs uzdevumus, un necentīsies visu izdarīt pats. Ja vadītājs visu darīs pats, tad viņš ļoti ātri var *sadegt*.

Manuprāt, tas Latvijā ir raksturīgi, īpaši mazajos uzņēmumos.

Jā, tas ir izteikti Latvijā un bijušās Padomju Savienības teritorijā! Arī Amerikā, lai kaut ko sasniegtu, cilvēki strādā 14 stundas diennaktī. Eiropā ir citādi, tur cilvēki savu laiku sadala - darbs, hobijs, mājas.

Vadītājam Latvijā nav sabalansēta dzīve. Es ceru, ka mēs virzāmes uz to, lai tā būtu, bet pagaidām tā nav. Nevienam no man zināmiem vadītājiem tas tā nav. Es tiešām nepazīstu nevienu liela uzņēmuma vadītāju, kura dzīve būtu sabalansēta. Ja godīgi, tad situācija ir diezgan skumja. Ja salīdzina, cik laika vadītāji pavada darbā un to, kas notiek viņa privātajā dzīvē, tad jāsaka, ka mūsu cilvēki darbā *izpumpējas*.

Kas būtu jādara, lai tā nebūtu?

Viss, ko minēju jau iepriekš - vadītājam jābūt slinkam, jānosprauž un jādefinē mērķi, jāizveido kontroles mehānisms un vēl, jāizveido maksimāli laba darbinieku komanda, un tad darbs var ritēt, un var veidoties arī sabalansēta, pilnvērtīga dzīve.

pasniedzēju paaudze, ir ilgi un neefektīvi. Tīkmēr valsts savā ekonomiskajā attīstībā arvien vairāk atpaliek no citām valstīm. Tādēļ viņi savā budžetā ir atvēlējuši tik daudz naudas, ka spēj savus jauniešus, kuri vēlas mācīties Kembridžā, Oksfordā un citās prestižās augstskolās, tur arī nosūtīt un apmaksāt mācību un dzīvošanas izdevumus. Protams, ir arī nosacījums, ka pēc mācību beigām viņi atgriežas un piecus gadus strādās savā dzimtenē. Varbūt arī mums tas būtu risinājums?

Vai vadītājs ar savu personību var iedvesmot darbiniekus?

Tas ir viens no viņa galvenajiem uzdevumiem - vai nu to spēj un dara, vai arī nav vadītājs. Mana pieredze liecina par to, ka tas ir viens no būtiskākajiem faktoriem, lai darbinieks būtu lojāls uzņēmumam. Nauda ir svarīga, bet nebūt nav galvenais, kā daudzi domā.

Pirmais un svarīgākais jautājums, ko vadītājam sev jāuzdod - vai darbiniekam ir interesanti veikt savus darba pienākumus? Vai uzņēmuma vide un apstākļi ir tādi, lai viņam būtu interesanti



strādāt, pildīt uzdevumus? Ja darbiniekam nav intereses, tad algai nebūs nekādas nozīmes, lai arī cik liela tā būtu.

Darbiniekam ir jābūt interesei par darbu, bet to dzirksteli jāuztur vadītājam.

Kā jūs komentētu situāciju, kad darbinieki nesaprot vadītāja rīcību, uzvedību un uzskata, ka viņš nestrādā, jo neatrodas darba vietā?

Vadītājam jāraugās, lai kolektīvā ir laba atmosfēra, lai nav konfliktu situācijas, un nav svarīgi, vai konflikts ir vērst pret viņu vai tas ir starp darbiniekiem. Jācenšas izveidot tādu darba ko-

Cik atklāti vadītājs var ar darbiniekiem runāt par uzņēmuma problēmām, jo mēdz būt, ka darbinieki nemaz ne-nojauš, ka uzņēmums ir krīzes situācijā?

Par galvenajiem uzņēmuma mērķiem viennozīmīgi ir jāinformē visi darbinieki, bet gadījumos, kad uzņēmumam ir kaut kāda veida nopietnākas problēmas, nebūtu jāinformē visi darbinieki, lai nesāktos nevajadzīgs un priekšlaicīgs satraukums. Par šīm problēmām ir jāinformē un kopīgi tās jāapspriež ar tiem darbiniekiem, kas tieši ar to ir saistīti. Piemēram, būtu absurdi, ja uzņēmumam būtu tiesvedības process, bet jurists par to nezinātu.

Latvijā eksistējošā prakse ir jālauž. Nedrīkst būt tā, ka augstākā līmeņa vadītājs saņem trīs reizes vairāk nekā otrā līmeņa vadītāji. Jebkura darbinieka algai vajadzētu būt piesaistītai pie darba rezultātiem. Nedrīkst būt vienkārši konstanta alga. Tai ir jābūt sabalansētai gan fiksētai daļai, gan procentiem par padarīto, kas kalpotu kā darbinieku stimul.

lektīvu un tādu sistēmu, lai konflikti nevis jārisina, bet to vispār nav. Daži saka, ka tas nav iespējams. Es uzskatu, ka tas ir iespējams. Cita lieta, ja starp darbiniekiem eksistē veselīga diskusija un produktīvi strīdi, bet ne konflikti.

Runājot par darbinieku un vadītāja darba attiecībām, es uzskatu, ja darbinieks nepiekrīt tam, kā rīkojas vadītājs, tad vadītāja uzdevums nav viņu pierunāt.

Pareizi funkcionējošā uzņēmumā arī tad, ja vadītāja nav uz vietas, uzņēmums strādā. Ja darbinieki ir apmierināti ar darbu un darba apstākļiem, tad nav jāuztraucas.

Ļoti liela vadības kļūda ir neredzēt konfliktus. Vadītājs nedrīkst baidīties un tos ignorēt. Tie ir jārisina, jo pretējā gadījumā tas kļūs kā audzējs, kas var izplatīties pa visu organismu.

Vai piekrītat, ka ļoti svarīgi ir vadītājam ar darbiniekiem daudz runāt, bet Latvijā tas ne vienmēr tā notiek?

Bet, protams! Mērķiem ir jābūt skaidriem. Katram darbiniekam ir jāzina, ko mēs kopā vēlamies sasniegt. Ja uzņēmuma uzdevumi un virzība nav skaidri, tad nevar prasīt no darbiniekiem lojalitāti.

Kādas prasmes un spējas ir nepieciešamas labam vadītājam?

Pirmkārt, ir svarīgi nepārtraukti pilnveidot savu personību. Vadītājam ir nepārtraukti jāmacās. Tas jā dara ne tikai savā profesionālajā sfērā. Viņam jābūt mūžīgajam skolniekam. Svarīgi ir visu laiku būt pilnveides procesā. Vadītāja redzesloks un iespēju potenciāls noteikti ir daudz plašāks, ja viņa zināšanas par lietām, kas eksistē šajā pasaulē, ir daudzpusīgākas. Līdz ar to viņam ir plašāks redzes leņķis, kas ļauj uzņēmuma problēmām saskatīt no dažādām pusēm. Piemēram, ir noskaidrots, ka, ja armijā izlūks skatās uz vienu punktu ilgāk par 3 stundām, tad viņš vairs neredz, kas tur notiek. Tātad, ja tiek novērots kāds konkrēts objekts, tad ik pēc 3 stundām cilvēkiem ir jāmainās. Tāpat arī vadītājam, ja viņš 24 stundas skatās vienīgi uz savu uzņēmumu un tā problēmām, tad viņš vairs neredz patieso situāciju - kas tur notiek.

Kā Jūs vērtējat to, ka ir uzņēmēji, kuriem nav augstākās izglītības?

Ir jomas, kur bez izglītības nevar, bet ir arī tādas, kur zināmu laiku bez izglītības var iztikt. Zinu vairākus gadījumus, kad cil-

vekam ir vairāki biznesi, un viņš ar tiem sekmīgi tiek galā, jo viņam ir laba intuīcija, kurai neapšaubāmi ir ļoti liela nozīme. Intuīciju veido arī iepriekšējā pieredze, un par tās eksistenci es esmu pilnīgi pārliecināts.

Daudziem uzņēmumiem aktuāls ir jautājums par to, kā atrast labus otrā līmeņa vadītājus?

Viens veids ir audzināt pašiem, bet otrs ceļš ir pārpirkt no citiem uzņēmumiem. Manuprāt, Latvijā pārsvarā dominē otrais variants un to var saprast, jo mūsu dzīve ir tik dinamiska, ka mēs bieži vien nevaram atļauties gaidīt.

Kādam jābūt vadītāja atalgojumam?

Latvijā eksistējošā prakse ir jālauž. Nedrīkst būt tā, ka augstākā līmeņa vadītājs saņem trīs reizes vairāk nekā otrā līmeņa vadītāji. Jebkura darbinieka algai vajadzētu būt piesaistītai pie darba rezultātiem. Nedrīkst būt vienkārši konstanta alga. Tai ir jābūt sabalansētai gan fiksētai daļai, gan procentiem par padarīto, kas kalpotu kā darbinieku stimulē.

Kāda ir uzņēmuma perspektīva, ja tas attīstās straujāk nekā vadītāja personība?

Iespējami divi scenāriji. Pirmais, ka šis vadītājs, kas parasti ir arī īpašnieks, to saprot un aiziet no uzņēmuma vadības, savā vietā atstājot kompetentu vadību un izveidotu spēcīgu komandu. Otrs variants ir vienkāršs - ja uzņēmējs neprogresē kopā ar savu biznesu, tad agri vai vēlu uzņēmums kopā ar viņu sāk degradēties. Tad notiek sekojošais - vai nu to "apēdis" konkurenti, vai tas ir jāpārdod, kamēr to ir iespējams izdarīt.

Ar ko atšķiras Latvijas uzņēmumu vadītāji no saviem amata brāļiem ārzemēs?

Runājot par Eiropu, jāsaka, ka viņu dzīve ir vairāk sabalansēta un harmoniska. Tomēr, atšķirībā no mūsējiem, viņiem nav tik plašs redzesloks. Viņi daudz dziļāk un pamatīgāk pārzina konkrēto jomu, kurā darbojas. Taču, kad esmu mēģinājis diskutēt par biznesa attīstības jautājumiem un pasaulē notiekošo, viņi visbiežāk to pat nevar komentēt. Toties viņi var perfekti salikt sistēmās to, kas ir viņu darbības lauks.

Kā Jūs atpūšaties?

Katram vadītājam jāatrod tas veids vai nodarbošanās, kas viņam visvairāk ir nepieciešams un viņam kaut ko dod. Varbūt piecas dienas jāguļ telpā ar aizslēgtām durvīm, logiem un ar izslēgtu mobilo telefonu. Varbūt viņam sniedz gandarījumu un iedvesmu kāds ekstrēms atpūtas veids. Es piederu pie otrās kategorijas, jo atjaunot spēkus un izdzīvot skarbahā biznesa vidē man palīdz ceļojumi pa mežonīgām vietām. Tajos pārsvarā dodos viens bez grupas. Piemēram, tā esmu ceļojis pa Sahāras tuksnesi, džungļiem un bijis Himalajos.

Vai tas nav bīstami?

Šeit arī ir bīstami. Viss ir nosacīti.



Jūs ceļojat viens pats?

Kalnos ņemu pavadoni. Bet citur, jā - viens. Pēc vairākām dienām atgriežas sajūtas, un es pamanu smaržas, krāsas un skaņas. Vēl pēc kāda laika es atkal sāku domāt par darbu un man raisās jaunas idejas, kuras pārvedu mājās.

Ceļojumā dodos tad, kad sajūtu, ka viss - vairs nevar, ir jāatslēdzas no darba. Un tad tas ir jādara tūlīt un viss. Punkts! Jābrauc! Man tas ir nepieciešams divas reizes gadā.

Bija laiks, kad es relaksējos, mācoties lidot. To darīju katru svētdienu. Tā es guvu tam brīdīm nepieciešamas pozitīvas izjūtas. Un tad kādā brīdī es sajūtu, ka man tas vairs nav vajadzīgs, ka vēlos darīt kaut ko citu.

Man ir arī mierīgs hobijs, un tās ir pastaigas mežā ar basām kājām. Tas ļauj saprast, ka tu stāvi ar abām kājām uz zemes nevis kurpēs uz asfalta.

VADĪTĀJA AKTIERA MEISTARĪBA UN SPĒLES LAUKUMS



Žanete Tauriņa

Izglītības zinātņu maģistre,
Latvijas Universitātes
Izglītības vadības apakšnozares
doktorantūras doktorante

Bija...

Jau iepriekš jautājām vadītājam, ar ko viņš nodarbojas ikdienā, par visticamāko atbildi saņemot to, ka viņš plāno, organizē, koordinē un kontrolē. Tad pavērojām, ko gan viņš dara patiesībā. Un nebijām pārsteigti, ka tas, ko mēs redzējām, nebija nekādā saistībā ar vārdiem, ko vadītājs teicis iepriekš.

Vēl mēs secinājām, ka menedžmenta procesa pamatā ir idejas, elementi, cilvēki un priekšmeti / lietas, kas ir saistīti ar menedžmenta procesu.

Un nozīmīgākais pētījums bija tas, ka vadītāja darbības pamatā ir pieci elementi.

P	<i>Planning</i>	– plānošana
O	<i>Organizing</i>	– organizēšana
S	<i>Staffing</i>	– personālvadība
D	<i>Directing</i>	– vadišana
C	<i>Controlling</i>	– kontroles process (procesu pārraudzība)

Šodien...

Iezīmēsim vadītāja reakciju un akciju spēles laukumu; no dažādiem aspektiem izskaidrosim menedžmenta uzdevumus, kā arī pētīsim vadītāju ikdienas darbības realizāciju caur trīs komponentiem.

Un noslēgumā par to, ar kādiem aktiera meistarības paņēmieniem vadītājs spēlē menedžmenta lomas un kā iezīmē savu spēles laukumu.

Vadītāja darbība ir saistīta ne tikai ar ierosinājumu un impulsu radīšanu, bet arī ar līdzīgiem pasākumiem, pakļaujoties ārējai ietekmei, uz kuru jāreaģē un kurai jāpiemērojas. Izskaidrojot no sava aspekta menedžmenta uzdevumus, šo reakciju un akciju spēles laukumu ir iezīmējuši *Steawart* (1982), kā arī *Lowe* (2003). Viņu izpratnē vadītāju ikdienas darbība realizējas caur trīs komponentiem:

Noteikta darbība Ar to ir domātas aktivitātes, kuras pieder pie noteikti izpildāmām. Pie tā pieder prasības, kuras noteikti nepieciešamas konkrētajam amatam, piem. paraksta tiesības, reprezentācija, un pieņemtie atgriezeniskie lēmumi, piem., par termiņu saskaņošanu vai piedalīšanos kādā nozīmīgā seminārā.	demands <i>(angl.)</i> prasības
Restrikcijas / ierobežojumi Ar to ir domāti ārēji ierobežojumi, kuri ietekmē vadītāju viņu darba procesā. Tie ir gan iekšēji, gan ārēji ierobežojumi, piemēram, budžeta limits, nolikumi, izveidotās tehnoloģijas.	constraints <i>(angl.)</i> ierobežojumi
Sevis pieņemtie lēmumi Ar to noslēgumā ir jāiezīmē savu aktivitāšu telpa, kurā var brīvi darboties. Šajā spēles telpā vadītājs atļaujas <i>uzlikt savu zīmogu</i> savam darbam un savai videi, piemēram, veidojot vadības attieksmes un darba stilu.	choices <i>(angl.)</i> izvēle

Komponentu sajaukums.

Kaut arī šādā veidā ir iezīmēti trīs menedžmenta pamatkomponenti, tomēr to intensitāte ir atšķirīga dažādos menedžmenta līmeņos (zemākajā, vidējā un augstākajā), kā arī dažādu organizāciju darbībā. Bieži vien ir sastopams pieņēmums, ka Top – menedžmenta (augstākā līmeņa) uzdevumi ir vairāk saistīti ar **choices**, bet mazāk ar **demands**, tomēr ikdienas darbībā tomēr tā nav. To atspoguļo ASV prezidenta darba analīze, kurā **demands** bija dominante:

„Veids un paņēmieni, kā prezidentam jāsadala savs laiks un uzmanība, ir noteikti kaut kas tāds, kas saistīts ar ikdienas darbību: runas, kuras iepriekš ir apstiprinātas, fiksēti sarunu termiņi, kurus vairs nevar pārcelt, dokumenti, kuru nozīmēt var tikai viņš, un atpūtas pauze, kuru viņam ir nozīmējis ārsts. Prioritātes nav atkarīgas no tēmas nozīmīguma, bet gan no nepieciešamības to realizēt.”

Uzsverot **demands** (prasības), ir jāpadomā, ka attiecīgajā amatā ir iespējams arī pārskatīt šīs prasības, kas var būt jebkad ir radušās rutīnas dēļ un rezultātā būtu revidējamas.

Satura un formas neatbilstība.

Līdz šim atspoguļotie rezultāti tomēr ir uztverami kā ziņojums par zināmiem un reģistrējamiem menedžmenta darbības elementiem. Šāda perspektīva varētu palikt arī kā virspusīga, ja nepievērstu uzmanību arī saturam. „Rakstāmgalda darbu” var raksturot ļoti dažādi, piemēram, kāda plāna izstrādne vai arī kādas uzrunas ieskicējums, kāda nozīmīga kontrolziņojuma lasīšana, vai arī ... uzņēmuma pēdēja izbrauciena fotogalerijas apskate. Tādēļ vadītājam ir skaidri jāapzinās savas nozīmētās funkcijas un ikdienas darbību saturs.

Kotter – modelis

Izmantojot savas augstākā menedžmenta novērošanas studijas, **Kotter** apkopoja iepriekš minētās darba attieksmes un interpretēja tās apkopojuma shēmā.

Viņš diferencēja trīs bāzes konceptus, kuri ir pamatā vadītāja ikdienas aktivitātēm:

Personīgās darbības orientieru uzbūve un attīstība	<i>agenda setting</i> (angl.) darba kārtības ietvars
Kontaktu tīkla izveide	<i>Network building</i> (angl.) tīkla izveide
Darbības uzmetuma realizēšana	<i>Execution</i> (angl.) izpilde

Kontaktu tīkla izveidei un tā kopšanai (saturā varētu būt vairāk kā 100 uzņēmējdarbības un ne-uзņēmējdarbības formālu un neformālu kontaktu) ir nozīmīgākā loma. Tās kalpo kā informācijas devējs **agenda** attīstībai un izvēlēto mērķu atbalstam un realizācijai.

Menedžmenta lomas

Mintzberg novērotās aktivitātes interpretē līdzīgā, bet tomēr detalizētākā veidā. Viņš apzīmē novērotās darba attieksmes kā lomu izpausmi, precīzāk, desmit lomu izpildi, kas pamatā veido menedžmenta uzdevumu satura formu. Desmit lomas ir sadalītas trīs lomu grupās: starppersonāla attiecību izveides un saglabāšanas lomas, informācijas saņemšanas un nodošanas lomas, lēmumu pieņemšanas lomas:

Desmit menedžmenta lomas pēc **Mintzberg**.

Veids	Starppersonāla lomas	Informācijas lomas	Lēmumu pieņemšanas lomas
Loma	Galiona figūra* Priekšsēdētājs Koordinators	Uztvērējs Izplatītājs Runātājs	Uzņēmējs Problēmu atrisinātājs Resursu piešķirējs Sarunu vadītājs

* *kuģa priekšgala rotājums*

Lomu īss skaidrojums.

Starppersonālās lomas	
Galiona figūra Šīs lomas kodols ir uzņēmējdarbības vai nodaļas darbības atspoguļojums un pārstāvniecība gan iekšēji, gan ārēji. Vadītājs šajā lomā darbojas kā simboliska figūra. Tas nav konkrēts darbs, bet gan klātbūtne vai arī vadītāja paraksts pēc nozīmīguma. Piemēram, kāds sarūgtināts klients vēlas runāt tikai ar uzņēmuma vadītāju vai arī nodaļas vadītājs katru gadu ielūdz uz Jaunā Gada sagaidīšanu.	Figurehead (angl.)
Priekšsēdētājs Šīs lomas galvenā nozīme ir darbinieku instrukcijas un motivācija, kā arī atlase un novērtējums. Piemēram, vadītājs diskutē ar savu grupu par pēdējā mēneša apgrozījumu.	Leader (angl.)
Koordinators Šīs lomas centrā ir funkcionētspējīga savstarpēja (<i>reciprocal</i>) iekšēju un ārēju uzņēmuma kontaktu tīkla izveide un uzturēšana. Piemēram, vadītāja sadarbība un kontakti ar kādu no uzņēmēju pārstāvniecības organizācijām.	Liaison (angl.)

Informācijas lomas	
Uztvērējs Šī loma izprotama kā nepārtraukta informācijas savākšana un uzņemšana par iekšējo un eksterno uzņēmuma attīstību, it īpaši par vadītāja radīto kontaktu tīklu (<i>network</i>).	Monitor (angl.)
Izplatītājs Pamataktivitātes ir nozīmīgas informācijas nodošana un interpretācija, kā arī darbību vērtējuma nodošana darbiniekiem un organizācijas biedriem. Piemēram, vadītājs apmeklē piegādātājus un pēc tam darbiniekiem ziņo par savu iespaidu.	Disseminator (angl.)
Runātājs Šeit pieder eksterno grupu informācija par ārējo organizācijas pārstāvniecību. Piemēram, vadītājs piedalās kādā televīzijas diskusijā par moderno tehnoloģiju sociālajām sekām.	Spokesperson (angl.)

Lēmumu pieņemšanas lomas	
Uzņēmējs Pamataaktivitātes ir pārmaiņu ierosinājumi un to realizācija. Šīs aktivitātes pamatā ir pastāvīga problēmu izjūta un piedāvāto iespēju izmantošana. Piemēram, vadītājs veido savu darba grupu, lai kāda darbinieka pamatpētījuma izgudrojumu pārvērstu jaunā produkta idejā.	<i>Entrepreneur</i> (angl.)
Problēmu atrisinātājs Šī loma fokusē aktivitātes, kuras kalpo konfliktu nolīdzināšanai, negaidītu problēmu un traucējumu novēršanai.	<i>Disturbance Handler</i> (angl.)
Resursu dalītājs Šeit pieder trīs dalījuma veidi: Sava laika mērķtiecīgs sadalījums, ņemot vērā nozīmīgo un maznozīmīgo; uzdevumu un galveno organizācijas kompetenču sadalījums, selektīva darbības priekšlikumu atlase un vienlaicīgi arī finansu resursu sadalījums. Piemēram, kāda darbiniece piedāvā jaunas preses iepirkuma plānu, vadītājs atsaka, jo viņam kaltes ieguvums šķiet nozīmīgāks.	<i>Ressource Allocator</i> (angl.)
Sarunu vadītājs Šajā lomā vadītājs, pārstāvēd savu organizāciju vai veiksmīgu nodaļu, vada apspriedes vai sarunas. Piemēram, ir iepļānota kāda kopuzņēmuma dibināšana, ir detalizēti izstrādāti triju pilnvaroto vadītāju nosacījumi.	<i>Negotiator</i> (angl.)

Lomas veido vienotību.

Šo aktivitāšu apkopojums vai arī lomas to vienotā izpratnē, kā arī aprakstītās menedžmenta funkcijas pamatvilcienos ir derīgas katram menedžmenta līmenim.

Atkarībā no nozares, hierarhijas līmeņa, vietas, darba grupas, personības utml., katrs vadītājs var izvēlēties savu īpašu uzsvāra punktu un sev raksturīgu tēlu. Piemēram, ražošanas vadītājam (rūpnīcas vadītājam, meistaram utt.) uzsvāra punkts ir negaidīti radītu traucējumu novēršana, tātad lomā „Problēmu risinātājs”. Pārdošanas vadītājam uzsvāra punkts visbiežāk ir ražotāji un „Koordinatora” loma, kā arī reprezentācija un loma „Galiona figūra”.



Turpmāk **Uzņēmēja ROKASGRĀMATĀ** – menedžmenta lomu saistība ar menedžmenta funkcijām, kā arī menedžmenta kompetenču raksturojums.

Informācija sagatavota pēc: Horst Steinmann / Georg Schreyögg „Management”

(6.Auflage; Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte-Funktionen-Fallstudien), 2005.

KĀ SKATUVI SADALA VADĪTĀJS, LĪDERIS UN NERRS?



Elga Zēģele

psiholoģijas zinātņu maģistrs
vadības zinātņu un mārketinga speciāliste

Arī mūsdienās, atrodoties uz dzīves un darba skatuves, līderiem un vadītājiem sev jājautā, vai viņu tuvumā ir cilvēks, kas spēlē Āksta lomu. Ja atbilde ir – nē, tad jājautā, vai viņi ir izveidojuši tādu organizāciju, kur darbinieki var vadībai izteikt savu vērtējumu bez negatīvām sekām, tas ir, vai šajā uzņēmumā Ākstu pacieš?

Jēdzienu “līderis” un “vadītājs” satura un nozīmes attiecības vienmēr ir interesējušas līderības pētniekus. Viens no pirmajiem šīs atšķirības padziļināti pētīja amerikāņu politologs Džordžs Makgregors Berns. Viņš papildināja Maksa Vēbera viedokli par varas un harizmas ideju, ieviešot terminus “darījumu vadība” un “transformējošā vadība”. Par darījumu vadība var uzskatīt apmaiņu, kas balstīta uz līgumu, kam pamatā ir pašlabums. To mēs saucam par vadītāja lomu.

Transformējošā vadība cenšas apmierināt savu idejisko sekotāju augstākās vajadzības, iesaistot viņus abpusējas stimulācijas un vērtību paaugstināšanas procesā. Rodas sinerģija, un līdz ar to idejiskie sekotāji pielāgo un pat pārveido savas personīgās inte-

reses kopīgā mērķa sasniegšanas labā.

Viens no izcilākajiem Harvardas universitātes mācību spēkiem Abrahams Zaļezniks uzskata, ka vadītājus pirmkārt motivē procedūras jautājumi, bet satura problēmas viņiem šķiet sekundāras. Turpretim līderi seko savam skatījumam uz lietām un necenšas gūt kompromisu ar grupu. Viņi ir pārliecināti par saviem uzskatiem. Abrahams Zaļezniks ir pārliecināts, ka līderi vada viņa “iekšējais teātris”.

Jāatzīmē, ka īsti līderi izraisa savos sekotājos gan bailes, gan sajūsmu, gan uzticību. Šādi cilvēki ir ļoti vajadzīgi, un viņu klātbūtne ir svarīga uzņēmumam, valstij un, lai cik arī pompozi tas neskanētu – visai pasaulei.





Atšķirības starp līderi un vadītāju:

- līderus interesē nākotne, bet vadītāji ir koncentrējušies uz tagadni;
- līderi ir ieinteresēti pārmaiņās, bet vadītāji dod priekšroku stabilitātei;
- līderiem ir ilgtermiņu plāni, bet vadītāji plāno darbu arī īstermiņā;
- līderim ir svarīgs globāls redzējums, bet vadītāji maksimāli pieturas pie instrukcijām;
- līderi domā “Ko tas dos?”, bet vadītāji – “Kāpēc?”
- līderi prot deleģēt varu, bet vadītāji dod priekšroku kontrolēšanai;
- līderi zina, kā vienkāršot, bet vadītājiem patīk sarežģīt;
- līderi izmanto intuīciju, bet vadītāji paļaujas uz loģiku;
- līderiem ir plašs redzesloks visās jomās, tai skaitā par sociālām problēmām, bet vadītāji ir aizņemti ar korporatīviem jautājumiem.

Vadītāji ir tie, kas īsteno līderu idejas. Šī loma ir nemazāk svarīga, bet tā nav līderība. Protams, ir labi, ja vadītājs ir arī līderis. Vārds menedžeris, kas latviski jātulko kā vadītājs, ir cēlies no latīņu vārda “manus” - roka. Vārda sakne ir saistīta ar itāļu vārdu “maneggiare” un vecfranču - “manege”, kas nozīmē vadīt un trenēt zirgus manēžā vai jāšanas skolā. Pirms daudziem gadsimtiem, kad šie vārdi veidojās, zirgu spēkam bija ļoti liela nozīme, un cilvēki, kas prata iegrozīt šo mežonīgo dzīvnieku spēku, bija īpaši godājami.

Vārds līderis cēlies no anglo - sakšu vārda “laed”, un tas nozīmē ceļš. “Laeden” jātulko kā ceļot, un tie ir ilgtermiņa uzdevumi, nevis konkrēts veids, kā iemācīt zirgiem paklausīgi uzvesties manēžā.

Līderības pētnieks Vorrens Bennis atšķirību starp vadītāju un līderi skaidro ļoti vienkārši, bet trāpīgi: līderi - “dara pareizas lietas”, bet vadītāji - “pareizi dara lietas”. Līderi ir īpaši spēcīgas personības, kas nevienam nepakļaujas. Vadītāji nereti atrodas kā starp dzirnakmeņiem un daudz lielākā mērā sajūt atbildības spiedienu. Par līderiem mēdz teikt - “viņš nevada, viņš ir galva.”

Ideāla ir situācija, kad līderis un vadītājs ir viena un tā pati persona. Uzņēmumā ir ļoti vajadzīgi gan harizmātiski līderi, gan labi vadītāji. Dažkārt mēdz būt situācijas, kad līderis neieņem uzņēmumā vadošu amatu, un viņa spilgtā personība sagādā

daudz raīžu vadībai. Parasti šādas situācijas nemēdz būt ilglaicīgas, jo nenovērtēts līderis agri vai vēl meklēs sev atbilstošu spēles skatuvi.

Ikvienam, kas vēlas vadīt uzņēmumu ir jāizprot līderības, vadības un grupu dinamika.

Līderis ir tas, kas iet uz priekšu, rādot saviem ceļabiedriem ceļu. Pieredzējušais līderības pētnieks un daudzu grāmatu autors Manfrēds Kets de Vriss uzskata, ka līderi savu nākotnes redzējumu vispirms izspēlē savā “iekšējā teātrī”, vizualizējot konkrētas ainas un situācijas, kam viņi iztēlē rod risinājumu. Piemēram, Henrijs Fords 1905.gadā paziņoja: “Es vēlos ražot automobiļus masām!” Tā tas notika. Bet, dziļākajā būtībā viņš vēlējās atvieglot dzīvi kāda fermerim - savam tēvam. Risinājumu tam, kā atvieglot tēva dzīvi, viņš izspēlēja savā “iekšējā teātrī”. Arī Voltu Disneju pa dzīves un darba ceļu vadīja viņa iekšējais teātris un viena konkrēta frāze: “Es vēlos padarīt cilvēkus laimīgus!” Izrādās, ka iemesls tam bija viņa nelaimīgā bērnība. Lai aizbēgt no drūmās īstenības, viņš izdomāja savu pasauli - skaistu, krāsainu un priecīgu. Ar to viņš vēlāk dalījās ar visiem šīs pasaules cilvēkiem. visspilgtākie un laimīgākie viņa bērnības brīži bija tie, kad kopā ar mammu viņš zīmēja fermas pīlītes un trušus.

Kas tad ir jāsaprot ar jēdzienu “harizma”? Kas to veido?

Par līderiem mēs mēdzam teikt, ka viņi ir harizmātiskas personības.

Vārds "harizma" cēlies no grieķu vārda "charisma", un tas nozīmē - "dāvana". Jā, tas ir mistisks dotums. Cilvēki, nezinot grieķu izcelsmes vārda nozīmi, kad runā par līderi, mēdz teikt: "viņam ir Dieva dota dāvana". Savukārt, vadītāji pārsvarā paļaujas uz savu varas hierarhiju. Tomēr, jāatzīst, ja cilvēks atrodas varas pozīcijā, tad lielākā vai mazākā mērā viņam piemīt harizma vai vismaz harizmas potenciāls.

Kas tad ir jāsaprot ar jēdzienu "harizma"? Kas to veido?

Lietojot vārdu "harizma", mēs ar to saprotam, ka personībai piemīt tādas spējas un īpašības, kas cilvēkos izraisa bezierunu uzticēšanos un cieņu pret šo cilvēku. Pirmkārt, tā ir izlēmība mest izaicinājumu pastāvošai lietu kārtībai. Harizmātiski cilvēki vienmēr ir neapmierināti ar esošo situāciju. Viņiem nekad neliekas, ka situācija ir pietiekami laba. Viņi ir tie, kas vienmēr jautā - "Vai šo peļu slazdu ir iespējams uzlabot?" Harizmātiski līderi rada diskomfortu apkārtējos (pozitīvā nozīmē), spiež viņus domāt un izvēlēties kādu no viņu piedāvātajiem risinājumiem. Šie cilvēki spēj iedvesmot un dot cerības jaunam sākumam. Viņi ir tie, kas veido jaunu fokusu, kas gūst atbalstu kolektīvajā apziņā un iztēlē. Pozitīvi ir tas, ka harizmātiski līderi prot gaidīt, jo viņi zina, ka eksistē "vēsturiskais moments" un sagaida to, līdz tam veicot visus nepieciešamos priekšdarbus. Viņi labi izprot Dāvida un Goliāta spēles simbolisko spēku. Savas riskantās darbības viņi prot prasmīgi dramatizēt un zina, kurš ir īstais brīdis, kad palielināt adrenalīna devu, lai tā nokļūst sistēmā.

Līderi prot manipulēt ar simboliem, un teātris ir gan līderības, gan vadības neatņemama sastāvdaļa. Viņi prot radīt spilgtus tēlus un priekšstatus, kas liek cilvēkiem rīkoties. Viņi ir labi runātāji un stāstītāji un prot lietas un situācijas izskaidrot, izmantojot ceremonijas, simbolus un dekorācijas. Līderi ne tikai labi pārvalda valodu, bet prot arī izmantot smaidu, metaforas, jokus un ironiju. Viņi cilvēkus aizrauj un gūst viņu uzticību ar dramatizētu godīgumu. Piemēram, Viljams Čērčils ir teicis: "Es varu jums piedāvāt tikai asinis, smagu darbu un sviedrus!" Atgādināšu arī Džona Fīdžeralda Kenedija popularitāti ieguvušos vārdus: "Neprasiet, ko jūsu valsts var izdarīt jums, jautājiet, - ko jūs varat izdarīt savai valstij!"

Tieši harizmātiski līderi ir tie, kas ļoti veiksmīgi veido alianses. Viņi zina, kā cilvēkam likt sajūst, ka viņš ir cienījams un svarīgs. Blakus harizmātiskām personībām cilvēkiem ir komfortabli, jo viņi ir lielisks "emociju konteineris." Lai arī cik ļoti viņi nebūtu aizņemti, ja kāds vēlas parunāt, viņi rada iespāidu, ka viņiem pieder viss šis pasaules laiks. Viņi ir ļoti uzmanīgi un prot klausīties. Grupā, kuru vada harizmātisks līderis, valda atmosfēra, kas apvieno visu cilvēku potenciālu un rada virsspēkus, augstu uzticību mērķim un grupai, intelektuālu attīstību, ticību savām spējām un gatavību riskēt.

Jo spēcīgāka ir uzņēmuma vadītāja personība, jo tai ir lielāka ietekme uz uzņēmuma kultūru, struktūru un stratēģiju.

Harizmātiskiem līderiem un vadītājiem, tāpat kā jebkuram citam cilvēkam, ir kāda no rakstura akcentuācijām. Piemēram, viņš var būt narcistiska personība, teatrāla, atkarīga, šizofrēniska

utml. Svarīgi ir sevi pazīt, jo mainīt savu raksturu un personības iezīmes ir ļoti, ļoti grūti. Varbūt tieši šī iemesla dēļ visos laikos un visās kultūrās vadoņiem līdzās ir bijis Nerrs.

