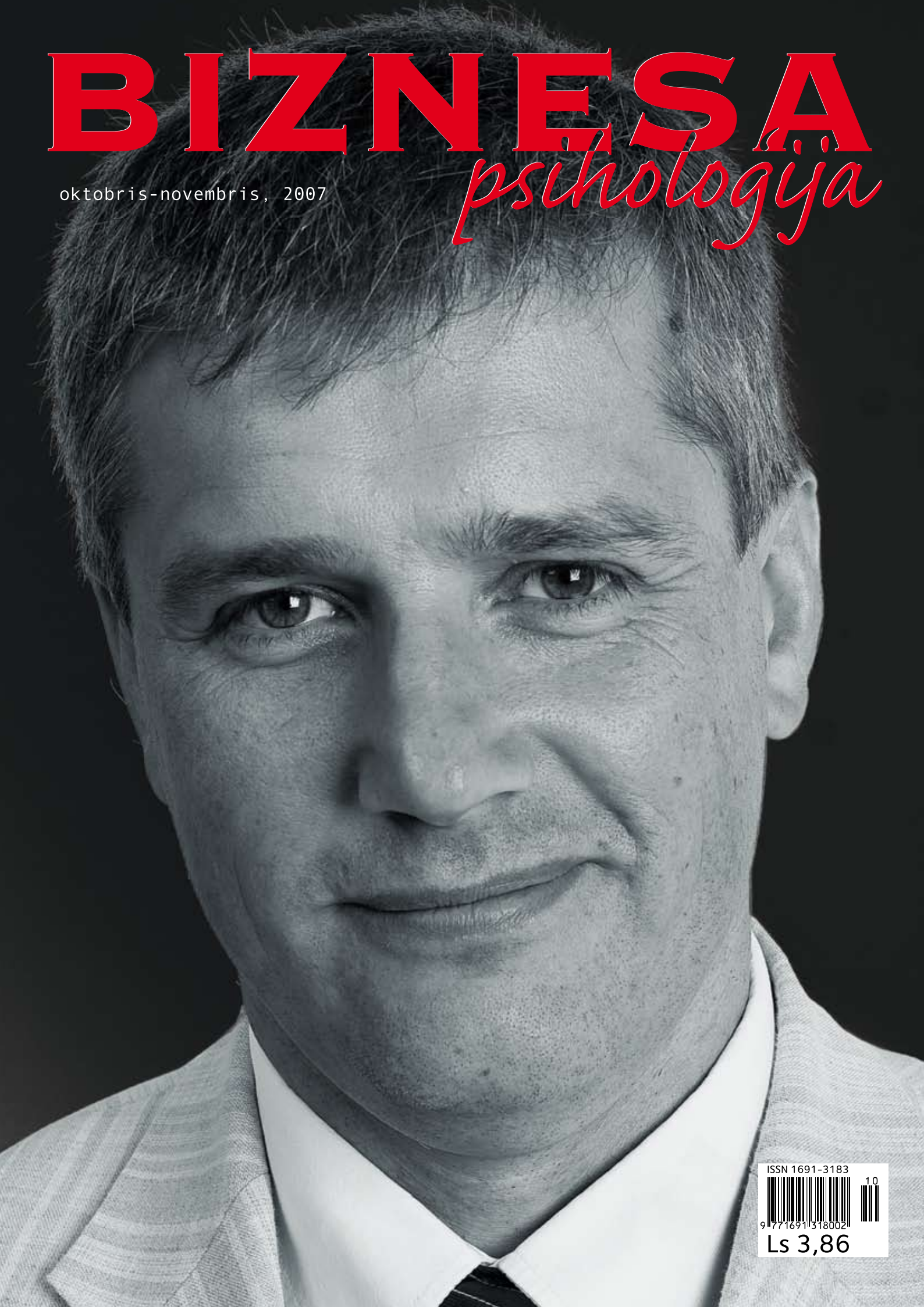


BIZNESA

oktobris-novembris, 2007

psihologija



ISSN 1691-3183



9 771691 318002

Ls 3,86

10

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
Meistarklase. Darba kolektīva vai darba grupas motivācija	5
Vadība. Kārtējais interesantais izaicinājums	8
Organizāciju kultūra. Organizāciju kultūra	16
Vadība. Attiecību kultūra organizācijā	22
Organizāciju kultūra Uzņēmuma kultūras jēdziens un nozīme	24
Komunikācija. Sanāksmju zāle vai smēķētava	28
Komunikācija. Komunikācija, konsultācijas un iesaistīšana	32
Vadība. Vadītāj, uzdod jautājumus	34
Mārketings. Atļaujas mārketings	38
Personālvadība. Personālvadības loma mazos un vidējos uzņēmumos	46
Meistarklase. Darba instrukcija	50
Personālvadība. Cieņa pret cita labumiem	52
Psihoterapijas metodes. Psihoanalīze ikvienam	56
Māksla. Porcelāna noslēpums	60
Biznesa dižgari. Mūsdienu ietekmīgākā sieviete – Opra Vinfreja	64
Stils. Apavi kā biznesa etiķete	70
Pavisam nopietni. Desmit idiotiski noziegumi	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

Mārketiņa direktors: Edijs Frīdenbergs
edijs.fridenbergs@saulesbite.lv

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns
Fotogrāfs E. Fridenbergs, 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:

Jānis Gredzens
Foto: Gatis Poikāns

© 2007 Biznesa
Psiholoģija





DAUDZI VĒLAS
VIZINĀTIES TAVĀ
LIMUZĪNĀ!
VISS, KO
VĒLIES TU, IR
KĀDS, KURŠ,
LIMUZĪNAM
SAPLĪSTOT,
DOSIES KOPĀ
AR TEVI UZ
AUTOBUSU.

OPRA

Vai Tev ir līdzās tāds cilvēks, kas ceļojumu šajā dzīvē kopā ar Tevi turpinās autobussā?

Liela daļa Latvijas uzņēmumu, kuros sākotnēji darbojās 5-20 cilvēki, nu ir izauguši par lielām organizācijām, nodarbinot 150 cilvēkus un vairāk. Šo uzņēmumu īpašnieki, kuri nereti ir arī uzņēmumu vadītāji, ir bijuši teicami darījumu meistari, bet kā lielu organizāciju vadītājiem viņiem tik spīdoši vairs neklājas. Daļa no viņiem savas akcijas pārdod, bet daļa cenšas turpināt izaugsmi, pie uzņēmuma vadības stūres turoties cieši un neatlaidīgi. Viens no svarīgākajiem faktoriem, lai uzveiktu konkurentus, ir izpratne par organizācijas kultūru. Tās atzīšana ir būtiska,

ne tikai, lai veiksmīgi vadītu uzņēmumu, bet arī, lai to virzītu uz pārmaiņām un progresu, tādēļ šajā žurnāla numurā esam mēģinājuši jums sniegt ieskatu, kā šīs organizāciju psiholoģijas termins darbojas reālajā dzīvē.

Visiem uzņēmumiem ir sava kultūra un nav tāda vērtējuma – tā ir laba vai slikta. Pareizāk būtu analizēt, vai tā veicina mērķu sasniegšanu vai nē. Kultūra veido vadītāju attieksmi pret darbiniekiem, darba ņēmēju savstarpējās attiecības, ieturēšanos un spēju sadarboties ar klientiem un sadarbības partneriem. Mazos un vidējos uzņēmumos: atslēgas cilvēks, kas ar savu piemēru demonstrē un līdz ar to nosaka, kāda būs organizācijas kultūra un

kāds ir uzņēmuma vadītājs. Ko darīt, ja esam sapratuši, ka organizācijā eksistējošā kultūra ir jāmaina vai jāattīsta? Cik ilgs laiks vajadzīgs, lai mainītu vērtību sistēmu, simbolus, mītus un varoņus, ko izmantojam līdz šim? Latvijā organizācijas kultūras jēdziens ir kļuvis populārs tikai pēdējo desmit gadu laikā, tādēļ mūsu rakstu autori dalās ar jums savā pieredzē un zināšanās.

Cienīsim cilvēkus, kuri ir mums blakus, un nepārtraukti mācīsimies, lai mūsu limuzīns nesaplīstu!

Mana dzīves vieta pašos centra mūros,
kur dārzs –
viens puķu pods uz ķebļa istabā
Un vāzē pārno viršu liela sauja.

Nav upju lielāku par renstelēm
un ezeru par peļķēm,
kur, saulei sildot,
bradā pagrabbērni.

Tik ir no dabas,
kā kāds apelsīna mizas gabals
uz trotuāra
un redīslaksti sētas mēslu kastē.

Un naktīs
lakstīgalu vietā man zem logiem
čīkst vējā izkārtnes
un kaķi ņaud uz jumtiem.

Bet tomēr mīļš un dārgs,
kā iecerētās tuvums,
šis centrs man
un viņa izlaizītās ielas.

Tur,
logu atvēris,
līdz apnikumam varu
es zvaigžņu vietā vērties gaišās spuldzēs
un sapņos grīmt
par cilvēku,
kas visu šo ir cēlis,
lai viss tas kļūtu nepieciešams man
kā pulss,
kā burām vējš,
kā kuģim stūrmanis un stūre.

A. Čaks "Romantika"





Saglabā savu komandu!

Ļoti daudzi Latvijas uzņēmumi, iespējams arī Jūs, ir saskārušies ar darbaspēka trūkumu.

SEB Unibanka piedāvā Jums mūsdienīgu un izdevīgu **darbinieku motivācijas iespēju:**

- **uzkrājošā dzīvības apdrošināšana**
- **privātais pensiju fonds**

Tas dos Jūsu uzņēmumam iespēju ne tikai noturēt vērtīgus darbiniekus, bet arī saņemt ievērojamas atlaides Jūsu uzņēmuma nodokļu maksājumiem.

Bezmaksas informatīvais tālrunis: 8008009

Sīkākai informācijai par dzīvības apdrošināšanu: 7079800

Sīkākai informācijai par privātajiem pensiju fondiem: 7215681

www.seb.lv

SEB
 **unibanka**

DARBA KOLEKTĪVA VAI DARBA GRUPAS MOTIVĀCIJA

Vadības psiholoģijā tiek minētas daudzas vadības funkcijas, starp kurām ir arī darbinieku motivēšana. Šajā gadījumā ar motivāciju saprotam faktoru kopumu, kas darbojas kā ierosinošs spēks un nodrošina profesionālo uzdevumu veikšanas efektivitāti. Vadītājam ir jādomā, kā veidot darbiniekos iekšējus stimulus aktīvai darbībai. Viennozīmīgi, ka augstus profesionālos rezultātus nodrošina labas attiecības starp darbiniekiem un vadītāju, pozitīva gaisotne darba kolektīvā, darba kolektīva kā grupas motivācija.

Testēšanas mērķis:

Šis tests ļauj noskaidrot pozitīvos un negatīvos faktorus, kas raksturo grupas motivāciju, grupas motivētības līmeni, tās aktivitāti virzībai, lai gūtu panākumus un savā darbībā sasniegtu pozitīvus rezultātus.

Darbam nepieciešamais:

Katram aptaujas dalībniekam anketa, kas satur 25 apgalvojumus ar skalu no 1 līdz 7 ballēm.

Instrukcija:

Testu var izpildīt gan individuāli, gan grupā. Aptaujas dalībnieki to izpilda anonīmi. Darbiniekiem izdala anketas un nolasa instrukciju:

“Jums ir iedota anketa, kas sastāv no 25 apgalvojumiem. Tie no vienas puses ir pozitīvi, bet no otras negatīvi. Lūdzu, novērtējiet katru apgalvojumu, izvēloties atbilstošu balli, kas sasaucas ar jūsu priekšstatu par jūsu kolektīvā pastāvošo faktoru stipruma pakāpi vienā vai otrā jautājumā! Izvēlēto balli, apvelciet ar aplīti!”



Aptaujas anketa

Grupas motivācijas līmeņa diagnostikai un pozitīvas motivācijas veidošanai

Nr.	Dominējošie faktori	Vērtējums ballēs	Dominējošie faktori
1.	Augsts grupas saliedētības līmenis	7 6 5 4 3 2 1	Zems grupas saliedētības līmenis
2.	Augsta grupas dalībnieku aktivitāte	7 6 5 4 3 2 1	Zema grupas dalībnieku aktivitāte
3.	Normālas starppersonu attiecības starp grupas dalībniekiem	7 6 5 4 3 2 1	Sliktas starppersonu attiecības starp grupas dalībniekiem
4.	Konfliktu trūkums grupā	7 6 5 4 3 2 1	Daudz konfliktu grupā
5.	Grupas dalībnieku saderības līmenis vērtējams kā augsts	7 6 5 4 3 2 1	Zems grupas dalībnieku saderības līmenis
6.	Katrs no grupas dalībniekiem izprot organizācijas mērķus	7 6 5 4 3 2 1	Grupai organizācijas mērķi nav saprotami un pieņemami
7.	Grupas dalībnieki atzīst vadītāja autoritāti	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībnieki neatzīst vadītāja autoritāti
8.	Grupas dalībnieki izturas ar cieņu pret vadītāja kompetenci	7 6 5 4 3 2 1	Grupa neizjūt un nenovērtē vadītāja kompetenci
9.	Grupas dalībnieki novērtē vadītāja līdera spējas	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībnieki neuzskata savu vadītāju par līderi
10.	Sarp grupas dalībniekiem un vadītāju pastāv savstarpēja uzticēšanās	7 6 5 4 3 2 1	Sarp grupas dalībniekiem un vadītāju trūkst savstarpējas uzticēšanās
11.	Grupas dalībnieki tiek iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesā	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībnieki netiek iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesā
12.	Uzņēmumā ir radīti visi nepieciešamie apstākļi, lai brīvi izpaustos grupas dalībnieku radošais potenciāls	7 6 5 4 3 2 1	Uzņēmumā nav nepieciešamo apstākļu, lai izpaustos grupas dalībnieku radošais potenciāls
13.	Grupas dalībnieki uzņemas atbildību par paveikto darbu	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībnieki izvairās no atbildību par paveikto darbu
14.	Grupā valda labs psiholoģiskais klimats	7 6 5 4 3 2 1	Grupā dominē slikts psiholoģiskais klimats
15.	Uzņēmumā ir augsts kontroles līmenis par katra grupas dalībnieka darbību	7 6 5 4 3 2 1	Uzņēmumā ir ļoti zems kontroles līmenis par katra grupas dalībnieka darbību

16.	Grupā starp tās dalībniekiem valda aktīva dzīves pozīcija	7 6 5 4 3 2 1	Grupā starp tās dalībniekiem dominē neaktīva dzīves pozīcija
17.	Grupas dalībnieki uzņēmumā cenšas pašrealizēties	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībnieki uzņēmumā necenšas un nevar pašrealizēties
18.	Starp grupas dalībniekiem labi tiek saskaņota rīcība un uzdevumu izpilde	7 6 5 4 3 2 1	Ļoti vāji starp grupas dalībniekiem tiek saskaņota rīcība un uzdevumu izpilde
19.	Grupai ir izveidojusies sava kopīgu vērtību sistēma	7 6 5 4 3 2 1	Grupai trūkst savas kopīgu vērtību sistēmas
20.	Grupas iekšienē nav stresa un stresa situāciju	7 6 5 4 3 2 1	Grupas iekšienē ir daudz stresa
21.	Grupas dalībnieki vēlas strādāt grupā	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībnieki vēlas strādāt individuāli
22.	Vadītājam ir pozitīva attieksme pret saviem padotajiem	7 6 5 4 3 2 1	Vadītājam trūkst pozitīvas attieksme pret saviem padotajiem
23.	Grupas dalībniekiem ir pozitīva attieksme pret savu vadītāju	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībniekiem ir negatīva attieksme pret savu vadītāju
24.	Grupā tiek pieņemtas un ievērotas morāles un ētikas normas	7 6 5 4 3 2 1	Grupā netiek pieņemtas un ievērotas morāles un ētikas normas
25.	Grupas dalībnieki spēj patstāvīgi pieņemt lēmumus, risinot izvirzītos uzdevumus	7 6 5 4 3 2 1	Grupas dalībnieki patstāvīgi nepieņem lēmumus, risinot izvirzītos uzdevumus

Rezultātu apstrāde un skaidrojums:

Anketā apvilktās balles tiek summētas.

Ja iegūtas:

25 – 48 balles – grupa ir pilnīgi nemotivēta.

49 – 74 balles – grupa ir vāji motivēta.

75 – 125 balles – grupa ir nepietiekami motivēta, lai spētu sasniegt pozitīvus rezultātus.

126 – 151 balles – grupa ir pietiekoši labi motivēta, lai gūtu rezultātus savā darbības jomā.

152 – 175 balles – grupa ir pozitīvi motivēta, lai uzņemums gūtu panākumus savā darbībā.

Kontroles jautājumi, ko vadītājs var uzdot pats sev:

1. Kādus faktorus savā uzņēmumā varam uzskatīt par pozitīviem motivātoriem, bet kādus par negatīviem? (atbilstoši iegūto balļu skaitam)
2. Cik lielā mērā grupas motivācijas līmenis ietekmē grupas darba efektivitāti un kā tas sasauca ar grupas darba rezultātiem ikdienā?

Testa autore: A. Rozanova

Avots: Под редакцией Г С Никифорова М А Дмитриевой В м Снеткова ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Санкт – Петербург 2001

KĀRTĒJAIS INTERESANTAIS IZAICINĀJUMS

Ar organizāciju attīstības centra *Spring Valley* izpilddirektoru **Jāni Gredzenu** sarunājās **Elga Zēģele**

Man kā jaunam un perspektīvam darbiniekam tika piedāvāts toreiz vēl ne visai izprotams amats – personāla daļas vadītājs. Vadība man teica: “Angļu valodu tu zini, varbūt pamēģini...” Es nolēmu pamēģināt.

Cik ilgi Jūs strādājat vadošā amatā?

Vadošā amatā strādāju kopš 1992.gada, kad pabeidzu augstskolu. Vispirms biju tehniskais vadītājs celtniecības uzņēmumā, kas būvēja telekomunikācijas. Tam sekoja darbs *Lattelekom*, kur no inženiera kļuva par personāla daļas vadītāju. Tā beidzās mana inženiera karjera. Par personāla daļas vadītāju nostrādāju piecus gadus. Nākamais vadošais amats bija *Lattelekom* mācību centra direktors, un visbeidzot – mans pašreizējais darbs ir organizāciju attīstības centra *Spring Valley* izpilddirektors.

Cik liels ir kolektīvs, ko vadāt pašreiz?

Esam maz – astoņi, taču mēs sadarbojamies arī ar dažādu jomu pieaicinātajiem ekspertiem, tā kā patiesībā jāvada vismaz 20 darbinieku liela komanda. Kolektīvā ir daudz sieviešu, un tas nozīmē, ka viņas ir potenciālās māmiņas. Ik pa laikam kāda no darbiniecēm audzina savu mazulīti, un viņas vietā jāpieņem kāds cits darbinieks. Mēs neesam izolēti arī no tās situācijas, kas

šobrīd ir Latvijas darba tirgū un arī mūsu nelielajā kolektīvā ir darbinieku mainība. Liela nozīme ir ekonomiskajiem jautājumiem, jo visi grib pelnīt vairāk un dzīvot labāk. Ja cilvēks citā vietā redz jaunus izaicinājumus un lielāku algu, tad viņš maina darbu. Tomēr joprojām ar visiem bijušajiem kolēģiem uzturam attiecības – viņi kļūst vai nu par mūsu sadarbības partneriem, ekspertiem, klientiem, vai vienkārši tāpat paliekam draugi. Tā ir daļa no mūsu uzņēmuma filozofijas – svarīgs ir darbs, bet ne mazāk svarīgas ir attiecības. Man ir ļoti svarīgi, lai mūsu uzņēmumā tiktu saglabāts līdzsvars starp šīm ‘āsīm’ – uzdevums un attiecības. Arī darbā ar klientu mums viens no pamata jautājumiem ir izprast, cik lielā mērā uzmanība un resursi tiek koncentrēti uz uzdevumu un attiecībām uzņēmumā.

Kā jūs komentētu faktu, ka mainījāt nodarbošanos gandrīz par 360° – no tehniskām lietām uz cilvēkiem?

Sākumā šķita, ka tā bija situācijas noteikta nejaušība. Celtnie-



cības uzņēmumā, kurā strādāju, notika trīs nelielu uzņēmumu apvienošana vienā lielā uzņēmumā – *Lattelekom*. Daži vadītāji, tā sakot, ‘kļuva lieki’. Vadošo tehnisko darbinieku amatam tika izraudzīti citi – pieredzes bagātāki. Man kā jaunam un perspektīvam darbiniekam tika piedāvāts toreiz vēl ne visai izprotams amats – personāla daļas vadītājs. *Lattelekom* tajā laikā vadīja angļu menedžments, un viņi personāla jautājumiem pievērsa lielu uzmanību. Vadība man teica: “Angļu valodu tu zini, varbūt pamēģini, jo tevi kā vadošu darbinieku pazaudēt negribam.” Es nolēmu pamēģināt, jo tas likās interesanti, un bija zināms izaicinājums. Šo likteņa pavērsienu nekad neesmu nožēlojis. Pašreizējā darbā lieti noder arī tehniskās zināšanas. Kad tiekos ar klientiem, kas pārstāv tehniskas jomas, mums ir par ko runāt, un es labāk izprotu viņu vajadzības. Inženiera izglītība palīdz domāt strukturēti un sistēmiski.

Arī visas tehniskās lietas mūsu uzņēmumā – datori, aparatūra ir mana atbildības joma, un mani tas interesē un patīk.

Ko nozīmē vadīt organizācijas attīstības centru?

Šis ir kārtējais interesantais izaicinājums manā dzīvē.

Vispirms laikam īsi jāpaskaidro, ko mēs īsti darām, t.i., ko nozīmē organizācijas attīstības centrs.

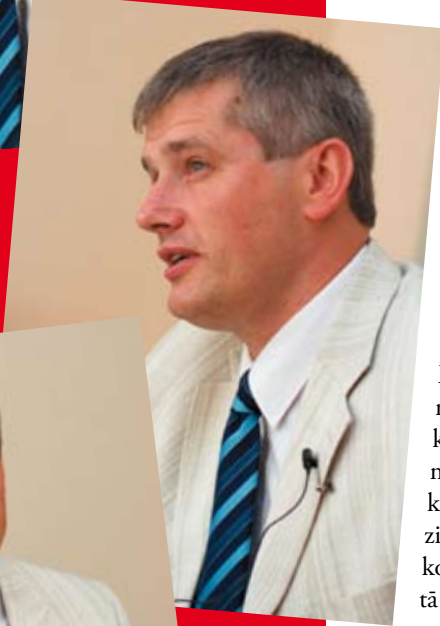
Organizācijas attīstības jēdziens nozīmē palīdzēt strādāt orga-

nizācijai kādā noteiktā virzienā, lai uzlabotu darba efektivitāti, problēmu risināšanu, darba dzīves kvalitāti, palielinot atbilstību starp organizācijas struktūru, stratēģiju, procesiem, cilvēkiem un kultūru. Mūsu darbā jāņem vērā gan organizācijas formālā, gan neformālā sistēma, kur vienlīdz liela nozīme ir gan racionālajiem, gan iracionālajiem faktoriem, gan prātam, gan emocijām. Problēmas organizācijā var būt dažāda apjoma, kā arī var būt vienā vai vairākos līmeņos organizācijā. Mūsu uzdevums ir atrast īsto problēmas cēloni un palīdzēt meklēt risinājumu.

Tādas svarīgas lietas, kā biznesa plāns, stratēģija, finanšu aspekti ir zināmā mērā skaidri saredzami, saprotami un uztverami. Darbā ar cilvēkiem viss nav tik skaidri redzams un saprotams, šeit nepieciešamas citas kompetences un, kā mēs sakām – ‘cita valoda’. Tieši tādēļ šis darbs ir tik izaicinošs, lai klients mums uzticētos un novērtētu ieguvumus, ko biznesam var sniegt organizācijas attīstības idejas. Mums pašiem savā uzņēmumā ikdienas darbā ir jāstrādā un jādemonstrē tāda uzvedība, kas atbalsta šīs atziņas. Tas nav viegls uzdevums – jo tas bieži nozīmē atklātāku komunikāciju un satapšanos ar neērtām emocijām.

Kur, Jūsaprāt, ir cēlonis darbinieku bailēm un noslēgtībai mācību kursu laikā?

Mūsu motto ir “stabila vieta pārmaiņām”. Tas nozīmē, lai cilvē-



ki, kas šeit strādā vai mācās, varētu mums uzticēties un justies droši un brīvi. Mācību kursa laikā jāveidojas domu apmaiņai, jaunām idejām, nevis jāklausa tikai lekcijas.

Tomēr reizēm mēs novērojam, ka cilvēki jūtas nedroši, jo baidās, ka pēc kursa no mūsu puses būs ziņojums vadītājam par to, kas kursa laikā tika darīts un ko katrs ir darījis vai teicis. Diemžēl Latvijā ir tādi piemēri, kad uzņēmuma vadība pasūta saviem darbiniekiem kursu un pēc tam grib saņemt atskaiti par katru darbinieku.

Un kas ir vissāpīgākais, ka joprojām ir daži konsultanti, kas sniedz šāda veida „atgriezenisko saiti”. Tas ir neprofesionāli un rada darbiniekos nedrošību.

Joprojām bieži nav īstas skaidrības, ka mūsu biznesā, tāpat kā, piemēram, medicīnā, katrai jomai ir skaidri mērķi. Ja mēs zobus ejam labot pie zobārsta, lauztu roku mums salabos ķirurgs, bet garā klepus gadījumā mēs dosimies pie terapeita, tāpat arī skaidri būtu jāsaprot, kādus pakalpojumus sniedz darbinieku atlases, darbinieku novērtēšanas vai darbinieku attīstības uzņēmumi. Mācību kurss ir domāts darbinieku attīstībai. Kādu efektīvu attīstību var gaidīt no darbinieka, ja viņš domā, ka par viņa sniegumu pēc kursa uzzinās vadītājs, skatīsies video ierakstu, vai saņems pasniedzēja sīku aprakstu par katru darbinieku. Nenoliedzami, klientam ir jāsaņem atgriezeniskā saite, taču tam ir noteikta metodoloģija, instrumenti, un par to vienojas visas iesaistītās puses.

Nereti ir tā, ka viens no darbiniekiem ir bijis uz kursiem, un pēc tam viņš, entuziasma pārņemts, mēģina iegūtās zināšanas nodot kolēģiem, bet tie viņu nesaprot.

Jā, tā ir sarežģīta lieta. Kopīgi plānojot klientam nepieciešamās mācību programmas, skaidrojam uzņēmumu vadītājiem, ka ir atvērtie kursi/programmas dažādu uzņēmumu darbiniekiem un iekšējās programmas, kurās mācās tikai vienas organizācijas darbinieki. Šobrīd Latvijā vērojama šī tendence, ka tie uzņēmumi, kas var finansiāli atļauties izveidot vismaz 5 – 6 cilvēku grupu, to arī dara. Mūsu pieredze rāda, ka šajā gadījumā ir sasniegti labāki rezultāti, un darba vietā nerodas situācijas, kad uz cilvēku, kas atgriezies no kursiem, rāda ar pirkstu un saka: “Re, kur mums viens pionieris “zīmējas” ar savu gudrību!” Protams, ka tas ‘mācītajam’ dalībniekam var radīt vilšanos, ka viņa zināšanas nevienam nevajag, jo viņu nesaprot ne vadītājs, ne kolēģi. Tas rada demotivāciju un pieņēmumu, ka darba vietā neko nevar mainīt. Iespējams arī, ka vadītāja secinājums var būt – ‘tas bija slikts kurss’.

Vai šīs mācību programmas izstrādā jūsu uzņēmuma konsultanti?

Mācību programmas ir veiksmīgākas tajā gadījumā, ja to mērķu noteikšanā un sagatavošanā iesaistās visas ieinteresētās puses – klients (vadītājs vai personāla vadītājs), paši dalībnieki un konsultants.

Parasti tas ir tā, ka attīstības programma top ciešā sadarbībā ar klientu. Klients izvirza mācību mērķi, un konsultants savukārt sagatavo mācību dizainu un saturu.

Kādās jomās *Spring Valley* piedāvā konsultācijas un mācību programmas?

Mēs konsultējam un izstrādājam mācību kursus un korporatīvās programmas vairākās jomās – vadītāju attīstība, komandas veidošana, klientu apkalpošana un pārdošana, personāla vadība, projektu vadība un *coaching*.

Darbs ar vadošajiem darbiniekiem ietver dažādu vadīšanas praktisko iemaņu attīstīšanu, piemēram, lēmumu pieņemšanā, problēmu risināšanā, pārmaiņu vadībā un personīgās efektivitātes pilnveidošanai.

Ļoti pieprasītas ir pārdošanas un klientu apkalpošanas programmas. Mēs cenšamies šīs mācības maksimāli saistīt ar reālo ik-

un metodoloģijas intensitāte ir atkarīga no mērķa, piemēram, ja uzņēmumā nepieciešams saliedēt jaunu komandu, uzlabot savstarpējās attiecības komandā, motivēt komandu pārmaiņu laikā, uzlabot savstarpējo komunikāciju komandā, veicināt sadarbību, apvienojoties nodaļām vai uzņēmumiem.

Daudzi vadītāji domā, ka universāls problēmu un konfliktu risināšanas līdzeklis ir visiem kopā doties uz mežu un pasēdēt pirti. Nenoliedzami, tas ir ļoti noderīgi attiecību uzlabošanai, taču nopietnu uzņēmuma problēmu risināšanai ir nepieciešama nopietna situācijas izpēte, atbilstoši izstrādāta mācību programma un noteikta metodoloģija.

Kādi uzņēmumi izmanto jūsu pakalpojumus?

Mūsu klienti ir gan lieli, gan vidējie un mazie uzņēmumi no dažādām jomām. Pēdējā laikā arvien vairāk mācās mazie un vidējie uzņēmumi. Eiropas fondi šiem mērķiem ir paredzējuši

Diemžēl Latvijā ir tādi piemēri, kad uzņēmuma vadība pasūta saviem darbiniekiem kursu un pēc tam grib saņemt atskaiti par katru darbinieku. Un kas ir vissāpīgākais, ka joprojām ir daži konsultanti, kas sniedz šāda veida „atgriezenisko saiti”. Tas ir neprofesionāli un rada darbiniekos nedrošību.

dienas darbu. Bieži šādās mācībās aicinām piedalīties reālos uzņēmuma klientus. Improvizētās lomu spēles ir noderīgas, taču pavisam cita lieta, kad veras durvis un nāk īstais klients. Pēc tam viņam ir iespēja sniegt atgriezenisko saiti un veidojas interesantas, noderīgas diskusijas, kas reālā dzīvē nav iespējams.

Daudzi uzņēmumi baidās, sak, kas notiks – vai nesabojāsim attiecības ar klientu. Nē, tā nenotiek! Šī ir iespēja mācīties. Klients to saprot un novērtē, ka šis uzņēmums cenšas, lai uzlabotu attiecības un apkalpošanas kultūru. Reālajā dzīvē gan iespējams, ka kļūdas beidzas ar klienta zaudēšanu...

Tādās jomās, kā personāla vadība un projektu vadība mums lieti noder pieredze un kvalifikācija, ko gūstam, mācoties un sadarbojoties ar nopietniem un ārzemju partneriem. Mēs sekojam, kādas prasības uzņēmumiem šajās jomās drīzumā izvirzīs Eiropas Savienība, lai spētu palīdzēt uzņēmumiem šīs prasības izpildīt.

Kā jūs organizējat komandas veidošanas treniņus?

Komandas veidošanas programmas un pasākumi vienmēr ir bijuši ļoti pieprasīti. Šo programmu saturs, norises vieta, ilgums

līdzekļus, tādēļ arī mazajiem uzņēmumiem ir izdevība paaugstināt savu darbinieku kompetenci.

Priecē arī tas, ka uzņēmumi aizvien vairāk izprot darbinieku attīstību un mācības kā biznesa stratēģijas svarīgu aspektu un veido ilgtermiņa partnerattiecības ar konsultantiem, lai nodrošinātu pakāpenisku, visaptverošu un dziļu pieeju darbinieku attīstībai.

Kāda ir *Spring Valley* darbinieku un kursu vadītāju kvalifikācija?

Lai atbildētu uz šo jautājumu, jāatklāj daži aspekti no *Spring Valley* vēstures. *Spring Valley* dzimšanas diena ir 2003.gada 25.marts, un mūsu pirmsākums ir *Lattelekom* mācību centrs. Laikā no 1996.gada līdz 2003.gadam mūsu pasniedzējiem bija unikāla iespēja gūt gan akadēmisko izglītību Eiropas menedžmenta skolās, gan praktisku pieredzi biznesā un menedžmentā, strādājot kopā gan ar angļiem, gan somu kolēģiem.

Ir svarīgi pārzināt ne tikai teoriju, bet arī to saskaņot ar reālo dzīvi, tādēļ ļoti liela vērtība ir arī praktiskajai pieredzei, kas gūta, strādājot uzņēmuma reālajā biznesa vidē, kur vajadzēja piedalī-



ties gan stratēģiju izstrādē, gan dažādu līmeņu vadītāju apmācībā, klientu apkalpošanas un pārdošanas procesu uzlabošanā, gan kompetenču modeļu un novērtēšanas sistēmu izstrādāšanā, redzēt un novērtēt, kā šīs idejas tika ieviestas dzīvē un vai tās deva kādu ieguldījumu biznesa efektivitātes paaugstināšanai. Mēs cenšamies nemītīgi mācīties, paaugstināt savu kompetenci un kvalifikāciju gan tepat Latvijā (piemēram, Moreno institūts), gan ārzemēs (*A.K.Rice Institute*, *Bioss International* un citur). Mums ir arī laba bibliotēka. Mūsu darbs ir arī nemītīgi pētīt, kas notiek menedžmenta pasaulē, piedalīties konferencēs, daudz lasīt, lai rastu idejas un parādītu mūsu klientiem, kā tās radoši un praktiski pielietot viņu darbā. Kā jau minēju, *Spring Valley* ir arī sadarbības partneri ārzemēs – *Next Level Consulting*, *Bioss International*, *Wolkswagen Coaching*, *Robert Bosch Foundation* un *IMD* Šveicē.

Kā Jūs raksturotu, kāda ir Jūsu vadītājā uzņēmumā pastāvošā kultūra?

Kā zinām, ir dažādas pieejas, lai analizētu organizācijas kultūru. Es negribētu šeit sniegt kādu teorētisku pamatojumu, bet tieši raksturot to, kā mēs dzīvojam *Spring Valley*. Mūsu kultūru va-

rētu raksturot kā ģimenisku, kurai raksturīga aizrautība, augsta enerģija, radoša pieeja, komandas gars un lojalitāte, augsta atbildības sajūta par kvalitāti.

Mums nav standarta hierarhiskas struktūras, darbinieki pilda dažādu amatu pienākumus un katram ir vairākas lomas.

Ģimenes kultūra vienkāršo procedūras un nodrošina lielu personisko brīvību. Ģimenes kultūrai ir raksturīga savstarpēji liela uzticēšanās. Ikviens darbinieks zina, ka viņš varēs aizbraukt ceļojumā, vai arī paņemt brīvdienas, ja saslīmst bērns utt., jo tajā pašā laikā, ja nepieciešams, katrs darbinieks strādās tik ilgi, cik nepieciešams, lai paveiktu nepieciešamo darbu. Jaunajiem konsultantiem, no vienas puses, tāpat kā bērniem ģimenē, *Spring Valley* tiek dota liela brīvība un sniegts atbalsts, no otras puses – uzticēta atbildība.

Protams, katrā kultūrā nav tikai pozitīvās, bet arī 'ēnas' puses. Arī mūsu uzņēmuma kultūrā sāpīgākais jautājums nereti ir komunikācija. Kaut esam neliela komanda, bieži informācija vai nu tiek pārprasta, nav nodota, nav meklēta, tiek uzskatīts, ka to jau visi zina utt. Mēs cenšamies analizēt savu darbu un atklāti runāt par dažādām lomām un attiecībām savā komandā, un jāatzīst, ka nereti šīs sarunas nav patīkamas, taču mēs cenšamies

neslēpt savas izjūtas un domas, jo tā mēs savstarpēji mācāmies tās lietas, par kurām nereti runājam ar saviem klientiem.

Kādas ir jūsu kolektīva tradīcijas?

Mēs visi kopā ar ģimenēm svinam Ziemassvētkus. Mums visiem kopā ir daudz bērnu – katram divi vai pat trīs. Pie mums nāk Ziemassvētku vecītis, un ir daudz prieka. Bērni vispār ir mūsu ikdiena, jo viņi ceļā uz mājām no skolas bieži iegriežas pie mums. Viens no kolēģiem jokojoties teica, ka tas ir arī uzņēmuma attīstības rādītājs, ja katru gadu piedzimst viens vai vairāki bērni!

Svarīga diena ir arī *Spring Valley* dzimšanas diena, kad sanākam

Ir uzņēmumi, kuros darbinieki ir ļoti draudzīgi, daudz sarunājas, apsveic viens otru dzimšanas un vārda dienās, uzrunā viens otru vārdā.

Savukārt vēl citos uzņēmumos ir detalizēti izstrādāti iekšējās kārtības noteikumi, kur sīki aprakstīts – nedarīt to un to. Darbinieki birojā draudzīgi sarunājas, bet, ja telpā ienāk boss – iestājas nāves klusums... Un pavērojiet, kāda kārtība ir auto stāvlaukumā – vai bosa auto stāvvietā visu dienu ir tukša, tomēr neviens cits neuzdrošinās tur novietot savu auto, utt.

Nākošais līmenis, kā izprast uzņēmuma kultūru, ir mēģināt novērot, kas notiek ar uzņēmuma vērtībām. Ir tā sauktās deklarētās un lietotās vērtības. Ja uzņēmums ir deklarējis (un to bieži

Svarīgs mācību konsultanta kvalitātes un profesionalitātes aspekts – neizpatikt klientam par katru cenu, cenšoties piedāvāt „pieprasītās zāles”, bet censties noskaidrot viņa patiesās vajadzības, prast argumentēti paskaidrot un, sadarbojoties ar klientu, rast risinājumu.

visi kopā un pārrunājam, kā mums klāties un ko darīsim tālāk. Mūsu ikdiena ir ļoti saspringta, reti, kad visi varam sapulcēties vienlaikus, tādēļ ir liels prieks tikties, kad sveicam kolēģus vārda un dzimšanas dienās.

Vai ieejot klienta uzņēmumā, redzat tur pastāvošo kultūru?

Kultūra ir viss, kas notiek uzņēmumā un galvenokārt tas ir saistīts ar cilvēku uzvedību. Protams, jārūnā par vairākiem kultūras līmeņiem, sākot ar acīmredzamiem kultūras raksturojumiem un beidzot ar daudz sarežģītākām un iracionālām lietām. Taču sākumā, protams, ieejot jebkurā uzņēmumā, ik uz soļa mēs varam novērot tā saucamos artefaktus – pazīmes, kuras liecina par uzņēmumā valdošo kultūru. Piemēram, ko mums var pavēstīt telpu iekārtojums? Ejot uzņēmumā pa gaiteni, jau redzams, vai tur ir atvērtā tipa birojs vai visas durvis ir ciet. Tikai plāksnītes stāsta par to, kas tur strādā.

Par uzņēmuma kultūru liecina arī tas, kā darbinieki sarunājas ar klientu, kā uzņēmuma darbinieki atbild uz telefona zvanu, kāda ir darbinieku savstarpējā komunikācija. Mums bija sadarbība ar kādu starptautisku kompāniju, kur darbā cilvēki savā starpā tikpat kā nesarunājās, viņi pārsvarā sazinājās tikai ar e-pasta palīdzību, pat tad, ja sēdēja viens otram pretim pie galda...

var redzēt plakātos pie sienas), ka uzņēmumā galvenās vērtības, piemēram, ir darbinieki, uzticība, atvērta komunikācija un inovācijas, tad, parunājot ar vairākiem darbiniekiem uzņēmumā, diezgan ātri var noskaidrot, vai deklarētās vērtības atbilst tam, kas notiek ikdienas dzīvē, vai vērojama pavisam cita aina.

Uzņēmuma kultūra ir garš stāsts, tikai vēlējos uzsvērt, ka nav labu un sliktu kultūru, bet ir kultūra, kas vai nu veicina, vai traucē uzņēmumam sasniegt savus mērķus.

Tālāk droši vien būtu jārūnā par to, kā var mainīt vai attīstīt uzņēmuma kultūru, taču tas jau ir atsevišķas sarunas temats.

Kāda ir vadītāja loma organizācijas kultūras veidošanā?

Patiesībā var apgalvot, ka uzņēmuma kultūras pamats un vadlīnija ir uzņēmuma vadības ikdienas uzvedība. Un nav svarīgi, kas deklarēts iekšējās kārtības noteikumos vai procedūrās, ja tās nerealizējas dzīvē.

Kā Jūs raksturotu Latvijas uzņēmumos dominējošo organizāciju kultūru?

Šis jautājums ir ļoti interesants, taču, lai uz to atbildētu, man atkal jāsaka, ka būtu nepieciešams veikt pētījumu, jo tas sniegtu vērtīgus datus par Latvijas uzņēmējdarbības vidi.

Tomēr pēc savas ilgās pieredzes darbā ar uzņēmumiem gribētu





atzīt, ka ir grūti runāt par kādu dominējošo kultūru Latvijas uzņēmumos. Protams, varētu atzīmēt par kādas kultūras dominanci dažādu nozaru uzņēmumos – finanšu, celtniecības, valsts iestāžu utt.

Uzņēmumu kultūras raksturojums ir atkarīgs no vairākiem aspektiem – kādā nozarē strādā uzņēmums, vadības stils, uzņēmuma vēsture, ģeogrāfiskais izvietojums, nacionālās kultūras un mentalitātes ietekme utt.

Pie kam vienā uzņēmumā blakus var pastāvēt vairāki kultūras veidi, piemēram, mārketinga nodaļā ir viena kultūra, ražošanas nodaļā – pavisam cita.

Kā jau atzīmēju, katrs uzņēmums ir unikāls, un katrā uzņēmumā ir tikai tam raksturīga vēsturiski veidojusies kultūra. Protams, pasaulē ir dažādas teorijas par uzņēmumu kultūru, tiek veikti neskaitāmi pētījumi šajā jomā un var izdalīt zināmas kopējas tendences un raksturojošos lielumus. Ir pieejamas dažādas metodikas, kā mērit kultūras faktorus, kas traucē vai veicina biznesa attīstību, un izstrādāt rekomendācijas kultūras pārmaiņu programmām. Šis ir svarīgs un vienlaicīgi ļoti sarežģīts un ilglaicīgs process, kā pamatā ir izmaiņas pašu cilvēku uzvedībā. Un mēs katrs pats varam atzīt sev, cik viegli vai grūti ir mainīt

savu uzvedību un sākt lietas darīt savādāk nekā līdz šim...

Kā Jūs vērtējat mācību uzņēmumu darbu Latvijā?

Es noteikti nevaru pretendēt uz izsmelošu atbildi un novērtēt mācību uzņēmumu darbu Latvijā, jo man nav argumentētu datu. Šim nolūkam būtu nepieciešams veikt pētījumu. Tomēr, protams, šajā nozarē strādājot, man ir zināmi savi novērojumi un atziņas, kurās es varu dalīties.

Vispirms jāatzīmē, ka šādi mācību uzņēmumi ir svarīgi visā pasaulē, jo pilda ļoti nozīmīgu lomu organizāciju darbinieku tālākapmācības jomā – nodrošina biznesam nepieciešamo zināšanu un praktisko iemaņu apgūšanu dažādās jomās samērā īsā laikā (dažu dienu kursi līdz vairāku mēnešu korporatīvajām programmām), kompetenču paaugstināšanu, personīgās efektivitātes pilnveidošanu un komandas attīstību.

Kā jau minēju, šajā mācību un konsultāciju biznesā ļoti svarīga ir kvalitāte. Protams, mums Latvijā trūkst vienotu kritēriju, lai noteiktu, kas ir laba kvalitāte. Manuprāt, vispirms, kā jau norādīju pašā sākumā, ir jābūt skaidrībai par atšķirīgām šī biznesa jomām – nedrīkstētu jaukt kopā dažādas lietas – attīstību, novērtēšanu un atlasī. Katrai no tām ir atšķirīgi mērķi,



metodoloģijas, instrumenti un konsultantiem nepieciešamās kompetences.

Tāpat nopietni profesionāli neizskatās tādi mācību uzņēmumi, kas piedāvā visu ko, sākot ar nekustamo īpašumu darījumiem un riepju tirdzniecības un beidzot ar kursu organizēšanu.

Vēl svarīgs mācību konsultanta kvalitātes un profesionalitātes aspekts – neizpatikt klientam par katru cenu, cenšoties piedāvāt „pieprasītās zāles”, bet censties noskaidrot viņa patiesās vajadzības, prast argumentēti paskaidrot un, sadarbojoties ar klientu, rast risinājumu.

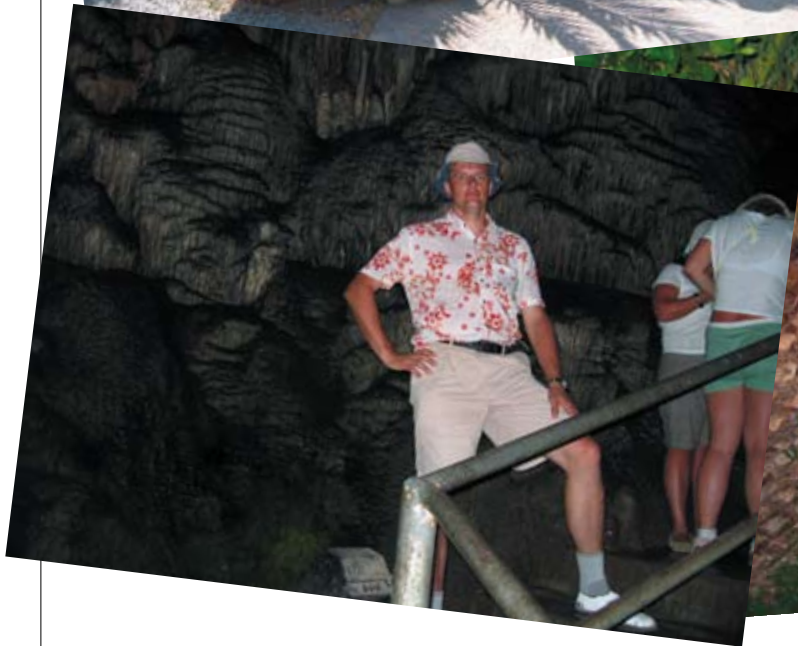
Ir prieks, ka Latvijā ir vairāki profesionāli mācību uzņēmumi un konsultanti, ar kuriem *Spring Valley* sadarbojas, augstu vērtē viņu profesionalitāti un lepojas par viņu sasniegumiem.

Kā Jūs atpūšaties pēc grūtajām darba dienām?

Sportoju vai atpūšos kopā ar ģimeni! Nodarbojos ar sportu, pāris reizes nedēļā spēlēju basketbolu.

Man, tāpat kā daudziem latviešiem, šodien ir vēl viens hobijs – lauku māja.

Reizi gadā ar ģimeni izbraucam arī uz kādu siltu dienvidu zemi. Vēsturiskās vietas jau esam izbraukājuši un apskatījuši, tāpēc pēdējos gadus braucam vienkārši baudīt sauli, jūru un vēju.



ORGANIZĀCIJU KULTŪRA



Liene Kļaviņa

Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Biznesa augstskolas "Turība" lektore

Izpratne par organizācijas kultūru un tās atzīšana ir būtiska, ne tikai, lai veiksmīgi vadītu uzņēmumu, bet arī, lai to virzītu uz pārmaiņām un progresu.

20.gs. 70. gados palielinājās interese par organizācijas kultūras jēdzienu, un tā popularitāte strauji pieauga. Šis jēdziens sākotnēji radās saistībā ar etnogrāfisko pieeju organizāciju pētījumos. Šāda pieeja ļauj aplūkot organizācijā notiekošos procesus kā savstarpēji saistītus, ne tikai saistībā ar organizācijas specifiku, bet arī ar tajā pastāvošajām tradīcijām.

Latvijā organizācijas kultūras jēdziens ir kļuvis populārs tikai pēdējo desmit gadu laikā.





No vēstures piezīmēm...

20. gs. 50. un 60. gados sākas organizāciju psiholoģijas diferenciēšanās – atdalīšanās no industriālas psiholoģijas, lielāku uzmanību fokusējot uz darbinieku grupām (Bass, 1965; Šeins, 1965). Organizāciju psiholoģijas darba lauks auga līdz ar biznesa un vadības teoriju, un skolu attīstību. Pieaugot interesei par organizācijām un attiecībām tajās, pieauga arī socioloģijas un antropoloģijas jēdzienu ietekme uz šīm disciplinām. Pētniekiem, kuri nodarbojās ar organizāciju izpēti, radās nepieciešamība pēc jēdziena, kas palīdzētu izskaidrot, piemēram, dažādu organizāciju uzvedības daudzveidību. Tā parādās jēdziens „organizāciju kultūra”. Pirmais organizāciju kultūras formulējums pieder amerikāņu menedžmenta speciālistam Rodžeram Hari-

organizācijas ietvaros var pastāvēt vairākas subkultūras. Tātad ir iespējams, ka vienā sistēmā pastāv vairākas savstarpēji neatkarīgas kultūras, starp kurām var būt arī nesaskaņas un konflikti. Ja visai organizācijai – daudzajām subkultūrām, ir kopēja pieredze, tad pastāv arī kopējā organizācijas kultūra.

Edgars Šeins sniedz arī izvērstāko organizācijas kultūras definīciju, kurā tiek apvienotas dažādu autoru atziņas: „Organizāciju kultūra ir organizācijā valdošo pārliecību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kas ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociālajai videi. Šīs pārliecības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas, saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām. Tās atspoguļo

Noteicoša loma organizāciju kultūras veidošanā ir tā saucamajiem – atslēgas cilvēkiem: organizācijas formālajiem un neformālajiem līderiem.

sonam (Harrison), kurš to raksturoja kā organizācijā pieņemto vērtību sistēmu jeb ideoloģiju. Citos darbos viņš to apzīmē arī kā organizācijas raksturu. Vārds „kultūra” tieši organizācijas kontekstā pirmo reizi parādās britu biznesa konsultanta Čārlza Hendija darbos (Handy), kurš tad arī ir uzskatāms par apzīmējuma „organizācijas kultūra” autoru.

Organizācijas kultūras definīcija

Ņemot vērā to, ka pastāv vismaz 250 dažādu kultūras definīciju, ir saprotams, ka pastāv arī atšķirīgi organizācijas kultūras skaidrojumi.

Viens no pirmajiem psihologiem, kurš sāka pētīt organizāciju kultūras, bija Edgars Šeins (Schein).

E. Šeins uzskata, ka grūtības organizācijas kultūras definēšanā ir saistītas ar faktu, ka jēdziens „organizācija” pats par sevi ir neskaidrs. Tāpat viņš uzskata, ka nevar „kultūras fenomena” eksistenci uzskatīt par neapgāžamu pierādījumu grupas eksistencei. Vispirms ir jāprecizē, vai dotajai cilvēku grupai ir pietiekami liela stabilitāte un kopēja vēsture, lai izveidotos kultūra. Tas nozīmē, ka var pastāvēt organizācijas, kurām nav tās “pārklājoša” kultūra, jo tām nav kopējas vēstures vai arī tajās notiek ļoti bieža darbinieku maiņa. Savukārt, organizācijām ar ilgu kopējo vēsturi vai arī tāpēc, ka tām ir bijusi nozīmīga un saspringta kopējā pieredze, var būt ļoti „spēcīga” kultūra. Taču tam ir jābūt empīriski pierādāmam.

Ir svarīgi atzīmēt, ka jebkurai definētai grupai, kas eksistē uzņēmumā un kurai ir kopēja vēsture, var būt sava kultūra, līdz ar to

viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā”. Domājot par organizācijas kultūru, ir jāatceras, ka tā ietver sevī arī tādas simboliskas darbības un elementus kā organizācijas „mīti”, „ceremonijas”, „rituāli”, līderības stils, cilvēku savstarpējo attiecību raksturs un organizācijas dizains.

Pēdējos gados ir radušās jaunas pieejas organizāciju kultūras izpratnei, un tās kā būtiskāko akcentē novērojamo uzvedību un praksi organizācijās. Fokusēšanās uz darba prakses uztveri tuvinā divus jēdzienus – organizācijas kultūra un organizācijas klimats. Taču pastāv arī citi organizāciju kultūras skaidrojumi, kas strikti nodala jēdzienus „organizācijas kultūra” un „organizācijas klimats”, jo uzskata, ka to saturs ir atšķirīgs.

Latvijā līdz šim ir veikti tikai atsevišķi organizācijas kultūras pētījumi, bet ir novērojams, ka interese par tiem pastiprinās.

E. Šeins tiek uzskatīts arī par vienu no pirmajiem organizācijas kultūras koncepcijas izstrādātājiem. Šeina pieeja ir populārākā no praktiski orientētajām pieejām. Savā organizācijas kultūras koncepcijā Šeins formulē galvenās organizācijas kultūras funkcijas un to veidojošos faktorus.

Organizācijas kultūras funkcijas

Organizācijas kultūrai ir arī savas funkcijas. Pirmkārt, tā ir **pielāgošanās ārējai videi** un otrkārt – **organizācijas iekšējā integrācija, tās identitātes veidošana un nostiprināšana**. Kļūstot par organizācijas dalībnieku, cilvēks pakāpeniski apgūst attiecīgās organizācijas kultūru, tādā veidā tiek veicināta viņa integrācija organizācijā.

Organizācijas kultūras veidošanās faktori

Organizācijai pastāvēt kādā noteiktā ģeogrāfiskā vidē un sabiedrībai raksturīgā kultūras kontekstā, tās kultūras veidošanos ietekmē vairāki faktori: nacionālā kultūra, ekonomiskie faktori, kā arī konkrētas organizācijā strādājošās personības.

Tika veikti pētījumi par nacionālās kultūras ietekmi uz organizācijas kultūru un, balstoties uz to rezultātiem, tiek izdalīti trīs organizāciju kultūras tipi atbilstoši nacionālajām īpatnībām:

- **latīņu tips** – dominē birokrātija, izteikti hierarhiskie līmeņi, kā arī varas un lēmumu pieņemšanas centralizācija (pārsvārā sastopams Francijā, Grieķijā, Itālijā, Spānijā, Portugālē, daļēji arī Vācijā);
- **anglosakšu kultūras tips** – salīdzinoši mazāk birokrātijas un hierarhijas, mazāka varas centralizācija, decentralizēta lēmumu pieņemšana (ASV, Kanāda, Īrija, Lielbritānija, Austrālija un Jaunzēlande);
- **„trešās pasaules” kultūra** – raksturīga varas un lēmumu pieņemšanas centralizācija, vāji formalizēti likumi un patērālistiska vai ģimeniska orientācija.

Kādos citos pētījumos ir noskaidrojies, ka pastāv kultūras atšķirības starp dažādām zemēm pēc četriem rādītājiem. Latvijā kultūras pētījumi, izmantojot Hofstede izstrādāto aptauju, vēl ir tikai sākuma stadijā, līdz ar to var vienīgi izteikt pieņēmumus par Latvijas organizācijās dominējošām kultūras dimensijām.

Organizācijas kultūras atšķiras pēc četrām dimensijām:

- **Varas distance** (Power Distance) – ar šīs dimensijas palīdzību ir iespējams raksturot varas un statusa atšķirības organizācijās. Liela varas distance (piem. Beļģija, Francija, Rumānija, Dienvidāfrika) izpaužas kā varas centralizācija, autoritārs vadības stils, lielas atšķirības atalgojumā un dažādas privilēģijas saistībā ar vietu organizācijas hierarhijā. Mazas varas distancei (Zviedrija, Vācija, Kanāda, ASV, Lielbritānija) ir raksturīgs uzsvars uz vadītāju un darbinieku vienlīdzību, darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, mazāk vērojamas atšķirības atalgojumā un ļoti maz privilēģiju. Latvijā ir vērojamas izteikti lielas atšķirības atalgojumā un privilēģijās, tādēļ var piekrist apgalvojumam, ka Latvijai ir raksturīga liela varas distances kultūra.
- **Individuālisms/kolektīvisms** (Individualism/Collectivism). Šī dimensija palīdz raksturot to, cik lielā mērā sabiedrība atbalsta individualistiskas tendences pretstatā kolektīvisma tendencēm. Visizteiktākais kolektīvisms ir vērojams latīņamerikāņu un aziātu kultūrās, savukārt visaugstākie individuālisma rādītāji ir anglosakšu un ģermāņu kultūrās. Latvijā zināmais psiholoģijas doktors V.Reņģe izvirza pieņēmumu, ka Latvijā varētu dominēt tā sauktais horizontālais individuālisms un vertikālais kolektīvisms.
- **Maskulinisms/feminisms** (Masculinism/Feminism), šī dimensija parāda, kā sabiedrībā tiek noteiktas dzimumu lomas. Dominējot maskulinismam, sabiedrība akceptē vīriešu pārsvaru, savukārt feministiskajās kultūrās netiek

uzsvērts dzimuma atšķirību nozīmīgums. Latvijā ir vērojama vīriešu dominante vadošajos amatos, kā arī – vīriešiem vidējā darba alga ir augstāka, ir pamats izteikt pieņēmumu, ka Latvijā dominē maskulinisms.

- **Izvairšanās no nenoteiktības** (Uncertainty Avoidance). Šī dimensija mums palīdz izvērtēt orientāciju uz detalizētu noteikumu izstrādāšanu un ievērošanu sabiedrībā. Augsta izvairšanās no nenoteiktības ir vērojama latīņu kultūrās, dažās postsociālisma zemēs, kā arī Japānā. Organizācijās ar augstu izvairīšanos no nenoteiktības ir raksturīgs, ka nenoteiktība tiek uzskatīta kā drauds, tāpēc tiek darīts viss, lai no tās izvairītos – ļoti strukturēta organizācijas darbība, pakļauta dažādiem noteikumiem, izvairīšanās no riska un mazāka orientācija uz pārmaiņām. Savukārt zemi rādītāji šajā dimensijā ir raksturīgi organizācijām Skandināvijas valstīs un anglosakšu kultūrās.
- Pēdējos gados šīm četrām dimensijām tika pievienots arī piektais rādītājs – **ilgtermiņa orientācija** (Long Term Orientation). Šī dimensija tika pievienota pēc pētījumiem Āzijas valstīs, tādēļ var sastapt arī nosaukumu – konfūciānisma dimensija. Šai dimensijai ir raksturīga pamatošanās tradīcijās, neatlaidīgs darbs, pieticība un taupīgums kā galvenās vērtības. Ilgtermiņa orientācija ir vērojama Āzijas valstīs, kā arī ASV.

Tā kā daudziem uzņēmumiem ir filiāles citās valstīs, pastāv iespēja, ka nacionālās kultūras tradīcijas un vērtības ietekmē organizāciju kultūru arī uzņēmumu filiālēs. Taču pastāv arī pretēja procesa iespējamība.

Darbības sfēra, kurā darbojas organizācija, arī var ietekmēt organizācijas kultūru. Ir vērojamas lielas atšķirības, piemēram, starp valsts iestādēm un tirdzniecības uzņēmumiem utt. Arī organizācijas lielumam ir sava ietekme.

Organizācijas kultūras nesēji ir cilvēki. Iepriekš minēto faktoru ietekme uz organizācijas kultūru notiek pastarpināti caur cilvēkiem. Noteicoša loma organizāciju kultūras veidošanā ir tā saucamajiem “atslēgas” cilvēkiem: organizācijas formālajiem un neformālajiem līderiem. Nelielās organizācijās zināma loma var būt arī organizācijas locekļu individuālajām īpatnībām.

Organizācijas kultūras līmeņi

Pēc Edgara Šeina koncepcijas mēs varam izdalīt trīs līmeņus:

1. līmenis – pamatpriekšstati, pamatpieņēmumi,
2. līmenis – organizācijas vērtības un normas,
3. līmenis – organizācijas kultūras ārējās izpausmes.

Organizācijas kultūras pamatlīmenis ir cilvēku **pamatpieņēmumi** par apkārtējo vidi un attieksmi pret to; par realitāti, laiku un telpu, par cilvēka dabu; par cilvēku savstarpējo attiecību raksturu. Šie priekšstati parasti netiek apzināti, par tiem var spriest tikai hipotētiskā veidā, saistībā ar netiešajām izpausmēm pārējos līmeņos.

Organizācijas saistība ar apkārtējo vidi

Balstoties uz cilvēku attieksmi pret dabu, Edgars Šeins izdalīja trīs kultūras tradīcijas. Organizācijas, kurām ir raksturīgas **Rietumu kultūras iezīmes** – pakļaušana un kontrole, cenšas diktēt savus noteikumus, iegūt monopolu, padarīt klientus atkarīgus no sevis, kā arī ietekmēt valdības politiku. Ir zināms, ka šāda cilvēku attieksme pret dabu noveda līdz ekoloģiskās katastrofas robežai. Organizācijas ar **Austrumu tradīcijām** – harmoniju, cenšas veidot abpusēji izdevīgas attiecības. Savukārt organizācijas ar **aziātiskās kultūras** tradīcijām – pakļaušanās, ir orientētas uz sabiedrības vajadzību apmierināšanu.

Laiks

Katrā kultūrā var būt atšķirīga laika izpratne, tāpat arī organizācijās var būt dažādas laika izpratnes un attieksme pret to. Šeins izdala „monohrono” un „polihrono” laika uztveri.

Monohronā laika uztvere (lineārais laiks) ir tipiska Rietumu kultūrai, polihronā laika uztvere (cikliskais laiks) ir raksturīga dažām austrumu kultūrām. Nav izslēgts, ka ar dažādām laika uztverēm var sastapties vienas kultūras ietvaros. Problēmas un grūtības rodas situācijās, ja darījumā iesaistītām pusēm katrai ir sava laika uztvere, jo līdz ar to var parādīties atšķirīgi priekšstati par to, ko nozīmē „būt laikā” vai arī „izdarīt laikā”.

Telpa

Mūsdienās ir plaši pieejama literatūra, kurā ir sniegta informācija par fiziskās distances saistību ar cilvēku savstarpējo attiecību raksturu, ar to domājot intīmo distanci, personisko distanci, sociālo distanci un sabiedrisko distanci. Distances samazināšanās norāda uz psiholoģisko tuvināšanos un otrādi – palielināšana nozīmē psiholoģisko attālināšanos. Tāpat arī darba vietu izvietojums telpā ir cieši saistīts ar attiecībām starp cilvēkiem un komunikācijas iespējām. Pētījumi pierāda, ka cilvēkiem, strādājot vienā telpā, komunikācijas biežums ir atkarīgs no attāluma starp viņu darba vietām.

Realitāte

Šeins norāda uz trīs realitātes līmeņiem. **Ārējā fiziskā realitāte** sevī ietver lietas, parādības un procesus, kuru esamību var objektīvi pierādīt, pārbaudīt ar zinātniskām metodēm. **Sociālā realitāte** – parādības un procesi, kuri ārēji nav novērojami un zinātniski pierādāmi, bet cilvēki piekrīt to esamībai un rēķinās ar tiem. Cilvēka personiskā pieredze veido **individuālo realitāti**. Ja cilvēki balsstās tikai uz šo realitātes līmeni, rodas grūtības ar viņiem sastrādāties, vienoties vai atrisināt strīdīgus jautājumus. Organizācijas savstarpēji atšķiras ar to, kurš no realitātes līmeņiem dominē tajās. Ar priekšstatiem par realitāti cieši ir saistīti arī priekšstati par patiesību.

Cilvēka daba

Vadības stils, darba stimulēšanas sistēma organizācijā lielā mērā ir atkarīga no tā, kādus vadītājs redz savus darbiniekus, kādi viņi ir pēc savas būtības no vadītāja viedokļa. Ir plaši pazīstama Duglasa Makgregora (McGregor, 1960) izstrādātā pieeja, kurā viņš izvirza divas vadītāja subjektīvo darbinieka uztveri raksturojošas „teorijas” – „x” un „y”, katra no šīm teorijām patiesībā ir vadītāja subjektīvo pieņēmumu sistēma. 80.gados tika izvirzīta vēl viena teorija – „z” (Ouchi, 1981). Visas šīs teorijas ir izsaukušas nopietnu kritiku. Tiek norādīts, ka vadītājam jāuztver darbinieki tādi, kādi tie ir, nevis raugoties caur šīm teorijām.

Cilvēku savstarpējās attiecības

Ļoti svarīgs kultūras elements ir priekšstats par to, kā cilvēkiem organizācijā ir jāizturas vienam pret otru. Organizācijās hierarhisko struktūru ietvaros var veidoties atšķirīgi priekšstati par to, kā jāveidojas attiecībām starp cilvēkiem, kuri atrodas dažādos līmeņos. Priekšstatus par cilvēku attiecībām raksturo arī tas, cik lielā mērā organizācijā tiek akceptētas neformālās attiecības.

Visi aprakstītie pieņēmumi ir savstarpēji cieši saistīti un veido kultūras paradigmu (Schein, 1992). Tā kā šī paradigma ir visas organizācijas kultūras pamatā, pārējie līmeņi veidojas, balstoties uz to.

Situācijas, kad organizācijā esošie pamatpieņēmumi ir pretrunīgi un nesavienojami, organizācijas kultūrai nav stabila pamata, tā ir vāja.

Organizācijā **valdošā vērtību sistēma** un uz tās balstītās sociālās normas veido organizācijas otro kultūras līmeni. Katrā sabiedrībā ir sava valdošā vērtību sistēma. Sabiedrības vērtību sistēma ietekmē arī organizācijas vērtības, taču nav obligāti, ka abas vērtību sistēmas ir identiskas.

Organizācijās var būt atklātas un slēptas vērtības. Atklātās vērtības parasti deklarē vadība, tās var būt iekļautas arī kādos īpašos dokumentos, kā arī izpaustas sabiedrībai. Taču ne vienmēr organizācijas patiesās vērtības tiek izpaustas sabiedrībai, var būt situācija, kad tās tiek slēptas.