Arī mūsdienās, atrodoties uz dzīves un darba skatuves, līderiem un vadītājiem sev jājauc, vai viņu tuvumā ir cilvēks, kas spēlē Āksta lomu. Ja atbilde ir - nē, tad jājauc, vai viņi ir izveidojuši tādu organizāciju, kur darbinieki var vadībai izteikt savu vērtējumu bez negatīvām sekām, tas ir, vai šajā uzņēmumā Ākstu pacieš?

Kāda tad ir Āksta loma?

Āksts - ir līdera vai vadītāja fons. Āksts ikvienā galmā un visos laikos ir tradicionāla loma - nomierinoša karaļiem un karalienēm, jo palīdz atgūt stabilitāti. Āksts ir realitātes sargs, kas ar savu mazošanos, ironiju un jokiem novērš neapdomīgu rīcību un konformisma domāšanas veidu, kā arī viņš veic spoguļošanu un nodemonstrē līderim viņa rīcību. Āksts ir tas, kas atgādina par varas īslaicīgumu un dzīves jēgas meklējumiem. Jā, tāds viņš ir karaļa Līra Gudrais Āksts, vai kā saka franči - gudrais muļķis.

Arī mūsdienās katram vadošam darbiniekam uz viņa spēles skatuves ir jābūt kādai uzticības personai, kas vienmēr saka patiesību - tās lietas, ko nepatīk dzirdēt. Nedrīkst taču aizmirst, ka esi tāds pats cilvēks kā visi pārējie.

Zināmā mērā šādu lomu mūsdienās spēlē ne tikai iekšējie konsultanti un vadītāju palīgi, bet arī organizāciju ārējie konsultanti. Nav svarīgi, no kuras mutes skan patiesības balss, bet augstākā līmeņa vadībai tā ir nepieciešama. Katram līderim blakus ir jābūt cilvēkam, kas trenē viņa domāšanu un palīdz pārbaudīt realitāti.



Nerrs vai Āksts ir seno valdnieku galma jokdaris, angļu valodā - *joker*. Šiem cilvēkiem tika piešķirta vislielākā brīvība, un viņi nesodīti drīkstēja teikt patiesību, ja tā tika ietērpta joku, satīras vai zobgalības maskā. Galma āksti valkāja grotesku apģērbu raibās krāsās, nerra zizli un ar zvaniņiem rotātu cepuri. Daudzi no viņu jokiem kļuvuši par sakāmvārdiem. Nepiespiestība un spontanitāte, tāds ir viens no Tāro kāršu skaidrojumiem kārtij "Jokers".

VAI VADĪTĀJAM JĀMAKSĀ PAR PANĀKUMIEM AR INFARKTU?



Kristiāna Lapiņa

Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolas lektore,
Grāmatas "Psihosomatiskās sakarības un mūsdienu cilvēks" autore
Medicīnas zinātņu bakalaurs
Pedagoģijas zinātņu maģistrs

Reizēm mēdz vaicāt, vai ir kaut kas dārgāks par zeltu. Šķiet, ka iespējamās atbildes ir vairākas, taču daudzi cilvēki piekrīt, ka vissvarīgākais resurss, kurš ir pamatā jebkurai veiksmīgai dzīvesdarbības formai, ir veselība.

Veselības koncepcija

Reizēm, mēdzot apspriest cilvēku būtiskākās dzīves problēmas, jāsecina, ka veselības saglabāšana ir viens no visnozīmīgākajiem ieguldījumiem jebkurā sfērā. Darba vide nepārtraukti attīstās gan katrā nozarē atsevišķi, gan kopumā notiek savstarpējo attiecību un vides evolūcija, cilvēki sāk izturēties citādi pret iepriekš zināmajām vērtību sistēmām, un, iespējams, tas ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kurš ietekmē attieksmi arī pret veselību. Mūsdienās, kad lielākās cilvēku daļas iesaistīšanās darba tirgū ir pašsaprotama, biežāk jārūnā par veselības jautājumiem, kuri vairs nav apspriežami izolēti, balstoties tikai uz tradicionālajiem medicīniskajiem skaidrojumiem, bet jāanalizē, izmantojot pieredzi, ko piedāvā psiholoģija, socioloģija un filosofija.

Interesanti, ka daļa sabiedrības joprojām uzskata, ka darba vides riski un dažādas ar veselību saistītas problēmas attiecas tikai uz „parastiem ierindas darbiniekiem”, kaut gan patiesībā tā nav. Iespējams, tas ir tādēļ, ka veselības jautājumi darba vidē parasti

tiek apspriesti, meklējot kādas specifiskas problēmas risinājumu, kas saistīts ar ražošanas procesa īpatnībām vai arī mēģinot palīdzēt konkrētai darbinieku grupai - tie biežāk ir cilvēki, kuri saskaras ar tiešu fizisku risku vai kuru darba apstākļi ir neapšaubāmi kaitīgi. Taču darba vides riska faktoru novēršana nozīmē izvairīšanos no tādu situāciju un nejaušību rašanās, kas var jebkādā veidā kaitēt darbinieka veselībai vai psiholoģiskajam komfortam, arī netieši. Tas nozīmē, ka jāapzinās un jāiepazīst ne tikai nepārprotami kaitējumi, kas var tikt nodarīti indivīda veselībai (piemēram, kaitīgs darbs ar ķīmiskām vielām vai bioloģiski aktīviem aģentiem), bet arī tās problēmas, kuras vairāk saistītas ar sociāliem vai psiholoģiskiem nosacījumiem, pie tam necenšoties dažas darbinieku grupas no tā norobežot.

Dažādu iemeslu dēļ radušās fiziska rakstura problēmas ir visacīmredzamākās, visbiežākās un, iespējams, brīžam arī vissvarīgākās, tomēr nedrīkst aizmirst, ka nebūt ne tik reti sastopamās psihosociālas izcelsmes problēmas, ko izraisa hierarhizēta vide,



dažādas attiecību kolizijas, konflikti u.c. faktori, atstāj iespaidu uz indivīda veselību un garīgo labsajūtu, ietekmējot darba efektivitāti un kvalitāti. Nav šaubu, ka šī tēze attiecas kā uz ierindas darbiniekiem, tā arī uz vadītājiem.

Interesanti, ka Rietumu kultūrā joprojām ir tendence nodalīt fizisku problēmu no psiholoģiskas un pret fiziskas dabas traucējumiem izturēties ar lielāku iecietību, nekā pret psiholoģiskām grūtībām.

Lai varētu efektīvi analizēt veselības problēmas, ir jālieto cita konceptuāla pieeja, kura sākotnēji bija pazīstama filozofijā – proti, t.s. holisma jeb kopveseluma princips.

Šoreiz pievēršsimies tām problēmām, to cēloņiem un iespējamajiem risinājumiem, kuri vairāk attiecas uz dažādu līmeņu vadošajiem darbiniekiem un mēģināsim akcentēt psiholoģisko un sociālo faktoru sasaisti, kura reizēm rada fiziskas izpausmes. Tās nepareizi interpretējot vai nepievēršot tām uzmanību, ar lai-

jāreķinās.

Mēģinājumi noskaidrot, vai ir kādas īpašas rakstura īpašības vai psiholoģiski nosacījumi, kuri vadītājus atšķir no citiem darbiniekiem, ir vainagojušies ar panākumiem. Pētījumi liecina, ka par vadītājiem bieži kļūst tie cilvēki, kuriem piemīt apņēmība, ambiciozitāte, spēja stratēģiski domāt un vienlaikus uzņemties atbildību.

Var teikt, ka samērā izplatīts personības tips, kurš raksturīgs vadītājiem, sevišķi tiem, kuri mēdz atrasties visai lielu uzņēmumu priekšgalā un kuri reizēm sūdzas par veselības problēmām, ir t.s. „A personības” tips.

Psiholoģiskajā literatūrā ir sastopams diezgan precīzs šāda cilvēka raksturojums – šiem cilvēkiem ir raksturīgs enerģiskums, viņi pamatā uzticas citiem cilvēkiem un videi. Potenciāli tas nozīmē, ka šie cilvēki ir gatavi ieguldīt enerģiju darbā un vienlaikus ir gatavi deleģēt daļu pienākumu citiem cilvēkiem, ja vien jūtas

Psihologi dažreiz mēdz jokot, ka pastāv emociju nezūdamības likums. Tā ir tiesa. Ja cilvēki nepauž emocijas, piemēram, neizrunā konfliktsituāciju, tad tā turpina viņus ietekmēt. Tas ir iekšējs negatīvs trauksmainu izjūtu pastiprinātājs un rada psiholoģisku diskomfortu, kas vistiešākajā veidā noved pie veselības traucējumiem.

ku var rasties veselības traucējumi, kurus pēc tam nākas ārstēt gadiem ilgi vai pat samierināties ar to klātbūtni visu atlikušo mūžu. Tie ievērojami izmaina dzīves kvalitāti un var būt par iemeslu profesionālās dzīves sabrukumam.

Vadītāja personība

Par vadītāju neklūst katrs cilvēks. Tas nav tikai tādēļ, ka būt vadītājam nozīmē ne tikai kompetences pietiekamību kādā jomā un zināšanas, bet arī tādēļ, ka šiem cilvēkiem parasti piemīt visai specifiskas personības iezīmes. Nepietiek ar to vien, ka kādam cilvēkam piemīt spējas loģiski domāt. Tādas ir vairumam cilvēku, tomēr viņi neuzņemas vadošanas funkcijas. Acīmredzot ir jābūt vēl kādiem nozīmīgiem nosacījumiem, kuri liek cilvēkiem izvēlēties šo pozīciju profesionālajā vidē. Vienlaikus šīs pašas personības iezīmes rada dažādus potenciālos riskus, ar kuriem

pārliecināti, ka darbs tiks izdarīts un varēs veidot efektīvas darbības attiecības. Šādi cilvēki mēdz ātri runāt, dažreiz pārtrauc citus runātājus. Viņi ir ārpus vērsti jeb ekstraverti. Izmanto žestus, lai papildinātu savus izteikumus un akcentētu nozīmīgāko. Mēdz kustēties ātri, necieš minstināšanos, neizlēmību un mīnāšanos uz vietas, ir strauji lēmumu pieņemšanā. Viņi daudz strādā, dažreiz pat ir tā, ka viņi lielāko daļu laika pavada darbā. Tomēr piederība šim tipam nozīmē potenciālu risku attiecībā uz dažādām, ar veselību saistītām problēmām, kuras ir prognozējamas, ja vien cilvēks ir ieguvis zināšanas par sevi.

Hipertensija – vadošo darbinieku slimība?

Visbiežāk vadītājus piekļūst psihosomatiskas saslimšanas. Tie ir dažādi veselības traucējumi, kuri ir uzskatāmi par psiholoģiskā diskomforta un pārliecinātas psihoemocionālās slodzes

simptomiem. Psihosomatisko traucējumu pamatbūtība ir tāda, ka, nespējot paust emocijas vai netiekot galā ar sasprindzinājumu, rodas dažādas šķietami fiziskas problēmas, kuru cēloņi nav skaidri nosakāmi. Parasta terapija nav efektīva un vienīgais veids, kā šīs problēmas novērst, ir atrast psihoemocionālās spriedzes izraisītājus, kas uzskatāmi par īstajiem šādu reakciju izraisītājiem.

Tipiska saslimšana jeb veselības traucējums, ko iniciē drīzāk sociāli un psiholoģiski cēloņi un kura attīstībā būtiska loma ir personības īpašajām iezīmēm, ir asinsspiediena paaugstināšanās jeb t.s. esenciālā (primārā) hipertensija - asinsspiediens paaugstinās, bet nav precīzi zināma cēloņa, kas šādu reakciju varētu izraisīt. Var teikt, ka šis ir viens no spilgtākajiem piemēriem, kuru var izmantot kā ilustrāciju cilvēku dzīves pozīcijas, vērtību skalas un attiecību skaidrošanai.

Kāpēc šis traucējums attiecas uz vadošajiem darbiniekiem? Pats raksturojums jau liekas pietiekami ilustratīvs: traucējumus sirds – asinsvadu sistēmā mēdz interpretēt kā spēju uz ātrēju, nepārtrauktu un noturīgu spiedienu reaģēt ar asinsspiediena paaugstināšanos. Šī konkrētā traucējuma pamats ir centrālās nervu sistēmas darbības traucējumi.

Hipertensiju bieži sauc par „vadītāju slimību”, līdzīgi kā t.s. „stresa čūlu” un ir vērts noskaidrot tās iemeslus.

Daži fakti, kuri liek aizdomāties – paaugstināts asinsspiediens ir viens no izplatītākajiem veselības traucējumiem industriālajās valstīs un Rietumu kultūrā. Apmēram piektā daļa Amerikas iedzīvotāju, līdzīgi, kā tas ir arī Eiropā, sirgst ar hipertensiju. Dažās kultūrās, kuras apdzīvo izolētus reģionus, joprojām piekopjot senču dzīvesstilu un kur nav attīstīta industrija, sūdzas par paaugstinātu asinsspiedienu ievērojami retāk. Tas liek domāt, ka iedzīvotāju blīvumam un dzīvesstila ietekmei ir nozīmīga loma hipertensijas attīstības gaitā. Ja esam godīgi paši pret sevi, tad jāsaprot, ka sirds - asinsvadu saslimšanas ir mūsdienu civilizācijas posts.

Kur tad ir velkamas paralēles? Izrādās, ka hipertensija visvairāk attiecas uz cilvēkiem, kuru personības struktūra vairāk vai mazāk atgādina jau pieminēto A tipu. Cilvēki, kuri aktīvi iekšēji reaģē uz draudiem (asinsspiediena paaugstināšanos tieši tā ir jāsaprot – kā reakcija uz apdraudējumu) un kuriem ir dažas neirostiskas personības iezīmes, cieš visbiežāk. Mēs visi laiku pa laikam nonākam situācijās, kad rodas konflikti, kuri ir jāatrisina. Tie var būt iekšēji konflikti vai arī tādi, kuri rodas attiecībās ar citiem. Ja cilvēks ir adaptīvs, tad parasti nekādas būtiskas sekas neiestājas. Taču, ja konflikts izrādās pietiekami būtisks un t.s. „amortizācijas”, mehānismi ir nepietiekami, sekas ir visai nepatīkamas. Tipiskākās izjūtas, ar kurām saskaras potenciālie hipertoniķi, ir bailes (piemēram, par savu kompetenci vai sociālo statusu) un apspiesta agresija (arī, iespējams, bailu dēļ – piemēram, simpātiju vai popularitātes saglabāšana).

„Tehniskā puse” hipertensijai ir aptuveni šāda. Tā kā asinsvadu diametru regulē veģetatīvā nervu sistēma, kura ir cieši saistīta ar emocijām, psihiskais vai sociālais sasprindzinājums sekmē artēriju muskulatūras tonusa izmaiņas, tas paaugstinās un spiediens

pieaug. Papildus situāciju pasliktina aterosklerotiskās izmaiņas asinsvados, kuras novēro cilvēkiem jau agrīnos brieduma gados – tad asinsvadu diametrs jau ir sašaurināts.

Asinsspiediena paaugstināšanos, no vienas puses, var vērtēt kā noderīgu reakciju, jo organisms šādi sagatavojas lielākai slodzei, kā parasti. No otras puses, būtiskā nianse, kas interesē mūs, ir tā, ka asinsspiediena paaugstināšanās ir tipiska reakcija, ja netiek izlādētas emocijas, ir pastāvīgi jākontrolē savas darbības un jābūt nepārtrauktā psihiskā gatavībā. Vadītāji bieži nonāk šādās situācijās, kur ir jācenšas apspiest emocijas un jāmeklē kompromiss. Ņemot vērā viņu pašu personības specifiskumu, teikt, ka tas ir grūti, nenozīmē neko.

Ambivalence jeb situāciju divējādums ir visbiežākais konfliktu cēlonis, kuru dažreiz ir ļoti grūti atskārst. Cenšanās saglabāt darbinieku simpātijas un vienlaikus nepieciešamība pieņemt visai radikālus un nepopulārus lēmumus ir vadītāja ikdiena. Ja vadītājam neizdodas šīs situācijas izvērtēt tikai kā profesionālas grūtības, bet viņš tās risina „caur sevi”, tad risks, ka profesionālās sfēras grūtības tiks interpretētas kā personiski „ievainojumi”, pieaug.

Cēloņi Ģimene?

Ja runā par cilvēkiem, kuri sirgst ar hipertensiju, ir daži novērojumi, kuri attiecināmi uz iepriekšējo pieredzi. Iespējams, ka šāds cilvēks ir apguvis visai neefektīvu dzīvesstilu, kuru viņam ir savulaik piedāvājuši vecāki. Reizēm cilvēki aug apstākļos, kur attieksme pret panākumiem, dzīves vērtībām ir bijusi stereotipiska. Viņi ir savulaik tendēti gūt panākumus par katru cenu, konkurēt ar citiem cilvēkiem, apspiest patiesās izjūtas mērķa sasniegšanas labad un tikuši stingri kontrolēti. Konfliktistiskās vecāki ir mēģinājuši noslēpt un parasti šādu vecāku bērni nav iemācījušies tās izmantot, lai atrastu optimālāko risinājumu. Biežākās izjūtas, kas rodas tādās situācijās, ir tādas, ka gribas no tā visa tikt vaļā, bet nav zināms, kā. Kļūstot pieaugušiem, šādi cilvēki mēģina savas izjūtas apspiest, aplāpēt, ievietot kaut kur sevī un „izrēķināties” ar tām klusībā. Lieki teikt, ka tā nav tā labākā stratēģija. Psihologi dažreiz mēdz jokot, ka pastāv emociju nezūdamības likums. Tā ir tiesa. Ja cilvēki nepauž emocijas, piemēram, neizrunā konfliktistiskā situāciju, tad tā turpina viņus ietekmēt. Tas ir iekšējs negatīvs trauksmainu izjūtu pastiprinātājs un rada psiholoģisku diskomfortu, kas vistiešākajā veidā noved pie veselības traucējumiem.

Distress?

Varbūt it vēl kas, ko vajadzētu zināt?

Ja potenciālais hipertoniķis kļūst par vadošo darbinieku, viņam noteikti neklājas viegli. Būtiskākais apdraudējums ir distress, jeb psihoemocionālās spriedzes situācijas, kuras reizēm ir grūti pārvaramas. Stresa teorija atbalsta pieņēmumu, ka būtisks ir subjektīvais nosacījums, kura ietekmē kāds notikums vai konfliktistiskā situācija kļūst vai neklājas par stresoru. Vadītāju dzīve nelutina - potenciālas distresa situācijas (jeb situācijas ar nega-



tīvām sekām) ir viņa ikdiena. Lai viņš neklūtu par „stresa čūlas īpašnieku” vai nepiedzīvotu infarktu, viņam ir jābūt pietiekami adaptīvam, kas ne vienmēr nozīmē tikai fizisku atpūtu, bet arī spēju analizēt situācijas no psiholoģiskā viedokļa (ko es iegūstu, ko es zaudēju), tādējādi samazinot veselības traucējumu risku. Runājot par distresu, lielākā daļa cilvēku atsauca uz negatīvu

Katrs indivīds tiecas realizēt apmierinošus sociālos kontaktus, saņemt personisku atzinību, apliecināt savu kompetenci un atbilstības.

Vadītāju tipiskās personības iezīmes liek viņiem tiekties pēc intensīvas pašapliecināšanās, noteikta statusa un sociālās atzinības. Tas ir dzinējspēks, kurš ir izmantojams lietderīgi, un, iespējams,

Nepārtrauktā viedokļu saskaņošana un cenšanās atrast kompromisu ir smaga psihoemocionāla slodze, kura liedz pašrealizācijas iespējas. Dažkārt cilvēki atsakās no fundamentālu vajadzību apmierināšanas, kļūstot paši par savas profesionālā statusa ķīlniekiem.

pieredzi situācijā, ko nav varējuši kontrolēt. Lielākoties šo pieredzi raksturo nepatīkamas emocijas, briesmu izjūta un neizskaidrojamas bailes, kuras nav īsti definējamas, bet kuru daļēja apzināšanās ir visai mokoša. Vispārinot var teikt, ka, runājot par distresu, mēs runājam par savstarpēji saistītu fizioloģisku un psiholoģisku fenomenu, kura sekas var būt veselības traucējumi.

Pētījumi ir pierādījuši, ka stresa izraisīšanā savu lomu spēlē noteiktas cilvēka rakstura iezīmes – tās var padarīt cilvēku vieglāk ievainojamu. Citiem vārdiem sakot, noteiktu cilvēka rakstura īpašību kopums palielina iespēju, ka konkrētu apstākļu vai prasību klātbūtnē tas pārdzīvos stresu un būs vieglāk psiholoģiski ievainojams nekā citas personas. Cilvēka subjektīvo reakciju uz stresoru un adaptīvās spējas nosaka vairāki svarīgi faktori – temperaments, sasniegumu motivācija, emocionālās sfēras attīstība, sociālās vides ietekme, saskarsmes attiecības. u.c. Stresa reakciju saistība ar šiem faktoriem ir relatīva, taču ļoti nozīmīga.

Vajadzību un ieguvumu disonanse?

Cilvēki ir dažādi. Sociālā uzvedība un vajadzības, kuras indivīdam ir aktuālas, ir dinamiska sistēma.

Vadītājam, gluži tāpat kā jebkuram citam cilvēkam, ir savi sasniedzamie mērķi, tomēr viņa situācija savā ziņā ir īpaša. Organizācijas panākumu pamatā bieži vien ir mērķa un stratēģijas apzināšanās, kas visbiežāk ir komandas darbs. Nepārtrauktā viedokļu saskaņošana un cenšanās atrast kompromisu ir smaga psihoemocionāla slodze, kura liedz pašrealizācijas iespējas. Dažkārt cilvēki atsakās no fundamentālu vajadzību apmierināšanas, kļūstot paši par savas profesionālā statusa ķīlniekiem.

tieši šī iemesla dēļ viņi ir kļuvuši par vadošajiem darbiniekiem. Taču, ja akcenti tiek izvietoti „nesimetriski” un par pamata motīvu vadītāja darbam kļūst, piemēram, tikai varas un autoritātes iegūšana, tas var maksāt visai dārgi. Visbiežāk šāda cenšanās apliecināt sevi ir saistīta ar darbaholisma un izdegšanas sindroma risku, kas savukārt nozīmē subjektīvi mainītu vērtību sistēmu. Neelasticitāte un iestrēgšana savā profesionālā statusa interpretācijā var nozīmēt arī profesionālu neveiksmi. Turklāt, šāda uzvedība liecina par cilvēka psihoemocionālo resursu izsīkumu un būtiskiem traucējumiem personības līmenī.

Veselība – profesionalitātes rādītājs?

Veselību var uzskatīt par savdabīgu marķieri. Ja kopumā cilvēks ir vesels, un viņš nesūdzas ne par fizisku, ne garīgu diskomfortu, tad var teikt, ka ar viņu viss ir kārtībā. Ja parādās reakcijas, kuras uzskatāmas par psihosomatiskām, un tās kļūst arvien izteiktākas, jāsāk domāt par to, kas tās izraisa. Papildus ir jāpievērš uzmanība tā saucamajai „atbalsta sistēmai”, kuras tiem cilvēkiem, kuru profesionālā atbildība ir liela, reizēm ir maz attīstīta.

Būtiska atbalsta sistēmas daļa ir pati darba vide. Neraugoties uz to, ka reizēm organizācijas struktūra ir stingri hierarhizēta un vadītājam bieži ir jāpieņem vienpersoniski lēmumi, jārūpējas, lai darba vide attiecību ziņā ir empātiska. Spriedzes mazināšana ir pasākumu kopums, kurš šo empātijas līmeni paaugstina, vienlaikus dodot būtisku drošības izjūtu, kas savukārt palīdz uzticēties videi un cilvēkiem. Iespējams, šāds sociālais atbalsts ietekmē gan stresorus pašus par sevi, gan veidu, kā tie tiek uztverti.

Draudzība un sociālā saskarsme, pastāvot savstarpējai personāla

komunikācijai, kontrastiem un atšķirīgām dažādu indivīdu reakcijām vienā un tajā pašā situācijā, var veicināt labāku sasaisti ar objektīvo situāciju un palielināt indivīda pašvērtējuma precizitāti un attīstīt toleranci pret stresu. Šādā gadījumā personas realitātes uztvere būtu patiesāka un objektīvāka, un samazinātu iespējamus izkropļojumus, pie kuriem var novest katra indivīda specifiskais uztveres veids. Atbalsta sistēmu eksistence neitralizē spriedzes sekas. Personīgā saskarsme kā uzmanības un sapratnes izpausme var kļūt par faktoru, kas veicina emociju izlādēšanos un kavē negatīvo domu atkārtošanos, kas savukārt var aizsākt spriedzes uzkrāšanās procesu. Šajā ziņā sociālajam atbalstam var būt terapeitisks efekts. Vēl viena ļoti svarīga atbalsta sistēmas daļa ir ģimene. Nav šaubu, ka stabilitāte ģimenes attiecībās ir svarīgs nosacījums psiholoģiskā komforta saglabāšanai un var sniegt nozīmīgu palīdzību krīzes situācijās. Ģimenes attiecību nestabilitāte, iespējams, ir netieša norāde uz darba un privātās dzīves nesabalansētību, kura vadītājiem mēdz izveidoties dažādu subjektīvu un objektīvu apstākļu dēļ.

Infarkts... vai turpinām strādāt?

Daži padomi

Veselība ir veiksmīgas profesionālās dzīves pamats, tādēļ daži ieteikumi, kā palīdzēt sev un izvairīties no draudošā infarkta, mokošajām, divvainajām galvassāpēm vai gastrīta.

Izdegšana un darbaholisms. Pievērsiet uzmanību savam darba režīmam! Ja jūs regulāri darbā kavējat ilgāk, nekā to paredz darba laiks, iespējams, jūs nedelegējat kādu pienākumu daļu saviem padotajiem. Varbūt tāpēc, ka neuzticaties. Nevajag censties visu paveikt pašam. Jūsu darbinieki ir spējīgi uzņemties atbildību. Parūpējieties, lai jūs to varētu darīt, tādējādi samazinot izdegšanas sindroma risku!

Hroniskas slimības. Pārbaudiet vēlreiz savu veselības stāvokli,

sevišķi pievēršot uzmanību hroniskiem stāvokļiem (kairināts kuņģis, paaugstināts asinsspiediens, sāpes sirdī, vielmaiņas problēmas, aptaukošanās, alerģiskas izpausmes, miega traucējumi, problēmas, kas attiecas uz ēšanas uzvedību, dažādas sāpes u.c.). Ja vien tās nav ģenētiski pārmantotas kaites, tad tās norāda uz nevērību pret sevi un pārstrādāšanos. Vienlaikus tā ir savdabīga organisma stratēģija, kā pieteikt problēmu. Bieži cilvēki (sevišķi tas raksturīgs vīriešiem) noliedz veselības traucējumus - ja neju pie ārsta, tātad neesmu slims. Nedariet tā! Ejiet pie sava ģimenes ārsta vai speciālista, kuram uzticieties un apspriediet problēmu. Cilvēki reizēm mēdz saslimt – visbiežāk tās ir jāsaprot kā signāls, ka jāatpūšas, jāmaina darba ritms un noslogotības pakāpe.

Sports. Paredziet laiku fiziskajai aktivitātei! Ne tāpēc, ka tas ir moderni, bet tāpēc, ka fiziska aktivitāte atbrīvo bioloģiski aktīvus aģentus smadzenēs, kuri savukārt uzlabo pašsajūtu un ievērojami palielina izturību gan pret psihisku, gan fizisku slodzi. Neaizraujieties ar adrenalīna līmeni strauji paaugstinošām aktivitātēm – ilgtermiņā tās jūsu veselību var krietni sašķobīt.

Ģimene. Attīstiet ģimenes saites, nostipriniet tās! Ja jūs zināsit, ka ģimenē viss ir kārtībā, jums būs vieglāk „aizvērt durvis”, gan ejot mājās no darba, gan otrādi, proti, jūs nelietosiet psiholoģisko aizsardzības mehānismu, ko mēdz saukt par pārnesei – piemēram, dažreiz sieva saņem pārmetumu, kas patiesībā ir bijis adresēts sekretārei.

Psihologs. Ja jūs jūtat, ka nevarat kontrolēt savas emocijas, jūs kaitina darbinieku klātbūtne, jūs dusmojaties, mēdzat pacelt balsi, ciešat no miega traucējumiem un jums biežāk gribas smēķēt vai lietot alkoholu, sameklējiet profesionālu cilvēku, kurš palīdzēs jums objektivizēt problēmu un vienlaikus pasargāt savu gan psihisko, gan fizisko veselību!

Lai jums veicas!



ATĻAUJAS MĀRKETINGS

Rakstu pēc **Seta Godina** grāmatas "Atļaujas mārketingu" 6. nodaļas sagatavoja **Elga Zēģele**

BUSINESS WEEK: "Sets Godins ir Informācijas laikmeta vislabākais uzņēmējs"

Deviņdesmit gadus ir izmantots gandrīz tikai viens vienīgais reklamēšanas veids, ko Sets Godins sauc par Pārtraukšanas mārketingu, jo tas pārtrauc cilvēka darbību un liek pievērsties reklāmai. Viens no jaunajiem, inovatīvajiem veidiem, kā palielināt tirgus daļu un peļņu, ir Atļaujas mārketingu. Tas pēc savas būtības ir kardināli atšķirīgs domāšanas veids un jauna pieeja reklāmai un klientiem. Atļaujai ir vairāki līmeņi un katram izplatītājam, katram pārdevējam būtu svarīgi tos pārzināt.

Atļaujas mārketinga mērķis ir vest patērētājus augšup pa atļaujas kāpnēm, veidojot tos no svešiniekiem par paziņam un pēc tam par klientiem. Visbeidzot no klientiem par lojāliem klientiem. Ar katru pakāpienu pieaug uzticēšanās, atbildība un peļņa. Pastāv pieci atļaujas līmeņi, no kuriem augstāko sauc par "intravenozo" līmeni, bet zemākais tiek dēvēts par "situatīvo".

Pieci atļaujas līmeņi to nozīmīguma secībā:

1. līmenis - "Intravenozais" un "pirkuma pēc apstiprināšanas" modelis.
2. līmenis - punktu vākšana - saistību modelis un nejaušības modelis.
3. līmenis - personīgās attiecības.
4. līmenis - uzticēšanās produkta markai.
5. līmenis - situatīvais modelis.





450 ml

AB+

ml

AB+

“Intravenozais” un “pirkuma pēc apstiprināšanas” atļaujas līmeņi

Intravenozais ir augstākais atļaujas līmenis. Tas ir tāpat kā gadījumā, kad cilvēks atrodas intensīvās terapijas nodaļā, un rokā tiek iedurta adata, lai no statīvā iekārta maisīna zāles pilētu cilvēka vēnā. Ārsts pēc saviem ieskatiem izvēlas zāles un brīvi rīkojas ar pacientu, bet vēlāk piesūta rēķinu par ārstēšanu un pilnā pārliecībā sagaida, ka tas tiks apmaksāts.

Pārdevējs, kurš sasniedzis intravenozās atļaujas līmeni attiecībā ar savu klientu, pieņem pirkšanas lēmumus pircēja vārdā. Tā vienlaikus ir milzīga privilēģija un tikpat liels risks. Ja šī atļauja tiek ļaunprātīgi izmantota vai pircēja vēlmes nav pareizi uzminētas, tad atļauja tiek anulēta, un tas notiek vienā elpas vilcienā.

Pirms piecdesmit gadiem visvairāk pelnošais spēlētājs ASV grāmatniecības pasaulē bija *The Book of the Month Club*. Šis uzņēmums bija saņēmis atļauju izvēlēties grāmatu un to kopā ar rēķinu nosūtīt miljoniem un miljoniem cilvēku. Tas līdzinājās mūsdienu grāmatu klubiem, tikai toreiz bija daudz mazāka izvēle. Lielākā daļa saņēmēju atsūtīto grāmatu paturēja. Grāmatu atlas komisijā darbojās labi pazīstami literāti, un būt šajā padomē skaitījās liels gods. Sabiedrība viņiem bija devusi ļoti

tuāciju, ka pēkšņi ir beigusies kāda ikdienā lietojama prece. Piemēram, firma piegādā birojam dzeramo ūdeni un rūpējas, lai tas nepietrūktu, paklāju firma maina regulāri paklājus un rūpējas, lai tie allaž ir tīri. Piegādātājs uzņemas rūpes par to, lai lietojamais produkts klientam vienmēr būtu. Šajā jomā ir plašas iespējas. Piemēram, iedomājieties lāzerprinteri, kurš pievienots jūsu tīklam un pats automātiski pa e-pastu pasūta tonera kārti-džus, kad pulveris iet uz beigām.

Ideja ir tāda, ka jebkuru produktu var abonēt. Piemēram, uzņēmums *Gateway* izsludināja parakstīšanos uz datoriem. Cilvēki nevis riskē, nopērkot datorus, bet vienkārši maksā firmai katru mēnesi 49 dolārus, un ik pēc diviem gadiem tā nomaina veco modeli pret vismodernāko un labāko.

Pirkums pēc apstiprināšanas

Otrs pirmā jeb augstākā līmeņa modelis ir “Pirkums pēc apstiprināšanas”. Šajā gadījumā nepieciešama klienta atļauja, pirms tiek izrakstīts rēķins. To mēdz saukt arī par negatīvo izvēli.

Piemēram, kad mūzikas ierakstu uzņēmums *Columbia Record Club* izvēlas klientam kādu ierakstu albumu, viņi atsūta zīmīti, par kādu tēmu būs nākošajā mēnesī automātiski izsūtāmie diski. Ja cilvēks neatbild vai saka “nē”, nekas netiek sūtīts. Otrs

Daudzi patērētāji parakstās uz intravenozo atļauju, jo viņiem nepatīk izdarīt izvēli.

plaša mēroga atļauju atlasīt un atsūtīt jebkādu grāmatu pēc pašu izvēles. Tiesības izvēlēties cilvēku vietā viņiem deva gudrs mārketinga un teicama gaume. Tikai lasīšanas popularitātes mazināšanās un televīzijas ēras atnākšana noveda pie šī uzņēmuma varas norieta.

Kādēļ gan cilvēki tā rīkojas? Kādēļ viņi atsakās no kontroles un piedevām vēl ļauj kādam citam nopelnīt uz šīs uzticēšanās rēķina?

Pirmais un galvenais iemesls ir laika taupīšana. Firma *Streamline* piegādā amerikāņiem mājās pārtiku, apģērbu, fotogrāfijas un daudz ko citu ikdienā nepieciešamu. Cilvēki labprāt viņiem par to maksā un netaupa līdzekļus apmaiņā pret iegūto laiku.

Otrs iemesls ir iespēja ietaupīt, jo piegādātāji preces no ražotāja nogādā patērētājam, un izpaliek lielā starpnieku/tirgotāju ķēde, kurā katrs grib nopelnīt.

Trešais iemesls ir pārsteidzošs – daudzi patērētāji parakstās uz intravenozo atļauju, jo viņiem nepatīk izdarīt izvēli. *The Book of the Month Club* pircējiem garantēja, ka viņi varēs izlasīt visu to pašu, ko lasa citi inteligenti cilvēki. Tāpat arī pacients slimnīcā nevēlas iedziļināties un salīdzināt dažādas zāles, jo viņš šo jomu nepārzina.

Ceturtais iemesls ir tas, ka šāda atļauja palīdz izvairīties no si-

piemērs - pārdevējs *Nordstrom* veikalā bieži vien iepriekš saņem atļauju piezvanīt vai aizrakstīt, kad ienāk kāda konkrēta prece.