Ieejot organizācijā, cilvēks sastopas ar **kultūras ārējām izpausmēm**: dizainu, eksterjeru, interjeru, cilvēku izskatu, iespējams piedalās dažādos rituālos vai ceremonijās un dzird valodu. Organizācijas kultūras ārējo izpausmju pamatā ir organizācijas pamatpieņēmumi. Analizējot kultūras ārējās izpausmes, var radīt priekšstatu arī par pamatpieņēmumiem, kuri ir šo izpausmju pamatā.

Piemēram, atšķirīgs vadītāju un darbinieku telpu iekārtojums un platība – jo lielāka atšķirība, jo lielāka varas distance. Šīm

telpām nav jābūt identiski vienādām, ir saprotams, ka vadītāja telpa bieži vien kalpo arī kā uzņēmuma reprezentācija. Varas distance drīzāk var izpausties telpu noformējumā un iekārtojuma kvalitātē. Arī apspriežu telpas iekārtojums varētu būt lielisks informācijas avots tam, kādas kultūras iezīmes dominē uzņēmumā.

Cilvēku savstarpējo attiecību raksturu organizācijā atspoguļo arī darbinieku ārējais izskats, savstarpējās uzrunas formas, kā arī komunikācijas veids.

Liela uzmanība ir jāpievērš arī organizācijas rituāliem (sapulces, pieņemšana darbā, paaugstināšana amatā, jauninājumu ieviešana u.tml.) un ceremonijām (svinības, svētku dienas, jubileju kopīga atzīmēšana u.tml.). Amerikāņu pētnieki Dženisa Beijere un Harisons Traiss (Beyer&Trice, 1987) norāda, ka jebkurām aktivitātēm organizācijā ir gan savas praktiskās sekas un rezultāti, gan arī netiešas sekas, kuras jāvērtē kā organizācijas kultūras izpausmes.



ATTIECĪBU KULTŪRA ORGANIZĀCIJĀ

Raksts tapis sadarbībā ar „Educatio”



Aleksandrs Fridmans

biznesa stratēģiskās attīstības konsultants,
konsultāciju kompānijas «Amadeus Group» pārvaldošais partneris,

“Priekšnieks – tas ir amats. Vadītājs – cilvēks, kurš prot vadīt padotos un ar šo zināšanu palīdzību sasniedz viņam interesējošos mērķus”

Tautas gudrība

Efektīvas vadības principi: kā uzvarēt savus padotos?

Vadītāju individuālas apmācības procesā tādā vai citādā formā vienmēr rodas jautājumi par personāla efektīvas pārvaldes metodēm. Apkopojot savu pieredzi, es gribētu Jūsu uzmanībai piedāvāt secinājumus par to, ka vadītājus var nosacīti iedalīt trīs grupās:

- Tie, kuri padotos uztver kā ienaidniekus (sliņķus, liekēžus, nepateicīgos) un nemītīgi ar viņiem karo;
- Tie, kuri padotos uztver kā draugus/biedrus un cenšas ar viņiem draudzēties (nesadusmot, netraucēt, neapvainot, nesatraukt, nenoslogot, maksimāli ņemt vērā viņu intereses);
- Tie, kuri padotos uztver kā efektīvu resursu rezultātu sasniegšanai;

Es segmentāciju veicu ne pēc vadītāju deklarētajiem principiem vai nodomiem, bet pēc to metožu analīzes rezultātiem, kuras šie vadītāji pielieto operatīvās pārvaldes procesā, vai arī veidojot korporatīvās motivācijas sistēmu.

Tiem, kuri padotos uztver kā naidīgu vidi, kura viņiem traucē veikt augsti ienesīgu biznesu, man gribētos dot dažus praktiskus padomus „kaujas darbību” efektivitātes palielināšanai. Pārējiem šīs rekomendācijas var būt derīgas kā tā uzskaitījums, ko ne-

vajag darīt (ne tāpēc, ka tas nav labi, bet gan tāpēc, ka tas ir nepareizi).

Zemāk tiek uzskaitīti bīstamākie faktori, kuri var traucēt uzvarošam karam ar padotajiem, kā arī šo draudu neitralizēšanas veidi.

1.briesmas – “Pārvaldes teorija”: Visiem zināms, ka visas pasaules par korporatīvās pārvaldes teoriju, kā arī tādus terminus, kā „korporatīvā kultūra”, „motivācijas sistēma”, „menedžments” un „komandas sadarbība”, izgudrojusi starptautiskā konsultantu sabiedrība, lai sistemātiski izsūknētu naudu no lētticīgiem biznesmeņiem. Nav nekā labāka par Jūsu veco, labo veselo saprātu, kurš gan zina Jūsu biznesu labāk par Jums? Ja situācija Jūsu biznesā ir tālu no vēlamās, tad tajā ir vainīgi padotie, valdība, konkurenti un nejauša apstākļu sagādīšanās.

Kā tikt galā: Nelasiēt nekādas grāmatas par pārvaldi, nekādā gadījumā nepameklējiet seminārus! Ja Jūsu klātbūtnē padotais uzdrošinās atsaukties uz kaut kādiem noteikumiem vai likumsakarībām, tad visefektīvāk ir sākt smieties un izteikt kādu no sekojošām frāzēm: „Tās visas ir Rietumu teorijas, Latvijā viss ir citādāk!”, „Tie visi ir tukši vārdi, darbs ir jādara!”, „Grāmatas – tas ir viens, bet reālajā biznesā viss ir citādāk!”.

2.briesmas – “Mārketingš”: Dažos gadījumos nekaunīgākie padotie uzdrošinās piesieties vadītājiem ar muļķīgiem jautājumiem par „Kompānijas stratēģiju”, „Pārdošanas stratēģiju”, „Klientu

izvēles principiem”, „Preces/pakalpojuma pozicionēšanu”, „Precīzi formulētiem darba mērķiem” un tamlīdzīgām stulbībām, apgalvojot, ka šo nieku zināšana viņiem palīdzēs labāk strādāt. *Kā tikt galā:* Aizliegt lietot vārdu „mārketings” vispār. Meklēt talantīgus entuziastus (vēlams Jums līdzīgus), kuri paši ar visu tiks galā un nesīs Jums naudu (bet par ko Jūs viņiem maksājat?). Kamēr neesat atraduši, tad šādus jautājumus uzdodotajiem labāk atbildēt ar kaut ko līdzīgu: „Nav ko tēlot gudreli!”, „Ir jāstrādā, nevis jānodarbojas ar niekiem” vai arī uzdot darbiniekam pašam izdarīt to, ko viņš prasa Jums – iegūsiet lielisku iemeslu viņu sodīt (lai gan – kāpēc Jums iemesls?!).

3.briesmas – “Konkurējošas cenas”: Gadās, ka Jūsu padotie runā, ka preču/pakalpojumu korporatīvās cenas ir konkurētspējīgas. Jūs taču zināt, ka tas viss ir sakarā ar nevēlēšanos strādāt! Pats galvenais ir gūt peļņu, tāpēc cenas ir jāliek pēc iespējas augstākas. Ne kādā gadījumā neanalizējiet konkurentu cenas, neveiciet pircēju aptaujas – Jums ir jābūt savai galvai uz pleciem!

Kā tikt galā: Paskaidrot padotajiem, ka par labu cenu pat muļķis pārdos, naudu Jūs viņiem maksājat par to, ka viņi Jums nes peļņu, izdevumi visu laiku aug (parādiet viņiem pēdējos rēķinus par elektroenerģiju un komunālajiem pakalpojumiem, ļoti motivējoši!). Īpaši nekaunīgajiem pastāstiet par savu darba pieredzi 1991.gadā (1993, 1994, 2001.gadā).

4.briesmas – “Šaubas par Jūsu taisnību”: Kompānijā pilnīgi pietiek ar vienu gudru cilvēku (protams, tas es Jūs!), kurš zina ”patiesību pēdējā instancē”. Tāpēc padotajam esošais savs viedoklis vai, bail pat iedomāties, nepieņemšana vadītāja viedoklim, ir pats ļaunākais korporatīvais noziegums! Padotie Jums ir tāpēc, lai izpildītu Jūsu pavēles, un viņu viedoklis Jūs nedrīkst interesēt principā. Padoto augsts pašnovērtējums ir vispār ļoti bīstama lieta. Cilvēkiem ar augstu pašnovērtējumu ir tieksme kaitināt, neklausīties priekšnieku un nemitīgi norādīt uz to, kāds viņš tirgū ir augsti pieprasīts speciālists. Tādi simptomi ir jāapspiež ātri un izlēmīgi.

Kā tikt galā: Vislabāk ir noorganizēt tā, lai padotajiem vispār nebūtu iespēja izteikt savu viedokli. Plānošana vai sapulces jāplāno tā, lai beigtos tūlīt pēc Jūsu uzstāšanās (tam jābūt vienīgajam punktam dienas kārtībā). Nekad neprasiet padoto viedokli, ja viņi Jums palūgs nozīmēt tikšanos – atsakieties, aizbildinoties ar lielu slodzi, iesakiet darīt darbu, nevis tērēt Jūsu apmaksāto laiku tukšām plāpām. Vienmēr atrodiēt mīnusus padoto darbā. Nekādā gadījumā neuzslavējiet viņus pēc kritizēšanas – tas paugstina pašnovērtējumu. Vislabāk ir otrādi: vispirms paslavējiet, bet pēc tam obligāti pasakiet kaut ko riebīgu! Uzpūtiēt viņu trūkumus, vienmēr uzsveriet, ka viņi pie Jums mācās un viņiem par to būtu jāpiemaksā!

Ar tādu pieeju Jūsu padotie ātri sapratīs savu īsto vietu, ja kāds gribēs aiziet, tad lai iet, Jums ir vajadzīgi darba cilvēki, nevis filosofi!

5.briesmas – “Motivējoša darba apmaksa”: Nekas tā netraucē darbam, kā darbinieku apmierinātība. Visiem zināms, ka „paēdis kaķis peles neķer!”. Jūsu padotajiem nemitīgi jābaidās no

bada nāves, tad viņi strādās, kā pienākas. Viņiem jāsaprot, ka Jūs viņiem maksājat daudz vairāk, nekā viņi ir pelnījuši, un esat gatavs viņus atlaist jebkurā brīdī un nomainīt ar citiem, kuri tā vien gaida laimīgo brīdī – iespēju strādāt tādā perspektīvā kompānijā kā Jūsējā.

Kā tikt galā: Ja jau nevar vispār nemaksāt algu, tad maksājiet pēc iespējas mazāk. Nekādā gadījumā nestāstiet padotajiem par situāciju darba tirgū vai par daudz biežāk sastopamajiem algu apmēriem analogiskās kompānijās. Nekad nepildiet savus solījumus par prēmijām – lai strādā par ideju! Visām Jūsu saistībām vai atbildēm uz jautājumiem par atlīdzības lielumu ir jābūt cik vien iespējams izplūdušām, būs vieglāk atteikties no saviem vārdiem. Motivējiet padotos ar sapņiem par „gaišo nākotni”, kuru Jūs kopā drīz radīsi! Sapulciniet viņus ap briesmīgu grūtību pārvarēšanu, tādā gadījumā viņiem būs pat kauns atcerēties par atalgojumu! Algu vislabāk izmaksāt dažādās dienās un pa daļām, nekad nesakiet tieši, kad izmaksāsiēt pārējo! Periodiski maksājiet mazāk, paskaidrojot to ar padoto nekvalitatīvu darbu un viņu pieļautajām kļūdām!

6.briesmas – “Saprotama organizatoriskā struktūra”: Nekas tā netraucē veiksmīgam karam ar padotajiem, kā visiem saprotami „spēles noteikumi”. Kompānijā jāvalda haosam, citādi darbinieki var nomierināties un pārāk daudz atļauties. Atcerieties, ka labākais līdzeklis Jūsu padoto disciplīnas un darba entuziasma uzturēšanai ir nedrošība!

Kā tikt galā: Jūsu cilvēki nedrīkst just noteiktību ne par ko. Nekādā gadījumā nedodiet darbiniekam izsmēlošu informāciju par viņa darba pienākumiem. Neļaujiet viņam normāli ieiet lietas kursā! Nekādā gadījumā neizmantojiet elektronisko pastu un citas programmas „Microsoft Outlook” iespējas! Visiem Jūsu norādījumiem ir jābūt pēc iespējas vispārīgākiem. Rikojumus dodiet mutiski un tā, lai tos varētu traktēt dažādi! Radoši izmantojiet stimulēšanas un sodīšanas sistēmu: par vienu un to pašu reizēm slavējiet, citreiz sodiet. Visam ir jābūt atkarīgam no Jūsu noskaņojuma. Neskaidrojiet darbiniekiem „spēles noteikumus” un nemitīgi tos mainiet pēc saviem ieskatiem. Aizmirstiet par saviem solījumiem (taču nekad par savu darbinieku solījumiem!)

Ļoti labi strādā pastāvīga cilvēku pārvietošana no amata uz amatu un no augšas uz leju. Pastāvīgi dodiet viņiem visdažādākos rīkojumus, neatkarīgi no viņu pienākumiem (atgādinu – viņiem tie nemaz nav jāzina)! Par Jūsu iecienītāko devīzi jāklūst „neaizvietojamu cilvēku nav!”. Pastāvīgi atkārtojiet, ka ielās ir cilvēku masas, kas vēlas atrast darbu! Nekautrējieties atlaist! Dariet to ātri un negaidīti, lai cilvēks nepaspētu atcerēties par savām tiesībām – un lai iedzītu šausmas citos!

Mūsdienu biznesa skarbajos apstākļos jebkuri izdevumi ir jārisina augstas profesionalitātes līmenī. Esmu pārliecināts, ja jūs radoši pielietosiet piedāvātās metodes, tad Jums izdosies ātri „uzvarēt” savus padotos un novest viņus vajadzīgajā paklausībā!

Veiksmi Jums šajā cēlajā lietā!

UZŅĒMUMA KULTŪRAS JĒDZIENS UN NOZĪME



Žanete Tauriņa

Izglītības zinātņu maģistre,
Latvijas Universitātes
Izglītības vadības apakšnozares
doktorantūras doktorante

Napoleons kādam, kurš vēlējies padot viņam grāmatu bibliotēkā no augstākā plaukta (Napoleons bija maza auguma), pateicis, ka nav vajadzīgs. „Bet es taču esmu lielāks,” teicis šis kungs. „Jā, jūs esat garāks, bet ne lielāks!”

nesen dzirdēts stāsts Latvijas TV

Kādas vērtības šodien ir Ingvaram Kampradam, Ikea dibinātājam?

Vienkāršība un atklātība. Piemēram, viņam ir pilnīgi vienalga, kurā vietā hierarhijā atrodas cilvēks. Kamprads saka: darbinieks, kurš strādā mēbeļu namā piecus vai sešus gadus, var sniegt kompetentāku informāciju par sortimentu vai klientiem nekā reģionālais vadītājs. Tā ir mūsu koncernā šodien.

Ikea uzrunā uz tu ikviens ikvienu. Vai jūsu darbinieki atzīst to par labu esam?

Jā. Tas turpinās vienu nedēļu, līdz pie tā pierod. Interesanti ir tas, ka uzrunājot uz *tu*, nezaudē respektu. Un ja vērtība ir distancētas attiecības, tādas var būt arī ārpus uzrunas *tu*. Reti ir tādi jauni darbinieki, kuri nesaprot, ka uzrunu *tu* nevar savienot ar privātumu. Šie kolēģi bieži vien nav pārāk ilgi pie mums.

Ikea šefs Anderss Dālvijs dzīvo viengīmenes mājā un brauc ar Ford Escort. Jūs arī?

Arī es dzīvoju rindu mājā. Man nav sekretāres, kura mani aprūpētu, es sēžu ar kolēģiem lielā biroja telpā. Mūsu firmas automašīna ir VW Passat top-modelis, un, ja kādam ir trīs bērni, var izmantot arī Mini-Van. Visiem Ikea darbiniekiem piemēro vienādas ceļojumu izmaksu vadlīnijas: mēs galvenokārt lidojam tikai ekonomiskajā klasē un, ja tas ir lietderīgi, izmantojam arī autobusus un metro.

Vai jūs varat iedomāties kā Ikea reģionālo vadītāju, piemēram, DaimlerChrysler šefu Jürgen Schremp?

Nē. Mūsu noteikumi ir piemēroti tikai Ikea darbiniekiem un radīti tikai mūsu uzņēmumam. Man tas rada gandarījumu strādāt šādā vidē, un man nav vajadzīgas citas dažādas *ekstras*.



(Fragments no intervijas ar Verneru Veberu, *Ikea* Mēbeļu nama Vācijā šefu. *Tagesspiegel*.)

Šis īsais intervijas fragments par Zviedrijas mēbeļu tirdzniecības uzņēmumu *Ikea* atklāj šīs firmas raksturīgākās iezīmes, bez kurām uzņēmums nespēj darboties. Šīs īpatnības raksturo šīs firmas kultūru – tas atklāj uzņēmuma īpašās vērtības, kuras bija pamatā uzņēmuma veiksmīgai dibināšanai. Kas ir šīs īpatnības? Kā tās izprast saistībā ar uzņēmuma vadību? Kā tās iespaido darbinieku uzvedības veidus un lēmumu pieņemšanu uzņēmumā. Visi šie jautājumi palīdz noskaidrot uzņēmuma kultūras nozīmi.

Uzņēmuma kultūra šodien ir kļuvusi ļoti populāra tēma. Un kā vienmēr situācijā, kad kāds koncepts ir populārs, seko pietiekams sajukums jautājumā par to, kas pieder pie šī jautājuma. Tādēļ vēlams šodien, ja kāds vēlas diskutēt par jautājumiem, kas pieder pie uzņēmuma kultūras, noskaidrot, kas tiek skaidrots ar jēdzienu uzņēmuma kultūra.

Vispirms interesantākais ir tas, ka uzņēmējdarbība kā veselums nozīmē kultūras sistēmas veidu. Uzņēmumā jau idejas līmenī attīstās īpašs un nemainīgs priekšstats un orientācijas paraugs, kas nosaka darbinieku izturēšanos un darbības funkcionālos virzienus tālākā attīstībā.

Kultūras jēdziena izcelsme etnoloģijā

Kultūras jēdziens etnoloģijā nozīmē kādas īpašas, vēsturiski veidotas un vienā kompleksā teritorijā koncentrētas tautas grupas attīstību pēc vienotām pazīmēm. Menedžmenta pētniecībā šī tautas grupas jēdziena izpratne ir pamatā arī uzņēmuma kultūras skaidrojumam, uzskatot, ka katrs uzņēmums attīsta savu specifisko kultūru, zināmā mērā veidojot pat savu kultūras sabiedrību. Uzņēmums vai arī plašāk: organizācija, kā arī atzinums, ka laika gaitā īpašs nemainīgs priekšstats un orientācijas paraugs, kas nosaka darbinieku iekšējo un ārējo attieksmi ilglaicīgā attīstībā.

Saistībā ar uzņēmuma kultūru skaidrojami pamatjēdzieni:

Uzņēmuma kultūra būtībā ir *implicit* (*implicit*, *angl.* – netiešs, nešaubīgs) fenomens, kuram nav sava sepešā, fiziska eksistence, kuru varētu tieši novērot; tomēr tā ir pamatā kā darbības paraugs. Uzņēmuma kultūra ir neiedalāmi saistīta ar organizācijas darbības identitāti.

Uzņēmuma kultūra ir jāpiedzīvo, meklējot to ikdienas darbību veidā. Uzņēmuma kultūras izpausmes veids ir uzskatāms par uzņēmumu, nevis likumu.

Uzņēmumu kultūra ietver kopīgu orientāciju, vērtības utt. Tā darbojas kā kolektīvs fenomens, kuru realizē vienas sabiedrības biedri. Tādēļ uzņēmuma kultūra padara vienotas un loģiskas (*coherent*, *angl.* – saskaņots, loģisks) organizatoriskās darbības – katrā gadījumā līdz zināmai robežai.

Uzņēmuma kultūra ir noteikta, iekšējām un ārējām problēmām saistīta mācību procesa rezultāts. Noteiktas darbības ir pamatotas ar problēmu risinājumiem, citas nē. Dažādos veidos uzņēmumos nonāk pie domām un problēmu risinājumiem, līdz

noslēgumā kā pašsaprotams pieņēmums tiek pieņemts šis noteiktais orientācijas paraugs. Uzņēmuma kultūrai ir sava attīstības vēsture.

Uzņēmuma kultūra reprezentē organizācijas biedru „konceptuālo pasauli”. Viņi sniedz saturu un virzienu kompleksajā pasaulē, kurā paraugs tiek dots kā pieņēmums un interpretācija par kādu notikumu. Organizācijas biedri veido priekšstatu par to uzdevumu vidi, uz kura pamata tiek veidoti kopīgas noteiktas pamatizpratnes.

Uzņēmuma kultūra ir saistīta ar socializācijas procesu; tos reti kad var apgūt apzināti. Organizācijas visbiežāk attīsta vairākus mehānismus, kas jaunajam organizācijas biedram ļauj saprast, kā uztvert kulturālās tradīcijas, kāda izturēšanās ir pareiza un kāda nē.

Iekšējā uzņēmuma kultūras uzbūve

Uzņēmuma kultūra ir komplekss fenomens, kurš ietver ne tikai orientācijas paraugu un rutīnu, bet arī savstarpējās saskarsmes mehānismus un izpausmes formas. Kā viens no mēģinājumiem, kā sakārtot kādas kultūras dimensijas un attiecības tajā, ir attēlotais modelis „Kultūras līmeņi to savstarpējā saistībā”. Tajā ir atspoguļoti dažādi līmeņi, kuros notiek pakāpeniska pāreja no zināmās uz nezināmo pasauli. Lai varētu izprast kādu kultūru, jāsaprot, no kādiem kulturāliem aizmetņiem rodas noslēdzošais interpretācijas process.

Pamatpieņēmumi.

Kādas kultūras zemākā līmeņa pieņēmumi ir kā pamats, no kura rodas tālākais orientācijas un priekšstatu paraugs, kas nosaka pieņēmumus un darbības. Tie ir organizatoriskās darbības pašsaprotami orientācijas punkti, kas parasti ir automātiski, par kuriem parasti nepiedomā, tos parasti nedefinē. Šie pamatnosacījumi attīstās un tiek sargāti organizācijā desmitiem gadu garumā.

Pieņēmumi par apkārtējo vidi.

Kādu priekšstatu par apkārtējo vidi attīsta uzņēmums? Kādi interpretācijas paraugi ir pamatā pasaules notikumu uztverei un tiem sekojošām darbībām uzņēmumā? Vai apkārtējā vide ir draudīga, izaicinoša, nomācoša, varmācīga? Un kā uzņēmums konstruē atšķirību / identitāti ar pārējām sistēmām. Cik gatavs atbildēt, piemēram, lemt, kādas stratēģijas uzņēmējdarbība izvēlas, kas balstītas uz šiem pamatpieņēmumiem par apkārtējo vidi.

Priekšstati par patiesību un laiku.

Otrais universālais kultūras tēmu komplekss fokusējas patiesības meklējumos un laika izpratnē. Kādā veidā organizācijas biedri apstiprina savu lēmumu pareizību vai aplamību, vai tas ir reāli, vai arī fiktīvi. Vai to nosaka tradīcijas, vai arī ir kādas autoritātes, kurām uzticas?

Bieži vien tie ir panesams kompromiss, kas darbojas kā patiesības izpratne: „mēs saņemam piecas konsultācijas par šo tēmu, un noslēgumā nonācām pie šī noderīgā rezultāta.”

Tāda pat ir laika izpratne. Atbilstīgi ikdienas izpratnei, laiks apzīmē objektīvu, nepatapinātu izpratni, sabiedrības attīstību no



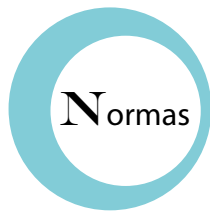
Attēls: Kultūras līmeņi to savstarpējā saistībā.



Simboli un zīmes

- *Valoda
- *Rituāli
- *Apģērbs
- *Saskarsmes formas

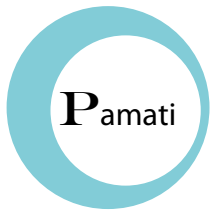
Redzami, bet maz iespēju interpretēt.



Normas un standarti

- *Pamatprincipi
- *„Ideoloģijas”
- *Attieksmes vadlīnijas
- *Aizliegumi

Daļēji redzami, daļēji neredzami.



Pamatpieņēmumi

par:

- *Apkārtējo vidi
- *Taisnīgumu / laiku
- *Cilvēku būtību
- *Cilvēciskās darbības būtību
- *Sociālajām attiecībām

Neredzami, bieži nezināmi.

vienas puses un uzņēmuma individuālo veidojumu, kas tematizē laiku un to disponē.

Pieņēmumi par cilvēka dabu.

Katra kultūra rada savu cilvēka tēlu, tas nozīmē, pieņēmumu par vispārīgi cilvēcisko raksturojumu. Vai uzņēmumi saista šos pieņēmumus ar jautājumu: vai darbinieki kopumā ir labprātīgi vai ļaunprātīgi? Vai darbinieki ir tendēti uz izvairīšanos no darba, vai arī darbinieki ir tādi cilvēki, kuri uzņem atbildību un kuriem ir prieks par padarīto darbu? Vai darbinieki ir attīstīties spējīgi vai arī viņi ir pilnīgi pretēji? Šie pieņēmumi visbiežāk atbilst priekšstatam „ideāls priekšnieks” un saistībā ar vadības teoriju šis priekšnieks ir savu darbinieku apgrieztais attēls.

Pieņēmumi par cilvēciskām darbībām.

Tālākā kulturālās darbības attīstība, arī priekšstats, kas saistīts ar cilvēciskām darbībām un kurš veids no šīm darbībām ir izvēlēts. Šeit jāuzdod jautājumi: vai tas ir raksturīgi būt aktīvam, uzņemties atbildību, vai nozīmīgāk ir nogaidīt un uzmanīties? Un saistībā ar darbu: kā uzņēmumā ir definēts darbs? Vai darbs drīkst radīt prieku? Kas ir darbs un kas ir tikai spēle?

Pieņēmums par cilvēciskās saskarsmes dabu.

Nav tādu kultūru, kurās nebūtu cilvēcisko attiecību orientācijas paraugu. Šeit pieder piekšstati par sociālo attiecību pareizo

kārtību, piemēram, pēc vecuma, pēc izcelsmes vai panākumiem. Vai šīs attiecības ir vienlīdzīgas vai arī hierarhistiskas? Cik liela ir tieksme pēc varas? Tikpat liela nozīme ir emocionālajam redzējumam organizācijā. Vai emocijas (dusmas, prieks, sāras, mīlestība) ir pieļaujamas darba vietā vai arī tajā ir pilnībā liecīga atmosfēra, kurā jebkura veida emocijas starp organizācijas biedriem ir tikai traucējošas. Vai privātums ir tabu, vai arī netiek šķirta privātā un darba dzīve? Konkurence vai kooperācija? Komandas sasniegumi vai arī individuālie sasniegumi? Vai pārējie ir nepārtraukti jāuzmana vai arī var apkārtējiem uzticēties?

Šie bieži vien nezināmie un neplānotie pamata pieņēmumi darbojas savstarpējā saistībā, veidojot kopīgu paraugu, kuru var dēvēt par koptēlu. Ja vēlamies izprast uzņēmuma kultūru, jāizpēta vispirms pamatpieņēmumi, kas veido koptēlu, kurš ir pamatā pasaules uztverei.

Informācija sagatavota pēc: *Horst Steinmann / Georg Schreyögg* „Management” 709.lpp.- 713.lpp.
(6.Auflage; Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte-Funktionen-Fallstudien), 2005.





SANĀKSMJU ZĀLE VAI ... SMĒĶĒTAVA?

Korporatīvās kultūras veidošana, izmantojot uzņēmuma iekšējo komunikāciju



Inna Krotova /Izraēla/
Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Organizāciju psihologs

Katram no mums ir nācies apmeklēt vienas organizācijas dažādas filiāles, kas pirmajā acu mirklī šķiet līdzīgas kā dvīņu māsas. Tomēr, uzkavējoties tur ilgāk par stundu, un kā pētniekiem uzmanīgāk pavērojot notiekošo, parunājot ar darbiniekiem un klientiem, mēs noteikti pamanīsim atšķirības. Tieši tās norāda uz atšķirīgām organizācijas kultūrām, kas ir izveidojušās katrā no filiālēm.

Organizāciju kultūras nozīme uzņēmumu mērķu sa- sniegšanā

Neatkarīgi no uzņēmējdarbības formas, īpašuma attiecībām un darbības mērķiem visas organizācijas veidojas un dzīvo noteiktā vidē, par ko runājot mēs sakām – kultūra. Tieši kultūra lielā mērā nosaka eksistences jēgu.

Bez sabiedrībā vispārpieņemtajām normām katra cilvēku grupa,

tai skaitā arī organizācija, izveido savus personīgos kultūras tēlus vai modeļus, ko sauc par organizāciju vai korporatīvo kultūru. Ja mēs kā vadītāji vēlamies izveidot stabilas organizācijas, tad jā-rūpējas par to, lai tiktu ievērotas darbības un rīcība, kas virzītas uz uzņēmuma iekšējās kultūras veidošanu. Pirms runājam par šīm darbībām vai rīcību, vispirms tiksim skaidrībā, no kādiem galvenajiem komponentiem sastāv organizāciju kultūra.

Organizāciju kultūra pirmkārt nozīmē vērtību kopumu, kas ir piemērots tai vai citai konkrētai ekonomiskajai sistēmai un izpaužas kā darbinieku uzvedība gan formālā, gan neformālā sakarsmē. Šīm vērtībām vai uzvedības normām un noteikumiem ir jāveicina uzņēmuma darbības efektivitātes palielināšanās un augšana.

Galvenais instruments organizācijas kultūras ieviešanai un uzturēšanai ir iekšējā komunikācijas. Pateicoties tai, veidojas noturīga saikne starp kultūru un stratēģiju, uzņēmumā veidojas vienota vērtību sistēma un uzvedības normas. Tieši iekšējā komunikācija un kopīgā vērtību sistēma veido augstu darbinieku motivāciju un viņu vēlmi aktīvi iesaistīties organizācijas darbībā.

Zinātnieks G. Hofsteds uzskata, ka organizāciju kultūra un nacionālā kultūra ir pilnīgi atšķirīgas lietas un ir nodalāmas.

Uzņēmuma praktiskajai darbībai ir jāatbilst publiski deklarētajām vērtībām!

Tas ir visgrūtākais uzdevums, ko liela daļa uzņēmumu nav spējīgi izpildīt. Deklarētas tiek godkārīgas un skaisti skanošas vērtības. Esmu pat redzējusi, ka tās tiek izcirstas marmora plāksnē, novietotas vispārējai apskatei hallē un izgaismotas ar spožām lampām. Bet tas arī viss .. turpmāk par tām tiek aizmirsts un tās tiek ignorētas. Problēma ir tā, ka sekot deklarētajām vērtībām nozīmē savā biznesa darbībā nemitīgi veikt pārmaiņas.

Lielākā daļa veiksmīgu vadītāju skaidri zina, ka veiksmīgi realizēt pārmaiņas un uzturēt dzīvas deklarētās vērtības var tikai tad, ja ir pareizi izveidota komunikāciju sistēma organizācijas iekšienē.

Uzņēmuma praktiskajai darbībai ir jāatbilst publiski deklarētajām vērtībām!

“Nacionālā kultūra ir tā, kas atšķir līdzīgus cilvēkus, institūcijas un organizācijas dažādās valstīs.” G. Hofsteda skatījumā organizāciju kultūru raksturo atšķirība starp organizācijām vienā un tanī pašā valstī. Viņš organizācijas kultūru definē kā kolektīvas domāšanas programmēšanu, kas nodala vienas grupas cilvēkus no citas. Organizācijas kultūra savu izpausmi gūst gan uzņēmuma vidē pastāvošās uzvedības normās, gan globālās attiecībās ar sabiedrību, un tas tiek realizēts, izmantojot simbolus, rituālus, tradīcijas, vērtības un varoņus.

Vērtību sistēma sevī ietver gan nacionālās vērtības, kas piemīt konkrētās valsts kultūrai, gan arī organizācijas iekšējās vērtības, ko nosaka tās vadība.

Vērtības – tā ir galvenā daļa, kas veido ekonomiskajā sistēmā vai uzņēmumā eksistējošo kultūru, pamatojot mērķus tās eksistēšanas filozofijai un attīstībai. Vērtību apzināšanās ir nepieciešams priekšnoteikums, lai organizācijā pastāvošā sistēma būtu efektīva.

Izstrādājot organizācijas vērtības, jāvadās no dažādiem apsvērumiem – materiāliem, lietišķiem un cilvēciskiem. Piemēram, ja vēlamies darbinieku motivēt, tad noteikti jāņem vērā viņa personiskās vajadzības, un galvenās no tām ir šādas:

- nepieciešamība saņemt informāciju par visu, kas uzņēmumā notiek;
- nepieciešamība izteikt savu viedokli par veicamo darbu un attieksmi par uzņēmumā notiekošo;
- nepieciešamība justies piederīgam un no vadības saņemt novērtējumu savai līdzdalībai dažādos procesos;
- nepieciešamība pēc stabilitātes dzīvē un iespēja pilnveidot savu personību, kā arī profesionāli augt.

Kā organizācijas kultūra izpaužas caur iekšējo komunikāciju?

Tātad, ko darīt, ja apzināties, ka kardinālas pārmaiņas, kas uzņēmumā nepieciešamas, var prasīt 5-7 gadus?