Amazon.com plāno savas darbības nākošo līmeni balstīt uz “pirkumu pēc apstiprināšanas”. Lai izprastu klientu vēlmes, iegūtā atļauja sarunāties ar viņiem tiek izmantota, lai vēl vairāk izprastu konkrēto cilvēku gaumi un vajadzības. Pēc tam tiek veikta “filtrēšana”, balstoties uz iepriekšējiem pirkumiem - ar datora palīdzību tiek izskaitlota iespēja, kādi no jaunajiem produktiem cilvēkam varētu interesēt un kurus viņi varētu gribēt nopirkt.

Pirkums pēc apstiprinājuma ir viena no visietekmīgākajām atļaujas forma, kuru pārdevēji vispār ir spējīgi sasniegt.

Cena nebūt nav izšķirošais rādītājs, jo klienti vēlas ko vairāk par cenu. Viņus interesē cenas, pakalpojuma, drošības un ērtību apvienojums. Tas uzņēmums, kam šis komplekts ir labāks nekā konkurentam, spēj saglabāt augstāku atļaujas līmeni. Taču uzmanieties un neuzskatiet saņemto atļauju par pašsaprotamu! Ja jums tā ir vērtība, tad tā tāda ir arī konkurentiem. Arī pēc tam, kad esat sasnieguši “intravenozo” atļaujas līmeni, ir jāpiedāvā klientam papildus stimuli, lai viņš piedāvājumam pievērstu uzmanību.

Punktu atļaujas līmenis

Punkti ir oficiāli noformēts un izmērāms veids, kā piesaistīt un paturēt potenciālā klienta uzmanību. Katru reizi konkrētajā veikalā nopērkot preci, jūs speciālā grāmatiņā saņēma zīmodziņu vai marku, ko tur ielīmēt. Piepildot grāmatiņu, jūs saņemat atlaidi vai kādu citu dāvanu. Ja tās ir speciālas *Zaļās markas*, tās interesē arī kolekcionārus. Ir gandrīz neiespējami izteikt kvantitatīvi TV kampaņu rezultātus. Organizējot preču izpārdošanu vai maksājot saviem tirdzniecības aģentiem prēmijas, patiešām var palielināt preču noietu, bet faktiski ir neiespējami precīzi noteikt, cik daudz naudas nepieciešams izdot, lai panāktu vēlamo rezultātu. Punkti šo problēmu atrisina, jo tiem ir cena. Marku gadījumā cena ir summa, kuru jūs maksājat centralizētajai organizācijai par katru nopirkto marku, ko pēc tam atdod patērētājam. Punktiem ir arī rezultāts. Jo vairāk punktu, jo labāki rezultāti.

Dažādiem cilvēkiem ir atšķirīgi uzmanības sliekšņi, atlaides naudā ir punktu sistēmas primitīvākā forma. Bieži vien atlaide tiek iedota cilvēkam, kas mierīgi būtu bez tās izticis. Citreiz ar atlaidi vien nepietiek, lai panāktu, ka potenciālais klients pie jums pirmoreiz iepērkas. Punktu sistēma ir lielisks mērīšanas mehānisms. Visas punktu programmas ietver elastīgu metodi, kā apbalvot patērētājus par uzmanības pievēršanu un pirkumu. Pat saldējuma veikaliņš manā dzimtajā pilsētīnā piedāvā karti, ar kuru viens saldējums pienākas par brīvu, kad esi nopircis desmit. Atzīmējot kartē katru pirkumu, viņi precīzi var izsekot klientu "šefības" izpausmēm, veidojot lojalitāti un biežumu. Jāatzīst, ka internetā diezgan viegli "atkost" sistēmu, kurā, klikšķinot ar peli, iespējams nopelnīt lielu balvu.

Kad sāku izstrādāt idejas Atļaujas mārketingam, izveidoju uzņēmumu, kas nodarbojas ar šo metodes *on-line* pielietojumu. Firms *Yoyodyne* atļaujas mārketinga pieeja pilnībā balstās uz punktu programmas principiem, kas atalgo patērētājus par uzmanību. Piedāvājot papildus reģistrāciju, tas ir, punktus, lai iegūtu lielo balvu *Yoyodyne*, piesaista un manipulē ar patērētāju uzmanību. Jāatzīst, ka katra punkta cena ir tuvu nullei. Radot "valūtu" ar augstu vērtību patērētāju acīs, bet zemu pašizmaksu izplatītājam, mēs esam atklājuši veidu, kā attīstīt visiem noderīgu uzmanības ekonomiku. Rezultāti bija vairāk nekā pārsteidzoši. Kad saņemta atļauja no patērētāja, *Yoyodyne* atbild ar e-pasta ziņu virkni, kurās potenciālajam klientam tiek pastāstīts par sponsora vēstījumu.

Mūsu uzņēmumā respondentu skaita rādītājs uz šādām ziņām sasniedza vidēji 36%, bet dažos veicināšanas pasākumos tas pārsniedza 60%. Salīdzinot to ar tipisku tiešā pasta kampaņu (kurā jums jāmaksā par aploksnēm, iespiešanu un markām) - pat divi procenti respondentu skaitās kolosāls rezultāts. Kā gan tik vienkārša lieta kā punkti var dot par 180% lielāku respondentu skaitu? Kā gan parastām balvām un vienkāršām loterijām izdodas tik veiksmīgi mainīt patērētāju rīcību?

Auditēti pētījumi un klātienē pārbaudes ir pierādījušas, ka "punktu" "patērētāji izdarīs atkārtotus pirkumus un darīs to vēl un vēl atšķirībā no tiem, kas tiek pārtraukti ar tradicionālajiem līdzekļiem.





Kā izvairīties no “laimes meklētājiem”

Vislielākā kritika, ko esmu dzirdējis par atļaujas mārketinga metodēm, nāk no cilvēkiem, kas uzskata, ka tās piesaistīs pārdevēju biedu - “laimes meklētājus”. Laimes meklētājs ir tas, kam ir vairāk laika nekā naudas, viņš nav un nebūs patērētājs, jo orientējas uz zema līmeņa precēm un ir negatīvi noskaņots pret jebkuru piedāvājumu.

Šie cilvēki parasti ir ar zemiem ienākumiem, un tie pārsvarā ir vecāka gadagājuma cilvēki. Lētie preču katalogi ir paredzēti viņiem - laimes meklētājiem. Viņi kā traki metas uz loterijām, viņi uzķeras uz viltus piedāvājumiem par viegļu svāra zaudēšanu un tml.

Šīs grupas cilvēku uzmanības un lojalitātes piesaistīšanai izstrādātās metodes nav neko īpaši vērtas. Iemesls, kādēļ šādās akcijās iesaistīsies cilvēki no jebkuras mērķa grupas, vienmēr ir saistīts ar piedāvāto labumu vērtību un cilvēku savtīgo, mantrausīgo dabu. Daudzi pārdevēji uzskata, ka šī ir mārketinga kampaņām raksturīga nepilnība, jo piesaista nepareizo cilvēkus - ļaudis, kas tērēs viņu laiku, bet naudu nemaksās. Nedomājiet, ka šādās programmās iesaistās tikai cilvēki ar zemu ienākumu līmeni. Es jautāšu - vai jūs piedalāties lidojumu bonuspunktu programmās?

Protams, ja esat pārticis cilvēks, jūs varat atļauties atvaļinājumu pavadīt Parīzē, tomēr jūs atsacījāties no sava privātuma, lai ļautu attiecīgajai aviosabiedrībai izsekot, kurp un cik bieži lidojat. Kādā vadītāju auditorijai sagatavotā konferencē es veicu aptauju, kurā bija divi jautājumi:

- Cik daudziem no jums bankā ir pietiekami daudz naudas, lai šogad samaksātu par savu atvaļinājuma ceļojumu?
- Cik daudzi no jums agresīvi seko savu bonuspunktu uzskaiti?

Uz pirmo jautājumu gandrīz 100% atbildēja “jā”, un arī otrā atbilde bija pozitīva. Vēl vairāk - es uzzināju, ka viņi reizēm ir pat mainījuši viesnīcu, kredītkaršu programmas un pat lidojuma laikus, lai saņemtu maksimālo bonuspunktu skaitu.

Daļēji lidojumu bonuspunktu programmu pievilcība slēpjas apstākļi, ka tās sniedz dalībniekiem meistarības sajūtu. Viegli sasniedzams gandarījums par savu apkārību, iegūstot punktus. Cilvēks jūtas gudrs, ka izprotat un pat spēj pārtrumpot šo sistēmu. Patērētāji tiecas pēc uzvaras atziņas un prieka trīsām, ko iespējams gūt, piedaloties programmās.

Ja balva ir pietiekami liela, ja piedalīties nav sarežģīti, ja izredzes šķiet pietiekami labas, ja ir pietiekama uzticēšanās - gandrīz ikviens grib kaut ko laimēt. Gandrīz visi cilvēki grib kaut ko dabūt par velti.

Aviokompānijai, kas mēģināja izveidot lidojumu centru Saūda Arābijā, bija mērķis panākt, lai ārkārtīgi bagātie un ļoti aizņemtie ceļotāji maina savus lidojumu plānus un lido ar nosēšanās šajā valstī. Risinājums bija vienkāršs - katru dienu viens laimīgais pirmās klases pasažieris kā balvu par lidojumu saņēma *Rolls - Royce*.

Likās, diez vai kāds bagātnieks gribēs ieguldīt savu vislielāko vērtību - laiku, lai laimētu balvu, kuru viņš var atļauties nopirkt

pats, ja vien to vēlas. Tomēr šai veicināšanas kampaņai bija ļoti labi rezultāti. Kādēļ šī sistēma darbojās? Pētījumi un pieredze rāda, ka patērētāji tādā veidā labi pavadā laiku, un, kā jau minēju, viņi jūtas gudri, jo visu kontrolē, viņi jūtas droši. Atcerieties - cilvēkiem patīk saņemt es-pastu, nevis e-pastu! Katrs interaktīvs pasākums lielai cilvēku daļai ir gaidīts, personisks un nozīmīgs, nemaz nerunājot par tā vienreizību.

Punktu programmas var iedalīt divās kategorijās: saistību un nejaušības.

Punktu saistību modelis

Saistību programmās katram iegūtajam punktam ir reāla vērtība - vai tā būtu marka, vai lidojuma bonuspunkts, vai kas cits. Sakrājot tos noteiktā daudzumā, rodas iespēja apmainīt pret kaut ko.

Nepatīkamā puse ir izplatītāja izmaksas. Bīstamība pastāv apstākļi, ka varētu mainīties patērētāju uzvedība un tad izmaksas var būt iespaidīgas. Auditi aviokompānijām ir konstatējuši saistības par miljoniem dolāru. Ja rastos nepieciešamība pēkšņi kompensēt visus bonuspunktus, lidaparātos nebūt nevienas brī-

pati prece neliekas īpaši vērtīga. Ja tā notiek, tad punktiem nav jēgas.

Svarīgi atcerēties, ka nedrīkst ar punktiem atalgot klientu par uzmanības pievēršanu, bet tikai par konkrētu pirkumu. Ja tā nav, tad cilvēki sāk spēlēt spēles - izlikties, ka jūs esiet piesaistījuši viņu uzmanību un saņēma punktus.

Punktu nejaušības modelis

Punktu nejaušības modelis atšķiras ar to, ka patērētājam ar piedalīšanos balva nav garantēta, bet viņam ir iespēja to laimēt. Ja cilvēks domā, ka viņam nav izredžu to laimēt, viņš šādā akcijā nepiedalās. Otra problēma akcijas rīkotājiem ir tā, ja spēle vairs nebūs interesanti, ja patērētājs vai klients izstāsies. Tātad šajā gadījumā uzdevums ir radīt pēc iespējas vairāk notikumus, veicināšanas pasākumus un kontaktu virkni, kas cīnās ar kompresiju, kura var iestāties, jo balvas atkārtoties vairs nav tik efektīvas. Nepārtraukti jāceļ likmes, padarot iespēju laimēt arvien iespējamāku un balvas arvien vilinošākas.

Ja loterijā var laimēt 5 miljonus dolāru, tā piesaista daudz lielāku auditoriju. Uz vinnestu mērķi ne tikai "laimes meklētāji",

Disneja kompānijā ir augstākā līmeņa vadītāji, kas nedara neko citu, kā tikai uztur kontaktus. Viņi nedz pārdod, nedz pērk - viņi tikai uztur atvērtus atļaujas kanālus.

vas vietas tiem pasažieriem, kas maksā par biļeti un aviosabiedrības bankrotētu. Tas, kā uzņēmums tiek galā ar šo problēmu, ļoti ietekmē programmas eksistenci. Piemēram, aviokompānijas pamatīgi ir samazinājušas sēdvietu skaitu, kas pieejamas izmantošanai par bonuspunktiem. Tāds noteikti nebija programmas sākotnējais mērķis, un tagad aviosabiedrības piešķir punktus, kurus pat nedomā ļaut izmantot. Tā ir kā piramīdas shēma, kur jaunie dalībnieki finansē sākotnējo punktu īpašnieku ceļojumus. Kamēr patērētāji nav zaudējuši uzticēšanos programmai, tā turpina nest ienākumus.

Dažas programmas vispār nepiedāvā nekādu balvu. To vietā klienti piestrādā, lai nopelnītu lielākas atlaides turpmākiem pirkumiem, taču šīs atlaides tiek piedāvātas pašlikvidām precēm. Piemēram, nopērc trīs kastes ar *Cheerio* brokastu pārslām un dabū par brīvu brīnišķīgo *Frisbee* lidojošo šķīvīti, samaksājot tikai 3 dolārus par pasta un loģistikas pakalpojumiem! Šie trīs dolāri parasti nosedz visu - gan pasta, gan loģistikas, gan šķīvīša izmaksas.

Reālas briesmas akcijas iniciatoram draud tad, ja patērētājam

bet arī ārsti, juristi, skolotāji un citu profesiju pārstāvji ar vidēji augstu vai pat augstu ienākumu līmeni, jo šāda apjoma balva var mainīt viņu dzīvi.

Ja jūs organizējat šāda veida akcijas, tad atcerieties, ka:

- neviens cilvēks neiesaistās šādos pasākumos ar domu zaudēt;
- neviens neizstājas no spēles, kad ar vienādu punktu skaitu sākas cīņa par pirmo vietu;
- bailes zaudēt nepietiekoša punktu skaita dēļ ir lielākas par uzmanības cenu, kas jāmaksā, lai spēlē piedalītos atbilstoši rīkotāja noteikumiem;
- ja interaktīvie kontakti ir interesanti un kalpo kā stimuli tam, lai cilvēks pašapliecinātos un ir kā medusmaize cilvēka Ego, viņš akcijā turpina piedalīties tik ilgi, cik organizators to vēlas;

Bonuskartes ļauj akciju iniciatoram par patērētāju vai klientu zināt daudz - kas viņš ir; kur dzīvo; kur strādā; cik naudas katru nedēļu atstāj viņa uzņēmumā vai tērē par produktu; kādus produktus parasti pērk. Tā rodas iespēja klientus apsveikt viņa



dzimšanas dienās un veidot citas draudzīgas attiecības uzturošas saites.

Personīgo attiecību līmenis

Trešais atļaujas līmenis ir personiskās attiecības. Atļaujas hierarhijā tas ierindojas tūlīt aiz punktu saistību modeļa. Tik zemu tas atrodas tādēļ, ka tas nepakļaujas mērīšanai. Tātad veids, kā pārorientēt cilvēku uzmanību un mainīt viņu rīcību, ir personīgās attiecības. Kā zināms no pieredzes, pārdevējs var nomainīt darbu, bet atļauja paliek - draudzīgās attiecības un sadarbība turpinās.

Dziļas un stabilas personiskās attiecības biznesa pasaulē veidojas lēni un grūti. Apzinoties, kas ir īstie pircēji un piestrādājot, lai iegūtu viņu uzticēšanos un atļauju, ievērojami var palielināt savu peļņu. Volstrītas darījumi bez šāda veida atļaujas nenotiktu, tāpat arī Holivudai un modes Mekai Medisonas avēnijai klātos grūti bez tās.

Atzīt personisko attiecību atļaujas vērtību un nozīmi ir ļoti svarīgi biznesa attīstībai. Piemēram, Disneja kompānijā ir augstākā līmeņa vadītāji, kas nedara neko citu, kā tikai uztur kontaktus. Viņi nedz pārdod, nedz pērk - viņi tikai uztur atvērtus atļaujas kanālus.

Uz mirkli iedomājieties savu vizītkaršu turētāju. Tā saturu varbūt var sadalīt trijās grupās: augsta atļaujas līmeņa kontakti - cilvēki, kuriem jūs drīkst piezvanīt, pamācīt un piedāvāt, kad vien vēlaties; vidēja atļaujas līmeņa kontakti vai cilvēki, no kuriem esiet saņēmuši nelielu atļauju - ļaudis, kuriem vai nu labu atsauksmju vai iepriekšēju kontaktu dēļ jums ir tiesības vismaz mēģināt piedāvāt; un kā pēdējie ir svešinieki, par kuriem jūs esat dzirdējuši, bet, lai saņemtu viņu atļauju kaut ko piedāvāt, jums jāsāk no nulles punkta. Individuālā vai personīgā atļauja svarīga visiem profesiju *cilvēks - cilvēks* pārstāvjiem, piemēram, skolotājiem, ārstiem, juristiem. Ņemot vērā, ka tā ir tik personiska, iespējami vairāki riski. Piemēram, slikta apkalpošana vai nekvalitatīva prece atļauju var pārtraukt uz visiem laikiem.

Personīgo attiecību līmenis ir labs veids, kā virzīties uz intravenozo līmeni. Izmantojot šo modeli, vislabāk var pārdot individuāli pielāgotus vai ļoti dārgus produktus, kā arī tādus, kas prasa milzīgi lielu izglītošanas apjomu, lai cilvēki tos novērtētu un iepazītu to nozīmi.

Uzticēšanās preču zīmei

Daudz zemāk atļaujas līmeņu sarakstā atrodas uzticēšanās preču zīmei. Šeit jārunā par praksē sevi pierādījušu preču zīmes tēla veidošanu, kas arī ir lielākās daļas Pārtraukšanas mārketinga izplatītāju reizrēķins un galvenais darbības princips. Faktiski "uzticēšanās preču zīmei" nav izmērāma, bet "ak, cik interesants!" - veids, kā strādāt mārketinga biznesā. Piemēram, *Marlboro* simbolizē uzticēšanos preču zīmei.

Mana pieredze rāda, ka uzticēšanās preču zīmei tiek pārvērtēta. To izveidot ir ārkārtīgi dārgi, un nepieciešams ļoti ilgs laiks, lai to attīstītu, un vēl grūtāk ir ar to manipulēt. Apmēram puse no visām mārketinga aktivitātēm naudām ASV aizplūst reklāmām.

Reklāmas pārsvarā koncentrējas uz preču zīmes uzticības veidošanu. Kad jaunais produkts nostiprina uzticēšanos oriģinālajai preču zīmei, atļauja tiek paplašināta. Ja visi trīs vai četri paplašinātās produktu līnijas izstrādājumi cilvēku apmierina, viņš droši dod savu atļauju parādīt arī piekto. Savukārt neveiksmīgs preču zīmes paplašinājums var nodarīt ievērojamu ļaunumu preču zīmes uzticībai un citiem šīs zīmes produktiem.

No otras puses nevar nenovērtēt uzticības spēku preču zīmei. Jaunam produktam, kas konkurē ar jau esošo - veiksmīgo, nav gandrīz nekādu izredžu sagrābt savu tirgus daļu. Kad dzirdam, ka iznākusi jauna *Mazda Miata* vai atgriezies VW "*vaboliņe*", mēs uzreiz reaģējam uz zināmo preču zīmi - mēs pievēršam uzmanību. Turpretī, ja kāda nezināma Korejas kompānija piedāvā sporta automašīnu, pastāv ļoti maz iespēju, ka mēs ļausim šai ziņai pārspēt troksni un šo ziņu uztversim.

Uzticēšanās preču zīmei neattiecas tikai uz precēm un mašīnām. Tā ietekmē mazumtirdzniecību, restorānus un pat atsevišķus cilvēkus. Toma Pītersa nākošā grāmata momentā piesaistīs simtiem tūkstošu cilvēku uzmanību. Ja tā būs laba, viņi to pirks. Taču, ja viņš uzrakstīs divus vai trīs neinteresantus darbus pēc kārtas, viņš sadedzinās atļauju.

Viens no paradoksiem, orientējoties uz uzticēšanos preču zīmei kā vēlamajam atļaujas līmenim, ir tas, ka to ietekmē kompresija. Ar laiku kļūst arvien grūtāk un grūtāk paaugstināt esošo preču zīmes uzticības līmeni. Piemēram, kad pirmo reizi tiek izdalīta baznīcas informācijas lapa, visi to izlasa. Tajā parasti ir dažas nozīmīgas, gaidītas un noderīgas ziņas, kas kompensē lasīšanai iztērēto laiku.

Taču ar laiku šī informācijas lapa, kā jau visas baznīcu informācijas lapas, aizpildās ar sīkumiem - baznīcas bibliotēkāres stāsts par baznīcas torņa smailes vēsturi, saraksti ar nākamajā nedēļā paredzētiem korāļu dziedājumu numuriem utt.. Šādā lapā tiek iekļauta visāda veida informācija, jo tas ir viegli, lēti un dažiem draudzes locekļiem šķiet, ka tā ir laba doma. Laikam ritot informācijas lapa kļūst garāka un mazāk noderīga - mazvērtīgāka. Līdz kādu dienu visi to pārstāj lasīt, jo diena ir par īsu, jo pārāk liels ir reklāmu troksnis. Varbūt vēlāk... un tā vērtīgais atļaujas līmenis - uzticēšanās preču zīmei tiek zaudēts.

Situatīvais līmenis

Pēdējais noderīgais atļaujas līmenis ir situatīvā atļauja. Tā parasti ir ļoti īslaicīga, taču visai noderīga.

Parasti pirms situatīvās atļaujas tiek uzdoti jautājumi: "Kā varu palīdzēt? Vai es varu jums palīdzēt?" Piemēram, kad cilvēks piezvina uz informatīvo tālruni, viņš ir devis situatīvo atļauju. Šajā brīdī patērētājam un pārdevējam ir ļoti cieša sociāla tuvība. Patērētājs pats uzsāk konkrēto interaktīvo saskarsmi. Parasti tas nozīmē - "naudu uz galda uzreiz vai tuvākajā nākotnē", citādi jau klients nebūtu sācis dialogu. Šī ir iespēja jebkuram pārdevējam. Bet ar to jārikojas prasmīgi, citādi tā izgaist. Produkta izplatītāji šajā gadījumā ir jūsu darbinieki, kas pirmie tieši kontaktējas ar klientiem. Tie ir cilvēki pie kases vai telefona. Tādēļ jāparūpējas par to, lai mērķtiecīgāk izmantotu šo plašo un parasti neapmā-

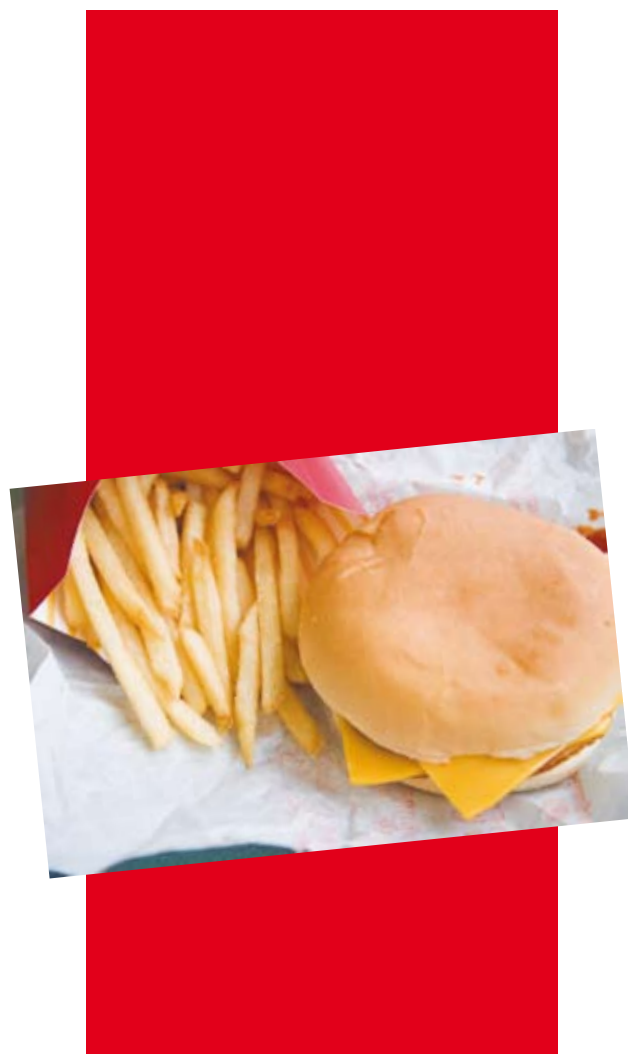
cīto izplatītāju grupu. Organizācijai jāiegulda daudz laika un naudas to cilvēku apmācībā, kas tieši saskaras ar klientiem, lai viņi zinātu, kā labāk izmantot atļauju. "Vai lūdzu vēlaties arī frī kartupeļus?" - šie laikiem ir seši visienesīgākie situatīvās atļaujas mārketinga vārdi pasaules vēsturē. 100 000 darbinieku katru dienu, atkārtojot šo skaitāmpantiņu miljoniem klientu, ienesuši kompānijai *McDonald's* miljardiem dolāru papildus ienākumu. Tā tiek izmantota situatīvā atļauja.

Otrkārt, ja ar šo atļaujas līmeni ātri un prasmīgi nerīkojas, tā pazūd. Tādēļ otrs uzdevums (pēc frī kartupeļiem) ir izdomāt, kā pārvērst šo atļauju augstākā līmenī - ātrās apkalpošanas restorāni var piedāvāt jubilāru klubu, zobārsti var ieteikt veselības profilakses programmas utt.

Nelūgtā reklāma

Pašā apakšā, nulles punktā - vietā, kur savu darbību uzsāk ikviens pārdevējs, kas izmanto Pārtraukšanas mārketingu, ir "nelūgtā reklāma", jo netiek saņemta nekāda veida atļauja. Lielākā daļa reklāmu ir nelūgtas gan TV, gan radio, gan e- pastā un citur. Angliski to sauc par *spam* - par godu *Monty Python* ainiņai, kurā visiem ēdieniem ēdienkartē ir klāt *Spam*. Tas ir visai īpatnējs konservētas maltās gaļas paveids, ja gadījumā to nezinājat. Šajā epizodē tradicionālajam angļu brokastu ēdienam - olām ar speķi - kā piedeva pievienots *Spam*, pupas pasniedz ar *Spam* un pašu *Spam* pasniedz ar *Spam*. Komēdijas aktieru trupa atkal un atkal izdzied vārdu *Spam*, izsmejot muļķīgo iedomu uzspiest *Spam* visiem apmeklētājiem, vienai, vai viņi to vēlas vai nē. Tas ir Pārtraukšanas mārketinga princips.

Labi, ka par reklāmas izplatīšanu ir jāmaksā, pretējā gadījumā mēs nosliktu reklāmās. Man ir skaidrs, ka vissvarīgākā atļaujas trīsvienības - gaidīts, personisks un nozīmīgs - daļa ir "gaidīts". Bet nelūgtā reklāma nav tikai negaidīta, bet tā izraisa nepatiku.



"Vai lūdzu vēlaties arī frī kartupeļus?" - šie ir seši visienesīgākie situatīvās atļaujas mārketinga vārdi pasaules vēsturē. 100 000 darbinieku katru dienu, atkārtojot šo skaitāmpantiņu miljoniem klientu, ienesuši kompānijai *McDonald's* miljardiem dolāru papildus ienākumu. Tā tiek izmantota situatīvā atļauja.



Plakāts no festivāla Golden Hummer 2006

Psihiatrijas termins "aleksitīmija" (alexithymia) – "trūkst vārdu, lai izteiktu emocijas" vai nespēja jūtas izteikt vārdos un gūt gandarījumu, prieku par parastām lietām. Šie izteiktie psihosomātiskie simptomi gūst izpausmi psihisku slodžu gadījumos. Šāds trūkums nozīmē paaugstinātu jūtu uzkrāšanās risku un līdz ar to nepieciešamību tās novadīt citādi, tas ir, izmantojot organismu. Psihologi ar šo vārdu apzīmē cilvēkus, kuru liesma ir apdzisusi, un vairs kvēlo tikai ogles. Šie cilvēki ar mainīgiem panākumiem mēģina izprast savas emocijas un garastāvokļus, bet nespēj. Viņi patiešām nesaprot, ko jūt, līdz ar to ar grūtībām pauž emocijas. Šķiet, ka emociju vispār vairs nav.

Noteikt aleksitīmiju ir samērā viegli un simptomi ir šādi: trūcīga iztēle, zema emocionalitāte, nespēja priecāties, runas veids ir vienmuļš un bezkaislīgs, taču stāstījums ir ļoti detalizēts. Šo cilvēku darbības ir kļuvušas mehāniskas un viņiem trūkst pat vismazākās spontanitātes. Viņi paliek mierīgi pat tānīs situācijās, kad citi nespēj novaldīt satraukumu un izmisumu, piemēram, tuva cilvēka nāve, partnera neuzticība, darba paaugstinājuma nesaņemšana. Nekas viņus nespēj satraukt. Visi notikumi it kā iekrīt tukšuma melnajā caurumā. Cilvēks vairs nav spējīgs ne uz līdzjūtību, ne pašanalīzi. Viņš spēj domāt tikai par ļoti konkrētām un objektīvām lietām. Metaforas vai zemteksti priekš viņiem ir kā svešvaloda.

Vadošu darbinieku darba stils un vide ļoti veicina aleksitīmijas veidošanos.

Piedāvājam nelielu testu, kas ļaus padomāt par to, cik liels ir spriedzes līmenis jūsu darba kolektīvā un cik jūs esat noguris (-usi). Stresa simptomi ir vieglāk pamanāmi nekā noguruma līmenis. Spriedze ir viena no pirmajām pieturām ceļā uz nogurumu.

VAI, STRĀDĀJOT ŠAJĀ UZŅĒMUMĀ, ESI NOGURIS (-USI)?

	reti	dažreiz	bieži	vienmēr
Man ir skaidrs priekšstats par to, kur virzās mūsu uzņēmums.				
Strādājot šajā uzņēmumā, es savā amatā jūtos ļoti pārliecinoši.				
Uzskatu, ka spēju ietekmēt un virzīt savu karjeru.				
Man ir daudz iespēju uzsākt jaunas lietas.				
Mans priekšnieks mani iedvesmo un atbalsta.				
Mūsu uzņēmumā ļoti spēcīgi ir izteikts komandas darba gars.				
Mūsu uzņēmumā cilvēki uzticas viens otram un izrāda cieņu.				
Mūsu uzņēmumā cilvēki ir ļoti atvērti.				
Mani darba biedri ciena un novērtē manu ieguldījumu.				
Uzskatu, ka esmu uzņēmumam nozīmīgs (-a), svarīgs (-a) darbinieks (-ce).				
Mūsu uzņēmumā strādāt ir jautri.				
Noteikumi un procedūras mūsu uzņēmumā tiek realizēti taisnīgi attiecībā pret visiem.				
Cilvēkiem mūsu uzņēmumā ir atbildības sajūta.				
Man ir iespējas gūt jaunas zināšanas, ja strādāju šajā uzņēmumā.				
Mums ir ļoti taisnīga darbinieku veicināšanas sistēma.				
Es pilnībā kontrolēju savu darbu daudzumu.				
Mūsu uzņēmuma darbinieki atbalsta līdzsvarotu dzīves stilu un tic, ka tas ir pareizi.				
rezultāts:				

Saskaitiet iegūtās balles

Reti - 1 balle

Dažreiz - 2 balles

Bieži - 3 balles

Vienmēr - 4 balles

Rezultāts:

34 un mazāk balles - jūs strādājat ļoti lielā stresa situācijā.

35 - 51 balle - jūs strādājat stresa apstākļos, bet situāciju kontrolējat, izprotot tās apdraudējumu jūsu veselībai.

52 un vairāk - jums ir patīkami strādāt tādā pozitīvā darba vidē.

Avots: *Manfred Kets de Vries, This translation of The Leadership Mystique, 2001*

VAI TIEŠĀM: BURKĀNS UN PĀTADZIŅA?

JEB ATGRIEZENISKĀS SAITES LOMA DARBINIEKŪ MOTIVĒŠANĀ



Agita Šmitiņa

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

Tu esi neliela kolektīva vadītājs. Jau kādu laiku daži darbinieki ir izteikuši kritiskas piezīmes par darbinieku X, kurš darbā esot kļuvis paviršāks, vairākus no viņa darbiem kolēģiem ir bijis jāpārstrādā vai jāpilnveido. Arī darba laika sākums reizēm netiekot ievērots. Tu saproti, ka Tev kā vadītājam ir jārunā ar X, Tu viņu iesauc kabinetā un saki.....

Šādas un līdzīgas situācijas tik viegli nevarētu uzskatīt par vadītāja dzīves ikdienišķu sastāvdaļu, tomēr no situācijām, kad padotajiem ir jāaizrāda vai jākritizē, lai izvairītos no paviršībām, neprofesionālas darbības un tīšiem kaitējumiem, vadītājs izvairīties savā darbā parasti nevar. Tomēr kritizēšana vai pieņemtie soda mēri par kādu nodarījumu ir tikai cīņa ar sekām. Protams, darba pārkāpumi un profesionāla "nolaidība" var būt saistīta ar darbinieka nespēju tikt galā ar darba pienākumiem, rakstura īpašībām vai "iedzimtu" slinkumu, tomēr visbiežāk tie atspoguļo to, ka darbinieks savā darbā nejūtas īpaši labi, iespējams, jūtas nenovērtēts vai neuzklaussīts.

Šajā rakstā neanalizēšu motivācijas sistēmu uzņēmumā kopumā, bet tikai vienu (iespējams, visbūtiskāko) jomu - **atgrieze-**

nisko saiti, kuru vadītājs dažādos veidos var sniegt saviem darbiniekiem. *Par atgriezenisko saiti sauc jebkāda veida reakciju uz otra cilvēka rīcību, vārdiem* - šo reakciju mēs varam izrādīt gan neverbālā veidā (saraucot pieri vai nerunājot - tādā veidā izrādot nosodījumu otram, vai arī uzsmaidot un uzplīkšķinot uz pleca, sniedzot uzslavu), gan arī, izsakot to vārdos vai rakstiski. Atgriezenisko saiti mēs piedzīvojam visās savās attiecībās - tā pauž mūsu attieksmi un izjūtas, ko mēs piedzīvojam saskarsmes laikā. Tieši mūsu attiecību pieredze arī nosaka to, cik pārliecināti mēs jutamies, sniedzot atzinību, iedrošinājumu vai sakot otram nepatīkamas lietas, kā arī to, kādas ir izjūtas, kad kritika ir vērsta mūsu virzienā. Pieredze ietekmē arī to, cik daudz mums ir nepieciešama sniegtā atgriezeniskā saite no vadītāja - ir darbinieki,



kuriem ļoti svarīgi ir tas, ka vadītājs pamana jebkurus viņu izdarītos labos darbus un tos noteikti novērtē, kā arī regulāri ar viņiem pārrunā to, kas viņiem vēl jāizdara, jāsasniedz. Savukārt, ir darbinieki, kuri pēc papildus uzmanības nealkst un jūtas pat neērti, ja vadītājs viņus īpaši izceļ vai cenšas uzmundrināt.

Atgriezeniskās saites svarīgākās jomas vadītāju un padoto attiecības, kad viens no būtiskiem saskarsmes mērķiem ir ietekmēt otra uzvedību un rīcību, ir **KRITIKA** un **ATZINĪBA**. Kritikas un atzinības sniegšanas galvenais mērķis ir tas, lai palīdzētu labāk darbiniekam saprast savu rīcību un tās sekas, kā arī iedvesmot un motivēt tam, lai darbinieks strādātu produktīvāk, sasniegtu labākus rezultātus. Atgriezeniskā saite ir nozīmīga arī tāpēc, lai darbinieks justos atbalstītāks, novērtētāks, un uzņēmumā veidotos labāks sociālpсихолоģiskais klimats kopumā.. Diemžēl praksē biežāk var novērot pretēju izpratni par atgriezeniskās saites sniegšanu - patiesu uzslavu un atzinību vadītājiem ir samērā grūti izteikt, daudz biežāk kā motivātors tiek lietota kritika, turklāt biežāk negatīva un nekonstruktīva. Rezultāts ir tāds, ka kritizējamais darbinieks jūtas nopelts, aizvainots, dusmīgs, sāk attaisnoties vai uzbrukt citiem kolēģiem, kā arī darba produktivitātes uzlabojums, visbiežāk, ir īslaicīgs.

KRITIKA

Padomājiet par iepriekš minēto situāciju - ko Tu kā vadītājs šādā situācijā teiktu savam darbiniekam un kādā veidā to teiktu? Izteikt kritiku nebūt nav vienkārši, sevišķi, ja esi cilvēks, kuram nepatīk aizrādīt otram vai iesaistīties konfliktos. Kritizēt otru var traucēt arī mūsu aizspriedumi, vairīšanās no riska sabojāt attiecības, arī nepārlicinātība par sevi vai bailes no atbildes reakcijas. Tieši tāpēc jaunie vadītāji vai nu izvairās izteikt kritiku vispār, vai arī izsaka to pārspīlētā, tāpēc arī nekonstruktīvā veidā.

Kritika iedarbojas destruktīvi, ja vadītājs:

- ❑ Lieto pārmērīgus vispārinājumus – *Tu nekad neierodies uz darbu laikā;*
- ❑ “Lasa morāli” – *Cilvēks, kurš citus ciena, vienmēr darbā ir laikā;*
- ❑ Nepamatoti interpretē darbinieka rīcību – *Acimredzot Tava ģimene traucē Tev laicīgi ierasties darbā;*
- ❑ Ir agresīvs, aizvaino, draud – *Tevi vajadzētu atlaist;*
- ❑ Atsauksšanās uz citiem – *Viss kolektīvs ir to pamanījis..;*
- ❑ Pilnīgs nosodījums – *Tava kavēšana pilnībā dezorganizē visu darbu;*
- ❑ Ir vērsti pret personību – *Tu nekam nederi.*

Konstruktīva kritika ir tad, ja tiek novilkta stingra robeža starp cilvēka personību un viņa rīcību. Lai izteiktu objektīvu kritiku, kas darbinieku vairāk motivētu nekā “nogremdētu”, ir svarīgi pārdomāt gan to, ko Tu teiksi darbiniekam, gan arī veidu, kā viņam to pateikt. Kritika tiek uztverta mazāk uzbrūkoši, ja vadītājam izdodas apvaldīt emocijas, noskaņoties uz iecietīgu sa-

runu. Savukārt, to, kā mums izdodas emocijas apvaldīt, nosaka mūsu emocionālās inteliģences līmenis, par kuru šajā žurnālā ir rakstīts jau vairākas reizes. Noteikti svarīgi arī ir izvēlēties sarunai piemērotu vietu, laiku un situāciju.

Daži ieteikumi konstruktīvas kritikas izteikšanai:

- ❑ Ņem vērā darbinieka personību, emocijas, kā arī mēģini paredzēt viņa atbildes reakciju uz teikto;
- ❑ Neesi pārāk vērtējošs un tiesājošs gan vārdiski, gan neverbāli (piemēram, ar nicinošu sejas izteiksmi, kareivīgu pozu, draudošiem žestiem);
- ❑ Nekritizē darbinieku citu klātbūtnē - to darbinieks var uztvert kā cieņas pazemošanu;
- ❑ Nesalīdzini darbinieka uzvedību ar citiem, jo neviens nevēlas būt sliktāks par citiem, un tas izraisa protestu;
- ❑ Neatliec sarunu! Tomēr arī “nesastreb karstu” un pārliecīnies, vai fakti atbilst īstenībai;
- ❑ Kritizē to, ko var mainīt, turklāt labāk izvēlies tikai vienu jomu, par kuru kritizēt!
- ❑ Vērs kritiku pret konkrētu rīcību, nevis cilvēka personību kopumā!
- ❑ Neatvainojies, izsakot pamatotus aizrādījumus, lai nerodas šaubas par Tavu nekompetenci!
- ❑ Izvairies no ironijas un nievājošas attieksmes!
- ❑ Nepārmet vecus “grēkus” un pārkāpumus, bet runā par to, kas notiek tagad vai notika nesenā pagātnē!
- ❑ Centies pēc iespējas mazāk dot padomus un slēdzienus, bet labāk izteikt savus apsvērumus, novērojumus.

Svarīgi ir iedrošināt darbinieku veikt darbu labāk, nevis koncentrēties uz kļūdām. Tas nozīmē arī apspriest pieņemamākus rīcības veidus, vai risinājumus konkrētai problēmai, gaidot ierosinājumus arī no darbinieka puses. Ļoti svarīgi ir pašam darbiniekam vaicāt viņa viedokli par to, kas ir noticis, ņemt vērā viņa situāciju un emocijas. Jāatzīmē arī tas, ka mūsu pagātnes tradīcijas ir bijušas orientētas uz kļūdu un trūkumu meklēšanu, tādēļ arī daudzu cilvēku audzināšanā tieši kritika ir bijis galvenais līdzeklis, līdz ar to ir viegli šajās lamatās iekrist atkal - šoreiz jau nonākot vadītāja pozīcijā pašam...

Daži padomi, ja kritika vērstā Tavā virzienā:

- ❑ Klusē un uzmanīgi ieklausies otrā - tikai pēc tam izsaki savu viedokli!
- ❑ Nemeklē trūkumus cilvēkā, kas Tevi kritizē!
- ❑ Neradi iespaidu, ka kritika izsitusi Tevi no līdzsvara!
- ❑ Nepārvērs visu jokā, bet ņem vērā ieteikumus!
- ❑ Nemēģini apgāzt otra viedokli un sākt attaisnoties! Tomēr mierīgi un pārliecinoši izstāsti savu versiju un komentē izteiktos pārmērumus!
- ❑ Esi ieinteresēts un uzmanīgs!
- ❑ Paskaidro partnerim, kā Tu uztvēri kritiku - tas ir labs veids, kā parādīt, ka Tu esi uztvēris kritikas mērķi un virzienu!

ATZINĪBA

Daudz retāk kā kritiku, daudzos kolektīvos darbinieki var izdzirdēt atzinīgus vārdus par savu darbu, uzslavu, kā arī iedrošinājumus, lai darbu veiktu labāk. Veicot vairākus apjomīgus darbinieku apmierinātības pētījumus Latvijas uzņēmumos, esmu pārliecinājusies, ka tieši atzinība no tiešā vadītāja puses ir būtisks noteikums, lai darbiniekam būtu augsts emocionālās

Jāpiezīmē, ka ir atšķirība starp **uzslavu** un **motivējošu atzinību - iedrošinājumiem**. Ja uzslava ir atzinība par konkrēti labi izdarītu darbu, tad iedrošinājumi pauž atzinību par pūlēm un darbu kopumā. Uzslava tomēr ir teikta no nevienlīdzīgām pozīcijām un pauž to, ka darbinieks ir attaisnojis vadītāja cerības, taču iedrošinājums palīdz darbiniekam pašam novērtēt un justies

Spēja uzslavēt ir saistīta ar mūsu pieredzi – cik mēs paši esam uzslavēti, atzīti savā ģimenē, no saviem vecākiem, kā arī saistīta ar mūsu pašvērtējumu – cik droši un pārliecināti mēs jūtamies izteikt atzinību nevis par otra izskatu, apģērbu, īpašumu, bet viņa rīcību, personību.

lojalitātes līmenis pret savu uzņēmumu, kā arī tas ir faktors, lai darbinieks uzņēmumā justos novērtēts un atzīts. Protams, vēl aizvien daudziem vadītājiem ir uzskats, ka kaut ko labu darīt ir pats par sevi saprotams, un padoto sasniegumi nav īpaši jāizceļ, kā arī viņu ikdienas darbs nav īpaši jātraucē ar sarunām, ieteikumiem un uzslavām. Patiesībā, kā jau iepriekš minēju, spēja uzslavēt ir saistīta ar mūsu pieredzi – cik mēs paši esam uzslavēti, atzīti savā ģimenē, no saviem vecākiem, kā arī saistīta ar mūsu pašvērtējumu – cik droši un pārliecināti mēs jūtamies izteikt atzinību nevis par otra izskatu, apģērbu, īpašumu, bet viņa rīcību, personību.

lepnam par savu sniegumu. Uzslava saista darbu ar darbinieka personisko vērtību, taču iedrošinājums palīdz darbiniekam justies pārliecinātam par sevi, jo pauž labvēlību un cieņu. Uzslavu par sodu var arī neizteikt, kamēr ar iedrošinājumiem nav jāskopojas.

Protams, ļoti spēcīgu atgriezenisko saiti daudzos uzņēmumos darbinieki saņem gadskārtējās novērtējuma sarunās, taču prasmīgam vadītājam ir jāatceras, ka atgriezeniskā saite nozīmē ne tikai darbinieka kļūdu pamanīšanu brīža uzslavu, bet arī vienkāršu aprunāšanos par to, kā darbinieks darbā jūtās, kā arī ikdienas pleca sajūtu – lai darbinieks zina, ka vadītājs ir cilvēks, pie kā var meklēt palīdzību, atbalstu, kam var izpaust arī savas grūtības, zinot, ka vadītājs viņu iedrošinās un atbalstīs.

Izsakot atzinību, vadītājam būtu:

- ☐ Jāpauž atzinība arī bez vārdiem – ar acu skatienu, mīmiķi, smaidu;
- ☐ Jāpārdomā savi pieņēmumi par darbinieku – viņa vērtībām, prasmēm, kompetencēm, zināšanām;
- ☐ Jāizsakās par konkrētu rīcību, panākumu vai progresu darbinieka attīstībā!
- ☐ Jāizraugās atbilstošs izturēšanās veids darbinieka emocionālajam stāvoklim;
- ☐ Jābūt patiesam, jo nepatiesa atzinība var radīt diskomfortu;
- ☐ Jāpādomā, vai izteikto atzinību darbinieks uzskatīs par vērtīgu;
- ☐ Jāpauž personīga attieksme, runājot savā vārdā, bez lieka pārspīlējuma;
- ☐ Verbālu atzinību ir labi papildināt ar materiālu atzinību par lielākiem sasniegumiem.

Izmantotā literatūra

Balsons M. (1996) Kā izprast klases uzvedību. Lielvārde
Pļaveniece M., Škuškovnika D. (2002) Sociālā psiholoģija pedagogiem, RaKa
Golemans D. (2002) Tava emocionālā inteliģence, Jumava
Saunders I. (1993), Educational counselling, Victoria, British Columbia, Canada

KAS IR KONTROLES LOKUSS?



Santa Līce-Krūze

Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Vadības zinātņu un mārketinga
eksperte

Ikdienas sarunvalodā par vadītājiem var dzirdēt sakām, ka tas ir labs vadītājs, jo viņam ir iekšējais kontroles lokuss. Ko tas nozīmē? Vai kontroles lokuss nosaka vadītāja personību?

Kontroles lokuss (Rottera ieviests jēdziens) (*controle, fr.* – pārbaude; *locus, lat.* – vieta, izvietojums) ir indivīda subjektīvs priekšstats par to, kādi apstākļi, iekšējie vai ārējie, kontrolē (nosaka) viņa izturēšanos. Ksoidera atribūcijas teorijā (*FXoiders, 1958*) – tendence vai nu pašam uzņemties atbildību par notiekošo, vai meklēt citu subjektu vai objektīvus apstākļus, kas ir atbildīgi par to. Kontroles lokuss veidojas socializācijas gaitā.

Rotters izšķir iekšējo (internālo) un ārējo (eksternālo) kontroles lokusu. Indivīdi ar iekšējo kontroles lokusu ir pārliecināti, ka viņi paši ir savas dzīves noteicēji, ka viņu panākumi un neveiksmes galvenokārt ir atkarīgas no viņiem pašiem. Indivīdi ar ārējo kontroles lokusu uzskata, ka viņu dzīvi galvenokārt nosaka ārējie apstākļi – citi cilvēki, notikumi, apstākļu sakritība, liktenis. Atkarībā no kontroles lokusa vadītājiem ir atšķirīgas personības iezīmes. Vadītāji ar iekšējo kontroles lokusu ir pārliecināti par savām spējām, neatlaidīgi savu mērķu sasniegšanā, neatkarīgi, sabiedriski, emocionāli līdzsvaroti. Vadītāji ar ārējo kontroles lokusu ir iekšēji nedroši, neizlēmīgi, trauksmaini, gatavi pakļauties grupas spiedienam.

Piecdesmitajos gados un sešdesmito gadu sākumā Rotters un viņa skolnieki E. Džeri Fares (*E. Jerry Phares*), un Viljams

Džeims (*William H. James*) sāka plānveidīgu izpēti – kā cilvēks novērtē savu iekšējo pastiprinātāju kontroli. Kā stimulē kalpoja novērojumi, ka daudzi cilvēki nejūtas spējīgi vadīt savas dzīves notikumus pat pēc panākumu gūšanas, bet, savukārt, citi nemazina savas gaidas pat pēc vairākām neveiksmēm. (*Rotter, 1990*) Tātad ir cilvēki, kuriem ir tendence skaidrot veiksmīgu rezultātu kā veiksmi vai gadījumu, taču citi saglabā izjūtu, ka spēj ietekmēt apkārtējo vidi.

Viens visbūtiskākajiem sasniegumiem kontroles lokusa izpētē ir Iekšējās un ārējās kontroles skalas (*Internal – External Control Scale*) izveide (1950-1970). Pamata skala (ir atvasinātas arī citas) satur 29 apgalvojumu pārus, katrā gadījumā pētāmajam ir jāizvēlas viens no tiem, kurš viņam liekas pareizāks. Iegūtais rezultāts parāda, vai ir augsti rezultāti iekšējās kontroles līmenī, vai ārējās kontroles līmenī.

Vai augsts iekšējās kontroles līmenis liecina, ka vadītājs būs efektīvāks nekā vadītājs ar augstu ārējās kontroles līmeni? Tas nav tik viennozīmīgi, jo jāpievērš liela uzmanību iegūto rezultātu skaidrojumam. Rotters (1975) norādīja, ka iekšējās un ārējās kontroles skalas rezultātu skaidrojums ne vienmēr tiek izdarīts pareizi.



Visizplatītākie ir četri pieņēmumi

Pieņēmums – Kontroles līmenis nosaka uzvedību.

Patiesībā kontroles līmeni, ko noskaidro skalā, jāskata nevis kā cilvēka rīcības iemeslu, bet kā indikatoru viņa vispārējām gaidām. Skalas rādītāji jāskaidro kopā ar pastiprinātāja vērtību (iekšēji vai ārēji pastiprinātāji – simboliski apbalvojumi vai nosodījumi savai rīcībai; vērtība – cik nozīmīgs tas ir konkrētajai personībai konkrētā situācijā).

Pieņēmums – Ar kontroles līmeņa palīdzību it kā var paredzēt indivīda uzvedību konkrētās situācijās.

Jāuzsver, ka kontroles lokuss ir saistīts ar vispārējām gaidām un parāda virzienu, kādā parasti cilvēks uzskata sevi par spējīgu vadīt savu dzīvi.

Pieņēmums – Iekšējās un ārējās kontroles skalas rezultāti it kā sadala cilvēkus divos atšķirīgos tipos – ar iekšēju vadību un ārēju vadību.

Rotters (1990) vienmēr uzsvēris, ka vispārējās gaidas norāda tikai virzienu, un dažās konkrētās situācijās cilvēki ar parasti augstu iekšējās kontroles līmeni var uzskatīt situāciju vai apstākļu varu pār saviem darbības rezultātiem.

Pieņēmums – Augsts iekšējās kontroles līmenis norāda uz sociāli vēlamām īpašībām, bet augsts ārējās kontroles līmenis uz sociāli nevēlamām īpašībām.

Patiesībā galējas izpausmes jebkurā skalas virzienā ir nevēlamas. Pārāk augsts ārējās kontroles līmenis var būt saistīts ar apātiju un vilšanos, kad cilvēks uzskata, ka viņam nav nekādas varas pār savu dzīvi, bet pārāk augsts iekšējās kontroles līmenis nozīmē, ka cilvēks uzņemas atbildību par visu, kas ar viņu notiek – nelaiemes gadījumi, neveiksmes biznesā, darbinieku neizdarība u.c.

Visveselīgākais un vēlamākais līmenis ir tuvu vidējam starp galējām skalas izpausmēm ar nelielu nobīdi uz iekšējās kontroles pusi.

Daudzos pētījumos (Lipp L., Kolson R., James W., Randall H., 1968; Муздыбаев К., 1983) parādās, ka internāli ir vairāk pārliecināti par sevi, mierīgāki, labvēlīgāki un vairāk populāri. Pētījumos pierādās, ka ir pozitīva korelācija starp internalitāti un dzīves jēgu: ja subjekts tic, ka viss dzīvē ir atkarīgs no viņa paša spējam un darbībām, jo vairāk viņš atrod dzīvē personīgos mērķus. Eksternāli atšķiras ar paaugstinātu trauksmainību, norūpējušies, mazāka pacietība saskarsmē ar citiem, paaugstināta agresivitāte un mazāk populāri. Tas liecina, ka vadītāji ar internālo kontroles lokusu saskarsmē ar darbiniekiem būs pacietīgāki un mierīgāki, atšķirībā no vadītājiem ar ārējo kontroles lokusu.

Pētījumi parāda, ka vadītāji ar internālo kontroles lokusu uzņemas atbildību, izvirza mērķus un sasniedz tos efektīvāk nekā vadītāji ar ārējo kontroles lokusu. Jāņem vērā, protams, uzņēmuma specifika, lielums un kultūra. Liela uzņēmuma sistēmā pirmā līmeņa vadītājs ar iekšējo kontroles lokusu var būt pat „nevēlams”, jo var būt nepacietīgs, gaidot norādes „no augšas” un viņa pašiniciatīva var traucēt sadarbībā ar citām uzņēmuma nodaļām. Direktoru līmenī vadītājs ar izteiktu ārējo kontroles līmeni arī „nederēs”, jo jāpieņem stratēģiski lēmumi un nevar gaidīt norādes. Daudzi indivīdi ar izteiktu internālo kontroles



līmeni strādā radošos uzņēmumos vai arī ir savu uzņēmumu īpašnieki, jo tur var realizēt visus savus mērķus un uzņemties atbildību par visu paši.

Jāņem vērā arī risks, ka vadītāji ar izteiktu iekšējo kontroles līmeni var psiholoģiski „izdegt”, jo, uzņemoties par visu atbildību, pārāk daudz laika un enerģijas velti darbam, uzņemas savām spējam neatbilstošus pienākumus, uztver personiski visas uzņēmuma neveiksmes. No otras puses vadītāji ar ārējo kontroles līmeni uztver darba neveiksmes un kļūdas it kā ārpus savas ietekmes, līdz ar to arī mazāk psiholoģiski un fiziski nogurst. Pēc kontroles līmeņa vien nevar pateikt kāds ir vadītājs. Par vadītāju spriest var tikai kontekstā ar situāciju, uzņēmumu un vadītāja citām īpašībām, spējam un prasmēm.

Izmantotā literatūra.

Фрейджер Р., Фейдимен Д. Личность. Теории, эксперименты, упражнения. – СПб.- прайм – ЕВРОЭНАК, 2001.

Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Зарубежная социальная психология XX столетия. -- М.- Аспект пресс., 2002

Реан А.А. Практическая психодиагностика личности. – С.Петербургского университета., 2001

VAI BIZNESAM REĢIONOS NEPIECIEŠAMA REKLĀMA UN SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS (PR)?

Ar sabiedrisko attiecību kompānijas SIA „Public Relations Holding” valdes priekšsēdētāju **Jāni Riņķi** sarunājas **Andrejs Kļaviņš**

Sabiedrisko attiecību speciālists ir kā starpnieks starp organizāciju un dažādām sabiedrības grupām. Viņa uzdevums ir rūpēties par organizācijas, tās produktu un vadītāju reputāciju, kā arī tēlu sabiedrībā.

Šobrīd arvien vairāk uzņēmumu sava tēla veidošanai izmanto sabiedriskās attiecības. Sakiet, kas tad īsti ir PR (Public Relations, angl.) speciālists un kāpēc tādas uzņēmumā vispār ir vajadzīgs? Vai tad nepietiek vienkārši ar reklāmas vai mārketinga speciālistu?

Jums taisnība. Cilvēki bieži vien neizprot starpību starp reklāmu, mārketingu un sabiedriskajām attiecībām. Šīs lietas vajadzētu nodalīt. Reklāma, tas ir veids, kā informēt patērētāju par savu preci. Mēs visi saprotam, kas tas ir. Plakāts uz ielas, reklāmas rullītis televīzijā, „džingls” radio, „baneris” internetā vai reklāmas laukums avīzē. Reklāmas mērķis ir panākt, lai mēs, iepazīstoties ar reklāmas informāciju, iegādātos kādu preci, produktu vai pakalpojumu. Mārketingš nodarbojas ar šo pašu preču produktu vai pakalpojumu virzīšanu tirgū. Respektīvi, tā jau ir tāda kā plašāka mēroga reklāmas politika un stratēģija. Savukārt, sabiedriskās attiecības nodarbojas ar reputāciju. Un tas ir kaut kas pavisam cits, nekā reklāma vai mārketingš.

Sabiedrisko attiecību speciālists ir kā starpnieks starp organizā-

ciju un dažādām sabiedrības grupām. Viņa uzdevums ir rūpēties par organizācijas, tās produktu un vadītāju reputāciju, kā arī tēlu sabiedrībā.

Man ļoti patīk piemērs ar džinskiem. Pēc būtības, visi džinsi ir vienādi. Tos var dažādi nokrāsot, izgriezt caurumus, lai izskatītos saplēsti, mākslīgi nobružāt utt. Tomēr tas tik un tā faktiski ir viens un tas pats audums, ko ražotājs dažādos veidos mēģina padarīt interesantu, lai mēs to nopirktu. Tad, sakiet, kāpēc vieni džinsi maksā 15 latus, bet gandrīz tādi paši (tikai ar citas firmas uzšuvi) maksā 150 latus?

Viss ir ļoti vienkārši. Tie ir mūsu priekšstati, kas liek domāt, ka vienus džinsus nēsā „bagātie un veiksmīgie”, bet otrs tie, kam pirmie nav „pa kabatai”. Lai gan esmu pārliecināts, ka „bagāto džinsi” nodilst tieši tāpat kā „nabago džinsi”. Lūk, viens no sabiedrisko attiecību uzdevumiem - radīt cilvēkos šos priekšstatus, kas vienu organizāciju, tās produktus vai pakalpojumus patērētāja apziņā izceļ starp citiem. Protams, pie šīm lietām arī strādā reklāmas un mārketinga speciālisti. Taču, tā kā mēs no-



Jānis Rīņķis

Foto no personīgā arhīva

darbojamies galvenokārt ar reputāciju, attiecīgi arī izmantojam mazliet citus instrumentus komunikācijai ar sabiedrību.

Jā, bet kas tad īsti liek uzņēmējiem izmantot sabiedriskās attiecības, nevis mārketingu vai reklāmu?

Tā ir nauda! Ja sabiedriskās attiecības izmanto pareizi, tad tās ir pietiekami lētākas un iedarbīgākas nekā reklāma vai citas mārketinga aktivitātes. Tas ir tāpēc, ka cilvēki daudz vairāk tic avīzēm, nevis tam, ko mēģina „iebarot” caur reklāmām. Patiesībā gan viss ir atkarīgs no tā, kādus mērķus uzņēmums vēlas sasniegt. Sabiedriskās attiecības ir tikai viens no veidiem, kā pastāstīt par sevi. Tas nebūt nav brīnumlīdzeklis, bet tomēr instruments, kas labi strādā.

Piemēram, ja jūs esat juridiskais birojs, kas sniedz savus pakalpojumus Liepājā, Rēzeknē vai kādā citā Latvijas pilsētā, tad jūs varat pirkt reklāmas laukumus avīzēs, izdot bukletus, taisīt plakātus vai pat filmēt reklāmas rullīšus. Un iespējams, ka tas nostrādās, un pie jums atnāks vairāk klientu. Taču šāda reklāmas kampaņa izmaksās pietiekami dārgi. Un diez vai jūs spēsiet ātri atpelnīt ieguldītos līdzekļus.

Bet jūs varat izdarīt arī savādāk. Aiziet uz savu vietējo avīzi un galvenajam redaktoram piedāvāt bezmaksas konsultācijas juridiskajos jautājumos saistībā ar rakstiem, ko avīze publicē. Vienmēr taču būs kāds mazāks vai lielāks „skandāliņš”, tiesas pro-

cess vai jautājums, kurā nekaitētu kompetenta jurista viedoklis. Apmainā pret šo palīdzību jūs varat palūgt, lai katru reizi, kad tiek izmantota jūsu sniegtā informācija, kā avots tiktu minēts jūsu juridiskais birojs. Tas būs tipisks sabiedrisko attiecību gājieni, no kura iegūs avīze, lasītāji un arī jūsu birojs. Lasītāji iegūs kvalitatīvu eksperta viedokli juridiskajos jautājumos, avīze iegūs bezmaksas juridisko konsultantu, bet jūs – publicitāti, par kuru nebūs jāmaksā.

No šādas darbības, protams, nebūs tūlītēja rezultāta. Taču nepaies ne pusgads, kad pilsētas iedzīvotājos nostiprināsies pārliecība par to, ka jūsu juridiskais birojs visbiežāk izsakās par visiem attiecīgajiem jautājumiem mūsu pilsētā, tātad jūsu speciālisti ir kompetenti, un viņu pakalpojumus ir vērts izmantot. Avīzes redakcija taču viņiem uzticas!

Tiesa, jums jāreķinās, ka nāksies tērēt savu laiku, lai iedziļinātos lietās, par kurām jums neviens nemaksās. Toties tā nebūs primitīva reklāma, kas teiks „Nāc un pērc divas juridiskās konsultācijas par vienas cenu!” Tā būs jūsu biroja reputācija, kas jau strādās jūsu labā.

Un par ko tad maksā PR speciālistam?

Mums maksā par to, ka mēs izdomājam un realizējam šādus risinājumus, kas palīdz komunicēt ar sabiedrību.

Bet praktiski taču to visu var izdomāt un realizēt arī pats...

Protams. Tikai labāk ir, ja maizi cep maiznieki, slimniekus ārstē ārsti, skolās strādā skolotāji, bet mājas ceļ celtnieki... Taču, ja runājam nopietni, tad daudzi mazi uzņēmumi tieši tā arī dara. Firmas vadītājs ir gan tas, kurš vajadzības gadījumā runā ar žurnālistiem, gan nodrošina iekšējo komunikāciju, gan pats rūpējas par reklāmas materiāliem, gan arī veic virkni ar citiem pienākumiem. Taču visi šie papildus pienākumi atņem laiku, un tādas lietas, kā uzņēmuma tēls prioritāšu sarakstā bieži vien noslīd lejā. Rezultāts parasti ir tāds, ka jautājumi par firmas tēlu pārceļas vispirms uz nākamo mēnesi, tad uz kārtējās „sezonas” sākumu, un visbeidzot uz nākamo gadu.

Tātad, jūsprāt, uzņēmumā noteikti vajadzīgs speciālists, kas nodarbojas ar sabiedriskajām attiecībām?

Man gribētos teikt „jā”, bet tomēr es teikšu, ka tas ir atkarīgs no uzņēmuma. Ja uzņēmums ir mazs vai vidējs, tas diez vai spēs nodrošināt tādas sabiedrisko attiecību aktivitātes, lai izmantotu pastāvīga speciālista pakalpojumus. Nav jēga maksāt cilvēkam algu, ja viņš sēdēs birojā un urbinās degunu, vai, lai attaisnotu atrašanos amatā, rakstīs tāda līmeņa ziņas, kas nevienu neinteresē. Piemēram, par to, kā uzņēmums ir piedalījies vietējā stafetē, kur ieguvusi godpilno ceturto vietu. Šāda ziņa varētu būt interesanta darbiniekiem, kas paši šādā stafetē skrējuši un sacentušies ar konkurentu firmu, kura, savukārt, ieguvusi tikai godpilno piekto vietu. Tā būtu īsta ziņa darbinieku avīzei vai firmas iekšējam biļetenam. Tomēr kaut cik nopietnas avīzes redakcijā to nedomājot izmetīs miskastē.



Ar sabiedrību ir jārūnā tad, kad jums ir ko teikt, nevis tad, kad gribas vienkārši papļāpāt. Papļāpāt jūs varat ar kaimiņiem vai draugiem, bet, ja ejat uz medijiem, jums ir jābūt profesionāli sagatavotai ziņai, kas cilvēkus ieinteresēs, citādi tam visam nav nozīmes.

Mans ieteikums būtu PR vajadzībām drīzāk piesaistīt kādu firmu vai speciālistu, kas jums sniegs sabiedrisko attiecību konsultācijas kā ārpakalpojumu (pēc vajadzības). It īpaši, ja tas ir reģionos, kur notikumu ir mazāk, un līdz ar to arī pieprasījums pēc šāda veida informācijas attiecīgi arī ir mazāks.

Citādi, ja uzņēmums ir liels. Un šajā gadījumā vairs pat nav svarīgi, vai tas atrodas Rīgā, Kurzemē vai Latgalē. Lieliem uzņēmumiem noteikti vajadzētu piesaistīt vai algot pastāvīgu PR speciālistu. Turklāt, tādi uzņēmumi parasti ir spējīgi ne vien saražot lielu daudzumu preces, bet tajos notiek arī dažādi interesanti pasākumi un citi notikumi, par kuriem ir vērts stāstīt cilvēkiem. PR speciālistam šādā uzņēmumā vienkārši būtu jābūt noslogotam.

- mums ir milzīgs skaits jauno „speciālistu”, kas neko nemāk, jo tikko ir beiguši augstskolu. Viņiem ir lieliskas teorētiskām zināšanas, bet viņi ir bez jebkādam praktiskām iemaņām. Šobrīd ir tāds kā PR speciālistu „bums”, kādi pirms tam bija juristu un finansistu „bumi”. Jauni cilvēki milzīgā skaitā iet studēt sabiedriskās attiecības, jo uzskata, ka tas ir labi atalgots darbs, grozīšanās sabiedrībā utt. Jā, tas tā ir, bet tikai augstas klases speciālistiem, par kuriem kļūst, smagi strādājot.

Augstskolas, savukārt, labi saprot, ka ir „modes klieziens” un mēģina izmantot situāciju savā labā. Respektīvi – nopelnīt, nedomājot par to, vai jaunais cilvēks ar savām zināšanām vispār būs spējīgs konkurēt darba tirgū. Turklāt, sabiedriskās attiecības ir tieši tā nozare, kur akadēmiskās zināšanas var kalpot vienīgi kā bāze praksei. Latvijai tagad nav vajadzīgi sabiedrisko attiecību teorētiķi. Mums vajag praktiķus.

Protams, ka profesionāļu trūkums iespaido arī tirgu reģionos. Kam gan jāmekā, lai meklētu klientus ārpus Rīgas, ja jau galvaspilsētā nevaram visus gribētājus apkalpot.

Es nekad neesmu varējis saprast, kāpēc man būtu jāliek sludinājumi uzziņu katalogos. Es saprotu, ka ir grūti turēties pretī kārdinošajai un uzbāzīgajai pārdošanas taktikai. Cik esmu runājis ar saviem klientiem, man vēl neviens un nekad nav varējis paskaidrot, kāda ir atdeve no šiem sludinājumiem. Tās ir muļķības, ka šādi sludinājumi jums atnesīs klientus. Varbūt dažus, bet ne vairāk.

Kā jūs vērtētu sabiedrisko attiecību tirgus perspektīvas reģionos?

Izņemot Rīgu, Latvijas reģioni ir tukši. Manā rīcībā nav speciālu pētījumu vai statistikas šajā sakarā. Taču, ja mēs pieņemam, ka Latvijā ir vismaz 50 000 lielāku vai mazāku uzņēmumu. Bet uz šo skaitu ir tikai 20 līdz 30 sabiedrisko attiecību kompānijas, kas tos vispār var apkalpot. Un tās visas pārsvarā strādā Rīgā. Tas nozīmē, ka PR speciālistu mums valstī ir pārāk maz. Un te es runāju par speciālistiem, jo tirgū ir izveidojusies paradoksāla situācija. Sabiedrisko attiecību kompānijas ļoti gausi iet uz reģioniem tādēļ, ka trūkst darbinieku pat Rīgā. No otras puses

Vai tas nozīmē, ka Latvijas reģionos ar PR nenodarbosies?

Es drīzāk teiktu, ka nodarbosies par maz, un ceru, ka nodarbosies vairāk. Nerunāsim par lielajiem uzņēmumiem. Tiem vairāk vai mazāk viss ar PR ir kārtībā, neatkarīgi no atrašanās vietas. Galu galā, kur ir nauda, tur vienmēr atradīsies kāds, kas būs gan spējīgs, gan gatavs šos pakalpojumus sniegt. Pat, ja būs jābrauc ārā no Rīgas.

Mani vairāk uztrauc tas, ka uzņēmējiem reģionos ir ļoti pasīva attieksme pret šīm lietām. It kā tam būtu kāda nozīme, kur uzņēmums atrodas. Jebkura no lielajām Latvijas avīzēm par jums



uzrakstīs arī tad, ja jūsu firma atradīsies Kubuļu pagastā. Tikai ar vienu nosacījumu – jūsu biznesam vai notikumam ir jābūt pietiekami interesantam. Savukārt, padarīt jūs interesantus ir PR speciālista uzdevums. Jūs taču par to maksājat naudu!

Bet kur tādām mazām vai vidējām uzņēmumiem reģionos ņemt to naudu, lai nolīgtu PR kompāniju? Turklāt, vēl jābrauc pašam uz Rīgu vai jāsauc speciālists uz pilsētu. Vai tas nebūs pārāk dārgi un laukietilpīgi?