Aplūkosim dažus piemērus, kas ļaus saprast, kā, izmantojot dažādas iekšējās komunikācijas formas, iespējams efektīvi veidot organizācijas kultūru un kā to praktiski realizēt.

Piemēram, ņemsim bieži uzņēmumos kā vienu no galvenajām deklarētu vērtību – “sadarbība”, un padomāsim, pārbaudīsim, kā tā darbojas simbolu, rituālu un varoņu līmenī jūsu uzņēmumā. Atbildiet uz jautājumiem:

Kur un kā notiek sanāksmes? Vai pie “apaļā galda” ir pietiekams vietu skaits visiem sanāksmes dalībniekiem? Vai sanāksmju telpa ir mēbelēta? Vai sanāksmēs piedalās dažādu rangū darbinieki? Vai stratēģiskajā plānošanā un organizācijas pārmaiņu jautājumu risināšanā piedalās dažādas profesijas un darba specifiskas pārstāvoši cilvēki?

Vai uzņēmumā pastāv prakse veidot darba grupas un komandas, kurās ikviens uzņēmuma darbinieks maksimāli var realizēt savas individuālās spējas un talantus?

Vai ir izstrādāta atgriezeniskās saites sistēma, un cik efektīvi tā darbojas?

Kā tiek noteikti labākie darbinieki – mēnesī, gadā (tie ir rituāli un varoņi)? Vai, izraugoties labākos darbiniekus, tiek ņemta vērā prasme piedalīties kopējo uzdevumu risināšanā, spēja klausīties, analizēt problēmas un ģenerēt idejas alternatīviem risinājumiem, konsultēties, patstāvīgi pieņemt lēmumus, adaptēties konkrētajā situācijā, palīdzēt kolēģiem un viņus atbalstīt, kā arī uzvedība konflikta situācijās?

Gadījumā, ja:

- vienīgā vieta, kur darbinieki apspriež dažādus jautājumus, ir smēķētava, bet sanāksmju zāle atrodas citā stāvā vai tās vispār nav;
- atgriezeniskā saite ir konkrēta dokumenta formā kā darbinieka – ekspertu gala viedoklis, un tā noguļas uz vadības galda, bet kolektīvā izmaiņu koriģēšana, kas nepieciešama organizācijas veselīgai funkcionēšanai, tā arī nenotiek;
- “mēneša labākais darbinieks” ir vadībai ērta, pretim nerunājoša, klusa, bez iniciatīvas, bet izpildīga persona,

tad “sadarbība” kā vērtība neeksistē!

Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadībai ir bezjēdzīgi gaidīt, ka darbinieki būs motivēti un sadarbosies viens ar otru, vadību un klientiem. Un nav jābrīnās, ja darbinieki strādā, vadoties no principa “Dodiet rīkojumu un tad mēs to izpildīsim!”

Tagad, balsoties uz G. Hofsteta teoriju, aplūkosim katru organizācijas kultūras faktoru atsevišķi un mēģināsim saprast, kādas darbības ir nepieciešams veikt, lai nodotu informāciju un veidotu jums kā vadītājam vēlamu organizācijas kultūru un to nostiprinātu.

Kā piemēru izmantosim vērtību “profesionālisms”. Šī vērtība, piemēram, medicīnas iestādēs ir viena no pamatvērtībām, jo tieši no tās ir atkarīga cilvēka dzīvība. Papētīsim, kā tā izpaužas simbolos, varoņos un rituālos!

Simboli

- Vai visi ārsti strādā ar jauno datorizēto informācijas sistēmu, vai arī tāpat kā agrāk priekšroku dod papīru kalniem?
- Kāds ir mediķu apģērbs: speciāli halāti vai ikdienas apģērbs? Vai forma ir tīra?
- Cik estētiskas ir telpas? Vai tās rotā gleznas un citi mākslas priekšmeti? Vai tās rotā zīmoli un reklāmas? Cik tīras ir dažādas telpas: administrācijas, sabiedriskās, medicīnas personāla? Vai izstrādātie kārtības noteikumi tiek ievēroti?
- Vai ir speciāla telpa sanāksmēm un personāla apmācībai?
- Cik pareizi un atbilstoši situācijai tiek izmantoti profesionālie termini?
- Kādā veidā pacients saņem medicīnisko informāciju par savu ārstēšanas gaitu?

Šis organizācijas kultūras faktors vai vērtība var tikt mainīts salīdzinoši īsā laika sprīdī. Tieši šādā veidā jāmeklē katras vērtības izpausmi caur simboliem – uzņēmuma un telpu dizains, darbinieku valoda, apģērbs utt.

Varoņi

- Kura praktizējošā ārsta vai tāda darbinieka, kas nodarbojas ar zinātni, vārds ir svarīgs uzņēmumam un to respektē, piemēram, poliklīnikas personāls? Lai šo cilvēku izmantotu kā uzņēmuma seju ir svarīgi, lai viņš tiešām būtu augsta līmeņa profesionālis, intelektuālis un medicīnai uzticīgs cilvēks.

- Kurš cilvēks darba kolektīvā ir populārs? Piemēram, ārsts, kuram ir privātprakse un kurš nopelna daudz naudas, vai ārsts, kas ir arī zinātnieks – pētnieks savā jomā, vai tāds, kurš lasa lekcijas universitātē?

Mitoloģijas ieviešana organizācijā ir sarežģīts process. To raksturo banālais teiciens – “Tautai jāzina savi varoņi!” Tas nozīmē, ka kādam no izcilākajiem, veiksmīgākajiem darbiniekiem konkrētā jomā ir apzināti un mērķtiecīgi jāveido “varoņa” tēls un imidžs. Vēl viena iespēja ir veidot “varoņa” imidžu kādam no uzņēmuma dibinātājiem vai darbiniekiem, kas atbilst uzņēmuma vadībai vēlām vērtībām.

Rituāli un ceremonijas

Galvenais rituālu un ceremoniju efektivitātes vērtēšanas faktors ir regularitāte un patstāvīgums:

- kopīgas sanāksmes, kas notiek regulāri, un tām ir noteikta, zināma dienas kārtība un iepriekš izplānots reglaments;
- profesionālo apmācību plāns un programma – lekcijas, semināri par jaunākajām tendencēm un pētījumiem, *case study* apspriešana, *journal club* u.c.;
- atbalsts darbiniekiem dažādu profesionālo izpausmju jomās, piemēram, raksta sagatavošana avīzei vai žurnālam, dalība konferencēs, kursu apmeklējums, kvalifikācijas celšanas pasākumi u.c.;
- ikgadējā kvalitatīvā rezultātu novērtēšana un mērķu uzstādīšana nākamajam gadam.

Par pasākumu un ceremoniju svarīguma pakāpi darbinieki spriež pēc tā, kuros no tiem piedalās augstākā līmeņa vadība. Šis faktors ir jāizmanto, lai atbalstītu un lai mainītu uzņēmuma tradīcijas.

Personāldaļas vai cilvēkresursu vadītāja loma organizācijas kultūras veidošanā un stratēģiskajā plānošanā

Organizācijas kultūras veidošanas stratēģijas izstrāde tāpat kā cilvēkresursu attīstības stratēģija ir mazāk definēts un daudz neskaidrāks process nekā biznesa stratēģijas izstrāde. Daudz grūtāk ir izplānot un aprakstīt darbības soļus un posmus konkrētas organizācijas kultūras ieviešanai. Tomēr galvenie uzdevumi un darbības ir jānosaka, lai izstrādātu šo stratēģiju, jo tās nozīmība un vērtība biznesa attīstībai nevienā vairs nerada šaubas.

Personāldaļas vai cilvēkresursu vadītājam ir galvenā loma organizācijas kultūras ieviešanā un uzturēšanā praktiskajā ikdienas dzīvē.

Ja uzņēmuma vadība organizācijas kultūrai neveltī vajadzīgo uzmanību un tai nav stratēģijas šajā jomā, tad organizācijas kultūra veidojas stihiski, un darbinieki paši izdara secinājumus vai pieņēmumus, kas no viņiem tiek sagaidīts. Rezultātā mums ir organizācija, kuras iekšējās komunikācijas telpa ir pilna ar redzamiem un slēptiem konfliktiem.

Lai tas nenotiktu, personāldaļu vadītājam ir jāuzņemas iniciatīva un sadarbībā ar vadību jāplāno organizācijas kultūras stratēģijas izstrāde un ieviešana.

Pirmais un galvenais darba instruments, ko var izmantot personāldaļas vadītājs, izstrādājot organizācijas kultūras stratēģiju, ir



strukturētu interviju ar uzņēmuma īpašniekiem, direktoru padomi, ģenerāldirektoru un citiem vadītājiem, veikšana.

Intervijas jautājumiem ir jābūt atvērtiem, jo aptauja ir kvalitatīva un atbildēm ir jāpalīdz personāldaļas vadītājam atbildēt uz svarīgiem jautājumiem un saprast galvenos biznesa stratēģijas punktus, un augstākās vadības personisko redzējumu:

- Kādam biznesam ir jābūt; kurp uzņēmums virzās; kas nosaka biznesa veiksmi (īpatnības, stiprās puses); kā tiks panākts pārsvars konkurences cīņā?
- Kādas vērtības un normas ir svarīgas un pirmšķirīgas biznesa veiksmi?
- Kur vadība saskata galveno biznesa virzītājspēku? Piemēram, tehnoloģijas, kadri, tirgus iespējas, procesi, biznesa vadības un organizācijas procesi.
- Cik liela loma ir cilvēkresursiem uzņēmumā? Atbilde – “Cilvēki – mūsu vislielākā vērtība” ir tukšvārdība un novirza no uzdevuma. Jāizzina – pēc kādiem principiem jāvadās, strādājot ar vidējā līmeņa vadītājiem, administratīvo personālu un darba kolektīvu kopumā?

Ja interviju laikā parādās liela atšķirība starp atbildēm, tad saruna jāatkārto un jāpārlicinās, kādas vērtības vadībai patiešām ir svarīgas, bet kas no teiktā ir tikai formālas frāzes. Uzdodot papildus jautājumus, pretrunas ir jānovērš, lai veidotos skaidrs un vienots priekšstats par konkrētā uzņēmuma vērtībām.

Organizācijas kultūras veidošanas stratēģijai ir jāatbilst reālām, bet nevis vēlamām vērtībām.

Nākamais solis ir iekšējās komunikācijas pārbaude. Jāizvēlas veidi, kā vērtības un normas tiks nodotas – ko mēs izmantosim – rituālus, simbolus, profesionālo valodu un kādas tradīcijas veidosim.

Izmantotā literatūra:

Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2001 (2nd ed.). Thousand Oaks

Моргунов Е. Б. Организационная культура, 2004. Москва



KOMUNIKĀCIJA, KONSULTĀCIJAS UN IESAISTĪŠANA

Eiropā un ASV veiktie pētījumi apstiprina teorētiskos pieņēmumus, ka darbinieku iesaistīšana uzņēmuma problēmjautājumu risināšanā labvēlīgi ietekmē darba rezultātus. To nodrošina regulāra un efektīva komunikācija.

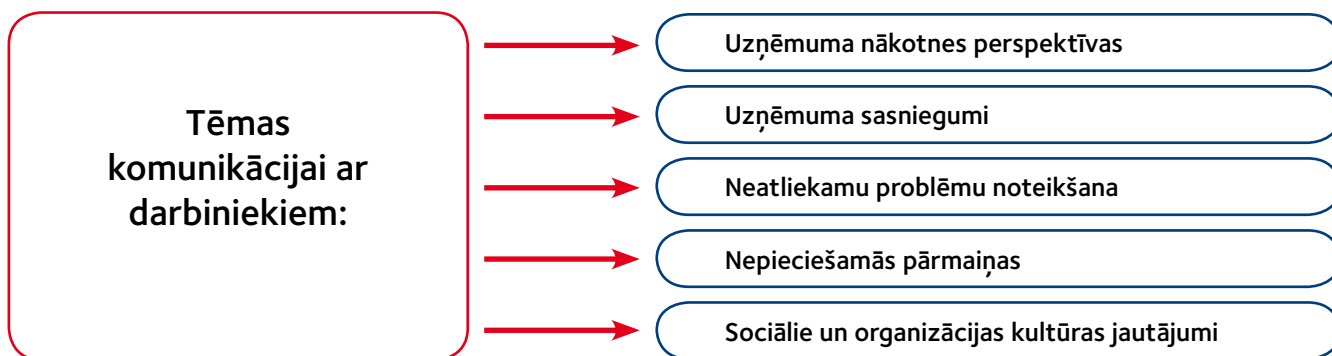
ASV darbinieku iesaistīšanas un līdzdalības asociācija savā ziņojumā norāda, ka 65% no aptaujātajiem uzņēmējiem uzskata, ka tieši aktīva darbinieku iesaistīšana visās organizācijas lietiskajās aktivitātēs nodrošina augstu konkurētspēju. To apstiprināja arī šo uzņēmumu darbinieki. Viņi to skaidro ar faktu, ka labāki darba rezultāti tiek sasniegti, ja paaugstinās vadības un padoto savstarpējā uzticēšanās.

Daudzi uzņēmumi ir sekojuši tādu gigantu kā *Ford*, *IBM*, *ICL* piemēram un arī savos uzņēmumos inicējuši ilglaicīgas kampaņas, lai pilnveidotu visaptverošu komunikāciju. Šo kampaņu mērķis ir veidot darbiniekos pozitīvu attieksmi pret stratēģiju, mērķiem, un uzņēmuma centieniem gūt panākumus. Mazās organizācijās šis process notiek daudz vieglāk, jo komunikācijas posmu ir mazāk un informāciju padotie saņem tieši no augstākā līmeņa vadītāja.

Komunikācija, konsultācijas un iesaistīšana – visi šie svarīgie

aspekti veido nesaraujamu ķēdi. Nereti uzņēmumos tiek uzskatīts, ka komunikācija ir informācijas nodošana no augšas uz leju pa hierarhijas kāpnēm. Tā diemžēl nav laba komunikācija. Labas komunikācijas gadījumā šis process ir divvirzienu. Atgriezeniskās saites ar darbiniekiem nodrošināšana ir uzskatāma par konsultatīvu procesu, jo tas palīdz noskaidrot viņu viedokli, kā arī uzzināt par viņu idejām un priekšlikumiem. Daudzas no šīm idejām ir lietderīgas un ieviešamas dzīvē. Ja tas tā notiek, tad darbinieks ir ietekmējis uzņēmuma nākotni gan praktiski, gan politiski/ideoloģiski. Līdz ar to ir izieti visi ķēdes posmi, jo ir notikusi komunikācija, konsultācijas un iesaistīšanās.

Konsultācijas un iesaistīšana, ja to izmanto efektīvi, mazina darbiniekos stresu. Viens no stresa iemesliem ir izjūta, ka tu nespēj kontrolēt situāciju. Ja darbiniekiem ir neskaidrs priekšstats par uzņēmuma stratēģiju, savu lomu uzņēmumā un darba kolektīvā notiekošo, tad rodas nekonkrētības sajūta, bet tai seko stress.





Anketa, kas palīdz veidot, sistematizēt un kontrolēt komunikāciju ar darbiniekiem

Kas mums ir jāpaziņo saviem darbiniekiem?	Kādam nolūkam ir nepieciešama apmaiņa ar informāciju?	Kuri darbinieki ir jāiesaista apspriešanas procesā?	Kad un kur mēs tiksimies?	Kā labāk noformulēt ideju, lai to darbinieki izprastu?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				



VADĪTĀJ, UZDOD JAUTĀJUMUS!



Santa Līce-Krūze

Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Vadības zinātņu un mārketinga eksperte

Kāpēc mēs vienam cilvēkam uzticamies, bet otram nē? Kāpēc ar vienu organizāciju sadarbojamies, bet ar citu nē? Blakus daudziem citiem svarīgiem aspektiem viens būtisks rādītājs ir attieksme pret klientu jeb ārējā kultūras izpausme. Tā veidojas un izpaužas, balstoties uz organizācijas iekšējo kultūru.

Organizācija kā cilvēks

Organizāciju konsultants Šeins (*Schein*) ir salīdzinājis organizācijas kultūru ar „personību”, un tas ir ļoti simpātisks un tīrīgs salīdzinājums. Iztēlojoties vizuāli organizāciju kā cilvēku, rodas jautājumi, uz kuriem jāmeklē atbildes katram no uzņēmuma vadītājiem.

Kas ir pamats? Uz kādām kājām stāv organizācija?

Kas ir „darbīgās” rokas? Ko tās dara un ko tās nedara? Kādas tās ir?

Kā „ģērbusies” organizācija? Kā tā izskatās sabiedrībā? Kā šo cilvēka apģērba stilu redz un vērtē klients?

Kas „notiek” uzņēmuma galvā? Par ko domā un par ko nē?

Ko dzird uzņēmuma ausis?

Ko redz un neredz uzņēmuma acis? Vai tās skatās pareizā virzienā? Vai redz arī savas rokas un kājas?

Kāda ir uzņēmuma asinsrite un centrālā nervu sistēma?

Kas ir uzņēmuma aknas un kas sirds?

Kādas ir vērtības un priekšstati? Kādi rituāli un ieradumi (pozitīvie un ne tik pozitīvie)?

Katram uzņēmumam tāpat kā cilvēkam ir ārējā un iekšējā kultūra. Ārējā kultūra nozīmē to, kādu mūsu organizāciju redz citi, kāds ir tās noformējums, kā izturas darbinieki, cik pieklājīgi un patīkami viņi ir saskarsmē. Ārējās izpausmes ir visiem redzamas, un tās var novērot arī paši uzņēmuma darbinieki. Iekšējā kultūra ir tā kultūras daļa, ko citi bieži vien neredz. Ja salīdzinām ar cilvēka rīcību, tad tas izskatās aptuveni tā – vai to papīru pacelsim no zemes arī tad, kad neviens neskatās, vai tikai tad, kad redzam klientus apkārt. Tas ir atkarīgs no katra iekšējās kultūras.

Tāpat kā cilvēkam, arī organizācijai ir apzinātā un neapzinātā kultūra (*Critchley; Casey*). Apzinātā ir tā, ko mēs varam izskaidrot un zinām. Piemēram, jaunajam darbiniekam tiek pastāstīts, ka dzimšanas dienā viņam jāuzstājas, t.i. jāpācienā pārējie kolēģi. Neapzinātā kultūra ir tas, ko cilvēki dara, bet neapzinās, ka to dara. Piemēram, jaunajam darbiniekam netiek pateikts (jo to neviens neapzinās), ka viņa cepto torti salīdzinās ar priekšnieces torti un teiks: “Tik garšīgas tortes kā cep mūsu vadītāja, neviens nav spējīgs izcept.”





Pieredze ikdienas situācijās

Katrs no mums kādā no uzņēmumiem ir saskāries ar dažādām ikdienas situācijām, gūstot gan pozitīvu, gan negatīvu pieredzi. Tā mums dota, lai izdarītu secinājumus un mācītos. Mācītos gan no sava, gan citu uzņēmumu kļūdām un arī pozitīviem piemēriem.

Pārdomām piedāvāju dažas situācijas, kas manī ir izraisījušas emocijas un pārdomas.

Situācija Nr. 2.

Uzņēmumā izstrādāta svarīga reklāmas kampaņa. Lai to testētu un izvērtētu, uz uzņēmumu uzaicināti vairāki cilvēki – mārketinga un reklāmas psihologs, mākslinieks, sabiedrisko attiecību kompānijas cilvēki. Viesi ierodas. Viens no tiem zina vietu – apspriežu telpu, kurā parasti notiek līdzīgas sanāksšanas. Visi dodas turp, bet neviens no uzņēmuma darbiniekiem nepajautā, kas tie par cilvēkiem, ne to, uz kuriem viņi dodas, ne arī to, kāpēc viņi vieni paši sēž apspriežu telpā un kaut ko gaida. (Pārstāvjus un atbildīgos cilvēkus no uzņēmuma puses un nepieciešamo analīzes materiālu) Cik ilgi pēc etiķetes normām gaidīt? Kuram iet meklēt? Vai varbūt nemeklēt, bet iet prom? Vai uzņēmuma darbiniekiem bija jāsagaida viesi? Kultūras ir dažādas, bet vai šis modelis ir efektīvs? Varbūt citās sfērās un attieksmēs ir savādāk?

Situācija

Nr.1

Sarunāta tikšanās ar kontakt-personu uzņēmumā „X” plkst 14.00. Jānis dodas uz tikšanos. Izrādās, ka par Jāņa ierašanos nav informēts neviens no uzņēmuma darbiniekiem. Kamēr pats Jānis sazvina kontakt-personu- apmēram plkst. 14.30 – tiek noskaidrots, ka kontaktpersona ir aizmirsusi par tikšanos. Jā, tas ir cilvēciņi un saprotami, taču, ja atkārtotās tikšanās laikā kontaktpersona kavējas par 20 minūtēm un pat neatvainojas? Par ko tas varētu liecināt? Tikai par šo cilvēku jeb organizāciju? Interesanti, kā rīkojas citi kontaktpersonas kolēģi?

Situācija Nr.3.

Zvana tālrunis.
Privātpersona: „Jā, lūdzu!”
Uzņēmuma darbinieks: „Vai varu runāt ar Daci Priedīti?”
Privātpersona: „Kas, lūdzu, jautā?”
Uzņēmuma darbinieks dusmīgā balss tonī: „Vai jūs esat Dace Priedīte, vai neesat?”
Privātpersona: „Es gribu zināt, kas viņu jautā! Jūs taču zvanījāt!”
Kāda ir šī uzņēmuma ārējā kultūra? Vai darbiniekam jānosauca savs vārds? Ja nav, tad kāpēc? Vai saruna balstās uz godīgiem sadarbības principiem? Varbūt darbinieks baidās nosaukt savu vārdu un uzņēmumu? Ko tas liecina par organizācijas iekšējo kultūru?

Situācija Nr. 5

Darbinieks Jēkabs uz darbu dodas ar prieku un uzskata savu darbu par aizraujošu un interesantu. Katru dienu darbā viņš izbauda, strādā ar azartu. Satiekoties ar kolēģiem, ir daudz emociju – ideju ģenerēšana, smieklī, asi strīdi un radošs enerģijas pacēlums. Jautājot par to, vai patīk savs darbs, Jēkabs atbild: „Nu kā var nepatikt. Es daru to, kas man patīk, kopā ar cilvēkiem, ar kuriem gribu būt kopā un kuri ir interesanti man, un tas notiek uzņēmumā, kuru es izvēlējos.”
Vai ir daudz tādu darbinieku? Vai visos uzņēmumos? Varbūt tādas tieši nevajag?

Situācija Nr. 4

„Atvērtais” birojs.
Telpā ienāk klients. Saka: „Labdien!” un dodas pie tuvākā galda. Tad viņš jautā: „Vai Jūs nepateiktu, kur varu sastapt Zeltīti Gobas kundzi?”
Nepaceļot galvu darbinieks pašūpo plecus (Nē? Nezinu?)
Uztājīgs klients atradīs meklēto un iegūs vajadzīgo. Protams, tas var būt tikai viens atsevišķs gadījums. Taču cilvēki ir cilvēki un, ja pirmais iespaids veidojas par cilvēku ar „notraipītu kaklasaiti”, vai nākošreiz neapzināti netiks meklēts cits traips?

Jautājumi izpētei

Uzņēmumu un organizāciju kultūrām ir dažādas tipoloģijas un iedalījumi (Šeina, Dafta, Kameronā u.c.), bet ikdienā nav pat nepieciešamas teorētiskās zināšanas, lai vadītājs daļēji varētu secināt, kas uzņēmumā strādā saskaņā ar uzņēmuma vēlmēm (mērķi, vīzija) un kas nestrādā.

Izpētiet ārējās kultūras pazīmes!

- Kur atrodas uzņēmums? Kāda ir ēka? Kādas ir ieejas durvis un tuvākā apkārtnē?
- Vai uzņēmums ērti atrodams? Vai klientiem tiek izsūtītas pārskatāmas kartes? Vai administrators vienmēr pārliecinās, ka klients zina, kur tiks gaidīts?
- Kāda ir apmeklētāju pieņemamā telpa? Vai cilvēkiem paredzēts gaidīt? Kur? Vai ir, kas sagaida un pavada viesus un klientus? Vai padomāts par ūdeni (kafiju u.c.), vai tas neatbilst uzņēmuma filozofijai? Kāda ir kārtība un tīrība citās telpās?
- Kāda ir darba apģērba etiķete? Brīvs stils, stingri noteikts apģērbs? Kādas ziņas ar savu apģērbu „sūta” klientiem jūsu darbinieki par uzņēmumu? Vai tas ir tas, ko uzņēmums vēlas, lai par to domā?
- Kā darbinieki izturas pret apmeklētājiem un kāda ir savstarpējā izturēšanās klientu klātbūtnē? u.c.

Izpētiet iekšējās kultūras pazīmes

- Kā darbinieki savstarpēji izturas? Kādas ir darbinieku attiecības?
- Kādi ir rituāli, pasākumi? Kā tos apmeklē un kas to dara, un kas nē? Kāpēc? Kādā noskaņojumā to dara?
- Kāds ir process, pieņemot jauno darbinieku, apmācot to un iepazīstinot viņu ar uzņēmumu un tā kultūru (rakstītiem un nerakstītiem likumiem un prasībām)?
- Kā atvadās no darbinieka? Kā pavada pensijā?
- Ko darbinieki runā par vadību un klientiem?
- Ko saka par kolektīvajiem pasākumiem – sporta spēlēm, izklaidēm?
- Kādas ir darbinieku atbalsta sistēmas – apmācība, veselības apdrošināšana? u.c.

Apkopojums

Kāpēc mēs vienam cilvēkam uzticamies, bet otram nē? Kāpēc ar vienu organizāciju sadarbojamies, bet ar citu nē? Blakus daudziem citiem svarīgiem aspektiem viens būtisks rādītājs ir attieksme pret klientu jeb ārējā kultūras izpausme. Tā veidojas un izpaužas, balstoties uz organizācijas iekšējo kultūru.

Atgriežoties pie sākumā minētā salīdzinājuma ar cilvēka personību, jāpavēro, kāds izskatās mūsu uzņēmums kā veselums. Pašiem mums varbūt liekas, ka spējam radīt pārliecinošu un

kompetenta profesionālu kolektīvu iespaidu, bet klienti tam nenotic.

Dažreiz ir tā, ka vadība uzņēmumā nolemj, ka izpētīs un izanalizēs, kas un kā īsti notiek, bet jāņem vērā, ka to ir ļoti grūti izdarīt. Salīdzinājumam var izmantot metaforu, ka cilvēks, kuram sāp galva, nevis iet pie speciālista, bet pats mēģina sevi saārstēt. Tas var arī lieliski izdoties, bet vai drošāk nebūtu doties pie speciālista, lai tas izmeklētu, jo „galva var sāpēt” dažādu, bieži vien ne uzreiz pamanāmu iemeslu dēļ.

ATĻAUJAS MĀRKETINGS

Rakstu pēc **Seta Godina** grāmatas "Atļaujas mārketingu" 11, 12 nodaļas sagatavoja **Elga Zēģele**

Seta Godina grāmata "Atļaujas mārketingu" ir par uzmanības krīzi Amerikā un par to, kā ražotājiem un izplatītājiem nevien izdzīvot, bet arī gūt panākumus jaunajos, skarbajos apstākļos. Deviņdesmit gadus ir izmantots gandrīz tikai viens vienīgais reklamēšanas veids – Pārtraukšanas mārketingu, kas pārtrauc cilvēka darbību un liek pievērsties reklāmai. Milzīgajos informācijas plūdus cilvēki uz reklāmām vairs nereaģē vai pat tās sāk ienīst. Viens no jaunākajiem, inovatīvajiem veidiem, kā palielināt tirgus daļu un peļņu, ir Atļaujas mārketingu. Ar to jūs esam iepazīstinājuši iepriekšējos žurnālu numuros, bet šajā piedāvājam kopsavilkumu.

Atļaujas mārketinga programmas novērtēšana

Atļaujas mārketinga programmas novērtēšanai jāuzdod desmit jautājumi:

- Kas ir ēsma?
- Cik maksā saņemtā atļauja?
- Cik plaša ir saņemtā atļauja?
- Cik maksā palielināts biežums?
- Kāds ir aktīvo respondentu skaita rādītājs kontaktos ar po-

tenciālajiem patērētājiem?

- Kādas problēmas pastāv saistībā ar kompresiju?
- Vai uzņēmums pret saņemtajām atļaujām izturas kā pret resursu?
- Cik efektīvi tiek izmantota atļauja?
- Kā tiek palielināts atļaujas līmenis?
- Kāds ir vienas atļaujas prognozētais ilgums?





Kas ir "ēsmu"?

Uz kādu ieguvumu atsauksies savtīgais patērētājs? Vai katram patērētājam tiek piedāvāts skaidrs un nepārprotams labums, piemēram, organizēts konkurss vai veicināšanas pasākums?

Nav vietas kautrīgumam, jo kurš piedāvā labāku "ēsmu" ar daudz redzamākām priekšrocībām, tas vienmēr piesaistīs vairāk patērētājus nekā viņa konkurenti.

Vislabāko "ēsmu" ir viegli aprakstīt, jo to iekāros liela daļa cilvēku no mērķa grupas, un to būs iespējams viegli piegādāt patērētājiem. "Ēsmai" jābūt tik iespaidīgai, ka patērētājs būtu ar mieru ziedot savu dārgo uzmanību, privātumu un laiku, lai piedalītos.

"Ēsmai" ir kaut kādā veidā jāsaucas ar piedāvāto produktu vai pakalpojumu. Ja ēsma un vēstījums būs saskaņoti, spēsiet piesaistīt un paturēt īstos, ieinteresētos cilvēkus.

Piemēram, kad *Yoyodyne* veidoja koledžas studentiem mērķētu *AT&T* veicināšanas kampaņu, "ēsmā" bija ceļojums piecām personām uz pludmales māju pavasara brīvdienās. Tas bija ideāli, jo: piesaistīja tikai koledžas studentus, kas arī bija mērķa grupa; tā akcentēja ideju par kopības sajūtu un draugiem, kas lielā mērā saistās ar telefona pakalpojumiem un zvaniem; tā nebija dārga, tomēr "pārmainīja uzvarētāju dzīvi", jo ir maz koledžas studentu, kam pietiktu naudas vai iniciatīvas noorganizēt šādu ceļojumu pašiem;

tā bija spilgta un viegli aprakstāma, līdz ar to viegli uztverama; par "ēsmu" nav obligāti jāizvēlas tikai balva. Tas var būt – atlaižu kupons, informācija par interesantu tēmu, izklaide vai iestāšanās kādā privilēģētā grupā vai klubā.

Cik maksā saņemtā atļauja?

Cik maksā vienas personas piesaistīšana? Tradicionālajā vidē to aprēķina, izdalot reklāmu izmaksas ar plānoto pircēju skaitu. Tiešajā pastā un *on-line* režīmā tā vienkārši ir mediju izmaksu analīze, dalīta ar saņemtajām atļaujām.

Atļauja vienmēr kaut ko maksā. Ir būtiski to izsekot un aprēķināt tās vērtību, ja vēlamies maksimāli palielināt atdevi no sava ieguldījuma.

Cik plaša ir saņemtā atļauja?

Svarīgi apzināties, ka saņemtajai atļaujai ir robežas. Ja kāds jums dod tiesības atsūtīt viņam katalogu, tad tas arī ir viss, un jūs nevarat viņam sūtīt citus materiālus. Tas būs nākamais solis, to varēs darīt saņemot nākošo – paplašināto atļauju. Ir jābūt pilnīgai skaidrībai, ko tieši klients sagaida, lai nebūtu nekādu pārpratumu un atļauja netiktu anulēta.

Cik maksā palielināts biežums?

Cik izmaksā vēl vienas mārketinga ziņas nosūtīšana vienai personai? Piemēram, sūtīt katalogu pa pastu, tas var izmaksāt dolāru, bet *on-line* režīmā tas var nemaksāt neko.

Ja izvēlēsieties pareizo komunikācijas biežuma mehānismu un jūsu auditorijai piemērotāko mediju, peļņa palielināsies.

Kāds ir aktīvo respondentu skaita rādītājs kontaktos ar potenciālajiem patērētājiem?

Pēc tam, kad esam saņēmuši atļauju un sākuši izsūtīt ziņas, jākontrolē, cik daudz cilvēku uz tām atbild. Cik daudzi sāk rīkoties šo vēstījumu iespaidā? Jādomā, kā jūs varat izmantot atgriezenisko saīsu iespējas, lai ar laiku palielinātu ziņu personīguma pakāpi un to nozīmīgumu?

Pārbaudot regulāri datus, jūs varat šo skaitli palielināt vismaz divas līdz piecas reizes.

Kādas problēmas pastāv saistībā ar kompresiju?

Vai jums ir izveidota atgriezenisko saīsu tehnoloģija, lai zinātu, kad palielināt "ēsmu", jo sadarbības efektivitāte sāk zust? Piemēram, *American Airlines* var sekot līdz ceļotāju darbībām un noteikt, kurā brīdī viņu ceļošanas paradumi sāk mainīties un interese atslābt. Iespējams, ka tas norāda uz to, ka klients sācis izmantot citas aviolīnijas pakalpojumus. Tā ir lieliska iespēja piedāvāt papildus balvas, lai atjaunotu šī klienta interesi un entuziasmu.