Tas ir mīts, ka maziem uzņēmumiem naudas nav vai ir tik maz, ka nevar atļauties PR aktivitātes. Naudas ir pietiekami un vajadzības gadījumā to var arī atrast. Vienkārši jādomā par to, kādām sava uzņēmuma tēla veidošanas aktivitātēm tērēt naudu, bet kādām nē. Piemēram, es nekad neesmu varējis saprast, kāpēc man būtu jāliek sludinājumi uzziņu katalogos. Es saprotu, ka ir grūti turēties pretī kardinālojā un uzbāzīgajai pārdošanas taktikai, bet tas ir veselais saprāts. Un, cik esmu runājis ar saviem klientiem, man vēl neviens un nekad nav varējis paskaidrot, kāda ir atdeve no šiem sludinājumiem. Tās ir muļķības, ka šādi sludinājumi jums atnesīs klientus. Varbūt dažus, bet ne vairāk. Taču ir firmas, kas šādā veidā gadā notērē līdz pat 3000 latu tikai par to, ka būtu atrodamas visos iespējamajos katalogos. Lūk, jums arī nauda, lai, prātīgi tērējot, nodrošinātu PR aktivitātes sava uzņēmuma 3 līdz 6 mēnešu garumā. Un tas ir tikai viens piemērs tam, uz kā rēķina var ietaupīt. Nav jau uzreiz ar sabiedrisko attiecību kompāniju jāslēdz ilglaicīgas sadarbības līgums. Var taču pamēģināt, un, ja apmierina, turpināt.

Kas attiecas uz braukāšanu, es jau teicu, ka tam nav nozīmes, kur atrodas jūsu uzņēmums. Ir internets un telefons, un var arī saņemties un atbraukt uz Rīgu, vai uzaicināt speciālistu pie sevis. Tas ir tieši tāpat, kā jebkurā citā biznesā.

Labi, naudu atradīsim, bet vai jūs pats strādātu ar šādu vidējo vai mazo uzņēmumu, piemēram, no Kurzemes?

Jūs neticēsiet, bet man vislabāk patīk strādāt tieši ar vidējiem uzņēmumiem. Šādos uzņēmumos daudz augstāk novērtē to, ko tu dari kā PR speciālists. Tur cilvēki skaita naudu, un sniegtajam pakalpojumam ir lielāka vērtība. Vidēju uzņēmumu vadītāji bieži vien tērē laiku, lai personīgi iepazītos ar PR kompānijas darbu, kā arī paši piedomā, ko vēl varētu izmantot firmas tēla spodrināšanai. Šādā atmosfērā ir patīkami strādāt. Un tas ir sva-

rīgi, lai sasniegtu labus rezultātus.

Pavisam maziem uzņēmumiem es gan labāk ieteiktu par simbolisku samaksu vērsties pie kāda sabiedrisko attiecību studenta. Tas varētu būt labs variants, jo studentam vai tikko augstskolu pabeigušam speciālistam būtu iespēja praktizēties, bet uzņēmumam – maksāt krietni mazāk. Protams, pastāv risks, ka jaunais speciālists var izrādīties nekompetents. Taču var arī būt gluži otrādi – tas ir talantīgs cilvēks, kuram vienkārši nav bijusi iespēja sevi parādīt.

Vai jūs varētu nobeigumā minēt kādu spilgtu piemēru no savas pieredzes sabiedrisko attiecību efektivitātei tepat Latvijā?

Pagājušā gada rudenī pie mums vērsās kāda kompānija, kas tikko sev bija pievienojusi meitas uzņēmumu. Mūsu uzdevums bija padarīt šo meitas uzņēmumu pēc iespējas ātrāk par atpazīstamu savā nozarē. Problēma bija tāda, ka, lai arī tas strādāja Latvijā jau piecus gadus – šo firmu neviens nezināja.

Tā kā mums nebija tradicionālo „sasniegumu”, uz kuru fona veidot firmas tēlu, nolēmām iet citu ceļu. Mēs ieteicām kompānijas vadībai uzstāties neatkarīgo ekspertu lomā. Tas ir – veikt neatkarīgus aprēķinus kādam apjomīgam, ar dokumentu digitalizāciju saistītam projektam. Par šādu projektu tika izvēlēta „Gaismas pils”. Mēs nolēmām pārbaudīt projekta pretinieku pieņēmumus, ka Latvijas Nacionālās bibliotēkas (LNB) digitalizācija izmaksātu lētāk, nekā arhitekta Gunāra Birkerta projekta realizācija. Mūsu klients veica aprēķinus un izrādījās, ka LNB digitalizācija izmaksās aptuveni 200 miljonus latu. Tātad dārgāk, nekā „Gaismas pils” projekta realizācija (~ 170 miljoni latu). Mēs sapratām, ka 9. Saeimas vēlēšanu priekšvakarā, kad jautājums par „Gaismas pils” projektu ir padarīts sevišķi aktuāls, šādi aprēķini noteikti ieinteresēs preses pārstāvjus.

Rezultāts pārsniedza gaidīto. Vairākas dienas portāli, radiostacijas, televīzija un prese atspoguļoja šo informāciju. Par mūsu klientu rakstīja virkne laikrakstu, un viņš pat nokļuva uz „Dienas biznesa” vāka. Vienā rāvienā šis uzņēmums kļuva pazīstams savā nozarē, lai gan mēs sagatavojām tikai vienu paziņojumu, kuru pareizajā brīdī izsūtījām masu informācijas līdzekļiem. Protams, tā veicas ne vienmēr, bet es uzskatu, ka īstam profesionālim ir jāprot vajadzības gadījumā radīt ziņu arī no nekā.



KAS IR PSIHODRĀMA?

Psihodrāma ir psihoterapijas virziens, kuru radījis un tālāk attīstījis Vīnes psihiatrs Jakobs Levi Moreno (1889 – 1974). Tulkojot no grieķu valodas, “psihodrāma” nozīmē “dvēsele darbībā”. Psihodrāmā ar mērķtiecīgi virzītas dramatiskas darbības palīdzību izpēta un risina indivīdu vai grupu problēmas. Pamatā tā ir grupu terapijas metode, taču psihodrāmu efektīvi pielieto arī individuālajā psihoterapijā (*monodrāma*).

Psihodrāmas sesija ir strukturēta. Sākotnēji grupa tiek iesildīta darbībai. Izkristalizējas problēma, kurai sesija būs veltīta. Tad seko darbības fāze – izmantojot dramatizāciju un lomu spēles, komunicējot verbāli un neverbāli, grupa režisora (psihodramatista) vadībā nodarbojas ar kāda grupas dalībnieka (*protagonista*) prezentēto vai grupai kopumā nozīmīgo problēmu. Sesijas beigās grupa dalās par piedzīvoto.



J. L. Moreno biogrāfija

Jakobs Morano dzimis 1889. gadā Bukarestē, Rumānijā, ebreju ģimenē. Viņa tēvs Nissims Moreno Levi bija ceļojošs tirgotājs, kurš maz laika pavadīja kopā ar ģimeni. Interesanti, ka Nissims Moreno dzimis 1856. gadā – tajā pašā, kad Z. Freids. Māte – Polīna Janku bija ieguvusi tiem laikiem labu izglītību katoļu konventa skolā. Jakobs Levi bija pirmdzimtais, un viņam bija īpaši tuvas un siltas attiecības ar māti.

Prom esošais tēvs un tuvās attiecības ar ebrejiskajā un katoliskajā tradīcijā izglīto māti atstāja lielu ietekmi uz turpmāko Jakoba Levi pasaules izjūtu un pieredzi. Pirmkārt – uz savas identitātes apzināšanos. Būdams pieaudzis, viņš mainīja savu uzvārdu. Piedzimis kā Jakobs Levi, vēlāk kļuva par Jakobu Levi Moreno, t.i., sava tēva otro vārdu – Moreno, kas, starp citu, ebreju valodā nozīmē “skolotājs”, pieņēma par savu uzvārdu. Tādējādi kļūdams par jaunas dzimtas aizsācēju. Vēlāk citi viņa radnieki – brāļi un māsas arī pārtapa par Moreno.

Par savu piedzimšanu Moreno stāstīja mītu, ka esot dzimis uz kuģa, naktī, vētras laikā, un tas noticis 1892. gadā. Šis gads ir zīmīgs ar to, ka nāca pasaulē viņa brālis Viljams, ar kuru viņam bija vistuvākās attiecības un kurš vēlāk finansiāli atbalstīja dakteri Moreno (jau ASV). Kā zināms, pirms 400 gadiem – 1492., Kristofers Kolumbs devās pāri okeānam rietumu virzienā, lai atklātu jaunu jūras ceļu uz Indiju. Uz viņa burinieku klājiem bija samērā daudz ebreju. Tas bija laiks, kad Spānijā ebrejus sāka vajāt, un liela daļa šīs tautas devās bēgļu gaitās – uz austrumiem

– pāri Vidusjūrai uz Turciju, vēlāk – uz Rumāniju. Starp viņiem bija arī Moreno senči.

Apmēram viena gada vecumā Moreno smagi saslima. Viņu mājās iegriezās čigāniete, kas ieraudzīja mazo, drudzī kaistošo zēnu gultiņā un pareģoja mātei – “Šis bērns kādu dien” kļūs par lielu vīru, un ļaudis no visas pasaules nāks viņu apciemot...” Polīna audzināja savu puisēnu ļoti īpaši – it kā viņam nākotnē būtu lemts kļūt par ko līdzīgu mesijai.

1895. gadā Moreno ģimene pārceļas uz Vīni. Šis periods saistās ar kādu Moreno atmiņu – “pirmo psihodramu”. Apmēram 6 gadu vecumā – kādu dien – Jakobs bija atstāts mājās viens, spēlējoties ar kaimiņu bērniem. Viņš ierosināja spēlēt eņģeļos. “Kurš būs Dievs?” “Es” – sacīja Moreno, uz galda salikdams krēslus citu virs cita. “Es varu lidot!” – izsauca “Dievs”, un, krizdams, salauza roku.

Vēlāk Moreno psihodramu dēvēja par “kritušo eņģeļu” terapiju.

1909. gadā, kad ģimene dzīvo Hemnicā, Vācijā, Moreno viens pārceļas atpakaļ uz Vīni un iestājas Vīnes Universitātē, uzsākot filozofijas studijas, pēc tam – studē medicīnu.

1917. gadā iegūst medicīnas doktora grādu. Šajā periodā Moreno rada psihodramas filozofiskos pamatus – publicē darbus (sākumā anonīmi, poētiski filozofiskā formā), kā arī pirmās psihodramas un grupas terapijas akcijas – uz ielām un teātros. Šajā laikā viņš strādā bēgļu nometnē, kur izveido vēl vienu metodi – sociometriju. Tas ir veids, kā noskaidrot attiecības starp grupas dalībniekiem vai starp grupām.

1919. gadā uzsāk ārsta praksi nelielā Austrijas kalnrūpniecības pilsētiņā Bad Foslavā (*Bad Vöslau*). Šajā laikā tiek aprakstītas pirmās psihodramas sesijas ar individuāliem pacientiem.

1925. gadā Moreno pārceļas uz dzīvi ASV. Amerikā viņš turpina attīstīt psihodramu, nododas sociometrijas pētījumiem un attīsta grupas psihoterapiju.

1936. gadā Bikonhillā (*Beacon Hill*), Ņujorkas štatā, atver sanatoriju, kas kļūst par psihodramas terapijas un izglītības centru. Moreno ASV un citur pasaulē ir daudz sekotāju. Viņš devis ievērojamu ieguldījumu Amerikas un pasaules psihiatrijas, socioloģijas un grupas psihoterapijas attīstībā.

Moreno mirst 1974. gadā.

Kādas ir psihodramas priekšrocības?

- Būdam efektīva psihoterapijas metode, to plaši pielieto daudzu Eiropas valstu un ASV psihiatriskajās klīnikās.
- Psihodrama noder gan pieaugušajiem, gan bērniem. Tā izmantojama gan individuālajā, gan pāru, gan ģimenes terapijā.
- Psihodramatisti strādā ne tikai specifiski psihoterapeitiskā jomā, bet arī ar daudzveidīgām grupām un problēmām – ar organizācijām, ar grupām izglītības iestādēs, ar radošajām grupām, dažādām sociālajām grupām un starpgrupu konfliktiem.
- Psihodrama efektīvi palīdz jaunu prasmju apguvē.
- Psihodrama piedāvā dalībniekiem drošu un atbalstošu vidē apgūt un trenēt jaunas, daudz noderīgākas lomas un uzvedību modeļus.



PSIHODRĀMA UZŅĒMUMA IZAUGSMEI

Ar pasaulē atzītiem psihodrāmas terapeitiem **Ināru Erdmani** (Latvija/Zviedrija) un **Marku Tradvelli** (ASV/Vācija) sarunājās **Elga Zēģele**



Marks Tradvells
(ASV/Vācija)
psihodrāmas terapeits



Ināra Erdmanis
(Latvija/Zviedrija)
psihodrāmas terapeite

Psihodrāma ir patiesība, kas tiek atklāta darbībā. Tieši darbībā ir atšķirība starp psihodrāmu un citām grupu psihoterapijas metodēm vai individuālu konsultāciju pie psihoterapeita.

Kā jūs definētu – Kas ir psihodrāma?

Ināra:

Psihodrāma ir patiesība, kas tiek atklāta darbībā. Tu nerunā par savām problēmām, tu tās izdzīvo – tu piedzīvo pieredzi. Tu darbojies uz skatuves – īstas vai improvizētas, un izjūti visas lietas, notikumus, kuri tev vajadzīgi un kurus tu vēlies. Tādā veidā apzinoties un sasniedzot to, kas tev ir nepieciešams. Tieši darbībā ir atšķirība starp psihodrāmu un citām grupu psihoterapijas metodēm vai individuālu konsultāciju pie psihoterapeita.

Marks:

Psihodrāma ir laba metode tādēļ, ka cilvēkiem patīk spēlēties, spēlēt un iztēloties. Galvenais ir visu darīt lēnām un uzmanīgi.

Vai ārzemēs psihodrāma kā grupu veidošanas un saliedēšanas, attīstības metode tiek plaši izmantota uzņēmumos?

Ināra:

Es teiktu, ka ir diezgan izplatīta. Taču to bieži vien sauc savādāk

– nevis par psihodrāmu, bet gan par *action techniques* (aktīvās metodes). Lielākā daļa grupu vadītāju ir ļoti pieredzējuši psihodramatisti (psihoterapeiti), taču viņi cilvēkiem šo metodi nenosauc īstajā vārdā, jo baidās, ka šis nosaukums varētu izbiedēt potenciālos klientus – biznesa cilvēkus. No organizāciju puses parasti tiek lūgta palīdzība atrisināt konflikta situācijas, saliedēt grupu, iemācīt darbiniekiem kā tikt galā ar stresa situācijām utml, nevis veikt grupas psihoterapiju. Tāpēc, lai nemulsinātu uzņēmumu vadību un darbiniekus, to dēvē par aktīvajām metodēm (*action techniques*).

Jā, psihodrāmu darbā ar organizācijām izmanto daudz, jo tā ir ļoti efektīga – netiek runāts par lietām un notikumiem, bet gan tās tiek izmēģinātas praksē, piemēram, kas notiktu, ja es savā darbā mainītu kaut ko. Šis “kaut kas” ir ļoti konkrēta lieta.

Marks:

Piemēram, es strādāju ar uzņēmuma *Colorline* darbiniekiem. Tā ir norvēģu kruīza kuģu kompānija, un darbs ir ar jūrnikiem. Šie cilvēki krastā ierodas vēlu un paliek ilgi augšā, dzerot un





Kopā ar tulkus psihodramas nodarbībās Rīgā

Foto no personīgā arhīva

uzdzīvojot. Viņi domā, ka viņi ir brīvi no darba un var priecāties, ka viņi ir pelnījuši kārtīgu atpūtu. Bet, strādājot ar šo grupu, atklājas daudz sāpīgu problēmu, kas nosaka šo dzīves veidu. Psihodrama iedarbojas ar kaisli un sirdi, jūrnieki to novērtē, un viņiem tas patīk. Tas ir tik ļoti citādi un iedarbīgi, nekā parasts seminārs vai konference. Viņiem patīk, ka cilvēks, kas ar viņiem strādā - terapeits interesējies par viņu dzīvi nopietni un pamatīgi.

Vai ir tāda pieredze, ka psihodramas vai aktīvo metožu grupā darbojas tikai augstākā līmeņa vadītāji?

Ināra:

Ja jāstrādā ar augstākā līmeņa vadītājiem, tad labāk to darīt individuāli vai arī veidot grupu tikai no vadītājiem. Viņi baidās sevi atklāt un parādīt darbiniekiem. Īpaši raksturīgi tas ir vidējā līmeņa vadītājiem. Augstāka līmeņa vadītāji tik ļoti nebaidās, jo viņi apzinās savu kompetenci.

Tomēr labāk ir izmantot tikai vadītāju grupu kaut vai no dažādām kompānijām.

Marks:

Ir ļoti grūti iemantot vadošu darbinieku uzticību, jo biznesā cilvēki nemēdz būt īsti atklāti viens pret otru. Diezgan laba uzticēšanās pastāv zemāku darbinieku līmenī, bet, jo augstāka hierarhija, jo cilvēki mazāk viens otram uzticas. Tas ir saprotami, jo viņiem ir lielākas iespējas "krist zemāk". Ja psihodramas grupā

ir vidējā līmeņa vadītāji, tad ir ļoti svarīgi panākt, ka viņi tiešām uzticas tev un tu uzticies viņiem. Pretējā gadījumā rezultāta nebūs. Bet, tā tas ir jebkurā grupā. Viņi ir jāpārliecina, ka tas, pie kā mēs te strādājam, tas, ko viens par otru uzzinām un atklājam citiem paliek te - šajā telpā un laikā. Tas ir konfidenciali un par to citi cilvēki nedrīkst uzzināt. Bija gadījums, kad es strādāju lielā Vācijas cilvēku resursu vadības uzņēmumā un manā psihodramas grupā bija imigranti. Bija ļoti grūti, jo viņi ļoti baidījās, ka es pēc nodarbībām visu izstāstīšu viņu priekšniekam, kurš bija man labs draugs. Man bija grūti viņus pārliecināt, ka galvenais man ir grupa un tās dalībnieki, nevis priekšnieks.

Ināra:

Ir svarīgi būt godīgam pret grupu.

Vai ir kādas vadošajiem darbiniekiem raksturīgas problēmas? Kādas ir viņu psihodramu tēmas?

Ināra:

Jāatceras, ka uzņēmumā izmantotās aktīvās metodes vai psihodrama kā metode šoreiz nav psihoterapija, bet gan metode, kas palīdz ātrāk un efektīvāk atrisināt darba kolektīvam svarīgus jautājumus. Protams, ka izspēlējot konkrētus notikumus, nākas atdurties pret personīgās dzīves problēmām, piemēram, alkoholisms, konflikti ģimenē utml. Tās ir ārpusdarba problēmas, un tās šajā grupā nav risināmas. Protams, mēs aicinām cilvēku šīs problēmas risināt un apmeklēt terapeitisku grupu.

Marks:

Tipiskākās vadības problēmas ir saistītas ar vadišanas metodēm. Kā viņi - vadošie darbinieki "skatās" uz saviem darbiniekiem. Izspēlējot notikumus ar problēmām, var sekmīgi tikt galā, jo tās bieži vien ir saistītas ar stereotipiem un aizspriedumiem. Taču darba vietā psihodrama nenodarbojas ar personīgas dabas problēmām. Ar to jābūt ļoti uzmanīgiem - jānodala darba dzīve no personīgās. Ja tas tā nav, var rasties vēl lielākas problēmas, jo cilvēki pēc tam jūtas ļoti nokaunējušies. Viņi ir atklājuši par daudz un jūtas piekrāpti. Ir lietas, par kurām darba kolēģiem nav jāzina.

Ināra:

Strādājot ar cilvēkiem uzņēmumā, mēs pildām vadības pasūtījumu - lai darbinieki būtu produktīvi, lai viņi ir enerģiski, pozitīvi un lojāli kompānijai. Viņu uzdevums ir strādāt, nevis uztraukties par ģimeni un bērniem.

Ģimenes dzīve ir ļoti saistīta ar darbu - Ja mājās viss nav kārtībā, tad tas arī darbā izpaužas...

Marks:

Tā ir, bet nevajag un nedrīkst izvilkt visus netīrumus un tumšās lietas darba kolektīva priekšā, jo psihodramā pie tā visa ļoti ātri var nonākt. Pārējiem tas, protams, ir interesanti un cilvēki to atceras un neaizmirst. Tas nav labi pret konkrēto cilvēku. Bet viņam tik un tā pēc darba būs jāturpina dzīvot ar savām problēmām un tas ir smagi. To var konfrontēt grupā. Tādos gadījumos cilvēki var ieteikt vai pat pieprasīt, lai šī persona sper kaut kādus soļus šīs problēmas risināšanā.

Var izmantot citu metodi - sociometriju. Šajā gadījumā vadītājs liek cilvēkiem apmainīties viedokļiem vienam par otru - kas patīk vai nepatīk otrā cilvēkā. Jāliek grupai izrunāties, kas ļauj vai traucē koncentrēties uz darbu un darba vidi.

Kā tiek organizēts darbs ar grupām uzņēmumos?

Ināra:

Tas ir atkarīgs no uzņēmumam pieejamajiem līdzekļiem.

Marks:

Un, protams, no tā, cik daudz vadība ir gatava investēt sava uzņēmuma attīstībā. Svarīgi ir izveidot labu sadarbību ar uzņēmumu. Parasti tu izdari vienu darbu, kuru novērtē, un tevi aicina atkal vadīt citas grupas vai citos uzņēmumos. Biznesa vidē valodas izplatās ļoti ātri un tās ir apmēram tādas - „Vai jūs esat dzirdējuši par Elgu? Viņa bija pie mums un darbinieku produktivitātes procents krasi paaugstinājās, cilvēki katru dienu nāk laikā uz darbu. Tagad pie mums darbs rit gludāk”. Parasti šāds klusais telefons ļoti labi strādā un terapeitam vai psihodramatishtam ir daudz darba piedāvājumu. Jāsāk ir ar mazumiņu, un tad pamazām jāiegūst atzinība.

Kāds parasti ir cilvēku skaits grupā?

Marks:

Uzņēmumā, kur šobrīd vadu psihodramas grupu, tajā ir 13 cilvēki. Tiekamies vienreiz mēnesī divas stundas.

Vai tas nav ļoti maz?

Marks:

Viņiem ir jāstrādā, viņi nevar veltīt vairāk laika. Tāpēc vienreiz mēnesī, pirmdienās no rīta, mēs visi kopā tam veltām 2 stundas. Taču, ja ir liels uzņēmums, tad tas var atļauties samaksāt darbiniekiem papildus un tam var veltīt nedēļas nogales. Taču tā rīkojas tikai ļoti lieli uzņēmumi.

Ināra:

Uzņēmumiem jāražo un jāpelna nauda, un nav laika psihodramai. Taču, kad rodas kaut kādas problēmas uzņēmuma iekšienē, piemēram, cilvēki nerunā viens ar otru, neuzklausa, strīdas un tamlīdzīgi, tad viņi aicina psihodramas speciālistu. Tad parasti jau ir krīze, un speciālistam tā ir jānovērš.

Marks:

Manuprāt, ideāla grupas darba programma ir vienu vai divas reizes mēnesī un gada garumā. Vienas nodarbības laiks varētu būt 2 - 2,5 stundas. Tad tu neierodies uzņēmumā tikai krīzes situācijās, bet gan vari regulāri novērot un domāt, kā vēl var uzlabot uzņēmuma darbu, un arī cilvēkiem ir izveidojusies uzticība tev, kas ir ļoti svarīgi. Arī psihodramatista darba apmaksa šāda gadījumā var būt zemāka, un tas ir abpusēji izdevīgi.

Psihodrama lieliski palīdz un noder uzņēmumos, kuru darbinieki nepārtraukti komunicējas un strādā ar citiem cilvēkiem. Tā pat ir ļoti nepieciešama, lai cilvēkus nepiemeklētu "izdegšanas sindroms".

Latvijas uzņēmēji neko nezina par psihodramu, tādēļ, lūdzu, pastāstiet kādu rezultātu dod psihodrama, kādas problēmas tā var atrisināt?

Marks:

Nedrošību. Daudzi cilvēki baidās, vai saņems darba paaugstinājumu, vai viņus pēkšņi neatbrīvos no darba, kā plānot savu nākotni un ekonomisko stāvokli, kā iekrāt. Cilvēki baidās no tā visa un vēl daudzām lietām. Psihodrama dod cilvēkiem pārliecību un ticību sev, ka viņi visu spēs izdarīt pareizi un labi.

Ināra:

Psihodrama risina konfliktus starp dažādām nodaļām, starp dažādu līmeņu darbiniekiem, palīdz atrisināt konkurences radītus konfliktus. Ar konkurenci es domāju nevis pozitīvu sacensību, bet situāciju, kad tā kļūst par apsēstību, ka es visu laiku domāju, kā būt labākam par citiem, un nespēju koncentrēties uz darbu. Psihodrama palīdz, kad kāds grib kaut ko izmainīt organizācijā. Pārmaiņas ļoti biedē cilvēkus, un psihodrama lieliski spēj sagatavot cilvēkus šādiem procesiem un izprast notiekošo. Parasti cilvēki tik ļoti baidās un izjūt nestabilitāti, ka tas sāk traucēt darbam.

Marks:

Vēl viena metode psihodramā ir nākotnes prognozēšana, piemēram, kāds uzņēmums izskatīsies pēc 6 mēnešiem vai gada. Tas ir ļoti vērtīgi, jo tas dod cilvēkiem cerību un izpratni, kā organizācijai jāmainās, kas jāuzlabo.

Latvijā viena no izplatītākajām problēmām ir darbinieku motivācijas trūkums. Vai psihodrāma var palīdzēt šajā jomā?

Ināra:

Psihodrāma ir lieliska metode cilvēku motivēšanai. Var izspēlēt jautājumu - Kā tas nākas, ka es esmu te, bet nedaru savu darbu? Kāpēc es sabotēju kompānijas produkciju? Tā ir pretruna! Par to jātiek skaidrībā! Psihodrāma šajā jomā ir lieliska, tā var parādīt cilvēkiem viņu darbības mērķus un rezultātus, kā arī to, cik viņi uzņēmuma ir svarīgi.

Bet varbūt Latvijā kaut kas nav kārtībā ar cilvēkiem - no vienas puses mums ir bezdarbs, bet no otras puses uzņēmumi nevar atrast labus darbiniekus?

Ināra:

Es baidos, ka tieši tas pats ir arī Zviedrijā un Vācijā, un citur.

Rodas iespaids, ka cilvēki negrib strādāt vai nezina, ko īsti vēlas darīt - viņi stājas darbā ar domu, ka šajā uzņēmumā ilgi nestrādās.

Marks:

Cilvēkus ir jāpadara laimīgus strādājot. Cilvēkiem vajadzētu patikt strādāt. Uzņēmumu vadībai un mums kopīgi jāpadara viņus lepnus par to, ko viņi dara. Darbā viņi pavadā trešdaļu dienas un ar to identificējas.

Ināra:

Darbiniekos ir jārada sajūta, ka viņi uzņēmumam ir vajadzīgi. Ja cilvēki nejūtas īsti vajadzīgi, tad agri vai vēlu viņi meklēs citu darbu. Viņi nesaprot, kāpēc atrodas šajā uzņēmumā, jo tikpat labi viņi varētu būt kaut kur citur.

Latvijā pārsvarā ir vidēji un mazi uzņēmumi. Varētu būt, ka vadītāji neprot motivēt savus darbiniekus. Vai psihodrāma var palīdzēt viņiem iemācīties to?

Marks:

Pirmkārt, ir jāmotivē uzņēmuma vadītājus. Tādēļ ir labi izveidot grupu no dažādu uzņēmumu vadītājiem. Tuvāk iepazīstot vienu otru, viņi redz, ka problēmas ir apmēram līdzīgas. Tad grupa kopīgi var izpētīt, piemēram, to, kāpēc darbinieki nav motivēti un kā viņus motivēt?

Vadošie darbinieki prot pašmotivēties un nespēj saprast, kāpēc viņu padotie to nedara...

Ināra:

Vispār jau mēs nemotivējam paši sevi. Mums vienmēr ir vajadzīga grupa, kurā notiek mijiedarbība un refleksija. Tu redzi citu cilvēku vērtējumu. Grupā tu iemācies ne tikai sev likt justies svarīgam, bet arī citiem. Un grupa ir svarīga, jo nevar pastāvēt uzņēmums bez daudziem cilvēkiem.

Latvijā uzņēmumu vadītāji strādā ļoti smagi un daudz, līdz ar to izplatīta parādība ir "izdegšanas sindroms". Vai

viņiem var palīdzēt ar psihodrāmas metodēm?

Ināra:

Ja ir darišana ar izdegšanas sindromu, tad grupu darbība būtu novēlota. Cilvēks ir jau noguris, pavisam slimīgs un depresijā. Tur ir nepieciešama individuāla terapija. Kad cilvēks ir gatavs atkal atgriezties darbā, tad šajā atgriešanās periodā psihodrāma var būt ļoti noderīga.

Ir svarīgi novērst izdegšanu, pirms tā vispār notikusi. Noderīgi ir iemācīties saskatīt un saprast, kādi ir simptomi, kas signalizē par izdegšanas draudiem.

Marks:

Var psihodrāmas ietvaros pastāstīt par izdegšanas teoriju vispār - kas tas ir un kādi ir draudi.

Organizāciju konsultanti savās lekcijās un semināros nereti runā par dažādiem cilvēku tipiem. Vai psihodrāmā arī notiek cilvēku dalīšana dažādās kategorijās vai grupās pēc atsevišķām pazīmēm?

Marks:

Es personīgi to nedaru, un psihodrāmā cilvēki netiek dalīti tipos.

Ināra:

Dažreiz var pastāstīt grupai par dažādām teorijām, taču pastāv drauds, ka cilvēki sāks domāt, ka viņiem tiek uzstādīta diagnoze. Bet psihodrāma nekad neuzstāda diagnozi, jo diagnoze no cilvēka noņem atbildību par savu dzīvi. Tā vietā var paspēlēties ar šo dažādo teoriju kategorijām vai tipiem. Piemēram, apskatīt dažādu līderu tipus un likt cilvēkiem iejusties viņu lomās. Tas būs interesanti un darbiniekiem tas varētu ļoti patikt un sagādāt prieku.

Daudzi vadošie darbinieki Latvijā atpūšas ļoti maz vai nemaz, jo bizness te ir jauns un nestabils.

Marks:

Ļoti svarīgi, strādājot ar darbinieku grupām, vai tie būtu vadītāji vai "zilās apkaklītes", ir pārvērtēt ne tikai darba dzīvi, bet arī brīvo laiku. Ko cilvēki dara brīvajā laikā? Nevienam nevar tikai strādāt. Svarīgs ir balanss.

Pie mums vadītāji vīrieši kautrējas, ja viņiem ir nepieciešama psihoterapeita palīdzība un to neizmanto. Kāda ir pieredze pasaulē?

Marks:

Pasaulē ir tāpat. Vīriešiem ir jāstāsta, ka raudāt vai justies nogurušam nav nekas slikts un nedabiski. Vīrieši nejūtas droši, ka var uzticēties terapeitam, tāpēc viņi ir lēnām un uzmanīgi jāpārlicina, ka viņi vienlaikus ir stipri un arī jūtīgi, un tas ir normāli un labi.

Ināra:

Mana pieredze ar vīriešu grupām ir tāda, ka vispirms ir jāpierāda, ka tu esi kompetents un augsta līmeņa profesionālis, un tikai tad var iegūt viņu uzticību, un tikai tad var notikt pārmaiņas.



PĀRKĀPT ROBEŽAS

Ar vienu no sirreālās psihodrāmas aizsācējiem **Marku Tredvellu** sarunājas **Sandra Konstante**

1980. gadā mēs, pieci cilvēki, devāmies uz divām nedēļām uz Barselonu. Ikviens no mums ņēma līdzi dažādas grāmatas par sirreālismu un psihodrāmu. Mēs apmetāmies nelielā viesnīcā netālu no Miro muzeja un arī Gaudi bija turpat, un mums apkārt viss bija sirreālistisks. Mēs runājām dienu un nakti...

Kā jūs varētu komentēt psihodrāmai un sirreālismam kopīgo, ar to es domāju aktīvo, spontāno darbību?

Es domāju, ka gan psihodrāma, gan sirreālisms vēlas izkļūt no normālās, garlaicīgās dzīves. Dzīve ir monotona. Sabiedrība liek mums būt tādiem un tādiem, un šitādiem.. Sirreālisms vēlas darīt kaut ko jaunu, un arī psihodrāma vēlas paveikt ko jaunu. Ir ļoti maza atšķirība starp klasisko un sirreālo psihodrāmu, kā arī sirreālismu. Psihodrāmā ir Surplus realitāte un sirreālismā ir Hiperrealitāte. Un abas tās paplašina realitātes jēdzienu. Pēc dadaisma, kas radās I Pasaules kara laikā, radās sirreālisms. Dadaisma vēlme bija sagraut, iznīcināt, atteikties, bet sirreālisms vēlējas visu atjaunot, uzbūvēt no jauna. Arī Doktors Moreno, psihodrāmas radītājs, vēlējas sabiedrībā ienest spontanitāti un kreativitāti. Un tā nebija iepriekš plānota, apzināta rīcība, bet tā bija darbība Šeit un Tagad. Gan psihodrāma, gan sirreālisms ir darbība. Sirreālisma mākslinieks Renē Magrits ir teicis „Nevajag analizēt. Jūs skatāties uz gleznu un viss, ko jūs jūtat, jūs piepilda, un tas ir brīnišķīgi.” It ne pavisam nav vajadzības analizēt, kā psihoanalīzē, vai strikti noteikt jā vai nē. Nopietni! Tā es domāju! OK?

Man radās salīdzinājums ar laikmetīgo mākslu, kad cilvēks to redz un savā prātā domā ne tik daudz par to, kas tur attēlots, bet gan, ko es jūtu, skatoties uz to.

Un, lai mēs saprastu, kā mēs jūtamies, mums ir jāatslābinās un jāļauj tam notikt. Mūsdienās ikviens grib visu paveikt ātri. Cilvēki grib zināt visu, kas viņiem vajadzīgs un arī itin visu saprast. Un tad novietot apkārtējos cilvēkus konkrēti tajā vai citā vietā. Bet psihodrāma un māksla – sirreālisms vai jebkura cita māksla – tie var ievietot cilvēku jebkur. Tāpēc, ka tur ir tik daudz jūtu un tās ir dažādas jūtas. Es domāju, ka tas ir ļoti svarīgi.

Kādēļ Jūs domājat, ka tieši mūsdienās ir aktuāla nepieciešamība pievērsties zemapziņas darbībai, sapņiem, tam, ko mēs ikdienā uzskatām par nejaušību?

Es patiesībā neticu, ka tā ir zemapziņa. Doktors Moreno neticēja zemapziņai. Es domāju, ka mums ir jābūt daudz spontāniem, brīvākiem. Ja mēs, piemēram, klausāmies mūziku, tā mūs ietekmē un tādēļ rodas jūtas, un, klausoties kādu dziesmu, mēs šī iemesla dēļ varam pat sākt raudāt. Psihodrāmā, kā to vēlējas Moreno, mēs esam spējīgi izrādīt un izteikt šīs jūtas nekavējoties, nepastarpināti. Ja mēs momentāni, nepastarpināti izsakām



Viljams Bleiks "Mīlnieku viesulis"

to, ko mēs jūtam, tas cilvēkiem palīdz. „Man ir patīkami to dzirdēt”, „Man patīk būt ar tevi” vai „Es esmu ļoti dūsmīgs” – ja jūs tā sajūtaties, tad tās ir jūsu sajūtas un jums nav vajadzīgs nekāds terapeits. Jūs varat būt spontāns, jūs varat izpausties, būt aktīvs un tad jums nebūs tās problēmas, kas mums rodas, kad cilvēki apvalda un aiztur savas jūtas arvien vairāk, vairāk un vairāk. Tas ir tas, kas ar mums notiek pieaugot. Kā bērns jūs varējāt pateikt jebko un tas bija OK, un jūs mācījāties, bet kā pieaugušais jūs vairs nespējat pateikt neko. Jūs tikai strādājat un maksājat rēķinus. Es domāju, piemēram, seminārā, kuru jūs organizēsiet, jūs varat likt klausīties temperamentīgu mūziku – spāņu, itāļu, meksikāņu – dodot cilvēkiem sajūst dzīvi, tad to izpaust gleznojumos, bet tikai gleznojumos – neanalizēt tos, meklējot attiecības ar māti, tēvu, tas nav freidisms – cilvēki vienmēr grib skatīties atpakaļ uz Freidu, jo Freidam vienmēr uz visu bija gatavas atbildes. Tātad jūs tikai gleznojat gleznu reizē ar mūziku. Un tas ir ļoti svarīgi – tā ir mana šī brīža izpausme. Un tā ir terapija, tā ir reāla terapija darbībā.

Anri Bretons „Sirreālisma manifestā”, kas rakstīts 1924. gadā, izsaka domu, ka nākotnē sapnis un realitāte saplūdis. Ka sapnis ir ļoti svarīga sirreālisma daļa.

Jā. Sirreālisti savu darbību sāka tajā pat laikā, kad Doktors Moreno sāka psihodramu, bet viņi nekad nav tikušies. Gan Moreno, gan sirreālisti uzskatīja, ka pozitīvais sapnī ir darbība uz āru. Jūsu sapņiem nav terapeitisks viennozīmīgs tulkojums, bet tie var pastāstīt jums par to, kas man ir vajadzīgs, kā es jūtos. Jūs varat šo sapni aplūkot, izspēlēt uz skatuves psihodramā. Jūs pārveršat sapņa tēlus par priekšmetiem, izspēlējat, un tas ir sapnis, tā ir sapņa nozīme. Tur nav nekādu noslēpumu. Bet cilvēki grib šajā nozīmē ielikt visu ko citu – ielikt savu bērnību, attiecības ar slikto māti, slikto tēvu, slikto vīru – jebko. Varbūt tas ir tāpēc, ka viņi jūtas apmulsuši. Viņi redz sliktu sapni varbūt tāpēc, ka pirms tam ko sliktu apēduši. Un tāpēc nav jālūkojas atpakaļ pagātnē uz tēvu vai māti. Sapnis ir relatīvs, bet mūsu realitāte paliek arvien šaurāka un šaurāka. Katru dienu mēs zaudējam arvien vairāk brīvības. Mēs radām arvien vairāk un vairāk robežu. Un tas padara cilvēkus arvien nekustīgākus, stīvākus, mazākus, bet sapnī tie var atbrīvoties, kļūt lielāki. Un tas ir tas, ko jūs varat darīt savā seminārā – strādāt ar sapņiem caur gleznām, deju. Es vadīju vienu grupu, un mēs, pavisam 16 cilvēki, kopīgi uzgleznojām lielu sirreālistisku gleznu. Tad mēs to pielikām pie sienas, un es izvēlējos tēlus, kas parādīja gleznu darbībā uz

skatuves. Un tā katra persona savu tēlu iedzīvināja psihodrāmā, un gleznojums kļuva par dzīvi. Tas bija brīnišķīgi. Tā bija brīnišķīga glezna darbībā. Un to var darīt ar ikvienu sirreālistu gleznu. Miro ir lielisks, lai sāktu darboties, jo ir ļoti vienkāršs ceļš, kā skatīties uz viņa darbiem.

Es domāju, ka mums tagad vajadzētu parunāt par to, kā sirreālistiskā psihodrāma ir radusies.

1980. gadā mēs, pieci cilvēki, devāmies uz divām nedēļām uz Barselonu. Ikviens no mums ņēma līdzi dažādas grāmatas par sirreālismu un psihodrāmu. Mēs apmetāmies nelielā viesnīcā netālu no Miro muzeja, un arī Gaudi bija turpat, un mums apkārt viss bija sirreālistisks. Mēs runājām dienu un nakti. Mums bija sesijas, bet mums arī bija absolūta brīvība – neviens neteica mums ne jā, ne nē un nekontrolēja mūs. Tad mēs izstrādājām speciālus iesildīšanas vingrinājumus Dali, Magritam, Miro, kas vēlāk kļuva par klasisku iesildīšanu sirreālajai psihodrāmā. Pēc tam mēs šo pieredzi aprakstījām un novadījām seminārus citiem cilvēkiem – mums bija vairākas psihodrāmas dažādās Eiropas

Miro. Miro ticēja nepastarpinātai, tiešai izpausmei. Viņa sajūtas bija kontrastainas – tāpat kā viņa gleznas. Jūs nevarat analizēt Miro gleznas, jo tā ir spontāna, momentāna izpausme. Miro gleznās ir spožas krāsas – sarkans, zaļš, dzeltens, zils – daudz saules gaismas. Ja tiek radīta psihodrāma no Miro, tad iesildīšanās ir impulss. Tas ir kā ar sievieti, kurai katru darbību vada impulss. Tātad var būt jebkura krāsa – tā var būt laimīga vai alku pilna, vai dusmīga. Magrits, piemēram, ir ļoti intelektuāls, viņš ir ļoti tumšs, viņš skumst, lūkojoties nākotnē, viņš gribēja lūkoties pagātnē, un tās ir universālas, kosmiskas skumjas. Magrits droši vien ir labs iesākums sarunai par kosmiskām skumjām, iespējām. Kas ir tavs iemīļotākais sirreālists?

Mans iemīļotākais? Nu pašlaik tā ir Frīda Kalo. Mani fascinē tas, kā viņa glezno sāpes.

Man arī patīk Frīda Kalo. Gan Tangī, gan Dali, gan Frīda ir gleznojuši sāpes, bet Frīdas gleznojumos vienmēr ir cerība. Pie jebkurām sāpēm, un viņa bija pilna ar sāpēm – laulības sabrukums, operācijas, tur vienmēr bija klāt kaut kāda cerība. Un

Cilvēki baidās zaudēt to, kas viņiem ir, tāpēc tie smagi cīnās. Psihodrāma māca pārvarēt robežas, pārvarēt zaudējumu. Mums patīk atvērti cilvēki.

pilsētās. Mēs mēģinājām gleznot – studēt dažādus māksliniekus – es pētīju Miro un Dali. Tad mūsu radītos tēlus mēģinājām padarīt par objektiem psihodrāmā, un tie mainījās kā Mana Reja „Metamorfozes”, kā Salvadora Dali skulptūras. Un vēl – sirreālisti neinteresējās par iekšējo un ārējo pasauli, bet par robežu nojaukšanu, par izmaiņām, lai iekšiene sastop ārieni un ārīene kļūst par iekšieni. Tas, ko mēs tagad varam darīt sirreālistiskā kontekstā, ir – pārbaudīt un salīdzināt, kas notiek pašlaik ar mūsu jūtām – garlaicību, piemēram, un padarīt pasauli labāku. Bet pašlaik tam nav satura, jo cilvēkiem nav filozofiskā pamata. Sirreālistiem bija filozofija – ļoti stipra filozofija. Un arī Moreno ir ļoti stipra filozofija. Ja mēs ticam Visumam, ja mēs ticam, ka to var padarīt labāku, tad mēs varam būt kopā, mēs to varam izdarīt. Sirreālisti tam ticēja.

Kā jums liekas – kādās krāsās ir sirreālisms un sirreālistiskā psihodrāma?

Es domāju, ka nav krāsas sirreālistiskai psihodrāmā, bet ir krāsas sirreālismam kā tādām. Bija tāds Īvs Tangī, kas nomira Ņujorkā, kam ir ļoti depresīvas gleznas – ainavas, gleznas par nāvi, padibenēm, par laiku pirms un pēc nāves. Šo gleznu krāsas ir tumšas – zaļa, brūna, melna. Bet mēs varam skatīties citā virzienā – uz

Dali – arī viņam visdrūmākajos brīžos ir klāt kāds humora impulss. Un tā visiem sirreālistiem kopīgais, izņemot Tangī, kam bija izteikti pesimistisks skats uz pasauli, ir cerību pilns skats nākotnē. Un es domāju, ka sirreālistiskajā psihodrāmā un klasiskajā arī, var būt visas krāsas. Pašlaik mūsu sabiedrībai ir tendence krāsas sabiezēt, padarīt tumšas, bet sirreālisms dod iespēju šīs krāsas nojaukt, mainīt. Es domāju, ka mēs visi esam maza daļiņa Visumā, un arī Moreno tā domāja. Tātad krāsas ir mūsos, mēs esam krāsas. Un ir atkarīgs, kur jūs atrodaties savā dzīvē, tad jums ir tās krāsas, kas jums ir. Varbūt nākošnedēļ tās jau būs citas un vēl pēc gada pavisam citas. Es domāju, ka sirreālisms piedāvā mums visas krāsas.

Sirreālistiskais pasaules redzējums cilvēkus reizēm biedē. Viņiem ir bail zaudēt kontroli pār realitāti. Ko Jūs gribētu viņiem teikt?

Tas būs par psihodrāmu vispār, ne speciāli par sirreālismu. Cilvēki baidās zaudēt to, kas viņiem ir, tāpēc tie smagi cīnās. Psihodrāma māca pārvarēt robežas, pārvarēt zaudējumu. Mums patīk atvērti cilvēki. Ja mēs dosimies uz lielveikalu, kur mēs iepērkamies katru dienu un kasierēm pie kases uzsmaidīsim, mēs saņemsim pretim to pašu. Es to izmēģināju Vācijā. Es gāju uz



Matias Grīnvalds "Svētā Antonija kārdināšana"

veikalu un līdz ņēmu savu trusi, un saņēmu zaļumus par brīvu, jo kasiere gribēja redzēt manu trusi. Un tas padarīja gan viņas, gan manu dzīvi labāku. Bet cilvēki no tā baidās, jo domā, ko par mani citi padomās, kā es izskatīšos – tā dīvaini, viņi domās, ka es esmu muļķis, kaut gan lielākoties, kad jūs esat atvērts, cilvēkiem tas patīk.

Bet vai jūs uzskatāt, ka ir iespējams zaudēt šīs robežas?

Pilnīgi! Jūs baidāties, ka zaudējot robežas, jūs kļūsiat psihotisks? Astoņdesmito gadu sākumā cilvēki bija daudz naivāki. Mēs gribējām visu izpētīt, mēs gribējām pārkāpt robežas. Un arī es gribēju darīt pēc iespējas vairāk, bet šodien, ja mēs skatāmies uz sabiedrību, uz pasauli, tā kļūst noslēgta, noslēgtāka un noslēgtāka,

šaurāka un šaurāka. Un cilvēki arvien vairāk baidās, viņi kļūst paranojāli. Tāpēc nav viegli panākt, lai cilvēki iesaistās psihodramā vai sirreālismā. Es domāju, ka cilvēki pie tā atgriezīsies, jo pašlaik ideja par izaugsmi un robežu iznīcināšanu vairāk ir pārliecības jautājums. Jums ir ļoti stipri jātic, lai panāktu, ka cilvēki atnāks uz jūsu semināru. Ja mēs atgriežamies pie astoņdesmito gadu sākuma, tad cilvēki bija daudz atvērtāki. Mēs bijām daudz pozitīvāki, kaut gan pasaule patiesībā tāda nebija. Bet pasaule ļoti izmainījās pēc Padomju Savienības sabrukuma un teroristu uzbrukumiem. Ļoti daudz cilvēku tvērās pie rietumiem. Un daudzās valstīs tika zaudēts līdzsvars starp realitāti un jūtām. Bet patiesībā es ticu, ka cilvēki grib pasauli, visu Visumu padarīt labāku. Un es domāju, ka mums ir nepieciešamas šīs rūpes, un patiesībā mēs tās gribam.

TĒRAUDA VĪRS – ENDRJŪ KĀRNEGĪ

Andrejs Kļaviņš

Endrjū Kārnegī ir filantrops, kura vārds, iespējams, nav tik skaļš un pazīstams kā Rokfellerā vai Getija. Taču viņa ieguldījumu un nozīmi nedrīkst ignorēt. Kārnegī bija lielākais Amerikas tērauda un dzelzceļa magnāts un vienu brīdi otrais bagātākais cilvēks pasaulē. Savus panākumus viņš guva, ielaužoties lauciņos, kuri pēc pāris gadiem kļuva ļoti pieprasīti un ienesīgi (jo sevišķi Amerikas Civilkara laikā) un pēc tam tos izmantoja filantropijā. Endrjū Kārnegī kā Skotijā dzimušam Amerikānim vai arī Amerikā nodzīvojušam skotam vienmēr likās svarīga demokrātijas ideja un tās izplatība pasaulē. Viņš krasi vērsās pret imperiālismu un monarhiju, kā arī allaž uzsvēra labas izglītības un literatūras nozīmi



No skota par amerikāni

Endrjū Kārnegī piedzima 25. novembrī 1835. gadā Skotijā, kādā Dunfermlinas novadā. Viņa ģimene bija nabadzīga – tēvs Viljams Kārnegī nodarbojās ar aušanu, māte Mārgareta Kārnegī darīja dažādus mājas darbus. Par spīti trūcīgajiem apstākļiem Endrjū auga kultūrālo apstākļos. Viņa tēvs un citi tuvākie radi bija amatnieki, kuri bija izglītojuši sevi paši un aktīvi iesaistījušies politiskajā dzīvē. Tāpēc arī Viljams Kārnegī uzskatīja, ka bērnam ir svarīga laba izglītība.

Kārnegī tēvs ļoti aizrāvās ar cīņu pret monarhiju un dažādiem likumiem, un bieži rakstīja vietējā radikāļu laikrakstā. Tāpēc jaunais Endrjū visu laiku atradās politizētā atmosfērā. Otrā lielākā ietekme uz viņu bērnībā bija tēvocim Džordžam Lauderam, kurš aizrāvās ar jaunekļa izglītošanu un mudināja jauno zēnu lasīt Šekspīru un Robertu Bērsu. Džordžs apbrīvoja Ameriku kā jauno demokrātisko valsti salīdzinājumā ar „sasmakušo” imperiālistisko un monarhistisko Eiropu. Tieši Džordžs iespaidā Endrjū pievērsa uzmanību Amerikai kā jaunajai demokrātijas un iespēju zemei.

1848. gadā visa Kārnegī ģimene pārcēlās uz Ameriku, Ohaio štatu, Pitsburgu. Iemesls bija tāds, ka fabrikās parādījās tvaika darbināta mašīnērija, kā rezultātā daudzi strādnieki tika atlaisti,

ieskaitot Kārnegī tēvu.

Jaunais zēns arvien vairāk aizrāvās ar lasīšanu un vēlmi visu paveikt pašam neatkarīgi no vecākiem. Endrjū vēlējas smagi un neatlaidīgi strādāt, tāpēc viņš itin drīz atrada sev darbu. 16 gadu vecumā viņš sāka strādāt par Pitsburgas Telegrāfa Kompānijas par divarpus dolāriem nedēļā. Sākumā viņa darbs bija tikai izsūtāmais zēns, kuram jānogādā dažādas steidzamas ziņas. Taču pēc diviem gadiem viņu nolīga Tomass Skots, Pensilvānijas Dzelzceļa kompānijas īpašnieks, par telegrāfa operatoru ar 4 dolāru algu nedēļā, jo Endrjū izrādīja apbrīnojamu spēju ātri atpazīt telegrāfa signālus un savirknēt tos ziņā bez pierakstīšanas.

Kad zēns sasniedza 18 gadu vecumu, viņam bija daudz straujākas izaugsmes iespējas, jo nebija vairs vecuma ierobežojuma. Tā Endrjū ātri kļuva par Pitsburgas sadaļas pārzini. Ieguvis 500 dolāru kapitālu, jaunais uzņēmējs sāka ieguldīt naudu. Viens no veiksmīgākajiem viņa gājieniem bija ieguldīt naudu pasažieru vagonu ražošanā, kas tobrīd izrādījās ļoti aktuāla, jo pirmo reizi tika radīts vagonis, kurā varēja pavadīt nakti un komfortabli ceļot tajā vairāk kā 500 jūdžu attālumā. Pēc šī piedāvājuma bija liels pieprasījums, jo tas bija kaut kas pavisam jauns. Vagonu izgudroja tobrīdējais Kārnegī biznesa partneris misters Vūdofs. Taču Kārnegī neapstājās pie vagoniem, bet turpināja uzkrāt naudu un ieguldīt to ne tikai ar dzelzceļu uzņēmumos, bet arī ar to saistītās jomās, piemēram, dzelzs ieguvē.

Sākoties Amerikas Civilajam karam, Kārnegī kļuva atbildīgs par militāro spēku transportēšanu Savienības pusē. Tā kā kara laikā metālu produkcija un transports bija ļoti pieprasīts, Pitsburga kļuva par militāro preču ražošanas centru. Kārnegī kļuva arvien turīgāks, jo visas viņa sfēras bija ļoti nozīmīgas karā – dzelzceļš un telegrāfs, kas nodrošināja preču un ziņu komunikāciju, un metālrūpniecība, kas nodrošināja izejvielas.

1864. gadā Kārnegī varēja ieguldīt 40 tūkstošus dolāru naftas ieguvē. Viena gada laikā viņa nopirktais īpašums deva 1 miljonu dolāru peļņu. Kārnegī nolēma pamest dzelzceļa biznesu un koncentrēties tikai uz metālrāžošanu. Jo sevišķi viņu interesēja tērauds, kurš bija daudz efektīvāks metāls par dzelzi.

Demokrātijas un filantropijas aizstāvis

Paralēli savai darbībai biznesā, Kārnegī labprāt apgrozījās augstākajā sabiedrībā. Viņa zināšanas literatūrā un citās kultūras jomās padarīja Endrjū gana šarmantu un pievilcīgu, lai viņš iemantotu daudz jaunu kontaktu, ko viņš vēlāk prasmīgi izmantoja biznesa attīstīšanā.

19. gadsimta astoņdesmitajos gados Kārnegī veltīja sevis attīstīšanai un kultūras izzināšanai. 1981. gadā viņš ar savu māti un pārējo ģimeni devās apciemot Lielbritāniju. Viņi apceļoja Skotiju un apmeklēja arī Kārnegī dzimšanas vietu – Dumferlinu, kurā Kārnegī māte lika pirmo akmeni nākamajai „Kārnegī Bibliotēkai”. Kamēr Endrjū atradās Lielbritānijā, viņš nopirka vairākas laikrakstu redakcijas, lai tās izplatītu demokrātiju Lielbritānijā, cerot, ka kādreiz tā kļūs no karalistes par Lielbritānijas republiku.

1886. gadā Kārnegī turpināja vērsties pret monarhiju, izdodot

savu grāmatu ar nosaukumu „Demokrātijas Triumfs”. Tajā viņš aprakstīja demokrātijas pārākumu pār monarhiju, ilustrējot to ar Amerikas industrijas uzplaukumu. Grāmata guva panākumus Amerikā, taču Lielbritānijā to uztvēra saasināti.

1889. gadā Kārnegi publicēja vienu no saviem slavenākajiem rakstiem „Bagātība”. Tajā viņš uzsvēra to, cik nozīmīga ir filantropija un ka ikkatra veiksmīga uzņēmēja dzīvi jāveido diviem posmiem – kapitāla uzkrāšanai un kapitāla izdalīšanai. Lielbritānijas premjers un Kārnegi labs draugs Gledstouns uzstāja, ka šis raksts ir jāpublicē arī Anglijā.

Kaļot tēraudu, kamēr tas karsts

19. gadsimta pēdējos gados Kārnegi turpināja koncentrēties uz tērauda rūpniecību. Tā bija ļoti ienesīga, jo tērauds pamazām aizstāja koku un dzelzi (piemēram, dzelzceļā sāka izmantot tērauda slīdes), kā arī plaukstošajai Amerikai vajadzēja daudz izejmateriālus jaunajai modernajai mašīnērijai.

1888. gadā Kārnegi nopirka savus lielākos konkurentus Houmstedas Tērauda uzņēmumu, un jau 1892. gadā dibināja savu slavenāko un lielāko uzņēmumu – Kārnegi Tērauda kompāniju, kura vēlāk taps par Savienoto Štatu Tērauda kompāniju. Ap to laiku Amerika jau ražoja vairāk metāla nekā iepriekšējais pasaules līderis šajā jomā – Lielbritānija.

1901. gadā Kārnegi bija jau 66 gadus vecs un vēlējās pamest aktīvo uzņēmējdarbību. Sadarbojoties ar Džonu Morganu un pārējiem metāla ieguves uzņēmumiem, tika izveidota Savienoto Štatu Tērauda akciju sabiedrība. Tā bija pirmā akciju sabiedrība Amerikas un visas pasaules vēsturē, kuras kopējā vērtība pārsniedza miljardu dolāru.

Tas ļāva Kārnegi aiziet no biznesa. Viņa tērauda industriju nopirka par apmēram 480 miljoniem, kas, ņemot vērā inflāciju, mūsdienās būtu tas pats, kas 120 miljardi dolāru. Tā bija to laiku lielākā biznesa transakcija. Tobrīd Kārnegi bija otrs bagātākais cilvēks pasaulē, atpaliekot tikai no naftas magnāta Džona Rokfelleru un viņa uzņēmuma *Standard Oil*.

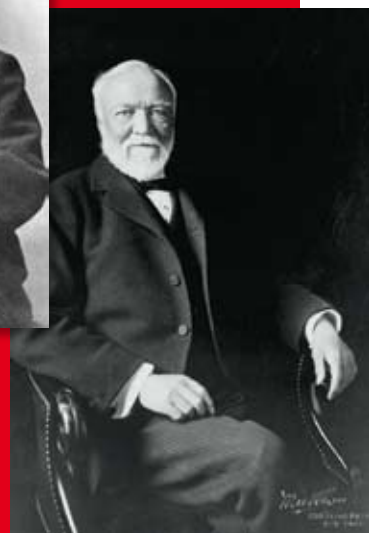
Vecais labdaris

Savus pēdējos dzīves gadus Kārnegi veltīja labdarībai. Viņš iegādājās Skibo pilis Skotijā un, kad neuzturējās Ņujorkā, dzīvoja tur. Kārnegi lika lielu uzsvaru tieši uz jaunu bibliotēku dibināšanu Amerikā un Lielbritānijā. Kopumā Kārnegi finansēja vai daļēji atbalstīja ap 3 tūkstošiem bibliotēku 47 dažādās valstīs, kurās runāja angļu valodā (piemēram, Kanādā, Austrālijā un Jaunzēlandē).

Endrjū ļoti svarīgs bija sabiedrības kultūras līmenis un izglītība, Kārnegi ieguldīja 2 miljonus dolāru Kārnegi Tehnoloģiju Institutā Pitsburgā. Pēc gada 1902. gadā viņš dibināja Kārnegi institūtu Vašingtonā. Lielbritānijā Kārnegi izveidoja speciālu fondu, kurš palīdzēja finansēt daudzas Anglijas augstskolas.

Bez izglītības sponsorēšanas Kārnegi nodarbojās ar filantropiju veselības un zinātnes jomā. Viņš atbalstīja arheoloģiskos un paleontoloģiskos pētījumus, un labprāt ziedoja naudu mākslai un mūzikai.

Kārnegi centās vairot pozitīvisma filozofiju un vairījās no reli-



ģioziem uzskatiem. Taču Pirmais Pasaules karš ar savu nežēlību izsita filantropu no slīdēm, un Kārnegi iegrima depresijā. Savus pēdējos dzīves gadus viņš pavadīja, dzīvojot noslēgti Masačūsetsā Lenoksā. Tur arī Kārnegi 1919. gadā mira, vīlies pasaulē, kuru bija cerējis padarīt labāku.

Kā visi bagātnieki un magnāti, Endrjū Kārnegi tiek vērtēts neviennozīmīgi. Lai arī viņš bija dāsns filantrops, darba apstākļi viņa uzņēmumos bija ļoti slikti, un Kārnegi darīja maz, lai tos uzlabotu. Daudzi apgalvo, ka tikai viņa aktīvais filantropijas periods dzīves beigās daļā kaut cik kompensē naudas raušanu un nerēķināšanos ar citu interesēm jaunībā un brieduma gados. Ir ļoti grūti novērtēt viņu (tāpat kā Rokfelleru) kā pozitīvu vai negatīvu vēsturisku personu, taču nevar noliegt faktu, ka Kārnegi izcēlās ar spēju paredzēt, kādas jomas būs pieprasītas nākotnē un izmantot to savā labā.



Endrjū Kārnegi domugraudi:

Tieciēs pēc vīsaugstākā!

Visas lepnuma brūces radī tu pats.

Lai arī konkurence bieži vien varbūt ļoti grūta indivīdiem, tā ir ļoti laba, jo nodrošina, ka visur izdzīvo labākais.

Kļūstot vecākam, es arvien mazāk pievēršu uzmanību tam, ko cilvēki saka. Es tikai vēroju, ko viņi dara.

Koncentrē visu savu enerģiju un domas uz savu kapitālu. Gudrais saliks visas olas vienā grozā un tad novēros visu grozu uzreiz.

Mans moto ir šāds – pirmais: godīgums, otrais: industrija, trešais: koncentrēšanās.

Pildī savu pienākumu un vēl nedaudz vairāk, un nākotne parūpēsies par tevi.

Ikviena rīcība, kuru esi veicis kopš dzimšanas, ir bijusi veikta tāpēc, ka tu kaut ko gribēji.

Šādi ir galvenie nosacījumi panākumiem – koncentrē visu savu enerģiju, domas un kapitālu tikai uz biznesu, kurā esi iesaistījies. Ja reiz esi sācis cīņu šajā lauciņā, tad turpini, līdz esi vadošais tajā. Adoptē jebkādus uzlabojumus, lieto labākās tehnoloģijas un zini visvairāk par savu biznesa nozari.

Esmu nolēmis vairs neuzkrāt un ķerties pie daudz, daudz grūtākā uzdevuma – prātīgas izdāļāšanas.

Es labāk atstātu savam dēlam mantojumā lāstu nekā visvareno dolāru.

Neiedomājamu varu var iegūt, ieguldojot sev savos visslēptākajos sapņos, ka tu esi dzimis, lai valdītu un kontrolētu.

Nēviens nevar kļūt par varenu līderi, ja viņš grib visu darīt pats un arī visu pateicību piesavināties sev.

Cilvēkiem, kas nespēj sevi motivēt, jābūt apmierinātiem ar to, ka viņi ir viduvēji, lai arī kāds nebūtu viņu talants.

Kompromīsi parasti ir vājuma pazīme vai sakāves atzīšana. Runā, ka stipri cilvēki nekad neatļaujas kompromisus un ka nekad nevajadzētu izvēlēties kompromīsu savu principu vietā.

Pirmais - dabūs austeri, otrais - austeres čaulu.

Cilvēks, kurš iemācīsies pilnībā kontrolēt savu prātu, spēs kontrolēt arī pilnīgu visu pārējo, ko vien vēlēšies.

Panākumiem bagātī ir tie, kuri izvēlējas vienu jomu un turējās pie tās.

Tur, kur ir maz smieklu, ir maz panākumu.

Nav nožēlojamākas un pretīgākas klases, kurai ir tikai nauda un nekas cits.

Lai arī ko es neuzsāktu, man tajā ir jāizliek visu no sevis.

Tu nevari nevienu uzstūmt pa kāpnēm, ja viņš pats nevēlas kāpt.

KONSTRUKTĪVA VADĪTĀJA UN SPONTĀNA MĀKSLINIECE

Ar Valmieras mākslas skolas direktori, mākslinieci **Sandru Konstanti** sarunājās **Elga Zēģele**

Sandras profesionālā loma ir Valmieras mākslas skolas direktore, un mākslinieces loma zināmā mērā tai ir pakārtota, bet tas nenozīmē, ka tā ir nolikta malā.

Kā tu kļuvi par mākslinieci?

Zīmēšanai vienmēr esmu veltījusi ļoti daudz laika. Bērnībā apmeklēju daudz dažādus pulciņus. Vecāki mani bieži veda uz izstādēm. Tad iestājos Lietišķās mākslas vidusskolā keramikas nodaļā. Pamatizglītība man ir keramiķis. Kādu brīdi mācībās bija pārtraukums un diezgan vēlu iestājos Mākslas akadēmijā. Mākslas akadēmijā apguvu mākslas pedagoga profesiju. Viss sākas it kā pamazām...

Tava mākslas joma ir glezniecība?

Pārsvārā es gleznoju, bet reizēm arī zīmēju un veidoju dažādas kolāžas. Manas izstādes atšķiras ar to, ka tanīs nav tikai gleznas, jo es dažādus mākslas darbus mikseju kopā. Piemēram, pēdējā izstādē pie gleznām klāt biju pielikusi citātus no savas dienasgrāmatas.

Kolāžas ir neparasts mākslas darbs, un ne vienmēr cilvēki to uztver un saprot?

Savās kolāžās izmantoju citātus no mākslas vēstures un bieži lietoju fotogrāfijas. Dažkārt tās drukāju speciāli uz plēvēm, ļoti bieži veidojot kolāžas izmantoju datoru. Savos zīmējumos vienmēr kaut ko rakstu.

Kādēļ?

Tā informācijas bagāža, ko saņemam no vēsturiskā mantojuma un dzīves, ir tik bagātīga, ka to, manuprāt, nevar izteikt tikai vienā mākslas veidā. Tas ir viens no iemesliem, kāpēc mani ir ieinteresējis video. Man gribās bildes iekustināt. Un tad vārds ... vārds var reizēm uzvedina skatītāju uz darba būtības izpratni vai iedod impulsu viņa īpašajam redzējumam.

Kādas ir Tavu mākslas darbu tēmas?

Diezgan ilgu laiku nodarbojos ar budisma filozofiju un budismu, līdz ar to tas atspoguļojas manos darbos. Tur ir ļoti daudz no budisma. Savukārt, zīmējumos tās ir mandalas un dažādas budistu dievības. Man ir arī gleznu cikls, kas tapa, kad biju mācībās Mongolijā. Tā bija pirmā reize, kad mēģināju gleznot absolūti abstrakti. Izteicu lietas abstrakti tikai ar krāsām un dažādām kompozīcijām. Izmantoju budismam raksturīgās krāsas - baltu, dzeltenu, sarkanu, zilu, ieliekot gleznās tās emocijas, kas manī bija trīs nedēļu laikā, kamēr mācījos. Nedaudz savos darbos izmantoju arī budisma simboliku.

Budismam raksturīgas spilgtas krāsas?

Jā! Tas skaisti izskatās, kad visi mūki nāk uz mācībām dzeltenos



Sandra Konstante

Foto no personīgā arhīva

vai sarkanos tērpos un galvās lielās dzeltenās cepures. Un visas budistu tanīs ir fascinējošas krāsas.

Jebkurai krāsai ir sava simbolika. Svarīgi, kā tā emocionāli ietekmē cilvēku, ņemot vērā, ka gleznas strādā un veic krāsu terapijas ietekmi uz cilvēku. Manuprāt, ir svarīgi, lai mākslas darbi rosinātu pozitīvas emocijas.

Kas būtu jāņem vērā, birojos izvietojot mākslas darbus?

Domāju, ka ir ļoti svarīgi, kādas gleznas mēs ieliekam biroja interjerā. It sevišķi tādā, kur cilvēki strādā un visu laiku ir spiesti skatīties uz gleznu. Ir liela atšķirība, vai tu tikai paej mākslas darbam garām, vai tas atrodas mājās. Tur ir ļoti liela atšķirība. Svarīgi arī, kādā noskaņā mākslinieks glezno. Ja viņš ir bijis pozitīvi noskaņots, tad no viņa gleznas nāk pozitīva enerģija, un to skatītājs sajūt.

Kādi ir tavi novērojumi, kā tiek izvietoti mākslas darbi birojos un sabiedriskās telpās?

Man ļoti patīk, kā ir izvietoti mākslas darbi lidostā „Rīga” un arī galerijā „Daugava”. To tur nav daudz. Tiem nav jābūt uzkrītošiem. Šie ir veiksmīgi piemēri, tādēļ uzreiz nāk prātā un varu tos minēt. Ja šādās telpās mākslas darbi ir uzkrītoši, tad tie prasa lieku uzmanību un enerģijas izlādēšanu nevajadzīgā

virzienā. Mākslas darbam ir jābūt harmoniskam un saskaņā ar pārējo interjeru, lai tas labi izskatās. Valmieras pašvaldības telpās ir izvietotas gleznas, kas ir tapušas Valmieras plenēros, un tās tur patiešām ir īsti vietā, radot labu noskaņu.

Pastāsti par savām lomām dzīvē?

Jāsaka tā, ka mana profesionālā loma ir Valmieras mākslas skolas direktore, un mākslinieces loma zināmā mērā tai ir pakārtota, bet tas nenozīmē, ka tā ir nolikta malā. Valmieras mākslas skolu vadu kopš 1990.gada un esmu gandarīta, ka no mazās mākslas skolas esam izauguši par mākslas vidusskolu. Mūsu skolā var apgūt trīs ar dizainu saistītas specialitātes, iegūstot profesionālo vidējo izglītību. Šīs specialitātes ir apģērbu dizains, interjera un reklāmas dizains.

Pēc skolas beigšanas jaunieši var atrasts darbu. Daži no viņiem jau ceturtajā kursā kaut kur sāk strādāt, tomēr lielākā daļa mūsu absolventu turpina studēt.

Ko šī vadītājas loma tev dod?

Drīzāk - ko man tā ir devusi? Tas, ko tā dod ikdienā, ir diezgan liels nogurums un liela atbildība, bet atskatoties tā man ir devusi izkoptu konstruktīvu domāšanu. Es vienkārši neciešu nekonstruktīvas lietas.

Vai tava māksla līdz ar to neklūst konstruktīva?

Domāju, ka drīzāk tieši pretēji, jo mākslā es sev ļauju būt spontānai. Sevišķi tas ir pēdējos darbos. Pēdējais cikls, ko es gleznoju, ir par sapņiem. Mani šobrīd interesē sapņi un interesanti, ka paralēli tam man rakstās dzeja. Tas notiek absolūti spontāni un gleznas nosaukums ir dzejolis. Kas tur beigās sanāks, es nezinu, bet droši vien būs kāda izstāde. Konstruktīvā domāšana izpaužas tad, kad es zīmēju mandalas. Tās es kārtoju pēc stingriem noteikumiem, un tas ir veids, kā es noregulēju savu pasauli. Ja esmu it kā izšķaidīta un kaut kādā haosā nespēju savākties, tad, zīmējot mandalas, atkal sakoncentrējos.

Kā top tavi mākslas darbi?

Lielākoties bildes vispirms iznēsāju prātā. Tās izauklēju un domās izstaigāju. Tad, kad rodas brīvāks brīdis un varu gleznot, tad gleznoju. Man ir radusies doma gleznas vizualizēt un veidot video darbus par šiem sapņiem, bet es nezinu kā tas izdosies.

Vai šīs kustīgās bildes nesaistās ar tavu lomu psihodramas režisora vai terapeita?

Jā, noteikti. Tā spēle nāk no manas jaunākās lomas, un tā ir, kā mēs sakām, psihodramatists. Pateicoties psihodramai, esmu kļuvusi brīvāka un spontānāka.

Kādēļ izvēlējies studēt psihodramu Moreno institūtā?