Ja jauna klienta piesaiste kompānijai izmaksā ~100 dolārus, bet papildus balva, lai viņu paturētu, – tikai 5 dolārus, tad izvēle ir acīmredzama.

Vai uzņēmums pret atļauju izturas kā pret resursu?

Uzņēmumi kontrolē savus resursus katru dienu. Tiek sekots līdz krājumiem ražotnē vai naudai bankā. Bet vai jūs mērāt arī savu saņemto atļauju datu bāzi?

Laikam ritot, šo resursu var efektīvi izmantot atkārtoti un palielināt klientu skaitu. Abos gadījumos nepieciešamas investīcijas, bet, tāpat kā ar visiem resursiem – tikai tos uzskaitot un kontrolējot var aprēķināt atdevi.

Cik efektīvi tiek izmantota atļauja?

Kad izveidota saņemto atļauju datu bāze, to iespējams efektīvi izmantot, jo jums ir atļauja uzrunāt lielu skaitu cilvēku. Ja jūs to darāt ar personisku pieeju, tad ar tās palīdzību jūs varat piegādāt jaunus vēstījumus šai grupai un ievērojami paaugstināt peļņu. Ja uzņēmums pats nav mēģinājis saņemt atļaujas, lai piedāvātu produktus, tad var mēģināt palielināt produkcijas noietu, izveidojot partnerattiecības ar citām kompānijām, lai dalītos atļaujā un peļņā.

Piemēram, *American Airlines* ir sava politika attiecībā pret viesnīcām. Tā nevis izīrē regulāro avio pasažieru vārdus kādai viesnīcu ķēdei, bet gan savai lojālo klientu bāzei gaidītajā ikmēneša pasta sūtījumā piedāvā informāciju par šīm viesnīcām.

Kā tiek palielināts atļaujas līmenis?

Kad atļaujas sistēma izveidota, tā ir jāpalielina. Bez pienācīgām rūpēm atļauja pakāpeniski izzudīs. Taču koncentrējoties uz to, kā iegūt arvien lielāku potenciālo klientu uzticēšanos, izplatītājs var palielināt no klienta saņemtās atļaujas apjomu, tā laika gaitā padarot to par arvien vērtīgāku resursu.

Piemēram, *Amazon.com* sākumā saņemtā atļauja patiešām ir

niecīga. Patērētājs ir priecīgs, ka viņu laiku pa laikam informē par kādu interesantu jaunumu no *Amazon*, bet viņš no kompānijas negaida *e-pasta* vēstuli. Organizējot veicināšanas pasākumus ar vienkāršām, bet jautrām balvām, viņi spēj panākt daudz aktīvāku iesaistīšanos. Tas virza patērētājus augšup pa atļaujas kāpnēm, un ziņas no kompānijas kļūst gaidītas.

Nākamajā posmā vēstījumiem būtu jāklūst nozīmīgākiem un personiskākiem attiecībās ar klientu. Piemēram, kad *Amazon* zina, kādas grāmatas jums patīk, tā var piedāvāt automātisko pakalpojumu – grāmatu apskatus, vai īpašu ikmēneša atlaižu programmu vienai grāmatai pēc jūsu izvēles. Nākošais līmenis ir cilvēku iesaistīt grāmatu klubos, saņemt atļauju izvēlēties kādu grāmatu un nosūtīt to apstiprināšanai apmaiņā pret atlaidi vai kādu citu labumu.

Kāds ir vienas atļaujas prognozētais ilgums?

Pēdējais jautājums ir par atļaujas ilgtermiņa vērtību. Ja atļauja ir pārējosa – tā kā, piemēram, apmeklējot kādu tūrisma objektu – tad summai, ko izplatītājs gatavs ieguldīt, vajadzētu būt mazākai nekā gadījumos, kad atļauja var pastāvēt ilgu laiku.

Tas ir ieguvums, ja atļaujas ciklu, ko daudzi uzskata par īslaicīgu, var pārvērst ilglaicīgā. Piemēram, lielveikala lojalitātes programma var ilgt mēnešiem un pat gadiem.

Visbiežāk uzdotie jautājumi par Atļaujas mārketingu

Vai tam nepieciešama mājas lapa?

Nē. Atļaujas mārketingu darbojas jebkurā vidē, kur klientu var iesaistīt dialogā. Tas var notikt lidostā, ar tiešo pastu, *on-line* režīmā utt. Tāpat mārketinga kampaņas jebkurā medijā var papildināt arī ar Atļaujas mārketinga elementiem.

Piemēram, ikvienā TV reklāmā vajadzētu būt bezmaksas telefona numuram vai *e-pasta* adresei, kur cilvēki, kas vēlas “pacelt roku”, var griezties pēc informācijas, jo tā sākas dialogs.

Vai Atļaujas mārketingu darbojas tikai attiecībās ar masu patērētājiem?

Attiecībās ar biznesa klientiem šīs metodes darbības iespējas ir tikpat vilinošas kā piedāvājumi masu patērētājiem. Kā mēs visi zinām, kontakti ar biznesa klientiem izmaksā dārgi. Vispirms ir jāizdomā, kā pirmo reizi sasniegt auditoriju un pievērst šīs mērķa grupas uzmanību.

Izplatītāji, kas strādā ar biznesa klientiem, visbiežāk uzdod jautājumu: „Kā var izmantot Atļaujas mārketinga paņēmienus, lai sasniegtu potenciālos klientus, kas pašlaik ar viņiem nerunā?” Diemžēl burvju nūjiņas nav. Atļaujas mārketinga efektīvās metodes tomēr neatbrīvo no finansiāli dārgā brīža, kad jūs pirmo reizi mēģināt uzrunāt svešinieku. Budžetā jāparedz nauda, kas nepieciešama, lai piesaistītu potenciālo klientu uzmanību, izmantojot Pārtraukšanas mārketinga metodes.

Piemēram, es aizrakstīju kādai lielai rūpniecības un sporta preču kompānijai, kas ražo rezultātu tablo, un palūdzu sīkāku infor-

māciju par vienu no produktiem. Kas notika?

Tā vietā, lai mani iesaistītu, izmantojot Atļaujas mārketingu – ar mani uzsāktu dialogu, izglītojot par saviem produktiem, viņi man atsūtīja brošūru. Enerģijas ieguldījuma, lai svešinieku pārvērstu par paziņu un pēc tam par klientu, nebija.

Netika izrādīta nekāda interese par potenciālo pirkumu 10 000 \$ apmērā. Šajā uzņēmumā neatradās neviena zemākā līmeņa pārdevēja, kas ar mani aprunātos un ieinteresētu.

Atļaujas mārketingam vajadzētu būt jebkuras biznesa klientiem paredzētas kampaņas stūrakmenim, kas nodrošina ievērojamus ienākumus no ikviena klienta. Atkārtotju vēlreiz, jāveido potenciālo klientu datu bāze un pēc tam tā efektīvi jāizmanto.

Cik bieži izmanto tīmekli?

Uzņēmumi tīmekli atrodas dažādu iemeslu dēļ. Tīmeklis piedāvā ievērojamu izmaksu samazināšanu, ja to izmantojam kā darbinieku aizvietotāju.

Manuprāt, tīmeklis jāizmanto kā iespēja publicēt informāciju ārējiem darbiniekiem – pārstāvjiem un izplatītājiem, partneriem un esošajiem klientiem. Tīmekli kā mārketinga līdzekli padarīt funkcionālu iespējams, ja izpildīsiet trīs soļus:

1. solis:

ieviesiet divas mājas lapas – vienu klientiem, bet otru potenciālajiem klientiem. Lapa potenciālajiem klientiem būs jūsu mārketinga vēstījuma “parādes durvis”. Šīs lapas galvenajam mērķim vajadzētu būt tikai un vienīgi atļaujas iegūšanai, lai varētu turpmāk kontaktēties ar konkrēto cilvēku. Tai vajadzētu būt dažu lappušu apjomā un pilnībā orientētai uz to, lai potenciālais klients izdara divas lietas:

izstāsta jums, ko viņš vēlas uzzināt, kādu problēmu viņam nepieciešamas atrisināt;

dot jums atļauju kontaktēties ar viņu, izmantojot *e-pastu*.

Kad atļauja ir iegūta, jūs esat ceļā uz pirkuma izdarīšanu. Tagad jūs varat izmantot mācību programmas mārketingu, lai iepazīstinātu potenciālo klientu ar piedāvājumu. Kad lapa potenciālajiem klientiem ir izveidota, jāpanāk, lai cilvēki to apmeklē. Matemātiski no katriem 100 cilvēkiem, kas apmeklē lapu, x procenti dos jums savu atļauju. No katra cilvēka, kas dos atļauju, jūs saņemsiet y dolārus par pirkumu.

Var mēģināt viņus piesaistīt caur tīmekli, bet var izmantot medijus, kuros jau esat investējuši. Ir jāizmanto milzīgā auditoriju sasniegšana, ko piedāvā dažādi masu mediji. Piemēram, ieinteresētie cilvēki jāauzicina atsūtīt *e-pasta* ziņu uz jūsu mājas lapu. Var pievilināt ar kādu balvu vai atlaidi, vai sīkākas informācijas piedāvājumu. Lielos uzņēmumos problēmas rada nevis nauda, bet aktivitāšu organizēšanas koordinēšana. Jāpanāk, lai uzņēmuma atbildīgie darbinieki, TV ļaudis, reklāmas aģentūras, mediju cilvēki, mārketinga grupa un dileri – visi strādātu kopā vienam mērķim.

Vai atļaujas mārketingu var palīdzēt veidot uzņēmuma tēlu?

Tēla veidošana nozīmē, ka ir nodrošināta maksimāli liela pieeja

Tā pieaug nauda

25 gados		32,918 rub.
20 gados		16,366 rub.
15 gados		8,137 rub.
10 gados		4,045 rub.
5 gados		2,011 rub.

Tā pieaug Lova nauda
ja Tu noguldi tikai 1000 rub.
Latvijas Privāta Lombarda
Krāj- un Aizdevu Sabiedrībā
Rīgā, Teatra ielā №9 pretim Operai

Ievērojot taisni mazā krājēja intereses, mēs nodibinājām pie **LATV. PRIVATĀ LOMBARDA KRĀJ- UN AIZDEVU SABIEDRĪBU**, kura noguldījumus arī sīkās sumās **augstākus procentus**, nekā to citas naudas iestādas par lieliem noguldījumiem mēdz maksāt. Noguldījumus Privātā Lombarda Krāj- un Aizdevu Sabiedrībā pieņem katrā apmērā uz noteiktu laiku jeb uz tekošu rēķinu, pie kam noguldījuma mazākā suma ir 100 rub. Zīmognodokli par noguldījumiem samaksā Sabiedrība. Noguldījumi Privātā Lombarda Krāj- un Aizdevu Sabiedrībā ir nodrošināti netikvien ar Sabiedrības kapitālu un nekustamu īpašumu, bet sevišķi vēl ar zelta, sudraba un citādām vērtslietām, kuras nekad savu vērtību nevar zaudēt. Nodrošinājums pārsniedz četrcārtīgi noguldījumu sumas. Privātā Lombarda Krāj- un Aizd. S-ba tāpēc uzskatama par visdrošāko noguldījumu vietu. Par noguldījumiem Privātā Lombarda Krāj- un Aizd. Sabiedrība maksā **9—15% gadā**, t. i. tāds procentus, kādi ne no vienas citas naudas iestādes netop doti. Noguldot naudu pie šiem procentiem uz augļu augļiem, noguldītais kapitāls piecos gados dubultojas, kā mēs to redzam šī prospekta zīmējumā. Tā tad **LATVIJAS PRIVATĀ LOMBARDA KRĀJ- UN AIZDEVU SABIEDRĪBA** uzskatama arī par visizdevīgāko noguldījumu vietu. Noguldījumi uz tekoša rēķina tiek izmaksāti bez uzteikšanas katrā laikā kases darba stundās, no pulksten 9 līdz 5, bet sestdienās no pulksten 9 līdz 2. **LATVIJAS PRIVATĀ LOMBARDA KRĀJ- UN AIZDEVU SABIEDRĪBAS** telpas atrodas katram parocīgā, ērti pieietamā vietā — pašā pilsētas centrā, Teatra ielā № 9, Valņu ielas stūrī, pretim operai. Tur arī katram interesentam tiek visas tuvākas ziņas izsniegtas. Bez tam noguldījumus var iemaksāt katrā Latvijas bankas nodaļā uz Sabiedrības tek. rēķ. № 2238, Latvijas bankas Rīgas nodaļā, kā arī katrā pasta nodaļā uz Sabiedrības tek. rēķ. № 442.

Teatra ielā № 9

Pārliecināties par noguldījumu izdevīgumu

Teatra ielā № 9

Latvijas Priv. Lombarda Krāj- un Aizdevu Sabiedrībā!

Žurnālā "Atpūta" publicētā reklāma 1926. gadā

patērētājiem, tiek uzrunātas lielas cilvēku masas.

Ja es uzticos uzņēmumam, tad nopirkšu viņa produktu nevis kādu nepazīstamu preču zīmi. Uzņēmuma tēls vislielākajā mērā ir saistīts ar to, cik daudz cilvēku jums ir devuši atļauju. Piemēram, tēls noteikti palīdz apdrošināšanas brokeriem panākt uzticēšanos. Savukārt, apdrošināšanas brokera labais darbs vēl vairāk stiprina uzņēmuma tēlu.

Uzņēmumiem, kam ir zemu izmaksu produkti un ilgtermiņa klienti, atļaujas mārketings var arī nedot lielu labumu. Šajā gadījumā vajadzētu turpināt orientēties uz Pārtraukšanas mārketingu, lai veidotu sava uzņēmuma tēlu.

Kāda atšķirība ir starp Atļaujas un Pārtraukšanas mārketingu?

Pārtraukšanas mārketings izmantotājs ir mednieks, bet Atļaujas mārketings lietotājs – zemnieks. Mednieks pielādē šauteni un šauj, kamēr kaut kam trāpa. Pēc šīs nodarbošanās viņš kādu laiku atpūšas. Un pēc tam medī atkal.

Zemniekam jānodarbojas ar kaplēšanu, stādīšanu, laistīšanu un ražas novākšanu. Tas ir daudz paredzamāks process, lai gan prasītu regulāras pūles un mērķtiecību. Ja viņš paņems dažas brīvdienas, tad var zaudēt visu ražu.

Kādēļ nedrīkst pārdot citiem savu klientu datus?

Pārdodot savāktos datus, tiek devalvēta atļauja, kas dota tieši jums un nevis kādam citam.

Patiesa atļauja ir tad, kad ar kādu cilvēku izveidojas monogāmas, personiskas attiecības. Cilvēkam ir dots stimuls, lai viņš jums uzticētos un dalītos ar saviem personiskajiem datiem apmaiņā pret mērķtiecīgiem, nozīmīgiem, personiskiem mārketingsa vēstījumiem, kas ietaupa viņa laiku un naudu.

Ja datus pārdod, tad parādās trešā persona, kas: simtprocentīgi un vēl vairāk “palielina troksni” – sūta nelūgtus vēstījumus, tā kaitējot starp jums izveidotajām privātajām attiecībām;

gūst peļņu, pārkāpjot jūsu radīto uzticēšanos. Patērētājs jūtas piekrāpts un glābjas bēgot.

Kā mainās ietekmes sfēras, kad Atļaujas mārketings sāk prevalēt?

Notiek “paradigmu maiņa”. Pasaule patiesi mainās un šķiet, ka nākotnē būs tikai divu veidu uzņēmumi – veiklie un mirušie.

Jebkurā tirgū un jebkurā auditorijā pastāv trīs patiesības:

Trīs testi, lai izprastu, kādēļ klientu datu bāzi nedrīkst pārdot.

1. Jūsu jurists pārdod datus par jūsu uzņēmuma finansiālo situāciju kādai finansu pakalpojumu kompānijai, kas tos izmanto, lai jums piekļūtu un iesniegtu kredīta priekšlikumu. Šī firma zina jūsu algas, naudas plūsmu un visas esošās krīzes.

Kā jūs reaģētu, ja tas notiktu ar jums?

2. Žurnāls *Playboy* nopērk datus no *Book of the Club* par to, kādas grāmatas jūs esat iegādājies. Pamatojoties uz tiem, *Playboy* nolemj, ka viņu izdevums jūs varētu interesēt un sūta savus piedāvājumus. Kā jūs reaģētu?

3. Jūs piedalāties *on-line* loterijā un izmantojat savu privāto *e-pasta* adresi. Loterijas organizētāji pārdod to simts citām kompānijām. Pēkšņi jūs saņemat tik daudz nelūgtas reklāmas, ka esat spiests nomainīt *e-pasta* adresi un informēt visus draugus un paziņas par šo maiņu. Kā jūs jūtaties šādā situācijā?

Katrā no šiem gadījumiem jums ir laupīts stimuls turpmāk kādam uzticēties.



1. Atļauja ir ietekmīgs resurss, kas mērķtiecīgi jāizmanto.
2. Trokšņainajā reklāmas vidē atļauja kļūst vērtīgāka un grūtāk iegūstama.
3. Jebkurā tirgus segmentā atļauju spēš iegūt tikai ierobežots uzņēmumu skaits.

Ikvienā nozarē – sākot no kopieguldījumu fondiem līdz pat pārtikas preču veikaliem – tikai daži uzņēmumi galu galā saņems atļauju piedāvāt un pārdot preces milzīgi apjomīgam klientu skaitam. Kad tas notiks, šīs kompānijas – “vārtu sargi” sāks realizēt savu varu. Atļaujas īpašnieki sāks savus piegādātājus uzskatīt par vairumprecēm un zināmā mērā tā tas arī ir. Piegādātājiem būs jāsamazina savas cenas un peļņa, lai saglabātu biznesu.

Wal-Mart jau tagad tā dara ar veļas mazgāšanas līdzekļiem, viņi pārdod vairāk nekā 25% no visiem ASV pārdotajiem veļas mazgāšanas līdzekļiem. Līdz ar to *Wal-Mart* ir milzīga vara pār *Procter & Gamble*, un tā kļūst arvien lielāka.

Secinājums: uzņēmumiem, kas nav raduši būt par pēdējo posmu attiecībā starp patērētāju un produktu, būs jāapsver, vai tās vēlas būt par “vārtu sargiem” un veidot tiešas atļaujas attiecības ar patērētājiem. Tādiem lieliem uzņēmumiem, kā, piemēram, *Procter & Gamble* un *Estee Lauder* jārisina konflikts, kuru izplatīšanas kanālu izvēlēties. Vai turpināt sadarbību ar vecajiem, ilglaicīgajiem mazumtirgotājiem, vai arī jāmēģina tos apiet un doties tieši pie patērētāja?

Ja palaidīs garām iespēju veidot tiešas atļaujas attiecības ar patērētāju, uzņēmums kļūs par vairumpreču piegādātāju.

Taču ne jau katrs var kļūt par “vārtu sargu”. Vai tiem, kas to nevar, vajadzēs arvien vairāk un vairāk atteikties no peļņas līmeņa, lai paturētu savu tirgus daļu? Jā, protams. Par to nav šaubu.

Ja atļaujas mārketings ir tik efektīvs, kādēļ TV pārtraucējreklāma tomēr dominē mārketiņgā pasaulē?

Galvenais iemesls ir pieradums. Inerce ir milzīga. Uzņēmumos pastāv veseli departamenti, lielas reklāmas aģentūras, mediju un ražošanas infrastruktūra, kas izdzīvo tādēļ, ka šajā jomā tiek ieguldīti milzu līdzekļi.

Piemēram, *Gardenburger* atpazīst gandrīz katrs, bet ļoti daudzi nekad nav nogaršojuši tā burgerus. Šis uzņēmums nonāca līdz galējai robežai ar TV reklāmu, jo viņi ieķīlāja lielu daļu uzņēmuma, pamatojoties uz to, ka ar divām trīsdesmit sekunžu reklāmām un lielu reklāmu laiku pietiks, lai piesaistītu cilvēku uzmanību, veidotu uzticēšanos un veicinātu vēlmi izmēģināt viņu produktus. Rezultātā lielākie ieguvēji bija viņu konkurenti. Viņi piesaistīja svešinieku uzmanību šai produktu kategorijai, bet cilvēki izvēlējās vietu, kur burgeriem bija visizdevīgākais piedāvājums. Tā pati nauda, ieguldīta Atļaujas mārketiņgā kampaņā, dotu labākus rezultātus. Taču TV kampaņas kārdinājums un vieglums aizmigloja šī uzņēmuma speciālistu prātus.

Uzņēmumi, kas patiešām mēra mārketiņgā pasākumu rezultātus, piemēram, *Columbia Record Club* un *Spiegel*, nekad nereklamējas TV, un tam ir iemesls – tas neatmaksājas!

Tomēr lielbudžeta TV reklāmas dažiem uzņēmumiem nes rezultātus. Tie ir produkti, kas saistīti ar dzīves veidu un kam ir

savs stāsts – alus, dzērieni, baterijas utt.

Vairumam uzņēmumu šie ieguldījumi nav tā vērti.

Cik svarīga ir testēšana?

Masu medijos izvietota reklāma sniedz rezultātus, ja reklāmas laukumi vai laiki nav nesamērojami dārgi. Atļaujas mārketiņgā priekšrocība ir tā, ka ir iespējams pārbaudīt visu, izveidojot simtiem testus, kam nav nepieciešami talantīgi darbinieki, tikai neatlaidība.

Agresīvi testējot katru atļaujas kampaņas elementu, var divkārt vai trīskārt palielināt tās efektivitāti.

Testēšana ir disciplīna, ko grūti iesākt, bet kad mehānisms ir izveidots, to veikt ir viegli. Vajadzētu pārbaudīt visu – garumu, cenu, balsi, radošo izpildījumu, balvu sistēmu, kompresiju un respondentu demogrāfiskos datus – visu, ko vien var iedomāties.

Ko darīt ar pašreizējo mājas lapu?

Tik traki nebūs, ka teikšu, lai verat to ciet. Taču nevajag tanī tupināt ieguldīt kaudzi naudas, veidojot to par brīnumainu un stilīgu lapu.

Mājas lapai, kas domāta jaunajiem klientiem, jābūt nelielai, ātrai un vienkāršai. Tai jāsavāc *e-pasta* adreses apmaiņā pret solījumu dot kādu labumu.

Piemēram, kāda kompānija, kas strādā ar biznesa klientiem un ar ko mēs sadarbojamies, noalgoja piecdesmit cilvēkus, kas atbild uz *e-pasta* vēstulēm, kas pienāk mājas lapā. Šāds darbs ar potenciālajiem klientiem izmaksā lētāk nekā jebkura cita preču noieta stimulēšanas metode.

Ieejiet www.ge.com, tas ir, *General Electric's* mājas lapā, kas ir ļoti dārga, bet var kalpot kā vissliktākais piemērs tam, kā nelietderīgi tērēt naudu, tad jau to labāk to vienkārši dedzināt. Nezinu, kāds pamatojums varētu būt viņu priekšstatam, ka patērētāja motivāciju būs tik liela, lai ienirtu līdz mājas lapas piektajam vai desmitajam līmenim un tur meklētu kapitāla hipotekārās refinansēšanas struktūrvienību? Viņiem atomelektrostacijas un ledusskapji atrodas vienā mājas lapā.

Alternatīva ir tik vienkārša, – palūgt lapas apmeklētājam, lai nosauktu savu vārdu un uzdod jautājumu – ko viņš vēlas uzzināt – mēs sameklēsim atbildi un atrastīsim jums dažu minūšu laikā. Tā sākas ilgtermiņa atļaujas attiecības.

Kādi ir lielākie uzņēmumu kļūšanas akmeņi, izvēloties Atļaujas mārketiņgu kā darba metodi?

Organizatoriskie. Jāpārdomā, vai organizatoriski esat gatavi atļaujas mārketiņgam.

Alkatība. Kad iesētas atļaujas sēklas, būs milzīga vēlme tūlīt ievākt augļus. Mērķtiecīgi izmantojot datu bāzi, tā aug lēnām. Došana ir ievērojami svarīgāka par ņemšanu, īpaši sākumā. Veidojot programmas, izšķirošā ir pacietība.

Tālredzība. Atļaujas mārketiņgā kampaņai nepieciešama plānošana un organizācijai jābūt pietiekami disciplinētai, lai plānotu uz priekšu.

Pirmie soļi, lai sāktu nodarboties ar Atļaujas mārketingu

1. solis.

Izskaitļojiet jauna klienta ilgtermiņa vērtību! Bez šīs informācijas būs ļoti grūti aprēķināt, cik daudz ir vērts ieguldīt jaunas atļaujas iegūšanai vai reklāmām!

2. solis.

Izstrādājiet komunikāciju plānu, ko izmantosiet, lai svešiniekus pārvērstu par draugiem! Piemēram, vēstules, *e-pasta* vēstules, scenāriji, ko izmantot telefona sarunās, mājas lapas utt.! Šie plāna punkti būs:

- jāizmanto laika gaitā;
- tiem jāpiedāvā patērētājam savtīgs iemesls, kādēļ atsaukties;
- saskarsmei attīstoties, jāmainās vēstījumiem un jums vairāk jāuzzina par klientu;
- jābūt aicinājumam uz darbību, lai var izmērīt rezultātu.

3. solis.

Pārveidojiet visas savas reklāmas, iekļaujot tajās aicinājumu uz darbību! Neizmantojiet reklāmu, kur patērētājam netiek dota iespēja atsaukties. Kad tas ir noticis, sāk darboties komunikācijas plāna punkti!

4. solis.

Mēriet katra posma rezultātus! Izmetiet no saraksta 60% sliktos rezultātus un aizstājiet tos ar jauniem! Visu laiku turpiniet testēt jaunus darba paņēmienus!

5. solis.

Reģistrējiet – cik atļaujas tiek panāktas; cik lielā mērā atļauja maina pirkšanas darbības! Apbalvojiet visas Atļaujas komunikācijā iesaistītās puses par rezultātu pārsniegšanu!

6. solis.

Nozīmējiet vienu cilvēku, kas sargā datu bāzi! Viņš jāapbalvo par atteikšanos no īslaicīgas peļņas vilinājumiem!

7. solis.

Centieties samazināt saskarsmes biežuma izmaksas, automatizējot atbildes un pārejot uz *e-pastu* vai internetu!

8. solis.

Pārveidojiet savu mājas lapu, lai tā no brošūras pārvērstos par mērķtiecīgu atļaujas iegūšanas mediju!

9. solis.

Regulāri auditējiet savu atļaujas bāzi, lai noteiktu, cik plaša patiesībā ir jūsu atļauja!

10. solis.

Mērķtiecīgi izmantojiet atļauju, piedāvājot papildu produktus vai pakalpojumus, kā arī veidojiet mārketinga aktivitātes kopā ar partneriem!



PERSONĀLA VADĪBAS LOMA MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS



Laura Miķelsone

Organizācijas attīstības centra
Spring Valley
organizāciju konsultante



Jānis Gredzens

Organizācijas attīstības centra
Spring Valley
izpilddirektors

Uzņēmumi, kas bieži vien tika dibināti konkrētiem biznesa darījumiem, kuros sākotnēji darbojās 5-20 cilvēki, nu ir izauguši par lielām organizācijām, nodarbinot 150 cilvēkus un vairāk. Šo uzņēmumu īpašnieki, kuri nereti ir arī uzņēmumu vadītāji, ir bijuši teicami *darījumu meistari*, bet kā *lielu organizāciju vadītājiem* viņiem tik spīdoši var arī neiet. Daļa uzņēmēju savas akcijas ir pārdevuši, bet daļa cenšas turpināt izaugsmi un saglabāt peļņu, pie uzņēmuma vadības stūres turoties cieši un neatlaidīgi.

Ko darīt, kad personāla vadības jautājumi "sāk traucēt"?

Lai uzņēmums strādātu veiksmīgi, vienlīdz nozīmīgi ir apzināties izaicinājumu, kas saistīts ar uzņēmuma trīs pilāriem: Nauda, Tirgus un Cilvēks.

Kopš Latvijas neatkarības atgūšanas pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados Nauda jeb finanses ir bijis visnotaļ spēcīgākais

dzinējspēks *latviešu* biznesa attīstībai un uzņēmumu veidošanai. Peļņu nesoši darījumi, sākot ar ārzemju valūtas spekulācijām, Polijas tirgus preču tirdzniecību un kokmateriālu eksportu, bija pamats pirmo uzņēmumu attīstībai, kuru veidoja "darījumu" bizness.

Pirmajai desmitgadei aizejot, aizvien lielāku nozīmi kā bizne-





sa veiksmes faktors ieguva Tīrgus. Mārketingu nu bija jauns un daudzsoļošs izaicinājums, kam bija neatsverama vērtība dinamiskā un augošā tirgū, kur uzņēmumi paši varēja veidot savu noieta tirgu, tieši vai netieši veidā norādot Latvijas patērētājam, kad, kas un par cik viņam būtu jāpērķ. Un ne velti šeit līdera pozīcijās nokļuva ārvalstu lielie starptautiskie uzņēmumi, kuru arsenālā bija milzīga pieredze pārdošanā un tirdzniecībā. Ārvalstu īpašniekiem piederušas lielākās veikalu ķēdes un importēto plaša patēriņa preču dominance ir spilgts piemērs.

Pēdējo piecu gadu laikā gandrīz katrs uzņēmums vienā vai otrā veidā ir deklarējis, ka Cilvēks tajā ir vissvarīgākais. Ja ne pašu darbinieks, tad Klients jau nu noteikti. Parasti gan tas notiek, aizgūstot kādu veiksmīgu angļu, skandināvu vai amerikāņu uzņēmuma saukli. Tas, cik šis apgalvojums ir paties jeb autentisks latviešu uzņēmumu kultūrai un vērtībām, ir diskutējams jautājums.

No darījumu biznesa līdz vērienīgai organizācijai

Uzņēmumi, kas bieži vien tika dibināti konkrētiem biznesa darījumiem, kuros sākotnēji darbojās 5-20 cilvēki, nu ir izauguši par lielām organizācijām, nodarbinot 150 cilvēkus un vairāk. Šo uzņēmumu īpašnieki, kuri nereti ir arī uzņēmumu vadītāji, ir bijuši teicami **darījumu meistari**, bet kā lielu organizāciju **vadītājiem** viņiem tik spīdoši var arī neiet. Daļa uzņēmēju savas akcijas ir pārdevuši, bet daļa cenšas turpināt izaugsmi un saglabāt peļņu, pie uzņēmuma vadības stūres turoties cieši un neatlaidīgi.

Uzņēmuma vadība jeb menedžments, kurā darbinieku skaits pārsniedz 100, iegūst pavisam jaunu nozīmi un rada citus izaicinājumus. Neformālā struktūra, kur "katrs dara to, kas labāk

padodas" sāk traucēt un vairs neliecina par efektīvas sistēmas esamību. Par to liecina tādi faktori, kā amatu pārklāšanās, pārpratumi komunikācijā, saspīlēta konkurence darbinieku vidū un neskaidras izaugsmes iespējas. Tas ir mirklis, kad uzņēmuma vadītāji vai darbinieki sāk radīt variācijas par uzņēmuma esošo un iespējamo struktūru, pirmo reizi no atvilktnes tiek izvilkti "ķeksīša pēc" veidotie amatu apraksti, pēkšņi ir radusies "liela" nepieciešamība pēc komandas saliedēšanas treniņa skarbos apstākļos vai zelta pārdošanas iemaņu kursa.

Citiem vārdiem sakot, šis ir mirklis, kad biznesa uzņēmumam ir jāklūst arī par pilnvērtīgu un efektīvi funkcionējošu organizāciju. Un šis izaicinājums nav viegls.

Apzināties vajadzību un iepazīt sevi

Pirmais un droši vien visgrūtākais – ir jāatrod laiks un iespēja domāt ne tikai par Naudu un Tirgu, bet arī par Cilvēku. Uzņēmuma vadītājam ne tikai ir jāpārziņina finanses un darījumu slēgšana, bet arī jādomā par to, kā vadīt cilvēkus, t.i., radīt komandu, strukturēt organizāciju, vadīt iekšējo komunikāciju. Bet, lai to izdarītu, ir jāapzinās tā vērtība, ko labas organizāciju vadīšanas iemaņas sniedz uzņēmuma nākotnei.

Savukārt, pirms vadīt citus, ir jāiemācās vadīt pašam sevi. Līdz ar sevis vadīšanu ļoti aktuāls kļūst jautājums par sevis apzināšanos – t.i. izpratni par savu uzvedību, pašmotivāciju, jūtām un emocijām. Un tas jau ir diezgan smags un bieži vien sāpīgs process. Tomēr, atvēlot laiku un citus resursus šim procesam, ir iespējams iegūt daudz labākus rezultātus uzņēmuma efektivitātes celšanai nekā tērējot naudu dārgu personāla vadības vai citu "biznesa" rīku pirksanai.

Radīt sistēmu un iespēju personāla vadībai attīstīties

Ņemot vērā svaigi veidojošās uzņēmumu struktūras un darbības principus, salīdzinoši jaunās organizācijās vēl nav tādas sistēmas, no kuras smelties padomus un iespējas pacelt cilvēku vadīšanas aspektus augstākā līmenī. Vadītāji līdz šim vairāk pūles ir veltījuši teicama Finanšu vai Mārketinga direktora atrašanai, kamēr ar personālu saistīto jautājumu risināšana bieži tiek atstāta vienkārši grāmatvedības nodaļas paspārnē.