Izvēli noteica vairāki iemesli. Pirmkārt, tas man palīdz kā vadītājam - organizēt, novērtēt cilvēkus, viņus vadīt, risināt situācijas, tās aplūkojot no dažādām pusēm. Otrkārt, kas ir ļoti svarīgi, pateicoties psihodramai, es esmu sevi labāk iepazīsusi. Treškārt,



ši izvēle ir saistīta ar vēl vienu manu lomu. Jau četrus gadus es strādāju Valmieras cietumā par vizuālās mākslas skolotāju. Tur es darbojos ar cilvēkiem, kurus sabiedrība kāda brīdī ir atstūmusi. Nodarbojoties ar vizuālo mākslu, viņi atklāj savas labākās iezīmes.

Vai zīmēšanas process šiem cilvēkiem nedarbojas kā mākslas terapija?

Jā, tas process ir kā terapija, tādēļ es šajā darbā pielietoju arī psihodramas metodes. Protams, cik tas ir iespējams. No šīm nodarbībām pirmais un galvenais ieguvums ir tas, ka šie cilvēki pārvar sevi un uzsāk kaut ko radīt, kaut ko paveikt ar savām rokām. Viņi atmet pozu - es nevaru, man neiznāks. Viņi vairs nebaidās no baltas lapas! Tas ir ārkārtīgi liels solis! Šie cilvēki spēj radīt ļoti skaistus un spēcīgus darbus par visai smagām tēmām. Vēlāk šie darbi tiek izlikti cietuma telpās.

Kāds ir tavu nodarbību apmeklējums?

Cietumā vadu divu veidu nodarbības – mācību stundas tiem, kas apgūst vidusskolas priekšmetus, un ir grupa, kas paši izvēlas nodarboties ar mākslu. Gada sākumā nāk vairāk cilvēku, bet uz pavasara pusi mazāk. Šogad esmu priecīga, jo ir palikuši 13 dalībnieki.

Zinu, ka Valmieras mākslas skolas audzēkņi savus diplomdarbus izstrādā konkrētos uzņēmumos. Kā tas notiek?

Mēs skolā strādājam ar pasūtītājiem. Meklējam konkrēti realizējamus projektus. Gatavojot diplomdarbus, pilnīgi noteikti katram diplomandam tiek meklēts konkrēts pasūtītājs, kam reāli dzīvē ir nepieciešams kāds dizaina pasūtījums. Pusgads, realizējot dzīvē konkrētas idejas, ir pirmā jau ļoti nopietnā prakse.

Jaunais dizaineris izbauda, kā tas ir, kad jāizpilda reāls pasūtījums un kā viņa idejas tiek realizētas materiāli. Manuprāt, tas ir ļoti svarīgi.

Vai vari minēt kādus konkrētus piemērus?

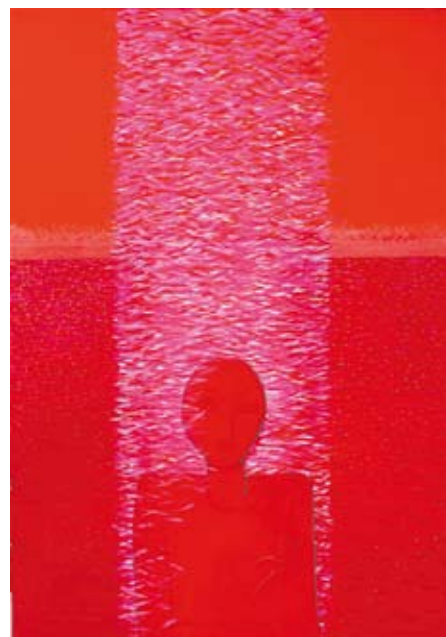
Mums ir ārkārtīgi daudz realizētu darbu tieši Valmierā. Esam specializējušies vispārīgāko skolu klašu interjeros. Esam izstrādājuši dažādām firmām grafisko dizainu vai firmas stilu. Šogad viena diplomande izstrādāja vizuālo dizainu Piektajam Moreno dienām, kas notiks Latvijā. Mūsu skolas audzēkņi ir veikuši gleznojumus dažādos interjeros. Pārsvārā strādājam savai videi - Valmierai, kaut gan šobrīd tiek veidots telpu dizains Valkas mūzikas skolā.

Diplomandi naudu par darbu parasti nesaņem, bet viņiem ir iespēja izveidot labu savu diplomdarbu, jo pasūtītājs finansē visas tā izmaksas. Tas ir svarīgi, jo interjera veidošana maksā ļoti dārgi. Ir labi redzēt savu diplomdarba interjeru līdz galam realizētu. Tas ir vērtīgi, jo tā tiek gūta sava personīgā pieredze. Skolotājs ne vienmēr viņiem iet līdz. Viņi paši iet un runā, paši organizē darbu.

Vai viegli iestāties jūsu skolā?

Mums ir konkurss, un tam ar katru gadu ir tendence kļūt lielākam. Mēs esam viena no sešām mākslas vidusskolām Latvijā, un pie mums mācās jaunieši no visas Vidzemes: no Alūksnes, Cēsim, Smiltenes, Valkas, Limbažiem. Visas trīs specialitātes ir ļoti populāras. Sākumā mums bija vairāk nodaļu, bet tās likumsakarīgi atkrita. Tā ir tendence visā Latvijā mākslas izglītībā. Šobrīd nav populāras lietišķās mākslas nodaļas. Piemēram, keramika un ādas apstrāde. Jaunieši neredz tām perspektīvu. Arī skolai ir labāk, ka ir tikai trīs nodaļas, jo tās iespējams labāk attīstīt, ieguldot visas finanses tanīs.





Vai starp vārdiem bohēma un mākslinieks ir liekama vienādības zīme?

Nē, tā sen vairs nav! Jēdziens „*bohēmiskais mākslinieks*” ir radies 19.gadsimtā, kad mākslinieks pats pozicionēja sevi kā lielu dīvaini, specifisku un ekscentrisku. Arī vēlāk, 19.gs. beigās, dekadence un arī vēl 20.gs.sākumā, bet mūsdienu mākslinieku bohēma drīzāk ir mīts vai teatrālas izpausmes, kad mēs spēlējam bohēmu. Redzot jaunos māksliniekus un arī jauniešos, kas mācās mūsu skolā, jāsaka, ka viņi to neuztver kā brīvo profesiju. Dizains māksliniekam prasa skaidru, konstruktīvu un loģisku domāšanu. Jaunieši ļoti mērķtiecīgi strādā, un viņiem ir daudz mazāk brīva laika salīdzinājumā ar vispārīzglītojošo skolu skolēniem. Ballītes viņiem ir tikpat daudz un tādas pašas, kā jebkurai vidusskolēnam. Tur nav nekāda atšķirības.

Būtu laiks šo savienojumu „mākslinieks bohēmists” pārskatīt, jo mākslinieks nav nekādā ziņā savādāks kā citi. Cilvēki, kas ir ģeniāli ķīmijā vai fizikā, arī ir tikpat savādāki kā talantīgi mākslinieki, ja salīdzinām ar lielāko cilvēku vairumu.

Ar ko mākslinieki atšķiras?

Ar to, ka spēj radoši pieiet problēmām, man patīk tas, ka daudzās valstīs, piemēram, Amerikā un Skandināvijā eksakto priekšmetu studentiem obligāti ir jāmācās humanitārie un mākslas priekšmeti, lai attīstītu kreativitāti. Tas ir pārbaudīts, ka business neattīstās, ja cilvēks nav ar radošu domāšanu. Ja tās nav, tad biznesa gaitas visai ātri beidzās.

Kā pēc tavām domām Latvijā ir ar uzņēmēju kreativitāti?

Domāju, ka viņiem to vajadzētu vairāk attīstīt gan kursus, gan dažādās nometnēs, gan sevis iepazīšanas semināros. Radošais

potenciāls ir jāattīsta. Mums neapšaubāmi ir arī daudz radošu uzņēmēju, bet liela ietekme ir līdzšinējai izglītības sistēmai, jo cilvēkiem nav bijusi iespēja iegūt šo izglītību. Kaut apgūt mākslas kultūras vēstures pamatus. Daudziem uzņēmējiem tā ir sveša valoda, un viņi atsevišķās situācijās jūtas neērti. Arī es jutos neērti, ja kāds ar mani runā ķīniski, bet es nevaru atbildēt. Šāda veida zināšanas palīdzētu nevien izvēlētie mākslas darbus savam birojam, bet arī saprast kā radoši risināt problēmas.

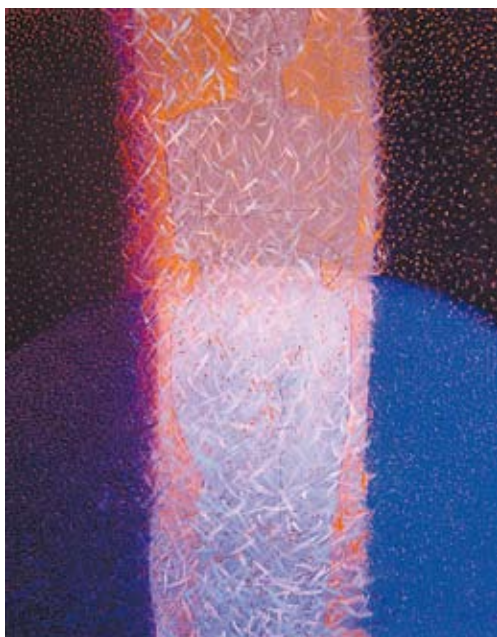
Kas ir ietekmējis tavu mākslu?

Līdz šim manas izstādes ir veidotas kā cikli. Ir tēma, un tai seko vesels cikls darbu. Katru konkrēto tēmu izpētu, izanalizēju, līdz rodas cita tēma un tad strādāju ar to. Viena no manām izstādēm bija „Grieķu mīti”. Mani fascinēja to noskaņas un pārvērtības, piemēram, kā cilvēki pārvēršas par akmeņiem vai klintīm un kāpēc tas notiek.

Tēmu izvēli nosaka tas, kā es pati tanī brīdī jutos. Ja es jutos tā, ka es pati varu pārvērsties par akmeni, tad es meklēju grieķu mītus un eju tam cauri. Tāpat Mongolijas pieredze bija tik spēcīga, ka tā nevarēja neizpausties mākslas darbos. Laiku pa laikam uzgleznoju kādu ainavu. Tās nav pilnīgi reālas, pilnīgi gleznotas no dabas. Tās ir diezgan stilizētas un veidotas lielos laukumos. Es saglabāju ainavas proporcijas, bet krāsu attiecības ir tikai apmēram. Kad Valmierā daudzus gadus notika starptautiskais ainavu plenērs, tad arī es tanī piedalījos un arī gadskārtējās konkursu izstādēs par Vidzemes ainavu. Tas viss kalpoja par stimulu pievērsties ainavai.

Mākslinieks un daba. Cik tev šī saikne ir spēcīga?

Es dabā saņemu kaut kādu impulsu, uzzīmēju kādu skici, bet



pamatā tomēr gleznoju studijā. Es neesmu dabas gleznotāja. Portretus es arī negleznoju. Interesanti, ka tagad, gleznojot sapņus, pirmoreiz manos darbos parādās cilvēki. Līdz šim manos darbos cilvēks nav bijis. Tas noteikti saistīts ar psihodramu.

Kā rodas idejas?

Radoša ideja var rasties jebkur, un tā momentā ir jāpiefiksē vienalga, vai tas ir operā, uz ielas vai tramvajā. Nepiefiksētu ideju ātri pārtver, kāds cits. Pēc tam sev var pārņemt - es taču to biju izdomājis, un re, kāds cits to jau realizējis. Kad ideju materializē - kaut kā uzzīmē vai pieraksta, tā iegūst pavisam citu vērtību. Tad viņa sāk dzīvot savu dzīvi. Ir brīži, kad esmu ļoti noslēgta un pat gribot nevaru neko radošu darīt.

Vai tev ir bijuši ilgāki periodi, kad nav radošās iedvesmas?

Jā, jā... ir tāds brīdis un tad vienkārši ir jāļaujas tam. ...Un tad pēkšņi, var būt, naktī sapnī vai citur ideja negaidīti atnāk.

Ar ko saistīti šādi miera periodi?

Cilvēks jau nav visu laiku tikai priecīgs vai bēdīgs. Tas ir tikai dabīgi. Jāļauj tām lietām un situācijai ritēt savu gaitu.

Bet, ja māksliniekam nav cita darba, tad viņš ir bez naudas?

Ja cilvēks ir tikai mākslinieks, tad tas ir viņa profesionālais darbs. Un noteikti ir lietas, ko viņš var darīt arī bez šī radošā impulsa. Ja es esmu iesākusi gleznu un izdomājusi kā to darīšu, tad vairs nav iedvesma jāgaida, bet jāturpina iesāktais. Tehniski jāstrādā. Galvenais ir dabūt tēmu un ideju. Ļoti bieži es arī tehniski kaut

ko knibinu, jo zinu, kas man tas tehniski jāizdara.

Reizēm ir ļoti radoši periodi, kad nāk vienlaikus ļoti daudz idejas un nezini, kā tās visas apgūt un piefiksēt. Interesanti arī tas, ka es reizēm pašķirstu vecās skices, kas tapušas pirms 10 un 15 gadiem un ir nerealizētas. Piemēram, vienu brīdi man bija tēma „Cilvēks svešā pilsētā”. Vairākus gadus ļoti daudz braukāju apkārt viena pati. Es izbaudīju, kā tas ir, un tas man patika. Pirmoreiz tas bija ar bailēm un trauksmi, tagad to es uztveru kā avantūru. kādu svešu pilsētu man gribas vienai izpētīt. Tas ir piedzīvojums. Skices stāv, bet, vai no tā būs darbi, to es vēl nezinu.

Tava ģimene no paaudzes paaudzē ir radoša.

Tēvs ilgus gadus strādāja Rīgas kinostudijā par mākslinieku dekoratoru, tas bija impulss man. Cik atceros, mājās vienmēr bija mākslas grāmatas, kuras bērnībā biju izpētījusi no viena gala līdz otram. Manām meitām citas izejas nebija – viņas, cik atceras, vienmēr aizmiegot ir redzējušas, ka es kaut ko knibinos un kaut ko daru. Viņas ir izvēlējušas visai tehnisku mākslas jomu - video.

Vai tu pārdod savus darbus?

Jā, protams, bet tas notiek ļoti reti, jo es negleznoju katru dienu un darbus prezentēju arī reti. Man nav daudz darbu. Visbiežāk darbus kāds nopērk pēc izstādes. Agrāk es ļoti pieķēros saviem darbiem un negribēju no tiem šķirties, bet tagad pārdodu labprāt. Tagad man ir parādījusies tieksme savas gleznas vienkārši atdot. Man ļoti patīk savus darbus dāvināt - man ir vieglāk uzdāvināt nekā pārdot!

BIZNESA ETIĶETES PIRMSĀKUMS

Elīna Nagla

Vēl deviņdesmito gadu sākumā vārds *etiķete* neizraisīja īpašu interesi, jo saistījās ar kaut ko īpaši smalku, reti sastopamu, pieejamu tikai izredzētājiem. Šodien etiķete un starptautisko pieklājības normu ievērošana ir mūsu ikdienas sastāvdaļa.

Biznesa etiķetes pirmsākums

Vēl deviņdesmito gadu sākumā vārds *etiķete* neizraisīja īpašu interesi, jo saistījās ar kaut ko īpaši smalku, reti sastopamu, pieejamu tikai izredzētājiem. Šodien etiķete un starptautisko pieklājības normu ievērošana ir mūsu ikdienas sastāvdaļa. Tā ir nepieciešamība, kas sekmē sadarbību, palīdz veiksmīgāk kārtot darba jautājumus un uzlabot attiecības ar biznesa partneriem. Ne mazums cilvēku uzskata, ka ievērot likumus un normas nozīmē sevi pazemošanu. Uzvedības standartu ignorētājiem šķiet, ka pievērst uzmanību tam, kā cilvēks ir ģērbies, kā viņš sēž, ēd, sasveicinās, sagaida un pavada viesus - ir lieka laika tērēšana. Tomēr tam nevar piekrist, jo šie sīkumi veido mūsu dzīvi, un ik situācijā mēs varam pārliecināties, ka labāk ir rēķināties ar sabiedrībā pieņemtajām normām nekā ignorēt tās.

Etiķete ir vispārpieņemti komunicēšanās noteikumi starp dzi-

muma, vecuma, sociālajām, sabiedriskajām, nacionālajām, radnieciskajām un konfesionālajām cilvēku grupām.

Etiķete nav stingri formulēti, visiem dzīves gadījumiem domāti izturēšanās noteikumi, bet gan saskarsmes un uzvedības kultūras principu apkopojums, kas pasargā cilvēkus no iespējamiem pārpratumiem, nepatīkšanām, netaktiskas izturēšanās, kā arī māca dzīvot, nenodarot otram ļaunu.

Etiķete ir uzvedības kodekss, kas balstīts uzmanībā un smalkjūtībā.

Kultūras un biznesa etiķetes vēsturiskā attīstība pasaulē un Latvijā

Pieklājība un noteiktu uzvedības normu ievērošana ir vienmēr augstu vērtēta. Pieklājības normas ir veidojušās, attīstījušās un pārveidojušās līdz ar cilvēces attīstības gaitu, un neapšaubāmi



tās ir saistītas ar attiecīgā laika tradīcijām.

Pētot etiķetes attīstību, ir atrodamā informāciju, kas liecina par to, ka senākos darbus par uzvedības normām un manierēm Eiropas valstīs ir sarakstījuši itāļi, un kā viens no pirmajiem zināmajiem apcerējumiem, kas veltīts tieši uzvedības normu raksturojumam, ir "Traktāts par pieklājību" (1200), kura autors ir Tommazīno di Čirklarija (*Tommasino di Circlaria*).

Attīstoties un paaugstinoties labklājības līmenim, Itālijas sabiedrība kļuva arvien kulturālāka un izglītotāka, cilvēki sāka vairāk apzināties savu uzvedību un pievērst uzmanību tam, kā uzvesties attiecīgajā situācijā. Tāpēc Itāliju var dēvēt par etiķetes dzimteni, jo tieši no Itālijas etiķete kopā ar zinātnēm un mākslu aizceļoja uz Franciju, Vāciju, Angliju un citām Eiropas valstīm. Par straujāko etiķetes attīstības posmu, piemēram, Francijā var uzskatīt karaļa Luija XIV valdīšanas laiku, respektīvi, laika posmu no 1643.gada līdz 1715.gadam, jo viņš ieviesa Francijā stingras etiķetes normas un īpaši rūpējās par galma sapošanu, kā arī pats centās būt paraugs etiķetes normu ievērošanā. Šādas izsmalcinātas manieres, kā arī kultūras un zinātnes attīstība radīja arī citu tautu interesi par Franciju un pieklājības manierēm.

15. gadsimtā arī Anglijā tika izdotas pirmās rokasgrāmatas par labām manierēm. Tās gan vairāk bija domātas džentlmeņiem un atspoguļoja dažādus dzīves aspektus no medībām līdz karošanai, tomēr tās var uzskatīt par etiķetes attīstības sākumu Anglijā.

Angļu valodā vārdu *etiķete* sāka lietot pēc lorda Česterfilda (*Lord Chesterfield*) vēstulēm dēlam, kurās lords šo vārdu izmantoja diezgan bieži. Viena no lorda slavenākajām un iecienītākajām grāmatām bija "Smalku džentlmeņu etiķete jeb Lorda Česterfilda pārbaudīti ieteikumi savam dēlam" (*"The Fine Gentlemen's Etiquette of Lord Chesterfield's Advice to His Son Verified"*), kurā viņš runāja par uzvedības normām Anglijā. Veidojoties un attīstoties etiķetei Eiropā, izmaiņas uzvedības kultūrā varēja pamanīt arī Krievijā - par nozīmīgu sākumpunktu etiķetes attīstībā tiek uzskatīts Pētera I valdīšanas laiks (1682 - 1725).

Mūsu valstī etiķetes attīstība sākās ar vairāku uzvedības grāmatu izdošanu pirmās Latvijas Republikas laikā. Kā viena no satura ziņā bagātākajām un vispusīgākajām grāmatām ir "Pareizais tonis" (1937), kura sastādīta, ņemot vērā Rietumeiropas paražas, un piemērota Latvijas apstākļiem. Tika izdota arī grāmata "Labais tonis", kurā tās autors skaidro, ka ievērot labo toni nozīmē "pārzināt, nepiespiesti rīkoties un arī iejusties tās sabiedrības ierašās un tikumos, kuros acumirkli jādzīvo un jāsadarbojas". Arī dzīvē labo toni pārvalda un pēc tā rīkojas tas, kurš piemērojas tās sabiedrības uzskatiem un paražām, kurās viņš pašlaik atrodas.

Pārsvārā pirmajos Latvijas Republikas laika izdevumos galvenokārt bija pamācības par bērnu audzināšanu un attiecībām ģimenē. Daudz rakstīts par uzvedību dažādās situācijās, piemēram, pie galda, ciemos, svinībās, sabiedriskajā dzīvē. Atsevišķi runāts par ceļošanu, vizītēm un viesībām. Tā laika grāmatas vēsta, ka, ievērojot labo toni, cilvēkam ir iespēja gūt panākumus dzīvē un darbā. Tātad jau tā laika autori izprata starptautiskās saskarsmes kultūras un etiķetes nozīmīgumu.

Sasveicināšanās un iepazīšanās.

Sasveicināšanās, kas cilvēku ikdienišķā savstarpējā saskarsmē laimam ir visizplatītākā ieraža, prasa lielu takta izjūtu. Sveicināšana būtībā ir draudzības un cieņas izpausme. Ar sveicenu uzsāk jaunu dienu un ievada uzrunu.

Kā pareizi sveicināt?

Vispirms jāskatās sveicināmajam acīs, turklāt draudzīgi un ar laipnu skatienu, nevis izaicinoši vai augstprātīgi.

Vīrietis sveicina, viegli paklanīdamies, sievietē - palocīdama galvu. Jaunietis un jaunieta zemāk paklanās vecākiem, godājamākajiem cilvēkiem.

Tuvu draugu, paziņu, protams, sveicina sirsnīgāk un siltāk nekā mazāk pazīstamu cilvēku.

Jaunieši, sveicinot garām ejošu pazīstamu sievieti vai vecāku vīrieti, pieceļas. Arī jauna meitene pieceļas, ja sveicina vecāku dāmu vai pusmūža vīrieti, bet paliek sēžam, sasveicinoties ar sievieti, kas par viņu ir tikai nedaudz vecāka. Jaunieta parasti sveicina, palokot galvu, bet vecāku ļaužu priekšā viņa viegli paklanās. Pildot amata pienākumu, sievietē pieceļas vīrieša priekšā.

Kā sniegt roku?

Sasveicinoties un arī iepazīstoties, roku sniedz vecākais jaunākajam, sievietē vīrietim, skolotājs skolniekam un, pildot amata pienākumus, priekšnieks padotajam. Sasveicinoties nedrīkst rokas stiept pāri galdam.

Sasveicināšanos visas tautas uzskata par miermīlības un cieņas zīmi, taču šīs procedūras formas dažādās valstīs ir atšķirīgas. Tā, piemēram, angļu rokas spiedienu ir diezgan rezervēts - tikai satiekoties un atvadoties. Franči, tieši otrādi, roku sniedz visos iespējamajos gadījumos. Un dara to tik meistarīgi un veikli, ka nevar pamanīt, cik reizes dienā esi sveicinājies ar vienu un to pašu cilvēku.Bet, ja neatbildēsiet francūžu rokasspiedienam, tad uzreiz iemantosiet nelabvēli. Sasveicināšanos šai zemē var izpaust arī bezgalīgos apkampienos un skūpstos, jo tā taču ir Francija!

Amerikāņi rokasspiedienu mēdz pastiprināt ar draudzīgu papliķēšanu pa plecu vai muguru. Bet Japānā rokasspiediens netiek atzīts un kur nu vēl uzsīšana uz pleca vai līdzīgi pieskārienī! Fiziskie kontakti šajā valstī nav cieņā. Ja nu vēl lietīšķās sarunās vai satiekoties ar ārzemniekiem, rokasspiediens tiek pieļauts, tad tas ir pilnīgi neiedomājams sastopoties ar dāmu.

Arābu pasaulē līdzās rokasspiedienam pieņemts arī paklanīties, vienlaikus ar plaukstu pieskaroties savai pieri. Lai izrādītu īpaši cieņu, pats roku iepriekš noskūpst. Tāpat par uzmanības apliecinājumu tiek uzskatīta plauksta saņemšana no abām rokām un diezgan ilga tās paturēšana. Arābiem sasveicinoties nav pieņemts skatīties acīs.

Indijā sveiciena laikā saliek kopā abas plaukostas un paklanās. Interesanti, ka senos laikos ķīnieši sveicinot paspieda roku pašī sev. Agrāk Vīnes iedzīvotāji dāmu sveicināja ar uzrunu: „Skūpstu rociņu!”, bet varšavieši rīkojās līdzīgi, nekavējās roku arī noskūpstīt. Mūsdienā Ungārijā kungs sveicinādam noņem cepuri

un paklanās, bet Bulgārijā rokasspiediens ir tikpat nozīmīgs kā Francijā.

Apģērbs

Apģērbs diplomātiem dažādās valstīs ir atšķirīgs, bieži vien tas atkarīgs no šīs valsts tradīcijām vai arī no šīs valsts klimatiskajiem apstākļiem. Bez diplomātiskās uniformas vai nacionālā tērpa ir arī dažas citas ģērbšanās normas, kas jāievēro diplomātiskajam pārstāvim. Ar savu ārējo veidolu cilvēks veido noteiktu izskatu par sevi. Šajā gadījumā - par savu valsti.

Ar savu veidolu iespējams ietekmēt arī apkārtējo sabiedrību. Vairāk tomēr ir nepieciešams ikdienas apģērbs. Tā valkāšana būs atkarīga no darba vietas vides un gadalaika.

Apģērbs ir elegants, ja tajā labi jūtamies. Vēlams, lai žakete paliktu mugurā tik ilgi, cik atļauj gaisa temperatūra. Tā noteikti jāvelk, apmeklējot oficiālas iestādes un oficiālus pasākumus.

To, kāds apģērbs nēsājams oficiālos pasākumos, norādis ielūgums.

Apģērbs dienas pasākumam.

Vizītsvārki (*Morning coat*) ir dienas svētku tērps, kas velkams līdz sešiem pēcpusdienā. Tos velk valsts vizišu reizēs dienas pasākumos, dažās valstīs arī akreditācijas ceremonijās. Tāpat tas ir arī kāzu, bērnu vai izstāžu svinīgas atklāšanas tērps.

Tomēr šodien to izmanto daudz retāk.

Vizītsvārki sastāv no melnas frakas, melnām biksēm ar pelēkām svītrām, baltu kreklu, gaiši pelēkas vai melnas (bērēs) kaklasaites un pelēkas vai melnas vestes. Pie šī apģērba velk melnas kurpes un melnas vai tumši pelēkas zeķes. Šodien velk arī citas krāsas vizītsvārkus.

Ja vīrietis ģērbj vizītsvārkus, dāma velk smalku dienas tērpu. Tas var būt elegants kostīms, viegls mētelis vai kleita.

Citos ne tik svinīgos pasākumos, piemēram, izstāžu atklāšanā, kokteiļu pasākumos, pieņemšanās vīrietis velk *dienas uzvalku*. Dāma ģērbjas kostīmā vai kleitā ar piedurknēm un slēgtu plecu daļu.

Apģērbs vakara pasākumam.

Vakara tērps ir *smokings (black tie vai dinner jacket)*, ko velk tikai pēc sešiem vakarā. Ar to var ierasties uz pirmizrādēm, pieņemšanām un dineju.

Smokings parasti ir melnā krāsā. Vasarā labi izskatās arī balts smokings.

Citas krāsas smokingā var tērpties, piemēram, mākslinieks priekšnesumā. Arī namatēvam pēc viņa izvēles ļauts mainīt smokinga tērpu.

Smokinga apkakle vienmēr ir zīda, biksēm gar sāniem - viena zīda lente. Krekls ir balts, pie tā tiek siets melns tauriņš. Veste ir melna, tiek aplikta zīda josta. Te piedien melnas lakāda kurpes, melnas zīda zeķes. Ne tik oficiālos pasākumos var vilkt arī vienkāršas melnas ādas kurpes. Pie smokinga var likt apbalvojumus miniatūrā (ordeņus utt.)

Šādos pasākumos dāmas var izvēlēties mazo vakarkleitu vai garo

vakartērpu. Dažkārt uz ielūguma lasāms, kāds tērps dāmai jāvelk - īsa vai gara.

Garā vakarkleita nav pārāk atkailināta. Var būt divdaļīgs tērps - gari svārki ar dažādām variācijām tērpa augšdaļā.

Lietišķie kontakti un sarunas

Jebkuras vizītes pamatuzdevums ir ticamas informācijas iegūšana un savas nostājas paziņošana otrai pusei. Viens no labākajiem saziņas veidiem ir saruna, kurai kā komunikācijas formai nav stingra loģiska karkasa, un tādēļ tā daudzējādā ziņā ir atkarīga no runātāja personīgām īpašībām un dažādiem blakus apstākļiem.

Saruna vienmēr ir dialogs un tai ir jāgatavojas. Mēdz būt vispārīgā sagatavotība un sagatavotība atsevišķos jautājumos. Ar vispārīgo sagatavotību saprot izglītības līmeni, profesionālās iemaņas, savas zemes un uzturēšanās valsts vēstures un kultūras zināšanas utt.

Vispārīgā sagatavotība ir spēja orientēties kultūras, mākslas un sadzīves jautājumos. Tā ir cilvēka garīgā kultūra, kuru nevar notēlot, noslēpt, ne arī padarīt citādu.

Par vispārīgo sagatavotību teiktais neizslēdz, bet, gluži otrādi, paredz rūpīgu uzņēmēja sagatavošanos katrai vizītei. Ejot uz sarunu, uzņēmējam pēc iespējas rūpīgāk jāizpēta jautājums, par kuru būs saruna. Protams, nav iespējams iepriekš paredzēt visas varbūtējās sarunas peripetijas, tomēr sagatavošanās var atvieglot uzdevuma izpildi vissarežģītākajos un neparedzētākajos gadījumos.

Ar informācijas trūkumu ir jāreķinās tādā gadījumā, ja rodas neplānotas tikšanās. Tāpēc, ja nav pilnīgas pārliecības par saviem spēkiem, saprātīgāk šo tikšanos būtu atcelt. Saprotams, ka šāda pieeja neizslēdz improvizācijas iespēju, tomēr der atcerēties, ka labas ir tikai tās improvizācijas un ekspromti, kas ir iepriekš izplānoti un sagatavoti.

Sākot sarunu, uzņēmējam ir skaidri jāapzinās, ka alternatīva normālai sarunai ir tikai bīstama konfrontācija. Starp citu, dialoga sākšanas efekts vēl neko negarantē, jo tā var izrādīties tikai otras puses "nepiekāpšanās pozīcija" demonstrēšana. Saruna ir lietderīga tikai tad, ja puses atzīst, ka problēmu var risināt kopīgiem spēkiem, kad ir abpusēja vēlēšanās izbeigt esošo stāvokli, kuru tās uzskata par nepieņemamu.

Sarunas panākumi ir atkarīgi no tādu faktoru aktualizācijas, kā laba griba, līdztiesība un izpratne. Laba griba ir nozīmīgs sakarsmes elements, jo nav iespējama nekāda noruna, netiecoties panākt vienošanos.

Tikpat nozīmīgs sarunas elements ir godīguma prezumpcija. Godīgums un uzticība ir pašsaprotams princips biznesa partneru dialogā, tādēļ apzināta nepatiesas informācijas un pat nepārbaudītu faktu izmantošana nav pieļaujama nekādā gadījumā. Panākumi, kas sasniegti, balstoties uz meliem, ir nedroši un īslaicīgi. Negodīga rīcība, ja tā tiek atklāta, iznīcina uzņēmēja karjeru, pazudina viņa reputāciju un godīgo vārdu. Tādēļ ir bīstami izteikt melīgus apgalvojumus un noliegt patiesos.

DZĪVĒ NODER VISS, KO PROTAM

Ar SIA „Daiļrade Koks” valdes priekšsēdētāju **Juri Naglu** sarunājas **Elīna Nagla**.

Šoreiz par saviem vaļaspriekiem stāsta „Daiļrade Koks” viceprezidents Juris Nagla.

Vārds: Juris

Uzvārds: Nagla

Vecums: 45gadi.

Nodarbošanās: mēbeļnieks.

Kas tad ir mūsdienu cilvēks? Manā uztverē tas ir skrejošs indivīds, kurš reizēm aizmirst par sevi, ģimeni, radiem un par to, kas katram ir nepieciešams, lai sevi uzmundrinātu. Tādēļ ir jāatrod laiks sev un savam vaļaspriekam, ko mēdz dēvēt par hobiiju.

Juris strādājis dažādos mēbeļu ražošanas uzņēmumos - mēbeļu fabrika „Teika”, Skolas un bērnu mēbeļu kombinātā, A/S „Mita”, bet nu jau 13 gadus ir viceprezidents uzņēmumā „Daiļrade koks”. Uzņēmumā strādā vairāk kā 600 cilvēku. Latvijā ir vairāki cehi. Uzņēmums nodarbojas ar mēbeļu ražošanu un izejmateriālu tirdzniecību. Eksportē mēbeles un importē izejmateriālus, ko daļēji patērē paši, bet lielāko daļu realizē Latvijas mēbeļu ražotājiem. Ja konkrēti jāmin, kādi ir Jura tiešie pienākumi, tad viņš ir atbildīgs par pasūtīto mēbeļu izgatavošanu. Mēbeles un mēbeļu detaļas tiek eksportētas visā Eiropā, galvenie noietu tirgi atrodas Vācijā, Somijā, kā arī Amerikā.

Kādēļ jūs kļūvāt par mēbeļnieku?

Sāku savu karjeru Rīgas 17. arodskolā. Iniciators bija brālis.

Kāds ir Jūsu hobijs? Varbūt Jums ir vairāki hobijs?

Man ir daudz hobijs. Ziemā patīk slēpot, esmu apguvis arī snovbordu, šad tad uzspēlēju basketbolu, un ļoti patīk ūdens tūrisms. Pirms uzsāku nodarboties ar ūdens tūrismu, brālis ieteica pamēģināt spēkus ūdens slalomā. Ar šo sporta veidu sāku nodarboties jau 14 gadu vecumā. Brālis bija tas, kas mani „ievilka” šajā sportā. Treniņi notika Misā pie Dalbes stacijas un vēlāk USB Lielupē. Daudz piedalījāties sacīkstēs. Vienas no lielākajām sacensībām ”Piecupe” risinājās piecos posmos dažādās upēs. Katru gadu sacīkšu norises vietas mainījās. Vēl varu pieminēt, ka vissvarīgākie „mači” notika Amatā.

Katru gadu Jūrmalas rajonā rikoja ūdens tūrisma sacensības,

kurās piedalījās dažādi uzņēmumi. Tā kā mēs bijām apguvuši šo sporta veidu, mums piedāvāja startēt kopā ar kādu no uzņēmumiem. Dažreiz es pārstāvēju Jūrmalas tirdzniecības pārvaldi, citu reizi atkal zvejnieku kolhozu "Uzvara". Kurš bija dāsnāks, pie tā arī startēju. Būdams jauns, es, protams, nekad neatteicu, jo tas taču, kā jaunieši mēdz dēvēt, bija superīgs *tusiņš*. Uzvarētāji tika tālāk uz republikas sacensībām.

Jūs minējāt vārdus „ūdens tūrisms” un „ūdens slaloms”, ar ko šie abi sporta veidi atšķiras?

Būtībā jau abiem sporta veidiem noteikumi ir vieni. Šķērsot upi, apbraucot dažādus vārtus, barjeras. Atšķiras tikai materiāls, no kā tiek izgatavotas laivas. Ūdens slalomam izmanto cietu materiālu - poliesteru, savukārt ūdens tūrismā laivas ir saliekamas.

Cik ilgi tas ir Jūsu hobijs?

Ar ūdens sportu es nodarbojos 30 gadus.

Vai ir bijusi vēlme nodarboties ar šo sporta veidu profesionāli?

Tajos laikos profesionāli ar šo sporta veidu novārēja nodarbošies. Mēs visi bijām amatieri. Nav jau tā, kā tagad, ka ikvienu sportistu trenē atsevišķi. Jā, arī toreiz mums notika treniņi, bet tagad jau tas viss ir savādāk. Tagad tas ir palicis nopietnāk. Katram ir savs treneris, katrs ir pats par sevi, toreiz mēs bijām daudz saliedētāki.

Vai piedalījāties sacensībās ārpus Latvijas?

Protams, apbraukājām visu Padomju Savienību. Tajos laikos tika rīkoti arī dažādi izbraucieni, varētu tos nosaukt pat par izdzīvošanas pārbraucieniem, jo reizēm mūs laiks pārsteidza pilnīgi nesagatavotos. Bija tādas reizes, kad dienās bija plusi, bet naktīs minusi. Visi līdām pie ugunsкура sildīties. Bija gadījumi, kad nākamā dienā kāds palika bez apaviem, jo tie tika pielikti tik tuvu pie ugunsкура, ka sadega.

Vai ir bijuši kādi atgadījumi šai sportā?

Varētu tos nosaukt par nelaimes gadījumiem. Bieži vien kāds pasākums beidzās bēdīgi. Reiz Amatā bija sacensības, kurās gāja bojā 7 cilvēki Laiva apgāzās, un atvars cilvēkus paņēma savā varā.

Vai jūsu ģimenē šis sporta veids ir aktuāls?

Jā, ir gan. Katru gadu mūsu ģimene, radi un draugi braucam pa kādu upi. Esam braukuši pa Daugavas augšteci, Gauju, Salacu, Ventu, Irbi utt...Tā jau ir kā tradīcija.

Vēl joprojām atbalstu ūdens tūrismu, un ik pēc pieciem gadiem tiek rīkoti Amatas jubilejas mači, kuros vēl joprojām piedalos kopā vai nu ar darba kolēģi, vai arī ar netaiķa brāļa sievu.

Varbūt īsumā var pastāstīt par citiem hobijiem?

Kā jau minēju, esmu aizravējis ar kalnu slēpošanu un snovbordū. Katru gadu ar ģimeni braucam ārpus Latvijas. Šad tad pat sanāk

divas reizes aizbraukt. Esam pabijuši Austrijā, Šveicē, Itālijā, Somijā un Norvēģijā.

Katru nedēļu ar darba kolēģiem spēlējam hokeju, kas arī nu jau kādu laiku ir kļuvis par manu hobiju.

Ko Jūs varētu ieteikt mūsu žurnāla lasītājiem?

Hobiji ik pa laikam mainās. Kāds paliek novārtā, kāds uzrodas. Galvenais ir neaizmirst hobijus. To, ko iemācās, tas dzīvē noder.

Vispār jau ir grūti mūsdienu cilvēkam apgūt ko jaunu, ne jau tāpēc, ka negribētu, bet gan laiks...laiks ir tas, kas mūs nospiež. Dienas paskrien tik strauji, bet ir tik daudz, ko gribas vēl apgūt. Mans mērķis šajā vasarā ir apgūt vindsērfa pamatus. Tikai tam visam jāatrod laiks.



MĒS ESAM ROMANTIĶI

Ar **Mihaelu Fuku** sarunājas **Andrejs Kļaviņš**

Mihaels Fuks vasaras sākumā viesojās Latvijā, lai popularizētu Lean biznesa vadības metodi.

Mihaels Fuks: "Ja tev ir vēzis, tev vajag ķīmisko terapiju. Taču pēc pāris mēnešiem terapija ir jāizbeidz un jādara kaut kas cits, savādāk tā sāks bendēt organismu, nevis palīdzēt tam. Ar uzņēmumu ir līdzīgi. Kādu laiku var fokusēties uz izmaksu samazināšanu. Taču pēc tam vajag pāriet, teiksim, uz komunikāciju. Pēc komunikācijas atkal var pāriet uz vēl kaut ko citu."

Iepazīsimies, kas jūs esat!

Man vārds ir Mihaels Fokss. Es esmu biznesa konsultants jau apmēram 10 gadus. Esmu strādājis ar daudz starptautiskiem uzņēmumiem, un mana specialitāte ir pārmaiņas kompānijā un pārmaiņu menedžments. Vēl es konsultēju vadītājus jautājumos, kā būt līderim, kā vadīt komandas un kā menedžēt savu darbu. Mēs galvenokārt nodarbojamies ar komunikāciju uzņēmumos, ne tik daudz ar stratēģiju un biznesa plānu konsultāciju.

Kāpēc jūs esat ieradies Latvijā?

Mūs uzaicināja uz šejieni, un tas atbilst mūsu nedaudz haotiskajai stratēģijai – mēs dodamies tur, kur cilvēki interesējas par mums. Tāpēc mūsu attieksme ir ļoti vienkārša – ja jūs varat visu noorganizēt, mēs ļoti labprāt ieradīsimies, jo mums patīk Latvija un it īpaši Rīga.

Cits iemesls, par kuru var runāt, ir šāds – pastāv teorija, ka istā attīstība notiek robežrajonos. Latvija atrodas Eiropas Savienības malā, proti, uz robežas, tāpēc tā ir raksturīga vieta, kur notiek daudz inovāciju un dinamiskas attīstības. Tas arī ir iemesls, kāpēc uz Latviju doties ir daudz aktuālāk, kā uz Franciju vai Spāniju. Protams, mūsu pamatuzņēmuma darbība tomēr norit Eiropas centrālajā daļā – Vācijā.

Kāda ir jūsu izglītība?

Es esmu studējis sportu, vācu filoloģiju un fiziku. Esmu gājis cauri daudz kursiem projektu vadīšanā un psiholoģijā. Esmu mācījies Šveicē un Amerikā. Tā kā varētu teikt, ka esmu savācis dažādas lietas dažādās valstīs savā izglītībā.

Pastāstiet par jūsu jauno Lean menedžmenta metodi.

Mēs sākam izstrādāt jaunu vadības modeli apmēram pirms 6-8 gadiem. Pirms tam mēs izvērtējām visas klasiskās metodes ar atalgošanu, sodiem un visiem tiem kompānijas vīzijas-šmīzijas mērķiem; un mēs sapratām, ka šis modelis nav īpaši labs. Visiem tas patīk, jo cilvēki pie tā ir pieraduši, un tas ir ļoti pazīstams. Bet kontrolēšana un komandēšana nav metode, uz kuras jābāzē moderna uzņēmuma vadība, - tā ir jābalsta attiecībās un savstarpējā uzticībā.

Vecās sistēmas problēma ir tāda, ka uzņēmums tiek uztverts kā tvaika mašīna, kas ir paradoksāli, jo šī ierīce jau sen ir novecojusi, un neviens tās neizmanto. Princips ir šāds - tu izdari lielāku spiedienu, un panāc vairāk rezultātus. Kaut ko īsā laika posmā noteikti var iegūt ar šādu pieeju, taču ar cilvēkiem tā strādāt nevar, ja grib sasniegt rezultātus lielākā mērogā un ilgākā laika



Mihaels Fukss

posmā.

Mēs ilgi domājām, kā varētu atrast savādāku pieeju. Mēs veicām pētījumus, sadarbojoties ar bioloģijas un bionikas institūtiem. Mēs novērojam sporta komandu darbu, un konstatējam, ka dabā daudz lielāka nozīme ir ritmam, nevis spiedienam. Tāpēc par organizāciju jādoma kā par dzīvu organismu, kurš sastāv no sociālām attiecībām un kurš visu laiku atrodas dinamiskās un ritmiskās izmaiņās.

Protams, pilnībā pārmainīt visu nevar. Mēs centāties apvienot veco sistēmu ar jauno, jo savādāk mūs droši vien nesaprastu. Un arī vecajā sistēmā ir daudz labu lietu, piemēram, strukturēšana ir ļoti noderīga, novērtēšana ir ļoti noderīga un izmaksu samazināšana ir ļoti noderīga. Taču, ja visu laiku fokusējas uz vienu, tad nekas labs nav gaidāms.

Labā analogija varētu būt šāda – ja tev ir vēzis, tev vajag ķīmisko terapiju. Taču pēc pāris mēnešiem terapija ir jāizbeidz un jādara kaut kas cits, savādāk tā sāks bendēt organismu, nevis palīdzēt tam. Ar uzņēmumu ir līdzīgi. Kādu laiku var fokusēties uz izmaksu samazināšanu. Taču pēc tam vajag pāriet, teiksim, uz komunikāciju. Pēc komunikācijas atkal var pāriet uz vēl kaut ko citu.

Tātad metodes ideja ir tāda, ka kompānijas darbībai jābūt organizētai tā, ka notiek uzsvars uz noteiktiem procesiem, kuri dinamiski nomaina viens otru, līdz atkārtotajam? Tādā veidā tiek radīts tas ritms?

Jā, ir svarīgi, lai cilvēki atzītu, ka noteiktos laikos un apstākļos ir jābūt uzsvaram uz dažādām lietām, kas attiecīgi rada šo ritmu. Tikai tad ir iespējams kompānijas darbiniekiem attīstīt savu potenciālu.

Bet vai cilvēkiem nav bail no šādas idejas? Manuprāt, mūsdienās attieksme par konstantām izmaiņām ir negatīva. Cilvēki alkst stabilitātes.

Tieši tā. Tā ir liela problēma. Cilvēki skatās uz lietām šādi – te nav slikta vieta, es te varu pastrādāt. Bet pēc kāda laika, kad tā kļūs slikta, es došos citur, meklēt jaunu paradīzi. Tā rezultātā cilvēki domā, ka viņi visu laiku nevar atrast savu īsto vietu un viņi nav pietiekami labi.

Mēs turpretī uzskatām, ka darbiniekam ir liels potenciāls, viņš jau ir stabils, viņam tikai jāatrisina potenciāls.

Kas ir domāts ar potenciāla atraisīšanu?

Atraisīšana nozīmē panākumu palielināšanu.

Bet ir viegli pateikt – palielini savus panākumus!

Jā, tam ir nepieciešamas daudz dažādas lietas – orientācija, motivācija, struktūra, komunikācija un, protams, dažādi projekti. Ja ir atbilstoši apstākļi, potenciāls, tad kompānija gluži kā augs var augt lielāks.

Kā jūs pārvarat cilvēku bailes no izmaiņām un nepatiku pret dinamisku vidi?

Mēs esam pilnīgi atklāti pret tiem. Mēs sakām – ka bailes – tas ir labi, jo tas ir dabiski. Mēs respektējam cilvēku jūtas, esam atvērti pret kritiku, un tādā veidā vienlaikus arī signalizējam, ka apzināties ar pārmaiņām saistītos draudus. Tad mēs ejam pie cilvēkiem un apspriežam, kā šos draudus var pārvērst iespējās.

Tāpēc galvenais ir nevis likt pārvarēt kaut ko, bet gan respektēt darbinieku jūtas, būt pilnīgi godīgiem un palīdzēt atrast jaunas idejas un jaunu ceļu. Izmaiņas pašas nav tik svarīgas, nozīmīgāk ir palīdzēt cilvēkiem attīstīt savu potenciālu.





Vai šī vadības metode nozīmē, ka jāatmet visa kompānijas hierarhija?

Nē. Mēs ticam hierarhijai. Tā tiešām palīdz. Taču vadītājam nav jābūt tikai vadītājam, bet arī līderim. Atšķirība starp vadītāju un līderi ir tāda, ka līderim cilvēki pilnīgi uzticas. Un, ja viņi uzticas, tad viņi ir gatavi atrast savu potenciālu.

Bet vai daudziem vadītājiem, kuri ir pieraduši pie vecās metodes, maz ir izredzes pārmainīties? Vai viņi to vispār spēj?

Jā, jo viņi šīs uzticības attiecības ir iepazinuši ģimenē, savā ikdienas dzīvē. Tas ir paradoksāli, ka vadītāji bieži vien ļoti labi zina, kā dzīvot ģimenē un iekļauties tās sociālajā tīklā, taču nedara to darbā. Un pamazām daudzi arī šādi mainās. Viņi vairāk uzturas kopā ar darbiniekiem, vairāk apspriež lietas, iet kopā pusdienās un citādi uzlabo attiecības.

Bet vai šīs idejas ir kaut kas jauns? Pāreja no fabrikas stila režīmu uz kaut ko draudzīgāku, taču notiek jau sen. Ko jaunu piedāvājat jūs?

Godīgi sakot, nav nekā jauna. Tas viss tiešām jau ir. Mēs bieži vien ierodamies pie vadītājiem, kuri jau ilgāku laiku mēģina ieviest šo metodi, taču viņiem nav rezultātu. Problēma ir tāda, ka viņiem ir instrumenti, bet viņi īsti nezina, kā tos lietot – kad un

kādā daudzumā, vai arī nepareizā veidā.

Bieži vien, kad mēs izstāstām savas idejas prezentācijās, daudzi saka: „Mēs to pazīstam! Mēs to darām jau gadiem ilgi!”, un mēs piekrītam, ka tas ir lieliski. Taču tagad mēs piedāvājam rūpīgi izstrādātu koncepciju. Daudzi ar šo ideju strādā intuitīvā režīmā, bet mēs varam palīdzēt to darīt pārliecināti un apzināti. Nekas nav jauns. Taču jāzina pareizās kombinācijas un devas.

Kādas problēmas vai problēmu tendences var novērot Latvijā? Viena diezgan tipiska, kuru zinām, ir vadītāju pārpūlēšanās, pārdegšana.

Tas ir labs jautājums. Vācijā šī problēma arī ir aktuāla. Es vēl nesen publicēju rakstu „Dzīve ir pārāk īsa, lai izdegtu”. Šīs problēmas pamatā ir tas, ka cilvēki neapjauš, ka dzīvē ir jābūt dabiskam ritmam starp stresainu un atslābinātu vidi. Viņi domā, ka visu laiku jāsteidzas un jāraujas, lai viņu kompānija būtu pirmā. Tā ir tāda rietumu kultūras tendence domāšanā, ka tev ir dots tikai neliels laika posms, kurā jāpaspēj izdarīt īsto lietu. Austrumos, piemēram, daudz vairāk var just cikliskās domāšanas iespaidu, ko atbalstam arī mēs. Ja apstākļi ir tādi, ka tie rada iespēju, tad tā noteikti atgriezīsies atkal un atkal.

Protams, ir noteikti laika posmi, kad ir jāsteidzas. Taču ir arī momenti, kad vajag atpūsties un nomierināties, un neuztraukties. Runājot par Latviju vispār, tā tagad jau ir pietuvojusies Rie-

tumeiropas līmenim, paskatoties uz Rīgu. Taču vēl joprojām var redzēt, ka cilvēki cīnās ar savu veco laiku mantojumu. No vienas puses tā pat ir priekšrocība, jo cilvēki var skaidri atcerēties, kur viņi nevēlas nonākt.

Kopumā Latvijai ir daudz priekšrocību un izaugsmes potenciāls. Cilvēkiem ir laba izglītība un vēlēšanās attīstīties. Taču ir arī viena liela problēma – nav pietiekami daudz cilvēku, un ir negatīvs dzimstības rādītājs. Tas liecina, ka Latvijas iedzīvotāji nevelta gana daudz laika savai ģimenei.

Vai uzticības trūkuma problēma darbinieku – priekšnieku attiecībās arī nav izteikti aktuāla jūsu vērtējumā Latvijā?

Jā. To varētu atkal daļēji norakstīt uz Padomju laiku vidi. Dzīvojot autoritārā režīmā, cilvēki visu laiku domāja, kā apkrāpt sistēmu, izvairīties no apspiešanas un piemānīt vadību. Un tas bija nepieciešams, lai izdzīvotu. Tālab ir iegājusies domāšana, ka likumi ir slikta lieta un no tiem ir jāizvairās tāpat kā no atbildības. Tā ir liela un nopietna problēma, jo, ja kāds visu laiku mēģina iet apkārt un izvairīties no atbildības, uzņēmumam ir grūti fokusēties uz savu uzdevumu. Tāpēc godīgums ir ļoti nozīmīgs veiksmīgai attīstībai.

Šo problēmu var izjust īpaši daudzās lielajās kompānijās. Tajās vadītāji pastrādā pāris gadus, savāc daudz naudas un dodas tālāk uz citu kompāniju, lai savāktu no turienes naudu. Nav brīnums, ka sabiedrība šādus uzņēmējus pielīdzina bandītiem. Tāpēc mums patīk labāk strādāt ar maziem uzņēmumiem, jo tajos personīgajām attiecībām bieži vien tiek piešķirta lielāka loma.

Bet vai tāds vispārējs sabiedrības godīguma līmenis nav lieta, kas var mainīties tikai laika gaitā?

Jā, diemžēl tas prasa laiku. Manuprāt, ir svarīgi, lai cilvēki saprastu, ka, ja viņi nebūs godīgi, viņi nebūs laimīgi. Ja viņi ieraudzīs, ka būt godīgam atalgojas, tad arī šīs tendence sabiedrībā izplatīsies straujāk. Šobrīd daudziem darbiniekiem gribas sevi uzskatīt par upuriem. Bet viņiem vajadzētu uzņemties atbildību par saviem darbiem. Pat, ja tu neko nedari, tu ar savu pasivitāti ietekmē situāciju un esi atbildīgs par notiekošo.

Vai nav tā, ka kāds priekšnieks sabojā attiecības ar darbiniekiem. Tad sāk uzskatīt, ka visi priekšnieki ir kretīni un, kad aiziet uz citu vietu, nespēj radīt attiecības, kurās vadība un darbinieki uzticas viens otram?

Manuprāt, tā ir viena no lielākajām Eiropas Savienības kļūdām, ka viņi nolēma likt uzsvāru uz peļņu, nevis darba vidi. Mūsdienās dzīve no darba ir ļoti nodalīta, un tas nav labi.

Cik esmu dzirdējis, tas ir sevišķi aktuāli Vācijā.

Jā, pie mums tā ir liela problēma, ka darbs tiek pilnīgi atdalīts no personīgās dzīves. Tādā veidā nevar pilnībā izpaust savu potenciālu. Uzņēmumiem vajadzētu padomāt, ka uzlabojot dar-

binieku apstākļus, viņi nodrošina, ka šie darbinieki kļūst labāki un ka pie viņiem nāks jauni labi darbinieki. Viņi jutīsies darbā kā mājās, kā ģimenē, un būs gatavi ieguldīt labāko no savas puses.

Vai šī metode ir pielietojama milzīgajos starptautiskajos uzņēmumos?

Jā. „Apple” to jau dara. „Starbucks” arī. Viņi rada šo ģimenes sajūtu, ne tikai darbinieku vidū, bet pat klientu. Piemēram, „Apple” klienti ļoti labprāt identificē sevi ar viņu produktiem.

Kas jums būtu sakāms par šādu problēmu – daudzi cilvēki Latvijā nevēlas iekļauties kādā lielākā uzņēmumā, bet būt šīs vadības piramīdas augšā. Tāpēc viņi steidzas veidot savu biznesu un bieži vien mēģina iespraukties jomās, kas tāpat jau ir pārāpdzīvotas. Tā rezultātā daudzi uzņēmumi bankrotē. Tipisks piemērs varētu būt tas, ka Latvijā ir ļoti daudz īslaicīgu žurnālu – kuri parādās, padzīvo kādu gadu un nomirst.

Manuprāt, tā ir laba zīme. Tas norāda, ka ir daudz cilvēku, kuri ir gatavi uzņemties atbildību par savu darbību un viņiem ir liels potenciāls. Viņiem ir drosmē. Mēs uzskatām, ka uzņēmējdarbības vide ir kā augu valsts. Tie, kuri ir vistuvāk saulei, attīstās vairāk. Attiecīgi tie uzņēmumi, kuri ir tuvāk klientiem, aug lielāki un veiksmīgāki.

Kā risināt problēmu, ka vadītājiem ir grūti atrast darbiniekus, kuri paliktu ilgāk viņu uzņēmumā?

Šī problēma ir aktuāla arī Vācijā. Mēs iesakām priekšniekiem, ja viņi redz, ka darbinieks nejūtas labi šajā darbā, palīdziet viņam atrast jaunu. Kaut vai citā uzņēmumā! Kad cilvēki ieraudzīs, šādu attieksmi, visi gribēs strādāt jūsu uzņēmumā. Viņiem būs drošības sajūta un vēlme strādāt te, jo viņi domās: „Pat, ja šī nebūs īstā vieta, es varu būt drošs, ka man palīdzēs atrast īsto.” Tas pats attiecas arī uz departamentu darbaspēka maiņu. Droši jāaicina palīdzēt attīstīt karjeru, jo visi darbameklētāji sāks uztvert šo uzņēmumu kā lielisku vietu izaugsmei.

Kā darbojas jūsu uzņēmums?

Mums ir ļoti haotiska un mainīga struktūra. Viss mainās atkarībā no projektiem. Kādā es esmu vadītājs, kādā citā vienkāršs darbinieks. Tas ļauj visu laiku mainīt lomas un attiecības. Tāpēc ir grūti pateikt, kas ir priekšnieks kam, jo struktūra mainās dažādos projektos.

Vai jūs strādājat tikai ar priekšniecību, vai arī ar ierindas darbiniekiem?

Mēs apmācām tikai vadītājus. Darbinieki paši kļūst labāki, kad viņi redz, ka darba apstākļi uzlabojas. Un mēs ticam, ka galvenais labā uzņēmumā ir, lai cilvēki būtu laimīgi. Mēs atzīstamies, ka esam pilnīgi romantiķi.

DAŽAS PROGNOZES NO AGRĀKAJIEM LAIKIEM

“Nākotnē datori svērs ne vairāk kā 1,5 tonnas,” raksta *Popular Mechanics* 1949. gadā.



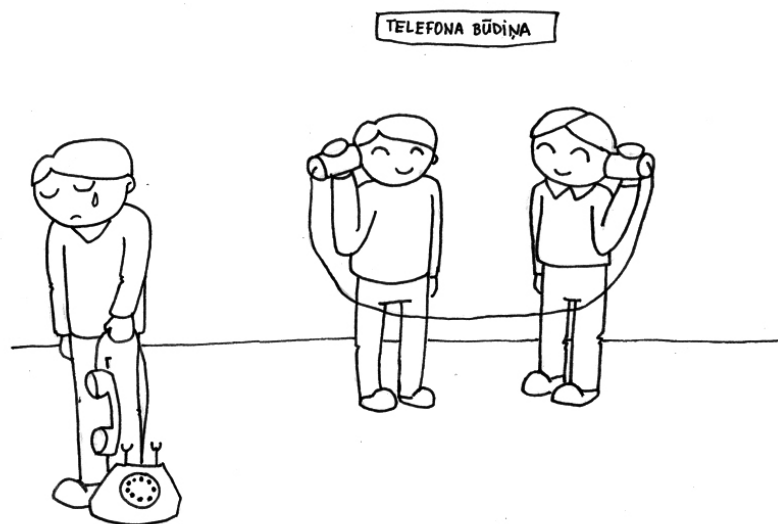
“Domāju, ka pasaules tirgū mēs atradīsim noietu pieciem datoriem,” 1943. gadā teica Tomass Vatsons, kompānijas *IBM* direktors

“Esmu izbraukājis šo valsti krustām šķērsām, runājis ar visgudrākajiem cilvēkiem, un varu jums apgalvot, ka datu apstrāde ir tikai kaprīze, kuras mode noturēsies ne ilgāk par gadu,” atzina izdevniecības *Prentice Hall* redaktors 1957. gadā.

“Bet kam gan šis verķis var būt noderīgs?” apspriedē tika uzdots jautājums par mikročipa būvniecību *Advanced Computing Systems Division of IBM* 1968. gadā

“Nevienam nevar rasties nepieciešamība pēc datora savā mājā,” apgalvoja Kens Olsons, korporācijas *Digital Equipment Corporation* dibinātājs un prezidents 1977. gadā.

“Tādai ierīcei kā telefons ir pārāk daudz trūkumu, lai varētu uzskatīt to par sakaru līdzekli. Tāpēc es uzskatu, ka šim izgudrojumam nav nekādas vērtības,” tika izteikts viedoklis apspriedē kompānijā *Western Union* 1876. gadā.



“Šai mūzikas kastei bez vadiem nevar būt nekādas komerciālas vērtības. Kas gan apmaksās sūtījumus, kas nebūs domāti kādai konkrētai personai?” tā Deivida Sarnofa asociācijas partneri atbildēja viņa piedāvājumam investēt līdzekļus radiostacijas dibināšanas projektā 1920. gadā

“Konceptcija ir interesanta un labi noformēta. Taču, lai šī ideja sāktu darboties, tajā jābūt arī reālai jēgai,” Jēlas universitātes profesori atbildēja *Federal Express Corporation* dibinātājam Fredam Smitam uz piedāvājumu organizēt servisu preču piegādei mājās

“Kuru gan, velns parāvis, interesē tas, ko runā aktieri?” tā *Warner Brothers* reaģēja uz skaņas pavadījuma lietošanu kinematogrāfā 1927. gadā.

“Mums nepatīk viņu skanējums, un vispār ģitāra – tā ir vakardiena,” tā kompānija *Decca Recording Co* noraidīja grupas *The Beatles* piedāvājumu ierakstīt albūmu 1962. gadā.



“Lidaparāti, kas smagāki par gaisu, nav iespējami!” 1895. gadā bija pārliecināts Lords Kelvins, Britu Karaliskās Zinātņu biedrības priekšsēdētājs.

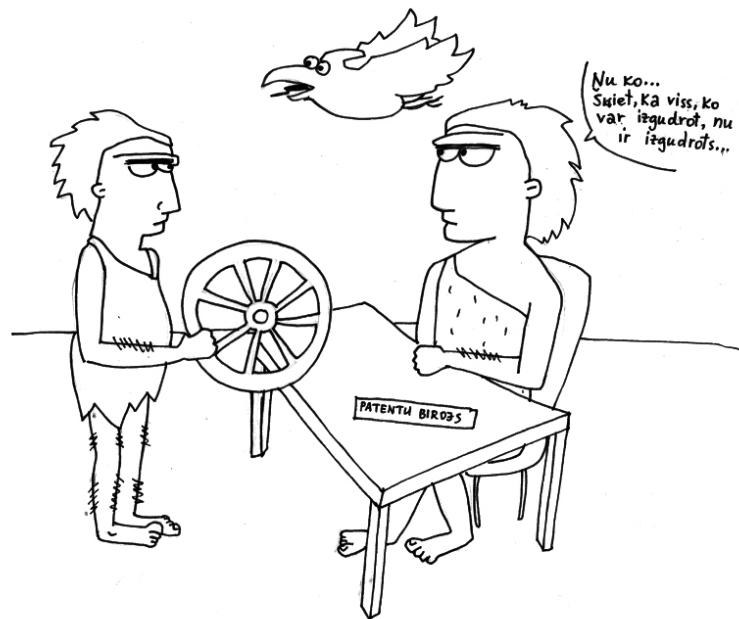
“Zemes urbšana, lai meklētu naftu? Jūs domājat to, ka zemē jāurbj caurumi, lai atrastu naftu? Jūs esat sajucis prātā,” tā skanēja atbilde uz Edvīna L. Dreika projektu 1859. gadā



“Lidmašīnas ir interesantas rotaļlietas, taču bez jebkādas militāras nozīmes,” izteicās maršals Ferdinands Fošs, Francijas Augstākās karaskolas profesors.

“Luija Pastēra teorija par mikrobiem ir smieklīga fantāzija,” rakstīja Pjērs Pašē, Tulūzas universitātes psiholoģijas profesors 1872. gadā.

“Viss, ko vien iespējams izgudrot, jau ir izgudrots,” jau 1899. gadā secināja Čārlzs H. Dūels, ASV Patentu biroja īpašais pilnvarotais.



“Vēders, krūškurvis un smadzenes vienmēr būs liegtas gudra un humāna ķirurga pieskārienam,” atzina Sers Džons Ēriks Eriksens, britu ārsts, karalienes Viktorijas galvenais ķirurgs 1873. gadā.

“Ar 640 KB vajadzētu pietikt ikvienam,” 1981. gadā domāja Bils Geitss.

“100 miljoni dolāru ir pārāk augsta cena par *Microsoft*,” rakstīja *IBM* 1982. gadā.

“Profesors Godārs neizprot sakarību starp darbību un reakciju, viņam nav zināms, ka reakcijai vajadzīgi piemērotāki apstākļi par vakuumu. Izskatās, ka profesoram ārkārtīgi pietrūkst elementāru zināšanu, kādas pasniedz vēl vidusskolā,” rakstīja *New York Times* pirmajā lapā, kas veltīts profesora Roberta Godāra revolucionārajam darbam par raķešu būvniecību, 1921. gadā.

APSVEICAM!



Žurnāla redaktore Žanete Tauriņa ir piedalījies tālākizglītības programmā „Valsts izglītības standartiem atbilstošas mācību literatūras veidošana un izvērtēšana” (programmas kods A-9014320040, saskaņojuma nr.1034), kļūstot par mācību literatūras zinātnisko recenzentu.

Iegūtas zināšanas par tēmām: izglītības satura attīstības vadlīnijas un izglītības saturu regulējošie dokumenti; mācību literatūras veidošanas un izvērtēšanas didaktiskie aspekti; mācību satura uztveres psiholoģiskie aspekti; mācību literatūras izdevuma struktūra un noformējums; mācību literatūras izvērtēšanas galvenās problēmas un iespējamie risinājumi. Tālākizglītības programmu organizēja un vadīja LR Izglītības un zinātnes ministrijas Izglītības satura un eksaminācijas centrs.



VASARAS SEMINĀRS
14. - 20. JŪNIJS

CEĻOJUMS SEVĪ CAUR SAPŅIEM DABĀ

VIENU ATVAĻINĀJUMA NEDĒĻU VELTI SEV!
AICINĀM PIEDALĪTIES!

METODES DARBĀ AR SAPŅIEM: PSIHODRĀMA, LOMU SPĒLES,
UZ ĶERMENI ORIENTĒTĀ TERAPIJA, PERSONĪGO MANDALU
VEIDOŠANA BRĪVĀ DABĀ.

SEMINĀRU VADĪS: INĀRA ERDMANE (ZVIEDRIJA), ROBERT
VAN DE CASTLE (ASV), IVARS OZOLIŅŠ, MAIJA OZOLIŅA,
SARMĪTE KRIŠMANE, DAINIS OZOLIŅŠ

Vairāk informācijas: <http://gaialatvia.com>
Pieteikšanās pa e- pastu: sapnugrupa@gmail.com vai pa tel.: 2 988-8153
Organizē "Group Dynamics" Latvija/ASV

1. SIRREĀLĀ NOMETNE LATVIJĀ „KŪSTOŠAIS LAIKS”

No 04.07.07.- 07.07.07. Ķoņu dzirnavās

**Prāts ir mana valstība, ko varu iekārtot.
(K. L. Borhess)**

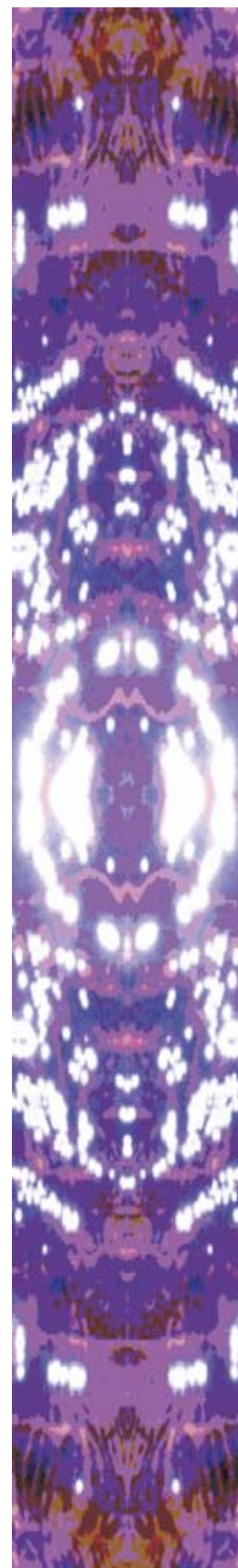
Mūsdienu civilizācijā gandrīz viss cilvēka apkārtnē – gan straujais dzīves temps, materiālo vērtību prioritāte un stereotipi, gan informācijas pārpilnība cilvēku aizvien vairāk attālina no savas patiesās būtības. Laiks pašiem priekš sevis pazūd, apziņa sašaurinās. Laiks „izkūst kā sniegs” un kāda nozīmīga daļa no mums pazūd nebūtībā.

Sirreālisms, kas 1924. gadā izveidojās kā patstāvīgs mākslas virziens ar literāta A. Bretona „Pirmajā sirreālisma manifestā” formulētajām teorētiskajām nostādnēm, par nozīmīgu mākslas avotu uzskata zemapziņu un sapņus, jo ar to palīdzību var pārvarēt sociālās vides un prāta radītos ierobežojumus.

Sirreālā psihodrāma ir grupu psihoterapijas metode, kurā grupas dalībnieki atbrīvojot savu iztēli, izspēlē savus sapņus, fantāzijas un cerības, to, kas nekad nav noticis, to, kas realitātē nepastāv-neizsakāmo, vēl nedzimušo. Ar psihodrāmas palīdzību tiek attīstīta cilvēka spontanitāte un atraisīts radošums konkrētai rīcībai. Atbrīvojot fantāziju atbrīvojas arī apziņa. Ceļš uz apziņas paplašināšanu ir pieredze. Sirreālajā nometnē jaunu pieredzi varēs iegūt sirreālās psihodrāmas un mākslas darbnīcās, kurās paredzēts:

- Tikties ar Frīdu Kalo un Salvadoru Dali
- Piedalīties Maģiskā nakts darbnīcā uz Sapņu salas
- Improvizēt un spēlēties ar tēliem, formu un krāsu
- Iepazīt sirreālo kino
- Zīmēt debesis.....

Detalizētāka informācija:
Mājas lapās: www.psihodrama.lv
www.gimenei.lv





ROLLERBLADE

SKRITUĻSLIDAS Nr.1 PASAULĒ.
SKRITUĻSLIDAS VISIEM.

100%
sports

Champion
Tērbatas iela 48

SPORTLAND



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



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

ZINI LABĀK!

uzņēmuma stila izveide

logo vizītkartes veidlapas aploksnes mapes u.c.

reklāmas koncepciju izstrāde

drukātā reklāma televīzija radio vides reklāma internets

drukātā reklāma, poligrāfija

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

grafiskais dizains

reklāmas kampaņu plānošana medijos

:: Reklāmas aģentūra **BALTI** ::

Skaistkalnes iela 1,
Rīga, LV-1004

Tālr.: 7804160
Fakss: 7804161

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

kino un video filmu veidošana

prezentreklāma (suvenīri)

iepakojums, etiķetes, uzlīmes

mājaslapu un WEB sistēmu izstrāde

prezentāciju, semināru,
reklāmas pasākumu organizēšana

sabiedrisku pasākumu organizēšana

braucienu organizēšana uz starptautiskām,
profesionālām izstādēm

izdevējdarbība



Jaunākie tehnoloģiju risinājumi

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

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

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

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



Multimediju projektori kinomīļiem un profesionāļiem.

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

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

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

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

Canon
iBserviss