Vai tas būtu pārāk optimistiski cerēt, ka uzņēmuma vadītājs, lemjot par biznesa tālāko virzību, nopietni pārzina savu darbinieku potenciālu un iespējas sasniegt izvirzītos mērķus? Vai vadītājs pietiekoši labā līmenī apzinās uzņēmuma iekšējās komunikācijas aspektus un var tos efektīvi izmantot? Vai, ieviešot jaunākās uzņēmuma vadības tehnoloģijas un sistēmas, uzņēmuma vadība ir gatava Pārmaiņām, kas radīsies organizācijā, kā arī sekmīgi vadīt pārmaiņas, lai sasniegtu iecerēto?

Lai varētu izvirzīt Personāla vadītājam augstākminētos mērķus un pacelt personāla vadību jau stratēģiskā līmenī, vadītājam ir jāprot gan prasīt, gan arī novērtēt to, ko personāla vadība spēj sniegt papildus administratīvajam un lietvedības darbam. *Novērtēt* nozīmē atzīt vajadzību un nepieciešamību veikt vērā ņemamus ieguldījumus šīs funkcijas attīstībai, kā arī veidot tai pozitīvu un vērtīgu tēlu uzņēmumā.

viņa organizācijā. Tad, lēnām arī varēs rasties izpratne par to, kas notiek manā uzņēmumā "ar personāla jautājumiem". Tikai pēc tam, kad personāla vadītāja loma ir atpazīta un novērtēta sevī (uzņēmuma īpašniekā un/vai vadītājā), lēmums par personāla vadītāja kā atsevišķa amata izveidi var tikt pieņemts. Personāla vadītājam izvirzītie mērķi būs atkarīgi no tā, ko uzņēmuma vadītāja sagaida no personāla vadības darbinieka. Kādam vadītājam var būt svarīga darba likumdošanas pārzināšana, citam profesionalitāte personāla atlasē un darbinieku motivācijas sistēmu izstrādē vai perfekta personāla vadības sistēma ar visdetalizētāko informāciju par katru darbinieku. No šiem apsvērumiem, tad tā arī tiek izvirzīti kritēriji potenciālajam personāla vadītājam.

Kas liecina par to, ka personāla vadības funkcija uzņēmumā ir vajadzīga?

Ņemot par pamatu savu personīgo pieredzi, gribu minēt vairākas pazīmes, kas norāda uz nepieciešamību formalizēt personāla vadības funkciju uzņēmumā.

Darbinieku skaits.

Kā liecina uzņēmumu pieredze, tad personāla vadības funkcija mazos uzņēmumos kļūst aktuāla pie darbinieku skaita sākot no 50-100 un vairāk. Un arī šajos gadījumos uzņēmuma darbinieku skaitam sasniedzot un pārsniedzot šos skaitļus – personāla

Pirmais un galvenais solis ir vadītājam pašam noticēt tam, ka augsta līmeņa personāla vadībai ir nozīme un vērtība. Nav jādibina ne liels departaments, ne jāizdomā skaisti amatu nosaukumi. Uzņēmuma vadītājam savā darba ikdienā ir jāatvēr laiks un nauda, lai veidotu attiecības ar cilvēkiem, kas izvēlējušies strādāt viņa organizācijā.

Ar ko sākt, attīstot personāla vadības funkciju

Kā uzņēmuma vadītājam izveidot tādu personāla vadību, lai droši varētu cerēt, ka uzņēmumam vajadzīgākie un piemērotākie darbinieki neaizies pie konkurenta un ar darbiniekiem saistītās aktualitātes un problemātika tiks ņemtas vērā, pieņemot svarīgus stratēģiskus lēmumus?

Pirmais un galvenais solis ir vadītājam pašam noticēt tam, ka augsta līmeņa personāla vadībai ir nozīme un vērtība. Nav jādibina ne liels departaments, ne jāizdomā skaisti amatu nosaukumi. Uzņēmuma vadītājam savā darba ikdienā ir jāatvēr laiks un nauda, lai veidotu attiecības ar cilvēkiem, kas izvēlējušies strādāt

vadības funkciju faktiski realizē ne vairāk kā viens darbinieks. Ja līdz šim ar visiem personāla jautājumiem tika galā vadītājs, vadītāja asisite un daļu darba veica grāmatvedība, tad pie šāda darbinieku skaita atsevišķs personāla vadības darbinieks tomēr ir nepieciešams.

Personāla vadības likumdošana.

Viens no personāla vadības funkcijas pamatkmeņiem uzņēmumā ir personāla lietvedība, darba likumdošanas ievērošana, darba drošība un veselības normatīvie akti. Pie neliela darbinieku skaita ar šiem jautājumiem nodarbojas vai nu uzņēmuma vadītājs

tājs vai arī kāda no viņa uzticības personām – asistente, grāmatvede un tamlīdzīgi.

Uzņēmumam augot un arī pēc iestāšanās ES pastiprinoties arī Latvijas Republikas likumdošanas un normatīvo aktu prasībām, uzņēmuma vadītājam ir jāpieņem lēmums par personāla vadības funkcijas realizēšanu. Pastāv vairāki varianti, bet raksturīgākās ir divas iespējas. Viena no tām ir izveidot personāla vadītāja/speciālista amatu un nozīmēt tajā kādu no saviem darbiniekiem, iespējams nodrošinot papildus apmācību vai arī pieņemt speciālistu no malas. Otra iespēja ir izmatot ārpalpojumu jeb iepirkt personāla vadības pakalpojumus no malas. Latvijā zināmākie personāla vadības jomas ārpalpojumi šobrīd ir darba drošība, ugunsdrošība, darbinieku algu aprēķins. Tas gan nenozīmē, ka, pērkot šos pakalpojumus no malas, par šiem jautājumiem var aizmirst. Uzņēmumā tik un tā būs nepieciešama kontaktpersona, kas rūpēsies par personāla jautājumu risināšanu.

Darbinieku vadīšana.

Vēl viens no redzamiem indikatoriem, runājot par personāla vadību mazos un vidējos uzņēmumos, ir darbinieku vadīšanas efektivitāte. Kā jau minēju raksta sākumā, tad uzņēmumiem augot, **darījumu meistar**u kompetences vietā tiek prasīta arī **darbinieku vadīšanas** kompetence. Tas ir saistīts ar Latvijas biznesa vides attīstību, un ir uzņēmumi, kur darbiniekiem vairs nepietiek tikai ar „dod darbu un maksā algu”. Uzņēmuma vadītājiem, virzot savu biznesu, nav pietiekošas izpratnes par personāla vadības jautājumiem, kas saistīti ar savu darbinieku vadīšanu. Darbinieku vadīšanu šajā nozīmē neizprotot tikai šauri, kā uzdot uzdevumu un nokontrolēt tā izpildi, bet gan organizēt darbu kolektīvā, uzturēt labu mikroklimatu un spēt efektīvi izmantot katra darbinieka potenciālu. Šobrīd arvien nozīmīgāks kļūst arī savstarpējo attiecību aspekts darbiniekiem ar savu vadītāju. Vadītāji bieži to neapzinās vai noraksta uz citiem redzamākiem faktoriem, kā rezultātā un ilgstoši nesāņemot savu vadītāju izpratni un atbalstu, darbinieki nereti nolemj aiziet prom no darba. Kad uzņēmumā tas kļūst aktuāli, un savstarpējās sarunās vadītāji sāk izmantot tādus terminus, kā *psiholoģija* vai *cilvēciskais faktors*, tas norāda uz to, ka ir jautājumi, uz kuriem vadītāji nevar sameklēt sev saprotamus skaidrojumus. Rezultātā katrs vadītājs ar *cilvēcisko faktoru* cīnās, kā māk. Ir vadītāji, kuriem tas padodas, un vajadzība pēc personāla vadītāja nav aktuāla, bet parasti šādās situācijās tiek meklēts atbalsts pie kāda pieredzējušāka vadītāja, uzaicināts organizācijā konsultants- organizāciju psihologs vai tiek meklēts personāla vadītājs, kuram tad arī uzticēt šo personāla jautājumu risināšanu. Daudziem uzņēmumu vadītājiem, kuriem personāla vadība joprojām ir “melnā kaste”, un kurā ir gan racionāli, gan arī iracionāli skaidrojamas lietas, tas var kalpot par pietiekamu argumentu tam, lai nekavētos ar personāla vadītāja sameklēšanu, un kuram tad arī tiktu uzticēti šie personāla vadības jautājumi.

Protams, ka augstāk minētie nav vienīgie rādītāji, kas liecina par nepieciešamību veidot personāla vadības funkciju uzņēmumā. Sava nozīme ir arī nozarei, kādā uzņēmums strādā, vadītāja pro-

fesionalitātei un kādā augšanas stadijā uzņēmums atrodas. Jebkurā gadījumā uzņēmuma vadītājam savs lēmums par personāla vadības funkcijas formalizāciju ir jābalsta uz biznesa argumentiem nevis emocijām vai vidējo statistisko rādītāju.

Personāla vadības aktualitātes Latvijā

Šobrīd Latvijā viens no biežākajiem iemesliem, kāpēc aktuāls ir kļuvis personāla vadības jautājums un uzņēmumā ir izveidots personāla vadītāja amats, ir profesionālu darbinieku, vai, kā uzsver daudzi uzņēmēji, vispār darbinieku trūkums. Personāla vadības terminos runājot, tā ir personāla atlases funkcija izveidošana uzņēmumā, lai nodrošinātu to ar kvalificētiem cilvēkresursiem. Izveidojot šādu amatu, un vienlaicīgi veidojot uzņēmuma atlases sistēmu, ir ļoti svarīgi jau no sākuma sadalīt pilnvaras un pienākumus starp uzņēmuma personāla vadītāju un tiešajiem vadītājiem.

Aprakstīšu kādu gadījumu situācijas labākai sapratnei.

Nelielā poligrāfijas jomā strādājošā uzņēmumā ir nepieciešams pārdevējs, kura galvenais pienākums ir strādāt ar mazajiem uzņēmumiem un nodrošināt savlaicīgu un kvalitatīvu klientu pasūtījumu izpildi. Personāla vadītājs uzsāk nepieciešamā kandidāta meklēšanu, izmantojot visus pieejamos kanālus, vajadzības gadījumā iesaistot arī tiešo vadītāju. Pēc piemērota kandidāta sameklēšanas, kas prasa ne mazums pūļu, jo mazos un vidējos uzņēmumos kandidātu pārpilnība, vismaz šobrīd, nav novērojama, Personāla vadītājs kopā ar tiešo vadītāju intervē kandidātu un pozitīva iznākuma gadījumā tiek pieņemts lēmums par pieņemšanu darbā. Gala lēmums par darbā pieņemšanu ir tiešajam vadītājam. Personāla vadītājs nokārto nepieciešamās formalitātes un darbinieks var sākt strādāt. Kāpēc šis vienkāršais piemērs? Ja uzņēmumā nav personāla vadītāja/speciālista, un steidzami ir nepieciešams meklēt jaunu darbinieku, tad pārdošanas nodaļas vadītājs ir spiests pilnībā uzņemties personāla atlases funkciju, un citi darbi tiek nolikti malā, un tas nav tikai dažu stundu vai dienu jautājums. Šādā gadījumā pārdošanas vadītājam ir grūti koncentrēties uz pārdošanas nodaļai izvirzīto mērķu sasniegšanu un vakanto amatu aizpildīšanu..

Katrai šādai situācijai dažādos uzņēmumos var būt cits risinājums, bet svarīgi ir uzņēmuma vadītājam apzināties un izvērtēt ieguvumus vai zaudējumus, pirms pieņemt lēmumu par personāla vadītāja amata lieterību un šajā piemērā to darīt izvērtējot personāla atlases nozīmi uzņēmumā.

Pēcvārda vietā

Uzņēmuma vadītājiem lasot šo rakstu, varētu rasties jautājums, vai tad nu personāla vadība ir tik svarīga lieta un personāla vadītājs ir tā *brīnumnūjiņa*, bez kura mūsdienās nevar iztikt un kura tad atrisinās visus sāpīgos personāla jautājumus, un uzņēmuma vadītājam par tiem galva nesāpēs. Nu, protams, ka pēkšņi brīnumi nenotiks, taču profesionāls palīgs personāla vadības jautājumos būtu noderīgs gan, jo uzņēmuma vadītāju šodien personāla vadības jomā pieļautās kļūdas nākotnē var dārgi maksāt.

DARBA INSTRUKCIJA

Darba instrukcija jaunam darbiniekam palīdz saprast kārtību un paskaidro darba līguma detaļas. Tās vismaz reizi gadā ir jāpārskata un nepieciešamības gadījumā jāatjauno, jo pārmaiņas uzņēmumā ienes korekcijas arī darba instrukcijās.

Darba instrukcijā jābūt aprakstītie šādiem punktiem:

- Ievads
- Direktora uzruna
- Svarīgākā informācija par uzņēmumu un tā vēsturi
- Uzņēmuma un tā filiāļu atrašanās vietas
- Uzņēmuma ražotā produkcija vai sniegtie pakalpojumi
- Uzņēmuma nākotnes vīzija
- Uzņēmumā pastāvošā komunikācijas sistēma



Darba apstākļi

- Darba laiks
- Pasākumi, kas nodrošina elastību darba vietā
- Atvaļinājums
- Darba apmaksas noteikumi, tai skaitā nodokļu nomaksa
- Nemonitārie labumi (apdrošināšana, pensijas fondi, atlaides darbiniekiem, utt.)
- Slimības lapu apmaksas kārtība
- Rājienu un brīdinājumu izteikšanas kārtība
- Uzvedības noteikumi darba vietā
- Formas tērps vai ģērbšanās stils
- Sūdzību iesniegšanas kārtība
- Kārtība, kādā jānodod informācija
- Darba aizsardzības un drošības noteikumi, pirmās medicīniskās palīdzības saņemšanas iespējas
- Tiesības mainīt darba līguma noteikumus
- Tiesības izmantot bezalgas atvaļinājumu
- Noteikumi, kas jāievēro attiecībā uz konfidenciālu informāciju
- Rūpes par klientiem.



CIENA PRET CITA LABUMIEM

„Briedums nav saistīts ar dzīves pieredzi. Tam ir kaut kas kopējs ar iekšējo ceļojumu, ar iekšējo pieredzi.”

Ošo



Dace Rolova

Psiholoģijas zinātņu bakalaurs

MA NLP

Uzņēmuma personāla izglītības kompānijas
"Education" direktore

Septītais bauslis aizliedz zagšanu, tas ir – nelikumīgu sveša īpašuma piesavināšanos, kas ir pretrunā ar īpašnieka saprātīgo gribu. Zagšanas fakts mūs vienmēr pārsteidz – nekas nav mainījies, gadu tūkstošiem ritot, mēs esam apzagti, ir apzagti kaimiņi, ir cietis darba kolēģis. Mēs bezcerīgi jautājam: „Ko darīt?”

Šo „ko darīt?” jautā apzagtais, „ko darīt?” jautā aizdomās turamais, „ko darīt?” jautā darba vadītājs. Atbildes nav! Neizpratnē ir visi. Jautājums psihologam: „Kā rīkotos, kā risināt situāciju, ja darba vietā kāds tiek apzagts?”

Ja konstatējam „sīkumu” nozušanu, tad parasti nepievēršam uzmanību – pildspalva, kalkulators, marķieris, nav laika tam pievērst uzmanību. Mobilais telefons, nauda, vērtīgas lietas, to konstatējam uzreiz. Ja neesam cietēji, pie sevis nosakām: „Neseko līdz, kur noliek savas lietas...”

Šad un tad ir dzirdēts, ka zādzības ir abpusēja izlaidība – veids, kā iegūt kaut ko par velti vai pavirša attieksme pret personīgajām lietām. Bet ir gadījumi, kad jārūnā par slimību, kuru ietekmēt

pašam zadzējam gandrīz nav iespējams. Kleptomānija ir cilvēka impulsīva, neapzināta sev bieži nevajadzīgu lietu piesavināšanās. 1928. gadā ārsts Frīdemans grāmatā apraksta kleptomānijas psihanalītiskos un tiesu ekspertīzes aspektus. Viņš kleptomāniju dēvē par divkosīgo Jānusu, kuru no vienas puses ir slimība, bet no otras puses juridiska atbildība. Paliek atklāts jautājums, kad zagšana ir slimība – kleptomānija, bet kad – likumpārkāpums? Tādēļ zaglus var vadīt īsti rafinēti labi izplānoti zagšanas plāni, bet var vadīt neapzināta slimības kleptomānijas izraisīta darbība. Kleptomāniju var pastiprināt stresa situācijas.

Vai ir zāles? Zāles parasti nelīdz. Var līdzēt dažādas dzīves pozitīvas situācijas, līdzcīvēku izpratne vai psihodinamiskā hipnoze.







Lai arī kādā aizsegā notiktu zagšana, cietējs nonāk neapskaužamā situācijā. Darba kolektīvos šādi gadījumi nav retums. Organizācijas vadītājs cenšas noskaidrot situāciju, risināt to. Kolektīvs bieži sašķeļas „nometnēs” – tie, kuri pārmet, tie, kuri neitrāli un tie, kuri jūtīgi uztver notikušo, domā, ka viņus tur aizdomās. Es šos cilvēkus sauktu par līdzatkarīgajiem, kuri ir „īstie” cietēji, jo uz viņiem krīt aizdomas. Esmu bez vainas vainīgs. Visbiežāk atrisinājuma nav. Ja nu vienīgi zagšanas fakts izrādās pārpratums – it kā nozudusī lieta ir pavirši nomesta, nokritusi vai kā citādi atrodas. Neatrodot nozagto, cietušais notikušo spiests pārdzīvot, aizmirst. Organizācija darbiniekam var piedāvāt kompensāciju, darba kolēģi kolektīvi cenšas palīdzēt. Ja cietusi pati, organizācija un nozudusī nav kas ļoti vērtīgs vai svarīgs dokuments, policijai neziņojam. Ziņošana policijai ir pārāk „pikanta” lieta, jo aptumšo un met melnu ēnu uz organizāciju. Lai tik neciestu labā slava, lai nerastos informācijas noplūde, lai klienti nesatrauktos, lai konkurentiem nebūtu iemesla priecāties. Varam noklusēt arī lielu naudas summas pazušānu. Bagāts dara, kā grib.

Daži piemēri no zagšanas situācijām darba vietās. Kādā darba vietā zagšana notika atkārtoti, aizdomās visi un tai pat laikā nevienas. Līdz brīdim, kad kāda no darbiniecēm iesniedza atlūgumu. Izrādījās, ka viņas nepilngadīgais dēls, kurš apciemoja māti darbā, lai padarbotos pie datora, ir narkomāns.

Minēšu kuriozu, bet bieži sastopamu gadījumu. Apkopēja kādā slēgtā valsts iestādē ir spiesta sūdzēties par gaisa atsvaidsinātāja flakonu regulāru „pazušanu” no tualetes.

Vēl kāds piemērs. Darba vietā atkārtoti notiek zagšanas gadījumi. Pazūd maznozīmīgas lietas, kāds konstatē sīknaudas pazušānu no mēteļa kabatas, citam kāds sīkums no darba galda, šis tas pazūd arī klientiem. Nereti arī vērtīgākas mantas, mobilais telefons, no somiņas maks vai somiņa. Tā, vairāku gadu garumā zagli neatklāj. Cietušie nebija pārliecināti, vai pazudušais jau nav nozaudēts agrāk. Līdz atklājās, ka zaglēns ir kādas darbinieces dēls, kuram ir dziļas psiholoģiskas problēmas – vecākā bērna sindroms, kurš ļoti bieži izpaužas kā kleptomānija. Protams, ne visi bērni, kuri zog, kļūst par kleptomāniem un turpina to darīt arī kā pieaugušie.

Vajadzētu izziņāt, kā darbojas mūsu domāšana un kā tā saistīta ar rīcību.

Apkārtne, kurā mēs dzīvojam, mūs ietekmē veido un nosaka uzvedības modeļus. Problēmas būtība slēpjas ģimenē, bērnības psiholoģiskajās traumās. Mīlestības zaudēšanā, jo vecāku uzmanība veltīta jaunākajam – fokuss uz mani kā vienīgo zudis. Cēloņi ir dažādu bioloģisko un psiholoģisko faktoru kombinācija. Apziņa un ķermenis funkcionē kā vienota kibernetiskā sistēma. Tie nav dažādi objekti, kas strādā neatkarīgi viens no otra. Viss, kas kļūst par mūsu pārdomu, secinājumu, iztēles vai atmiņas

Zaļus var vadīt īsti rafinēti labi izplānoti zagšanas plāni, bet var vadīt neapzināta slimības kleptomānijas izraisīta darbība. Kleptomāniju var pastiprināt stresa situācijas.

priekšmetu, kļūst par mūsu jūtu, neiroloģisko pārdzīvojumu, ķermeniskajām (somātiskajām) sajūtām – tādā veidā arī par mūsu emocijām. Lūk, tāpēc mēs rakstām ar domu zīmi:

apziņa – ķermenis

domas – jūtas

neiro – semantiskais

Šie elementi neeksistē atsevišķi. Tas izskaidro „placebo efektu”. Tas kaut kas, ko mēs domājam, ka ir tabletē, var tikpat stipri iedarboties uz mūsu ķermeni, kā arī tas, kas tur ir faktiski. Nevainīgas glikozes tablete (placebo) iedarbojas ārstējoši. Tas notiek tāpēc, ka mūsu „apziņa” ietekmē „ķermeni”, un šī ietekme var būt gan pozitīva, gan negatīva. Mūdienu mediķi – zinātnieki sāk atzīt saistību starp apziņu un ķermeni. Lakofs un Džonsons (1999.g.) atzīmēja, ka mūsu smadzenes satur aptuveni 100 miljardus neironu, un šie neironi veido „100 triljonus sinaptisko saišu”. Tāds „aparāts” sniedz fenomenam, ko mēs dēvējam par „apziņu”, milzums daudz iespēju nodot savus paziņojumus

„ķermenim”. Un tie var transformēties pozitīvā vai negatīvā darbībā. Kuras var būt vadītas ar pilnīgu apzināšanos vai vadītas pilnīgi neapzināti. Mēs esam informācijas pārstrādāšanas sistēma. Visos līmeņos, sākot no mūsu DNS gēna kodēšanas, centrālās nervu sistēmas un imūnsistēmas, beidzot ar smadzeņu anatomiju un apziņas darbu, mēs kodējam, pārkodējam un dekodējam datus. Tieši šie procesi mūs apvelta ar „dzīvību”. Mēs reaģējam uz apkārtējo pasauli, kodējot to kā karti, reaģējot uz ārējiem stimuliem atbilstoši mūsu pasaules modeļiem. Bet mans iekšējais pasaules modelis var mudināt zagāt. Mums ir darišanas ar apziņu – ķermeni, bet nekad ar „apziņu” atsevišķi no „ķermeņa”, vai no „emocijām”, vai arī „emocijām” atsevišķi no „apziņas”. Tāda nostādne ļauj mums strādāt holistiski, integrēt vienotā sistēmā apziņu – ķermeni – emocijas, kuras mūs vada uz veselīgu kongruenci un ekoloģiskumu vai to grauž. Viss funkcionē kopā.



PSIHOANALĪZE IKVIENAM

Fragments no autores grāmatas "Psihosomatiskās sakarības un mūsdienu cilvēks"



Kristiāna Lapiņa

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

Pārlūkojot teorijas, kas mēģina izskaidrot psihosomatisko traucējumu attīstību, to iespējamos cēloņus un šo traucējumu rašanās mehānismus, ir jāpievērš uzmanība psihoanalīzei – gan tāpēc, ka psihoanalīze ir ietekmējusi zinātni un kultūru kopumā, gan arī tāpēc, ka tieši psihoanalīzes piekritēji pirmo reizi spēja racionāli izskaidrot līdz tam neskaidrus slimību rašanās mehānismus.

Psihoanalītiskā teorija: ieskats

Psihoanalīzes pamatlicējs ir austriešu psihoterapeits Zigmunds Freids, kas pats gan atzinis, ka terminu psihoanalīze līdzīgā nozīmē pirmais lietojis viņa kolēģis un draugs, Vīnes ārsts Jozefs Breijers. Freids īpašu uzmanību veltīja histērijas pacientiem un hipnozes metodei. Uz domām par to, ka saslimšanas fiziskajiem simptomiem ir citi, daudz dziļāki cēloņi, Freidu uzvedināja kāds atgadījums J. Breijera praksē: viņš ārstēja jaunu sievieti, Annu O., kuras saslimšanas fiziskos simptomus varēja saistīt ar viņas tēva nāvi. Pacientei bija roku un kāju paralīze, redzes un runas traucējumi (mūsdienās teiktu: konversijas traucējumi). Abus ārstus pārsteidza tas, ka šie simptomi izzuda, kad paciente

atradās hipnotiskajā transā. Šādā stāvoklī viņa varēja piekļūt pie uztraucošās (erotiskās) pieredzes, kas bija izraisījusi slimības fiziskos simptomus, un pilnībā paust savas emocijas; Freids uzskatīja, ka traucējumu pamatā ir seksuālas dabas iemesli, meitas un tēva attiecības. Freids konstatēja arī to, ka ir daudz tādu pacientu, kas hipnozei nepakļaujas. Šiem pacientiem Freids lūdz koncentrēties uz atsevišķiem simptomiem un mēģināt atcerēties jebkuru agrīno pieredzi, kas varētu izskaidrot to izcelsmi. Vēlāk viņš mudināja pacientus uz brīvām asociācijām (no lat. associare "savienot"), t. i., izteikt jebkuru domu, kas ienāk prātā, lai cik nozīmīga vai, gluži pretēji, nesvarīga tā šķistu (tā radās tagad pazīstamā Freida brīvo asociāciju metode).



Agrāk vai vēlāk asociācijas sāk iespaidot pacienta iekšējos konfliktus, un psihoterapeits par tiem var izdarīt secinājumus un tos interpretēt, lai pēc tam pacients tos var apzināties. Freidu pārsteidza arī daudzu pacientu nevēlēšanās "atvērt" atmiņu, jo viņiem tas šķiet sāpīgi.

Šo parādību Freids nosauca par "pretestību" vai "pretošanos" un secināja, ka pacienti nevar būt atklāti, tāpēc ka atmiņas ir pārāk smagas un svarīgas (iekšējā cenzūra). Freids ievēroja arī to, ka pacientu atmiņas neatlaidīgi norāda uz viņu traumatiskās pieredzes sākumu agrā bērnībā, turklāt daudzas no šīm atmiņām ir saistītas ar seksuālo pieredzi. Tā pakāpeniski uzkrājas fakti Freida libido teorijai: "Mēs darām nepareizi, pilnīgi ignorējot bērnu seksuālo dzīvi; manā pieredzē bērni ir spējīgi uz visām mentālajām un daudzām fiziskajām aktivitātēm. Tāpat cilvēka seksuālais aparāts kopumā nav pielīdzināms tikai ārējiem ģenitālajiem orgāniem un reproducējošiem dziedzeriem, tā arī viņa seksuālā dzīve nesākas tikai ar pubertātes sākumu – tā mani novērojumi liek secināt."

Tiesa gan, tieši šī libido teorija bija par iemeslu domstarpībām ar daudziem tālaika ievērojamiem zinātniekiem – galvenokārt tāpēc, ka Freids absolutizēja seksuālā faktora nozīmi uzvedības determinācijā; daudzi tam nevar piekrist un nepiekrīt arī mūsdienās, tomēr Freidam ir daudz sekotāju un tieši psihoanalītiskais skatījums ļauj izprast daudzus traucējumus. Izmantojot brīvo asociāciju metodi, Freids konstatēja, ka pacienti bieži atceras savus sapņus – labāko līdzekli, kas ļauj atklāt zemapziņas noslēpumus; tie dod nenovērtējamu informāciju par personas konfliktu dabu un mehānismiem, ar kuru palīdzību apziņa tos slēpj. Freids uzsvēra, ka sapņu slēpto saturu ir iespējams izmantot, lai palīdzētu pacientiem saprast viņu problēmas.

Konflikta modelis psihoanalīzē: uzskati un principi

Psihoanalīzes galvenais postulāts ir šāds: konflikti veidojas cilvēka psihi dzīlēs un ir saistītas ar atmiņu "paliekām" par kādreiz notikušo. Lai noskaidrotu šos konfliktus, to izcelsmi un slimības simptomu varbūtējo saistību ar tiem, cilvēka atmiņā ir jāatjauno visa iepriekšējo notikumu (atmiņu) virkne, tā darot saprotamus nemiera vai slimības cēloņus. (Tas ir aktuāli joprojām, sevišķi cilvēkiem ar psihosomatiskiem traucējumiem, jo šī informācija un sāka, skrupuloza anamnēzes ievākšana, nekādi necenšoties ierobežot pacientu un neizdarot spiedienu uz viņu, daudz labāk palīdz izskaidrot problēmu.) Pēc Freida domām, psihoanalīzes uzdevums ir atmiņas trūkstošo posmu aizpildīšana un to neitralizēšana; personības rosinošie spēki ir instinkti, kas spēcīgi ietekmē un nosaka uzvedību. Instinktīvās dziņas ir saistītas ar ķermeņa vajadzībām, kas rosina cilvēku gūt apmierinājumu tā, lai viņam atgrieztos iepriekšējais līdzsvars jeb homeostāzes stāvoklis. Instinktu darbībai piemīt četras pamatīpašības: tā aktualizējas, ja iestājas kāds ķermeņa līdzsvara traucējums; tās būtība īstenojas vajadzību apmierināšanā; tā ir virzošais spēks (impulss), kas liek personai darboties, lai mazinātu spriegumu; objekts, ar kura palīdzību instinkts to sasniedz, ir mērķis.

Ja vajadzības apmierinājums neiestājas ar izraudzītā objekta starpniecību, cilvēks to var aizvietot ar kādu citu (t. s. erzacobjektu), panākot, ka vēlmes tomēr tiek apmierinātas. Starp citu, reālajā dzīvē nav grūti atrast šī procesa piemērus: jauns vīrietis sāk strādāt kādā firmā, bet izjūt naidu pret tiešo priekšnieku, vīrietis nav apmierināts arī ar darba slodzi, bet apspiež jebkuras naidīguma izpausmes, jo baidās zaudēt darbu un iespēju šajā firmā "tikt uz augšu". Pārnācis mājās, viņš savu agresiju un darbavietā neizpausto naidu vērs pret ģimenes locekļiem.

Freida definējumā pamatkonfliktu veido indivīda instinkti (dziņas) pret sabiedrības vajadzībām. Freids gan atzina par pareizu sabiedrības aizliegumu, kas cilvēkam neļauj pilnībā īstenot savas seksuālās vai agresīvās vēlmes, uz kurām viņu rosina impulss: "Cilvēki nav delikātas, draudzīgas būtnes, kuras vēlas mīlestību. Tās aizstāv sevi, ja viņām uzbrūk, bet tām piemīt agresijas vēlēšanās valdonīgais spēks, kuru var uzskatīt par daļu no viņu instinktu bagātības." (Tātad par cilvēku iedabu Freidam nebija nekādu ilūziju.)

Tomēr problēmas rodas tādēļ, ka sabiedrība bieži ir pārāk stingra savās prasībās un uzstāj, lai cilvēks pavisam atsakās no saviem impulsiem, vai arī pašam cilvēkam šķiet, ka tāda prasība pret viņu tiek izvirzīta. Dažkārt sabiedrība (tostarp arī vecāki un audzinātāji) iedvēš kādas morālas vērtības vai koncepcijas – dažkārt pareizas, dažkārt aplamas, kas cilvēkam pastāvīgi liek justies vainīgam, ja viņš dara kaut ko neatbilstošu; tas rada nemieru, mazīna cilvēka ticību pašam sev, un veidojas gan ārējas, gan iekšējas barjeras, kuru pārvarēšana prasa lielas pūles. Tā kā impulsi nekur nezūd, konflikts starp sabiedrību un indivīdu nebeidzas.

Personības struktūras interpretācija psihoanalīzē

Pēc Z. Freida pieņēmuma, konflikti rodas kā triju prāta sistēmu sacensība par noteiktu psihiskās enerģijas daudzumu. Šīs trīs sistēmas ir Id, Ego un Superego. Šīs struktūras sāk attīstīties, kad cilvēks piedzimst, ilgstošā procesā, kura gaitā Ego izveidojas apmēram pirmo triju gadu un Superego – pirmo sešu dzīves gadu laikā. (Te arī kļūst skaidrs, kāda nozīme ir veiksmīgai bērna attīstībai pirmajos dzīves gados.)

Id (Tas)

Freids uzskatīja, ka Id ir personības sākums, kas sakņojas cilvēka bioloģijā; Id ir dzīves enerģijas rezervuārs, kurā atrodas mūsu valdonīgās primitīvās vēlmes un impulsi. Instinktīvās enerģijas manifestācija var būt libidināla (seksuāla – libido Eross) vai agresīva (libido Tanatoss). Id darbojas saskaņā ar baudas principu, un šo impulsu mērķis ir vienmēr bez kavēšanās panākt pilnīgu realizēšanos un apmierinājuma iegūšanu. Baudas princips ir likumīga filozofiskā hēdonisma (no gr. hēdonē 'bauda') daļa – tā ir doktrīna, kas sludina, ka cilvēki tiecas panākt, lai bauda (prieks) būtu pēc iespējas lielāks, bet sāpes – pēc iespējas mazākas. Proti, Id ir antagonistiskā pozīcijā pret citām personības instancēm (Ego un Superego) – Id vēlas te un tūlīt, bez aizliegumiem un realitātes izvērtēšanas, bet Superego ai-



zliedz. Ja iedomājamies mazliet humoristisku piemēru, situācija varētu būt apmēram šāda: Id vēlas baznīcā ēst saldējumu, bet Superego to aizliedz, jo tā baznīcā uzvesties nav pieņemts. Ego sēž starp viņiem abiem, šupo kāju un domā: “Viņi varētu beigt strīdēties, man tas krīt uz nerviem. To saldējumu taču var apēst mazliet vēlāk, kaut kur ārā.”

Ja Ego ir pietiekami stabils, stiprs, tad viņam Id un Superego prasību salāgošana grūtības nesagādā.

Ego (Es)

Ego pārstāv realitāti. Realitātes princips nozīmē to, ka cilvēki nedzīvo sociālā vakuumā un tādēļ vienmēr nevar darīt visu, ko vien vēlas. Pieaugušos, kas rīkojas impulsīvi, mēdz saukt

regresija, reakcijveidojums, izolēšana, projekcija, sublimācija, noliegšana u. c. Par aizsardzības mehānismiem sīkāk ir stāstīts mazliet tālāk. Šādā kontekstā neirotiski simptomi un noteiktas personības īpatnības būtībā ir kompromiss starp impulsiem un aizsardzību (šo ideju der paturēt prātā, jo arī psihosomatiskie traucējumi savā ziņā ir izskaidrojami kā savdabīgs kompromiss).

Superego (Virs-es, Pār-es)

Šis termins psihoanalīzē tiek izmantots, lai raksturotu to, kā indivīds internalizē (no lat. internus ‘iekšējs’) sabiedrības morālās vērtības, valdošos priekšstatus. Superego pārstāv iemācītos ideālus, tajā ir divi sākotnējie komponenti: sirdsapziņa un Ego



par impulsīviem un bērnišķīgiem, jo tieši tā mēdz darīt bērni. Cilvēki prot vadīt un kontrolēt savus impulsus tad, kad Ego diferencējas no Id. Ego ir Id organizētā daļa, kurai jāgādā par impulsu virzību; Ego attīstās, lai būtu iespējams nodrošināt personas vajadzības sadarbībā ar vidi, lai varētu veidoties piemērota sadarbība (jeb transakcijas). Ego iznes “ārpusē” Id mērķus un tā arī funkcionē – aiztur un kontrolē Id impulsus, līdz tiek atrasts piemērots objekts.

Apzināto Ego raksturo reālistiska – loģiska un racionāla – domāšana, un tas tiek galā ne tikai ar Id impulsiem, bet arī ar Superego prasībām. Galvenā Ego daļa darbojas apziņā, tomēr daži procesi ir neapzināti un kalpo, lai pasargātu personu no nemiera, ko izraisa Id un Superego prasības. Šim mērķim kalpo daudzi un dažādi aizsardzības mehānismi – izstumšana,

– ideāls. Galvenās Superego funkcijas ir apspiest Id impulsus, pārliecinot Ego noteikt reālās uzvedības morālos mērķus un tiekties pēc pilnīgošanās. Piemēram, sirdsapziņas veidošanās bērnībā var ietekmēt ar sodiem vai aizrādījumiem (ja pieņemam, ka vecāki nerīkojas vienkārši ļaunprātīgi pret bērnu un sods vai aizrādījums ir bijis “laikā” un “vietā”): ja bērns kaut ko darīs nepareizi, viņa sirdsapziņa liks viņam justies vainīgam; savukārt, ja viņš paklausīs saviem vecākiem un ar turpmāko rīcību attaisnos pret sevi lietotās sankcijas (kad aizrādījums tiešām ir bijis “vietā” sociāli pieņemamas uzvedības realizēšanā), bērns neizjutīs pretrunu pats sevī.

Kaut gan Superego kalpo šķietami pozitīviem mērķiem, lai pasargātu cilvēku no primitīvu impulsu publiskas izpausmes un atbalstītu tos mērķus, kas palīdz veidot viņu kā “pareizu

un pieņemamu”, tam var būt sava negatīva iezīme – Superego var būt pārāk nežēlīgs un prasīgs. Piemēram, bērns var apgūt no vecākiem, ka viss, kas saistās ar seksu, ir grēcīgs, netīrs un nepieņemams, tāpēc jebkura seksuālā pieredze vai impulsi tiks viņam justies dziļi vainīgam, un tas var būtiski apdraudēt viņa attiecības ar iespējamo partneri un arī visu viņa dzīvi kopumā. Superego veidojas agrā bērnībā un turpmākajos gados paliek gandrīz nemainīgs. Tam pamatā ir bērna identifikācija un ciešanās saites ar vecākiem. Superego pakļaujas “jābūtības” principam un ir sabiedrības vairāk vai mazāk uzspiests personībai. Spēcīgs Superego ir morālo un reliģisko jūtu avots un apspiež gan Ego, gan Id. Ja Ego veic kādas darbības, kas nav saskaņā ar Superego, tad personība izjūt pašnosodījumu sirdsapziņas pārmetumu vai vainas apziņas veidā. Tā kā Superego smēļ enerģiju no tā pašā Id, tad pašmocias var būt ļoti nežēlīgas.

Ar šādu, ļoti spēcīgu Superego ietekmi Freids ir saistījis neirastēniķu vainas apziņu. Ego no šī milzīgā sasprindzinājuma cenšas glābties ar aizsardzības mehānismu palīdzību.

Psiholoģiskās aizsardzības mehānismi

Psiholoģiskie aizsardzības mehānismi ir ļoti nozīmīgi (arī psihosomatisko traucējumu rašanās gaitā un attīstībā), tāpat tie ir jāņem vērā, plānojot terapiju. “Psiholoģijas vārdnīcā”¹ var atrast šādu definīciju: aizsardzības mehānismi ir psiholoģiskās aizsardzības iekšējais līdzeklis un nodrošinājums. Tiem var būt dažādas izpausmes un dažādi uzdevumi, taču ir iezīmes, kas tos raksturo kopumā.

Pirms analizēt šīs kopīgās iezīmes, der atgādināt aizsardzības mehānismu pamatbūtību ar vienkāršu, klasisku, bet vienlaikus visai trāpīgu sengrieķu rakstnieka Ēzopa fabulu.

Skābās vīnogas

Izsalkusi lapsa mēģināja sasniegt dažus vīnogu ķekarus, kurus viņa redzēja karājamies vīnkokā, taču tie bija pārāk augstu. Tā nu viņa aizgāja projām, teikdama: “Tās vēl tik un tā nav gatavas.”

Ar cilvēkiem līdzīgās situācijās mēdz notikt tāpat: “lapsai” nākas atteikties no kaut kā, jo konkrētā lieta nav reāli iegūstama, kaut gan ļoti iekārojama, un, lai mierinātu sevi, tiek atrasta izeja – “vīnogas tik un tā nav gatavas, tāpat man nav vērts tās gribēt, pūlēties un censties sasniegt”. Būtībā problēma slēpjas “lapsā”, taču, tā kā viņa to nevēlas atzīt, par vainīgām tiek sauktas vīnogas. Un, tā kā vīnogas nav iespējams apvainot vai aizskart, izsakot spriedumu par tām, lapsa situāciju daļēji ir atrisinājusi – viņai nav jājūtas vainīgai un nespējīgai iegūt vīnogas, vienlaikus viņai ir vieglāk samierināties ar zaudējumu.

Protams, tā ir tikai līdzība un reālajā dzīvē situācijas, kurās tiek izmantoti aizsardzības mehānismi, ir daudz sarežģītākas, tāpat kā paši aizsardzības mehānismi. Psiholoģiskos aizsardzības mehānismus var iedalīt vairākās grupās.

• **Nobriedušie:** altruisms, paredzēšana (intuīcija), askētisms, humors, sublimācija, supresija.

• **Neirotiskie** jeb pārejas aizsardzības mehānismi: kontrolēšana, pārvietošana, disociācija, eksternalizācija, apvaldīšana, intelektualizācija, racionalizācija, reakcijas formēšana, izstumšana, seksualizācija.

• **Infantīlie** (nenobriedušie): atreaģēšana, bloķēšana, pasīvi agresīva uzvedība, somatizācija, regresija.

• **Narcistiskie:** noliegšana, izkropļošana, projekcija.

Balstoties uz pētījumiem, vairāki zinātnieki klasisko psiholoģisko aizsardzības mehānismu sarakstu ir papildinājuši. Piemēram, sociokulturālās psihoanalīzes pārstāve Kārena Hornija tos uzskatīja par mākslīgas harmonijas papildlīdzekļiem, sevišķi – attiecībā uz neirotiķiem.

Deivids Melens (David H. Malan), grāmatas “Individuālā psihoterapija un psihodinamikas zinātne”² autors, ir sniedzis kopēju aizsardzības mehānismu raksturojumu.

- Aizsargmehānismu pamatfunkcija ir tā, ka tie palīdz izvairīties no mentālām (dvēseliskām) sāpēm vai konfliktiem, vai arī ļauj valdīt pār nepieņemamiem impulsiem (piemēram, tiem, pret kuriem sabiedrība izturas noraidīši).
- Šie mehānismi variē no gandrīz pilnībā apzinātiem, kad tos var anulēt ar dažu vārdu palīdzību, līdz tik dziļi neapzinātiem, ka tie atklājas pēc gadiem ilgas psihoterapijas.
- Minēto mehānismu darbības rezultāts bieži vien ir maladaptīva izturēšanās vai neirotisks simptoms.
- Izturēšanās veidam vai simptomam var būt gan ekspresīva (jeb izpausmes) funkcija, gan aizsargfunkcija, un tas maskētā veidā ietver tās jūtas vai impulsus, no kuriem jāizvairās.
- Izturēšanās veids vai simptoms bieži vien postoši ietekmē ne vien to cilvēku, kurā šie mehānismi darbojas, bet arī visus viņa apkārtējos cilvēkus.
- Kaut arī cilvēks pats var ļoti apzināties notiekošā pašdestruktīvās sekas, iesaistītie spēki ir pārāk vareni, lai spētu valdīt pār tiem.
- Viens no veidiem, kā parādās postošās sekas, ir apburtā loka izveidošanās, tajā iesaistoties gan pašam cilvēkam, gan viņa apkārtējiem.

Šos mehānismus psihoterapeitam ir svarīgi analizēt un interpretēt, lai pacients (klients) pats varētu izprast, kas tieši viņam palīdz izvairīties no “iekšējām” sāpēm, konfliktiem, jūtām, kuras ir šķietami nepieņemamas.

Aizsardzības mehānismi katrā konkrētā gadījumā ir saistīti gan ar personības struktūru, gan ar esošo traucējumu (vai saslimšanu), gan arī – personības attīstības pakāpi, kurā cilvēks tobrīd atrodas. Cilvēkam ikvienā dzīves posmā ir raksturīgi savi aizsardzības mehānismi, un, cilvēkam augot, nobriestot un iegūstot dzīves pieredzi, tie mainās, taču tas nepavisam nenozīmē, ka pieaudzis, nobriedis indivīds grūtā brīdī nevarētu izmantot, piemēram, nenobriedušai personībai raksturīgos aizsardzības mehānismus.

¹ Rīga: Mācību grāmata, 1999. – 157 lpp.

² Rīga: RAKA, 1997. – 357 lpp.

PORCELĀNA NOSLĒPUMS

Ar mākslinieci **Daci Blūmu** sarunājās **Ieva Zēģele**

Ķīnā porcelāna izstrādājumus sāka izgatavot 9. gs. Pirmie atsevišķie porcelāna izstrādājumi Eiropā no Ķīnas nonāk jau 13. gs., pārsteidzot un apburot eiropiešus ar šī materiāla skaistumu un pilnību.

Pirmie mēģinājumi atrast porcelāna masu Eiropā attīstās nepareizā virzienā. Īstu, kvalitatīvu porcelāna masu izdodas izstrādāt Johanam Frīdriham Betgeram, un tas notiek tikai 1709. gadā. Šis atklājums iezīmē pārmaiņas Eiropas keramikas vēsturē.

Johans Frīdrihs Betgers (1682. – 1719.g) kopš jaunības interesējās par ķīmiju un kļūst par aptiekāra mācekli. Betgera meistars izrādās šarlatāns, kurš ir lepnis par to, ka ir atradis filozofijas akmeni, ar kura palīdzību no metāla var izgatavot zeltu. Meistara lielības dēļ, kurš pats paspēj aizbēgt, Saksijas kūrfirsts Augusts 1701. gadā iesloga Betgeru Drēzdenes pili un, draudot ar nāvi, liek no dzelzs izgatavot zeltu. Izdarot eksperimentus ar piegādātajiem izrakteņiem, Betgeram nejauši izdodas radīt jaunu keramikas masu, kura pēc savām īpašībām ļoti līdzinās porcelānam. Kūrfirstu Augustu šāds notikums pavērsiens pilnībā apmierināja, jo porcelāns šajā laikā bija zelta vērtībā, un viņš pavēlēja turpināt darbu. 1708. gadā Betgers izgatavo balto Drēzdenes fajansu, bet pēc gada viņam izdodas izstrādāt īstu cietā porcelāna masu. Betgers brīvību tomēr neatgūst. Pēc piecpadsmit gadu darba viņš nomirst, vēl joprojām ieslodzīts cietoksnī, jo kūrfirsts baidās, ka varētu tikt izpausts porcelāna receptes noslēpums.

Mūsdienās arī Latvijā ir mākslinieki, kas strādā ar porcelānu. Iepazīsimies ar vienu no viņiem - Daci Blūmu!

Cik ilgi Jūs nodarbojaties ar mākslu?

Viss sākās 2. klasē, kad es nokļuvu Pionieru pili porcelāna apgleznošanas pulciņā. Kopš tā laika rēķinot, varam saskaitīt, ka ar mākslu nodarbojos jau 40 gadus.

Kādās mākslas jomās Jūs darbojaties?

Pēc izglītības es esmu keramiķis, bet materiāls, ar ko es strādāju, ir porcelāns. Ņemot vērā to, ka māksliniekiem ar vienu jomu parasti nepietiek, esmu apguvusi tādu lietu kā datorgrafika. Vēl mana aizraušanās kopš bērnu dienām ir bijusi fotografēšana. Ja jāatbild īsi, tad manas mākslas jomas ir: keramika, foto, gleznošana un datorgrafika.



Kāds ir porcelāna apgleznošanas process un kāda ir porcelāna kā materiāla specifika?

Tas ir ļoti sarežģīts jautājums. Es strādāju gan ar porcelāna formām, gan ar apgleznošanu. Ja salīdzina ar mālu, tad porcelāns prasa vairāk pacietības. Mēdz teikt, ka ar porcelānu jāapietas kā ar jēlu olu, un tā arī ir. Porcelāns ir kaprīzs materiāls. Porcelāna apgleznošana tiek dēvēta par gleznošanu, kaut gan patiesībā tā ir tuvāka grafikai.

Vai var vilkt kādas paralēles starp gleznošanu klasiskā izpratnē un porcelāna apgleznošanu?

Otas triepiens, ko parasti izmanto klasiskā gleznošanā, ir tikai neliela daļiņa no tām iespējām, kā var strādāt uz porcelāna. No keramikas vēstures mums visiem ir labi zināmas ziedu buketes, kas ar otu ir gleznotas uz porcelāna. Tā parasti ir joma, kurā meistars īpaši specializējas un visu mūžu tikai ar to nodarbojas. Ir vajadzīgas ļoti lielas profesionālas iemaņas, lai ar to virtuozī varētu tikt galā.

Kā vēl var strādāt uz porcelāna bez gleznošanas?

Pārsvarā tas ir zīmējums, krāsu laukumi. Mūsdienās ar jaunām iespējām ienāk tehnika, kuras pamatā ir novelkami zīmējumi, kuri tiek uzlīmēti. Tomēr mākslinieki pārsvarā strādā ar roku.

Vai Jūs pirms apgleznošanas gatavojat skices?

Jā, noteikti. Sagatavošanās process ir nepieciešams, lai iegūtu

labu gala rezultātu. Viena lieta ir ideja, kas atrodas tavā iztēlē, bet pavisam kaut kas cits ir tad, kad mēģini to attēlot, tādēļ skices ir svarīgas. Bet tas nebūt nenozīmē, ka darbs beigās būs tāds, kāds tas ir skicē. Ar mākslas darbiem ir tāda interesanta lieta – tu iesāc to pēc savas vēlmes un gribas, un tad iestājas tas moments, kad darbs sāk dzīvot pats savu dzīvi. Es kā skices labprāt izmantoju fotogrāfijas, bet tikai tās, kurām pati esmu autore. Jebkurš darbs rodas kādu iespaidu rezultātā – ceļojums, kāds neaizmirstams iespaids ..., ko parasti gribas atcerēties. Visu uzzīmēt nav iespējams, bet fotoaparāts dod iespēju to mirkli nofiksēt, lai pēc laika varētu apskatīties un atcerēties, kas tieši tevi šajā vietā piesaistīja, vai kāds bija tas īpašais līniju ritms un krāsas. Fotogrāfija dod iespēju arī smalkāk visu izpētīt.

Kādas porcelāna lietas, formas Jūs apgleznojat?

Galvenokārt šķīvjus un flīzes, retāk citas formas, man tas ir tāpat kā gleznotājs ņemtu jaunu audeklu.

Skolā es iemācījos netaisīt formu formas pēc. Jau kopš Lietišķās mākslas vidusskolas laikiem mani ir piesaistījusi Japānas māksla, kas ir ļoti tīra un lakoniska. Kad studēju Tallinā, kur mākslas tradīcijas vienmēr ir bijušas cieši saistītas ar somu kultūru, arī saskāros ar dizainu, kas pats par sevi ir ļoti lakonisks un tīrs. Līdz ar to, kad pati veidoju kādas porcelāna formas, man galvenokārt interesē proporcijas, reljefs un tas, lai pati forma būtu vienkārša. Vēlāk, skatoties uz šo vienkāršo darbu, rodas vēlme to apgleznot.

Vai šo konkrēto porcelāna lietu Jūs izgatavojat pati vai arī pērkat?

Porcelāna formas izgatavoju pati. Bet, ja īpaši gribu koncentrēties uz apgleznošanu, tad dažreiz izvēlos arī rūpnieciski gatavotas formas.

Kā mums atpazīt kvalitatīvu porcelānu?

Nezinātājam ir ļoti viegli sajaukt porcelānu ar tā saucamo franču stiklu. Tādēļ pirmkārt, ja pērkat porcelānu, es ieteiktu pajautāt – vai tas ir porcelāns. Ja tālāk gribam pārliecināties par paša porcelāna kvalitāti, tad ne vienmēr cena ir noteicošais. Jo austrumu zemes mums piegādā labas porcelāna preces, kuras ir izgatavotas ar lēto darbaspēku, un uz šī rēķina viņi spēj krietni samazināt cenu. Eiropā gatavots tādas pašas kvalitātes porcelāns būs krietni dārgāks.

Porcelānam ir divi kritēriji, pēc kuriem nosaka porcelāna kvalitāti: caurspīdība un skaņa. Ja mēs paņemam pat biezu porcelāna trauku, paceļam pret gaismu un redzam cauri spīdam savus pirkstus vai pirkstu siluetus, tad porcelāns ir labs. Pieskandinot pie porcelāna izstrādājuma, tā skaņai ir jābūt dzidrai. Jo dzidrāka skaņa, jo kvalitatīvāks porcelāns.

Pasaulē ļoti kvalitatīvu porcelānu gatavo Ķīna, Japāna. No Eiropas valstīm jāmin Francija (Sevra), Vācija (Meisene), Dānija (Kopenhāgenas porcelāns).

Kur Jūs smeļaties iedvesmu un idejas saviem darbiem?

Visā tajā, kas man ir apkārt. Lielākoties dabā. Arī situācijās, ko es piedzīvoju. Mana mākslinieciskā dzīve sadalās periodos. Katrā no tiem mani ir aizrāvusi kāda tēma, kura man neliek mieru, tik ilgi, kamēr to neizlieku uz āru savos mākslas darbos. Tā veidojas vairāki darbi par vienu tēmu, kurus apvienoju kolekcijā.

Par kādām tēmām ir bijuši Jūsu darbi?

Man ir bijusi izstāde, kas veltīta baltai formai, kas tā arī saucas „BALTS”. Vienu brīdi mani ārkārtīgi piesaistīja jūgends, jūgendstila zīmējumi, arī tam tika veltīta viena izstāde. Viss plūst un mainās, bet akmens paliek, arī par šo tēmu bija viena mana

izstāde. Mani saistīja un arī vēl tagad saista cilvēku formas, dažādu ceļojumu iespāidi, piemēram, manas pēdējās kolekcijas tēma bija „MANA VENĒCIJA”.

Nereti māksliniekus iedvesmo citi mākslas virzieni. Vai Jūs iedvesmo mūzika?

Kā iedvesmas avots – nē, bet mūzika palīdz atrast labāko risinājumu. Strādājot man ir īpaši mūzikas ieraksti, kurus vienmēr klausos. Tie man rada noskaņu un iekšēju miera sajūtu, kas ļauj man koncentrēties uz savu darbu.

Kas ir Jūsu maizes darbs?

Nekad nesaki nekad. Mans maizes darbs ir bijis tieši tas, par ko es teicu – nekad! Kad mācījos, teicu sev, ka nekad nestrādāšu rūpnīcā un nekad nebūšu skolotāja. Viss dzīvē iekārtojās tā, ka pēc institūta beigšanas aizgāju strādāt uz „Rīgas Porcelāna rūpnīcu”, kur es kā māksliniece nostrādāju 11 gadus. Maizes darbs tādēļ, ka es tur nevarēju radoši darīt to, ko es gribu, tur bija konkrēti standarti un noteikumi, pēc kuriem ir jāstrādā. Tomēr, neskatoties uz visu, darbs man patika, jo es darīju to, kas ir mana specialitāte, kas man patīk. Un par to man vēl maksāja. Novēlu to visiem. Mēs bijām otra labākā porcelāna rūpnīca Padomju Savienībā.

Nu jau 19 gadus strādāju kā pedagogs, un es to daru no visas sirds. Bet tomēr, ja man būtu iespēja strādāt tikai radošo darbu, es nešauboties izvēlētos šo iespēju.

Vai māksliniekam ir svarīgi savus darbus redzēt izstādē?

Jā. Viena lieta ir radoši strādāt un likt darbus kaut kur darbnīcas stūrī, bet pavisam kas cits ir izlikt darbus izstādē. Manuprāt, māksliniekam ir vajadzīga pretreakcija, kontakts ar skatītāju, gribas savās emocijās dalīties ar citiem. Bet, ja man jautātu – kādēļ es taisu šos darbus, tad es atbildētu – tādēļ, ka nevaru netaisīt. Tajos es izpaužu savas emocijas. Un izstāde ir kā atskaites punkts – viena tēma ir atrisināta, un tā liek mani mierā. Pats no malas vari izvērtēt, kas bija izdevies un kas varbūt nē. Tam seko klusuma brīdis, kamēr pa galvu sāk rosīties atkal jaunas domas.



Vai Jūs veicat pasūtījuma darbus privātpersonām, kādiem uzņēmumiem vai iestādēm?

Jā, darbi ir bijuši dažādi, piemēram, esmu apgleznojusi servīzi Valmieras drāmas teātrim. Speciālus traukus un apgleznojumus veidoju arī multiplikācijas studijai „Dauka”.

Vai Jūsu darbus var arī iegādāties?

Jā, var. Bet lielākoties es savus darbus dāvinu.

Kādēļ?

Māksliniekiem ir vajadzīgs menedžeris. Pirmkārt, tādēļ, ka mākslinieks pats neprot noteikt saviem darbiem cenu. Māksliniekam darba emocionālā vērtība ir ļoti liela. Distancēties no tā un noteikt materiālo vērtību ir ārkārtīgi grūti. Jāzina arī tas, kāda ir tirgus situācija un citi faktori, kas palīdzētu šo darbu veiksmīgi pārdot. Mākslinieks savu darbu reti adekvāti novērtē. Ja kāds izrāda interesi un vēlas nopirkt konkrēto darbu, ir kauns paprasīt tik naudiņas, cik vajadzētu.

Ir, protams, arī darbi, no kuriem vienkārši negribas šķirties, man varētu solīt jebko, bet es tos darbus nepārdotu.

Kā ir ar mākslas menedžeriem Latvijā?

Situācija ir ļoti skumja. Lielākoties mākslas galerijas pilda menedžera funkciju, bet arī viņi atlasa konkrētu mākslinieku grupu, ar kuriem viņi sadarbojas. Ja izdodas sastrādāties darboties ar kādu no galerijām, tad tas, manuprāt, māksliniekam ir vislabākais un šiem māksliniekiem ir tiešām paveicies. Menedžeris dod iespēju māksliniekam pievērsties tikai radošajam darbam un noņemt no mākslinieka organizatoriskās rūpes. Es domāju, ka Latvijā daudziem māksliniekiem mākslas menedžeris ir sapnis, kuru ļoti gribētos piepildīt.

Vai mūsdienās vispār vairs ir vajadzīgi mākslinieki?

Es kā māksliniece esmu strādājusi rūpniecībā, zinu, ka tiklīdz māksla saskaras ar rūpniecību, mēs vairs nerunājam par tīru mākslu, bet tad jau sākās runa par dizainu. Dizains nav māksla, bet dizains nevar būt bez mākslas. Cilvēki par to neaizdomājas, bet dizains mums ir visapkārt – tas, kas mums mugurā, vide,

kurā dzīvojam, automašīnas, kafijas krūzītes, ledusskapis, un visas citas lietas. Nekas nav tapis bez dizainera. Bet jebkura dizainera izglītības pamatā ir klasiskā māksla. Tā ir mākslas klātbūtne caur dizaineri, un nevar teikt, ka šādi cilvēki mums nav vajadzīgi, noteikti ir! Ja mēs sūdzamies, ka kaut kas nav gana labs, skaists vai interesants, tad jāsecina, ka cilvēku, kuri ir radoši un talantīgi, ir par maz. Skumji secināt, ka Latvijā daudzi uzņēmēji nepievērš lielu uzmanību dizainam un nav sapratuši dizaina lielo nozīmi, bet bez tā nevar – tā ir vizītkarte, tas ir pats sākums.

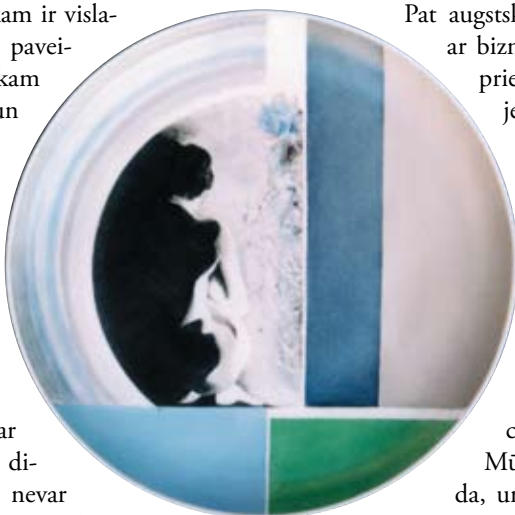
Mākslinieki ir vajadzīgi, lai cilvēkiem atklātu citu redzes leņķi uz jau pierastām situācijām, cilvēkiem un lietām. Piemēram, koku var uztvert kā vienkārši koku, kuru redzam katru dienu, bet koku var skatīt arī dažādos citādos viedos.

Vai šī uzņēmēju nevērīgā attieksme pret dizainu kaut kādā ziņā neatspoguļo sabiedrības kopējo nezināšanu par mākslu un tās nozīmi? Vizuālo mākslu vispār izglītojošajās skolās māca aizvien mazāk. Ja tas ir izvēles priekšmets, tad to visdrīzāk neizvēlas, jo vecākiem šķiet, ka tas nav svarīgi.

Jā, situācija skolās diemžēl tāda ir. Ne velti, piemēram, Japānā bērnus jau kopš bērnudārza ļoti nopietni izglīto mākslas jomā. Un ne jau tādēļ, lai viņi visi kļūtu par māksliniekiem. Pat augstskolās, kur pamatspecialitāte ir saistīta ar biznesu vismaz semestri vai gadu obligāts priekšmets ir māksla. Jo tas papildina jebkuru personību, ļauj radoši paskatīties uz dažādām lietām un situācijām. Māksla neļauj būt stīvam savā domāšanā. Mēs neskrienam ar pieri sienā, bet padomājam – varbūt to var apiet, varbūt tai var pārkāpt pāri, bet varbūt pieiet no pavisam citas puses vai izlīst pa apakšu?

Protams, mākslā ir jāprot saskatīt arī tās estētiskā vērtība, skaistums un emocijas, ko sniedz kāds konkrēts darbs.

Mūsdienu mākslas pasaule ir ļoti dažāda, un katrs tajā var atrast to, kas der tieši viņam.



MŪSDIENU IETEKMĪGĀKĀ SIEVIETE – OPRA VINFREJA

Baiba Gāliņa

Šoreiz stāsts par personu, kura uzskata, ka vieglāk ir pieņemt miljoniem dolāru vērtus lēmumus, nekā izlemt, kādā krāsā krāsot viesistabu, – tā ir TV vēstures skatītāka šova vadītāja Opra Vinfreja. Viņa ir vienīgā melnādainā billionāre pasaulē, nenoliedzami arī aizgājušā gadsimta bagātākā afroamerikāne un visu laiku aktīvākā, devīgākā melnādainā filantropiste, kā arī neskaitāmu „Emmy” balvu ieguvēja, grāmatu kritiķe, žurnāla „O” izdevēja, un tā ir tikai maza daļa no visa, kas saistās ar Opras vardu.

Miljoniem cilvēku Opru uztver kā iedvesmu, tie ir ļaudis, kuri vēlas kļūt par vēl labākiem cilvēkiem, piepildīt savus sapņus vai vienkārši būt laimīgi. Opras ziņojums cilvēkiem ir vienkāršs – Es to paveicu, tā tad arī tu to vari! Viņas dzīve un darbi ir kā motivācijas vēstule cilvēcei.



Vecmāmiņa, māte, tēvs un Ričards Seirs

Opra Vinfreja piedzima 1954. gada 29. janvārī, Misisipi. Īpatnējs ir fakts, ka Opras īstais vārds ir Orpa (kā personāžam no Bībeles), bet jau no mazotnes meitene ir dēvēta tikai un vienīgi par Opru. Meitenei piedzimstot, paši vecāki, māte – Vernita Lī un tēvs – Vernons Vinfrejs, bija vēl tiņi, kuri mīlēja izklaidēties, tāpēc pirmos 6 dzīves gadus Opra kopā ar māti dzīvoja pie vecmāmiņas Hetijas Mejas, kura ar rīkstes palīdzību mazmeitai jau trīs gadu vecumā bija iemācījusi lasīt. Šo prasmi Oprai ik nedēļu bija jādemonstrēja vietējā baznīcā, skaļi lasot Bībeles tekstus.

Laikā no 6 – 13 gadiem Opra dzīvoja kopā ar māti Viskonsīnas geto rajonā. Meitene daudz laika pavadīja vietējā bibliotēkā, tāpēc nav nekāds brīnums, ka skolas gaitas aizsākās no trešās klases, kura bija atbilstoša viņas attīstības līmenim. Sākot no 9 gadu vecuma, TV dīva trīs gadus cieta no brālēna un viņa draugu nepārtrauktas seksuālas uzmākšanas. Tas nesalauza Opru, par spīti tam, viņa turpināja attīstīties un jau 13 gadu vecumā piedzīvoja pirmos panākumus, izcīnot stipendiju mācībām Nikoletas vidusskolā, kura atrodas Milvoki. Pēc pusgada mācībām prestižajā skolā apstākļu spiesta Opra aizbēg no mājām un pāris mēnešus dzīvo uz ielas, kur paliek stāvoklī, bērns uzreiz pēc dzimšanas mirst. Meitene ir spiesta atgriezties mājās, kur māte izdara lielāko pakalpojumu viņas dzīvē – aizsūta dzīvot pie tēva.

Pie tēva Opra nodzīvo līdz 16 gadu vecumam, kad pabeidz vidusskolu. Šajā laikā viņa galvenokārt mācās. Pateicoties tēva atbalstam, meitene darbojas skolas teātra pulciņā, iestājas vidusskolas debašu grupā, uzvar oratoru konkursā un iegūst stipendiju 1000 dolāru apmērā studijām Tenesijas Universitātē, kur apgūst komunikāciju zinātni.

Studijas Opra veiksmīgi apvienoja ar darbu vietējā radiostacijā, kur lasīja ziņas. Tā kā TV dīvu vienmēr ir interesējusi tieši



TV žurnālistika, drīz vien viņa pamet darbu radio un gatavo ziņas Nešvilas TV kanālā „WLAC-TV”, tā kļūstot par jaunāko cilvēku TV kanāla vēsturē, kurš ir strādājis šo darbu.

19 gadu vecumā Opra ar izcilību pabeidz studijas un pārceļas uz Baltimoru, kur pievienojas „WJZ-TV” pulkam un gatavo sižetus vakara ziņām, kurām pieder skatītākais TV raidlaiks, tātad 18.00. Jaunā žurnāliste izpelnas kolēģu cieņu un uzaicinājumu no Ričarda Seira, kļūt par viņa kolēģi šovā „Cilvēki runā”, tā gūstot pirmo pieredzi sarunu šovu jomā.

TV rekordiste

1984. gadā Opra pārceļas uz Čikāgu, lai vadītu „WLS-TV” rīta šovu „Labrīt, Čikāga”, kurš mēnesi pēc TV dīvas reformām kļuva par skatītāko Čikāgas sarunu šovu. Gada laikā šovs ne tikai esošajām 30 ētera minūtēm pievienoja vēl 30 un kļuva par skatītāko TV šovu Amerikā, bet arī ieguva jaunu nosaukumu – „Opras Vinfrejas šovs”. Četrus gadus laikā Opra uzstādīja pasaules rekordu, „Opras Vinfrejas šovs” kļuva par skatītāko sarunu šovu TV vēsturē.

1988. gadā Opra izveido „Harpo Studios”, tā kļūstot par 3. sievieti Amerikā, kurai pieder sava studija un par pirmo šova vadītāju pasaules vēsturē, kuras raidījumu producē viņas pašas kompānija. „Opras Vinfrejas šovs” tiek raidīts jau 21 gadu, to katru nedēļu ASV noskatās 48 miljoni skatītāju, šovu pārpērk un raida 132 pasaules valstīs.

1993. gada Opra intervē Maiklu Džeksonu, šī intervija ir skatītākā intervija visā žurnālistikas vēsturē. To noskatījās vairāk kā 100 miljoni skatītāju.

Liels kino un Brodveja

„Harpo Productions” ne tikai producē „Opras Vinfrejas šovu”, bet arī projektus, kuri uzņem filmas, balstoties uz literatūras klasiku. TV dīva iemēģina roku arī producēšanā, viņas produ-





cētajās filmās piedalās vislabākie Holivudas aktieri, piemēram, Halle Berija. „Harpo Productions” darbojas arī mūzikas jomā, palīdzot jauniem, talantīgiem mūziķiem izvirzīties pasaules tirgū.

Vidusskolas laika interese par aktiermākslu neatkāpās no Opras arī vēlākos dzīves gados. 1985. gadā Opra debitēja kino, Stīvena Spilberga filmā „Violets”, par kuru tika nominēta „Zelta Globusa” balvai. Līdz 2007. gadam TV diva ir filmējusies 6 kinofilmās, no kurām pirmo galveno lomu spēlējusi jau tālajā 1989. gadā filmā „Sieviete no bāra”.

Divdesmit gadus pēc debijas aktrises ampuā Opra debitēja arī Brodvejā, kļūstot par producentu mūziklam „Violets”, kuru 2005. gada varēja noskatīties Ņujorkas Brodvejas teātri.

Žurnālu īpašniece

2000. gada aprīlī izdevniecība „Hearst” sadarbībā ar Obru Vinfreju iepazīstina cilvēkus ar jaunu žurnālu „O”. Tas ir mēneša izdevums, kurā publicē dažādu sieviešu dzīvesstāstus. Žurnālam ir 2.3 miljoni lasītāju katru mēnesi. 2002 gadā Opra atvēra „O” filiāli Dienvidāfrikā, tā paplašinot sava ziņojuma – *Dzīvo savu labāko dzīvi*, saņēmēju skaitu. 2004. gadā žurnālam „O” pievienojās Opras otrš izdevums „O mājās”. Žurnāls dod padomus mājas iekārtošanai, sava stila izveidei, iepazīstina ar jaunumiem interjerā un apciemo ļaudis, kuri oriģināli ir iekārtojuši savu mājokli.



Pasaules lielākais grāmatu klubs

1996. gadā Opra

šova „Opras Vinfrejas šovs” ietvaros izveido „Opras grāmatu klubu”. Pirmsākumos klubs darbojās uz vēstuļu principa, Opra raidījumā ieteica izlasīt kādu grāmatu un uzrakstīt atsauksmi, piebilstot, ka labākās atsauksmes nolasīs savā raidījumā, tas ieguva negaidītu aktivitāti, TV diva ik dienas saņēma neskaitāmas vēstules. Pāris mēnešu laikā rodas lasītāju kluba mājas lapa, kurā biedri var ne tikai rakstīt atsauksmes, bet arī apspriesties par grāmatām. Nereti grāmatas, kuras aplūkotas šajā lasītāju klubā, ir kļuvušas par bestselleriem. Literāti kluba popularitāti sauc par „Opras efektu” un piekrist Nelsonam Mandelam, kurš TV divu nosauc par ietekmīgāko mūsdienu sievieti.

„Opra & draugi” jauna radiostacija

2006. gada 9. februārī Opra ar „XM Satellite” noslēdz 55 miljonu dolāru vērtu līgumu par jauna radiokanāla izveidi. Radio stacijas nosaukums ir „Opra & draugi”, dīdžeju lomas iejūtas Opras žurnālu žurnālisti, spilgtākie šova viesi un TV divas draugi no žurnālistikas lauka. Radio studija atrodas Čikāgā, tā raida 24 stundas diennaktī. Aizņemties dēļ pati Opra radio ētera ir dzirdama reizi nedēļā 30 minūšu raidījumā „Runā ar mani”.

Opras labdarības organizācijas

Kopš 1997. gada TV divai pieder fonds „Opras eņģeļu apvienī-



ba”, tas darbojas visā pasaulē, tajā iesaistās ne tikai cilvēki, kuri ir spējīgi ziedot naudu, bet arī tie, kuri vēlas palīdzēt brīvprātīga darba veidā. Fonda ietvaros 11 pasaules valstīs ir uzceltas jaunas skolas, bibliotēkas un jaunrades centri, kā arī sieviešu atbalsta centri, tā dodot cilvēkiem iespēju mainīt savu dzīvi.

2000. gada decembrī Opra tiek ar Nelsonu Mandelu un nolemj ieguldīt 10 miljonus dolāru jaunas skolas celšanai Dienvidāfrikā. Labdare uzskata, ka izglītība ir durvis uz brīvību un panākumiem nākotnē. Tā radies „Opras Vinfrejas fonds”,





ar kura palīdzību neskaitāmi Dienvidāfrikas iedzīvotāji ir saņēmuši palīdzību izglītības jomā.

2002. gadā kopā ar draugu Stedmanu Grahama, ar kuru civilaullībā dzīvo vairāk kā 20 gadus, ģimenes draugu pavadībā Opra rīkoja akciju „Ziemassvētku brīnums”. Tā bija 21 dienas ekspedīcija pa Dienvidāfri-

ku, kuru varēja aplūkot TV. Tika filmētas vietas un cilvēki, kuriem nepieciešama palīdzība – apģērbs, nauda, ēdiens, zāles vai mājvieta. Ekspedīcijas raidlaikā tika saziēdoti 7 000 000 dolāri, no kuriem vienu miljonu ziedoja slavenais mūziķis Bon Džovi. Ziedojumu vākšana notika īsi pirms Ziemassvētkiem, svētku rītā Opra atgriezās Dienvidāfrikā un apdāvināja bērņus ar lelēm, bumbām, kā arī uzklāja bagātīgu mielasta galdu. Bet jau 2003 gadā saziēdotā nauda tika lietderīgi ieguldīta – cēla jaunas skolas, atjaunoja 63 bibliotēkas, bērņi saņēma sporta apavus, jaunas drēbes un skolas piederumus.

2006. gadā Dienvidāfrikā Opra izveido „Opras Vinfrejas līderu

akadēmiju”, kurā iegulda 40 miljonus dolāru, akadēmija atrodas uz 52 akru lielas platības, tajā ietilpst 28 ēkas, katrā ēkā ir kamīns, jo uguns siltums veicina miera sajūtas izplatību un veicina labestību. Šajā skolā māca ne tikai ierastos vidusskolu priekšmetus, bet arī Zulu valodu un kultūru, jo tā vairumam Dienvidāfrikāņu ir dzimtā valoda, kā arī meitenes tiek iepazīstinātas ar biznesa pamatiem, politiku, jaunāko tehnoloģiju, īpašs uzsvars tiek likt uz līdera īpašību izkopšanu. Skolā ir uzņemtas 152 meitenes vecumā no 11-12 gadiem. Līdz 2011. gadam šo akadēmiju būs beigušas 450 meitenes.

„Opras eņģeļu apvienības”, „Opras Vinfrejas fonda”, „Opras Vinfrejas Līderu akadēmijas” un visu citu TV dīvas projektu administratīvos izdevumus Opra sedz no savas, nevis saziēdotās naudas.

No visiem amerikāņiem, kas darbojas šovbiznesā, šī sieviete labdarībai ir atvēlējusi visvairāk līdzekļu, vairāk kā 720 miljonus dolāru, par to saņemot prestižo „Boba Hopa Filantropu balvu” 2002. gadā.

Piedevām Amerikā izskolojusi vairāk kā 250 afroamerikāņus, Dienvidamerikā par izglītību viņai var pateikties vairāki tūkstoši jauniešu.





Opras Vīnfrejas domu graudi:

Manas kājas joprojām ir uz zemes, tikai dārgākos apavos.

Dodies uz priekšu, neaizmirstot laiku pa laikam pieliekties! Pasaule no apakšas izskatās savādāka.

Lielākais izaicinājums, ko sniedz dzīve, ir sekot saviem sapņiem.

Ja kļūsi slavens, nezīnot, kas esi, slava tev to pateiks priekšā.

Daudzi vēlas vizināties tavā limuzīnā, viss, ko vēlies tu, ir kāds, kurš, limuzīnam saplīstot, dosies kopā ar tevi uz autobusu.

Neveiksme ir tikai pakāpiens ceļā uz veiksmi.

Domā kā karaliene, jo karalienes nebaidās krist cēla mērķa labad.

Rīkojoties pareizi, tu sev radī labāku pozīciju nākotnē.

Ja esi izbaudījis procesu, rezultāts nevar būt kļūda.

Patiesa gudrības kodols – sekošana saviem instīktiem!

Piedzīmot zināju, ka esmu nākusī pasaulē, lai darītu diženas lietas.

Katrs konflikts, saruna dod iespēju mācīties, tātad dzīvē nekas nenotiek tāpat vien.

Tīcu, ka ikviens lēmums ir izvēle starp mīlestību un bailēm.

Ir tik daudz lietu, ko pamēģināt. Viena no tām – nodzīvot dzīvi bezbailīgi.

Materiālā veiksmē uzliek pienākumu koncentrēties uz lietām, kurām patiesi ir nozīme.

Bioloģija ir pēdējais, kas tevi padara par māti.

Tu esi tas, kas esi, caur to, kam ticī.

Katra diena atnes jaunu vēsmu, iespēju uzvilkt kurpes un sākt dejot!

Tīcu, ka ikviens ir sapņa sargātājs. Apvienojot mūsu sapņus vienā lielā, mēs kļūsim labāki draugi, biznesmeņi, vecāki un mīļākie.

Man daudz vienkāršāk ir pieņemt miljonu vērtus lēmumus, nekā izlemt, kādā krāsā būs viesistabas tapetes. Tā ir taisnība.

Jo vairāk priecājies, jo vairāk rodas situācijas, ko svinēt.

Esmu melnādaina. Neizjūtu to kā nastu vai mīlzu atbildību. Tā ir daļa no tā, kas es esmu, bet tā neesmu es.

Vienu lietu zinu pavisam droši: tas, ko tu dod, ar laiku atgriežas pie tevis.

Izdari kaut ko, par kā izdošanos šaubies! Riskē! Neizdevās, mēģini vēlreiz un izdari labāk kā iepriekšēja reizē! Vienīgie cilvēki, kuri nekad neklūdās, ir tie, kuri nemēģina.

Lielais dzīves noslēpums slēpjas tajā, ka nav lielā dzīves noslēpuma.

Nav svarīgi, kas esi vai no kurienes nāc. Triumfa spējas vienmēr ir tevī.

Aiz katras katastrofas slēpjas brīdīnājums. Jābeidz spēlēt „mēs” un „viņi” spēli, kamēr spēlējam, neattīstāmies kā cilvēki, nācija, planēta.

Tīku audzināta ticēt, ka izcilība ir labākais līdzeklis pret seksismu un rasismu. Pēc tā joprojām vadās dzīvē.

Ja dari darbu, kuru mīli, turklāt, tas tevi piepilda, pārējais neizbēgami sekos.

Lielākā mācība, ko esmu saņēmusi – kad nezini, ko darīt, nedari neko! Kaut ko darot, rodas jaunas darbības, bet tas nemaina faktu, ka tu joprojām nezini, ko darīt, netērē velti laiku! Nezini, ko darīt? Nedari neko!

ĀPAVI KĀ BIZNESA STILA ETIĶETE

Raksts tapis sadarbībā ar ECCO apaviem
Rakstu sagatavoja Aija Kārklīņa,
ECCO mārketinga menedžere



Jums būs jāievēro īpaši noteikumi:

- jums būs jāiemācās zināma pieklājības etiķete un valodas normas;
- bez teorētiskām zināšanām Jums būs jāiemācās pašdisciplīna un jāattīsta sevī noteiktas īpašības;
- jums būs jāizspēlē sevī noteiktu tēlu lomas;
- un visbeidzot, jums būs stingri jāizkopj savs vizuālais tēls;

pirms uzkāpt uz skatuves „business”.





Biznesa vidē bez darbības sfēras un iepriekš gūtiem sasniegumiem būtisku lomu spēlē tieši vizuālais izskats. Ir jāprot nevien komunicēt un realizēt veiksmīgas reprezentācijas prasmes, bet arī attīstīt atbilstošu neverbālo komunikāciju, ar ko šoreiz domājot tieši Jūsu vizuāli pasniegto tēlu. Atkarībā no biznesa vides, kas prasa vai nu uzvalku, vai ikdienišķāku – neformālāku apģērbu, visbūtiskāko lomu spēlē tieši apavi. Ne velti neskaitāmi statistikas dati pierāda, ka pirmo, ko viens indivīds pamana otrā indivīdā, ir tieši apavi. Un lai cik tas dīvaini neliktos, arī apaviem biznesa vidē ir sava noteikta etiķete, kas darbojas psiholoģiski, zemapziņas līmenī – radot priekšstatu par cilvēku, viņa pozīciju, sabiedrībā ieņemto lomu un zināmām personiskām īpašībām. Būtiski uzsvērt, ka biznesā lielāka apavu loma tiek piešķirta tieši vīriešu kārtas pārstāvjiem, kas visticamāk skaidrojama ar sabiedrībā pieņemtiem stereotipiem – ka par vīrieša amatu liecina viņa vizuālais veidols.

Ir tikai daži atsevišķi fakti, kuri būtu jāievēro, lai tieši ar apavu palīdzību jums izdotos radīt attiecīgu tēlu un gūt lielāku pārliecību. Pirmkārt un galvenokārt – tie ir tīri apavi, ar to domājot uzspodrinātus apavus, kas arī pēc 3 mēnešu valkāšanas izskatās kā jauni. Šai aspektā apavu ražotāji iesaka kopt apavus ne vien ar apavu krēmu, bet arī ar dažādiem apavu tīrīšanas līdzekļiem ik dienas, savukārt stilistu ieteikums ir iegādāties vismaz divus apavu pārus, kurus regulāri mainīt, tādējādi samazinot apavu novalkāšanas laiku.

Otrs būtiskais aspekts ir apavu dizains. Nenoliedzami biznesa stila pamatu pamatos ir un paliek klasika, kas liecina par zināmu personas noteiktību, svarīgumu, pārliecību un eleganci. Klasiskā stila nosacījumos ietilpst melna krāsa, vīriešiem apavi ar šņorēm un formu, kas nedaudz purngalā sašaurinās, savukārt sievietēm – apavi ar smailu papēdi un smailu purngalu, bez dekoratīvām detaļām (sprādzēm, kniedēm u.tml.). Klasiskā stila apaviem būtisks nosacījums ir tāds, ka tos ne vienmēr ir jāvalkā tikai pie uzvalkiem vai lietišķiem kostīmiem, nereti klasiska stila apavi tieši ikdienišķāku apģērbu padara galantāku un oficiālāku.

Kā trešais faktors biznesa apavu etiķetē būtu minams materiāls, no kura apavi ir pagatavoti. Ir acīmredzama atšķirība starp ādas apaviem un mākslīgās ādas apaviem. Ādas apavi radīs ne vien zināmu prestižu, bet arī tie daudz ilgāk kalpos un lēnāk novalkāties. Aspekts, kuram daudzi nepievērš uzmanību, ir odere – kaut arī apavi ar ādas odēri ir krietni dārgāki par apaviem ar tekstila odērēm, āda kā dabīgais materiāls nodrošinās daudz augstāku komforta pakāpi. Savukārt atšķirīga nozīme ir ādas zolēm – kaut apavi ar ādas zolēm ir dārgāki, šīs zoles noteikti kalpos krietni īsāku laiku





kā parastās *lateksa* vai gumijas zoles, jo tās pilda tikai vienu funkciju – vizuāls prestižs, kas eleganti izskatās un liecina par valkātāja augsta līmeņa materiālo stāvokli.

Nozīmīgs faktors apavu izvēlē un valkāšanā ir laika apstākļi. Kaut arī vasara ir karsts gadalaiks, biznesa etiķete nosaka, ka apaviem ir jābūt slēgta tipa. Līdz ar to apavu ražotāji vasaras apavu kolekcijām izmanto plānākas ādas, kā arī jau gatavu apavu sānu daļās iestrādā neuzkrītošus caurumiņus gaisa cirkulācijai. Savukārt vēsajos rudens un ziemas mēnešos var izvēlēties

apavus ar siltām oderēm, taču tie īsti neatbilst darbam telpās. Kā risinājums, kuru piedāvā tikai nedaudzi apavu ražotāji, ir apavi ar *Gore-Tex* membrānu: tas ir īpašs materiāls (iestrādāts starp apava virsu un oderi), kas nodrošina ūdensnecaurlaidību, gaisa cirkulāciju un paralēli uztur apava iekšpusē pēdai optimālo klimata temperatūru, neatkarīgi no ārējiem laika apstākļiem.

Lai kāds būtu Jūsu ģērbšanās stils un sfēra, kurā strādājat, atcerieties būtiskāko – biznesa ģērbšanās stilā apavi nedrīkst kontrastēt ar Jūsu kopējo tēlu! Tāpat tie tiks pamanīti.



Desmit idiotiski noziegumi

Rakstu pēc interneta materiāliem sagatavoja
Ilgvars Zihmanis
Karikatūru autore
Elīna Martinsone

10. vieta



Ɓŋ÷ð Ćũðĉũðćð ĉũƁð
ðŋðććzćð ĉƁðĉĉ Ćðŷũ-
÷ĀŷĀŋĭ ƁĈŋŋ ãũð÷ðŷĀ-
ŷŋĉ Ćũgðĉ ÷zŷĀ ƁðĀzŋ
ĉũgð ĉzŋŷŷðĭ Ɓŋ ãŷŷũ-
ðũĉĉĉ ÷ðĀĀŋĉŋz ðzŋ-
niem narkotiku mek-
ŷzŋððũ Āððũ ðŋĀŋðĀĉð
ĈĈgð ÷ðŋðĈĭ ĈĈŋĉ Ćũgðĉ
ĈĀĀũgŋ ðŋŋð÷ð ãððũgĈ
ðŋ ĀðŋũĈŋŋĀĈĀ

9. vieta



Ɓŋ÷Ĉ ŷðĈŋĉ ðũŷĉzƁĈĭ ðŋĈgŷŷũðĈ ðŋ ðũĈũĭ
ũðŋŋðð ĉũƁƁðŷŷgŋ Ĉŋ ãũðŋŋðĈŷŷð ãðĈ÷Ĉ
ĀĀ ƁðĈðĈĀ ãzð ĉðĀĭ Ɓð÷ ãðĈ÷ð ðũŷð
ĈðŷŷƁð ĈĀĀŋĭ ĉũgŋ ŷŋŋðĈ÷Ĉŷŷð ãŷðĈƁƁŋ
ŷũŷŷĈ ãĈ÷ŷŷũ ĉũĈƁŷŷð Ĉŋ ãũðŋŋðĈŷŷð
ũŷŷŷƁ ĈĀ ãũð ãðĈ÷ðĈĀ ĉðũĈ ãŋŋ÷ðĈzŷĈ
ðĉĉðũðŋĈ ĈĀ ÷ðŋŋĭ ŷĈĉðũƁ÷ð ĀĈ ãðĈððĈĭ
ĉðũ ŷðĈŋŋŋŷŷŷ ŷŋ ĈðĈŋũð÷ĈũĈ ĀĀ ŷð÷ð
vecumu.

ãzð ãðũŷŷðĈ ĈĈŋĈzŋðŋŋ ŷðĈŋŋŋŷŷŷ ŷĈ-
ĉũƁð ĉð÷Āĉŷŷð ðŋŷŷððŋðĈ Ĉŋ ãðŋŋ÷ŷŷð
ĈĀ ãŋŋ÷ðĈzŷŷð Āĭ ƁĈŋŋĭ ĈĈ Āðŋũũ
ũĈŷðĈŷŷŷ ÷ĀƁĈĀŋŋĈĭ ððũ÷ĈĀĈ ðĉĉũŋðĭ
Ɓð ŷðĈŋŋŋŷŷŷ ŷŋ ĉũðĈŷŷŷ Ĉðgð Āĉ ðŷƁĀ-
ũŷŷĈĭ Ĉŋ ŷŷŷŷð ãĈ÷ŷŷũ ĈĀĀŋĀ
ãzð ÷ũĈŋĀ ĈĈĈŋ÷ŋĀ ãŷŷũðũŷð ãĀĈĈzŋð
ŷðĈŋŋŋŷŷŷ ĉũgð ãðŋð ÷ĈŋĈŷŷŷ Ĥ
ãŋŋ÷ðĈzŷŷŷ ðũŷð ãðĈũgŷŷŷ ĉð÷Āĉŷŷð
ðŋŷŷððŋð ãŋŋŋ÷ĀĈĀ ĉŋŋ÷Ĉ Ĉŋ ð÷ŋðĈŷĀ

[illegible][illegible][illegible]

8. vieta

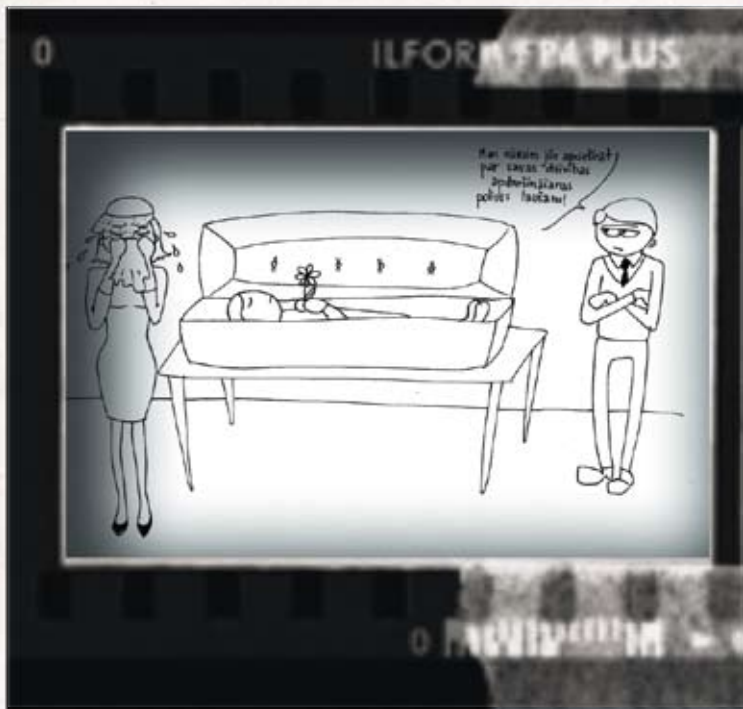
7. vieta



×**ж**аАи́сдА́ **п**а÷**с** **у**о**с**а**с**
о́у**й**с**з**п**с** а́д**с**д**и**у**а**÷**д** **А**и́**с**
и́**с**з**а**А́**у**д **а**А́**и**о́и-
у́д**с** а́д**с**а**с**и́**с**; **п**о**с**
÷**с** **А**а́**с**а**з**у́д **д**а́**п**а**с**а́**с**
д**з**а́**а**и́**с** **А** **с**о**с**с **у**о**с**а́**а**
а́д**с**а**с**и́**с** **А** **д**а́**а**д**с** ÷**д**-
сА́**а**сА́ **е**с **у**о**с**с**а**у́**с** **А**с;
па **а**и́**с** с**с**а́и́**с** ÷**д**а́**д**А-
у́д**с**; а́А́и́о́и**с**с **а**д**г**з **А** **д**
у́о**с**а**с** о́у**й**с**з**п**с** с**с**÷**а**с**а**у́д
да́и́**с**д**с** **с**а **с**а**п**д **и**с**с**д÷**а**
÷**д**с**с**а́ **а**з**д** ÷**д**и**а** **А**

со**п**с**а**÷**з** **А** у́о**с**а́**а**и́**с** о́у**й**с**з**п**с** о́у**й**д **с**о**с**у́**з**с **а**А́**с**÷**с**о́у**и**А́**с**
па **а**и́**с**а**с**п**с**д **т** ÷**д**сА́**с** **с**с**а**у́**а**у́д; **п**д **с**и́**г**а́ **а**и́**а**А́**с** ÷**и**с**и** **А**
у́д÷**и** **А** **и**с÷**д**а́и́**с** **д**а**с**гА́**с** у́о**с**а́**а**д**с** **ж**о**а**с**и**с**и**с;
а́ **и**с**с**а́**с**

1. vieta

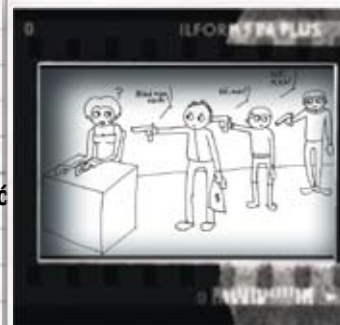


па÷**с** **д** **А** **ж**а́и́**п**а́и́**с** **и**с**и**у́**а**у́**а** **п**а**с**д**с** **д**а́ **и**с**и**
÷**а**у́**и** **А** **с**а́ **ж**о**с**и́**с** **А** **о**и́**с**а**с**и́**с** **А** **с**и́**п** ÷**а**у́**и** **А**
са́ **ж**о**с**и́**с** **А**; **п**д **с**и́**г**а́ **с**А́**с** **д**а́÷**а**А́и́**а**с**а**у́д; **с**о́и
сп**с**и́**с** **д**а́ **а**ж**с** **с**и́**с**а́**с**и́**а**з**п**сА́ **а**з**д** **А**з**а**с**а́**
ои́**с**а**с**и́**с** **о**и́**с**д **д**о́и́**с**и́**с**и́**с**; **с**о́и**с** **с**и́**г**а́ **а**д**с** **с**з
ас**и**у́д **с**о́и**с**и́**с** **а**и́**а** **А** **д**а́÷**а**А́и́**а**с**а**у́д**с**
аА́и́**с**с **и**с **А** **д**п**с**сА́ **с**а́ **с**и́**с**с **с**и́**г**а́ **с**з**а**с**и**
да́÷**а**А́и́**а**с**а**у́д**с** **п**А́ **а**ж**а**и́**с** **д**а́ **и**с**с**а́и́**с**
Ас; **п**д **о**и́**с**а**с**и́**с** **с**с÷**с**а́и́ **с**о́п**с**а**с** **д**а́ **и**с**с**а́и́**с**
си́**с**а́**с**и́**а**з**п**с **с**з**а**и́**с**т' »**д**а́и́**с** **с**о́и**а**÷**а** **с**а**с**÷**с**
ис**и**с' **д**а́сА́ **з** **у**д**а** **с**и́**с**а́и́; **у**д**а** **с**и́**с**а́**с**и́**а**з**п**сА́
да́÷**а**А́и́**а**с**а**у́д**с** **п**А́ **а**ж**а**и́**с** **А** **д**п**с**с**а**
дс**с**и́**с**и́**с**; **и**с**и**с**и**с **д**с**с**и́**с**÷**а**с; **п**д **и**с**с**а́с
аз**д** **д**с**с**а́**с**и́**с** **и**с**и**с**и**с**и**с **о**и́**с**а**с**и́**с** **с**и́**с**а́и́ **с**а́;
па **о**и́**с**а**с**и́**с** **д**с**с**и́**с**и́**с**а́ **д** **А** **ж**а́и́**п**а́и́**с**; **с**а́
ис÷**с**и́**а**÷**з**и́**с**; **с**з**а**с**и**с **с**и́**с**с **с**а́ **с**с**с**о**а**з**и**
аж**с**и́**с** **с**и́**с**с**с** **и**з **А** **с**а́ **с**и́**с**а́**с**и́**с** **д**с**с**и́**с**и́**с**;
пд **с**с÷**с**и́**с**; **с**о́и**с**а́**с**и́**с** **с**о́п**с**с; **и**а́ **а**с**а**А́и́**с**и́**с**;
со́и**с** **п**п**с**и́**с**с **д**а́÷**а**А́и́**а**с**а**у́д**с** **а**А́и́**с**и́**с**;
ои́**с**а**с**и́**с** **и**а́ **д**а́÷**а**А́и́**а**с**и** **а**ж**с** **с**и́**с**а́и́; **с**а́ **а**А́и́**с**
ас**а**А́**с**и́**с**; **п**а÷**с** **с**и́**с**а́с **с**о́и÷**с** **и**с**с**и́**с** **а**А́**с**и́**с**
со́и **и**с**с**и́**с**и́**с**и́**с** **а**А́**с**и́**с** **д**а́÷**а**А́и́**а**с**и**и́**с**

ас**с**и́**с** **и**з**а**с**и́**с** **д**а́ **и**с**и**у́**а** **А** **с**а́ ÷**а**у́**и** **А** **д**а́**ж**и́**с**и́**с** **А** **с**а́ **с**о́ **А** **д**п**с**и́**с** **А** **с**с**п**с**с**а́**с** ÷**а**у́**а**с **а**д**а**
ис**с**÷**с**и́**с**а́и́**с** **е**с**а**и́**с** **а**з**д** **д**а́÷**а**А́и́**а**с**а**у́д**с** **А** **д**п**с**д**с** **с**о́**г** **А** **а**д**а**д**с** **с**и́**г**а́ **с**и́**п** **д**а́**с**с**с**а́ **а**д **А** **д**с**а**у́**а**с**и**
сс **с**а́ **а**д**а́** **д**а́÷**а**А́и́**а**с**а**у́д**с** **а**А́и́**с**и́**с** **с**а́ **с**и́**г**д **и**с**с**и́**с** **А** **с**и́**с**и́**с**; **с**и́**г**а́ **с**и́**п** **д**а́**с**с÷**с**с**с** **А**с **ж**а́и́**с**÷**з**;
пс**а**с**и** **д**а́ **и**с**с**а́**с**и́**с** ÷**с**÷**с**и́**с**а́**с** **с**и́**с**и́**с** **и**с**с**а́**с**и́**с** **д**а́÷**а**А́и́**а**с**и**с **а**д**а́** **А** **у**о**с**а**с** **с**и́**с**и́**с** **а**а́**с**и́**с**
ас**с**и́**с**и́**с** **т** **А** **у**д÷**и** **о**и́**с** **А** **с**а́÷**д** **А**с **с**с**п**с**с**а́**с** ÷**а**у́**а**с **и**с**с**и́**с** **а**д**с**÷**д**с**с**а́÷**с****

3. vieta

2. vieta



Detroit. Divi
у́о**с**а́**а**с**и**и́**с** **и**с-
д**а**с**и**д **с**п**с**г **и**с**а**-
д**п**с**с** **с**и́**п**д**и**
са́ **с**а**п**д **с**и́**с**и́**с**
ис**а**А́**с**а́ **с**и́**с** **а**А́
си́**с** **А** **с**а**п**д **д**с-
rot: ĽNevienam
ас**п**с**с**с**с**и́**с** **т** **п**д÷
си́**г**д **а**ж**а**и́**с**и́**с**
÷**с**с**с** **с**с **п**д**с**

ас**с**и́**с**; **с**и́**г**а́ **с**с**а**з**и** **с**а**с**÷**с** **с**а́ **а**А́**с**и́**с** **с**о́с**с**
аж**а**и́**с**и́**с**

Spring Valley

Organizācijas Attīstības Centrs



**Spring Valley vēlas kļūt par uzticamu partneri,
lai iedvesmotu un atbalstītu organizācijas attīstībai.**

Spring Valley labprāt dalīsies ar Jums savā vairāk nekā 10 darbības gados uzkrātajā pieredzē un zināšanās, kas gūtas, strādājot ar dažādām organizācijām.

Spring Valley piedāvā konsultācijas un mācību programmas šādās jomās:

- Vadītāju attīstība
- Komandas veidošana
- Personāla vadība
- Pārdošana un klientu apkalpošana
- Projektu vadība



Organizācijas attīstības centrs **Spring Valley**
Pērses iela 8, Rīga, LV-1011
tel. 7365200, fakss 7365201
www.springvalley.lv



Zemitāna 6, Rīga, LV-1012
Tāl. 67281952, fakss 67281951, GSM 26575571
educatio@educatio.lv / www.educatio.lv

Logs uz taviem panākumiem!

Viena no lielākajām uzņēmuma vērtībām ir personāls. Tikai pastāvīga darbinieku un vadītāju spēju pilnveidošana un attīstība palīdzēs pēc iespējas labāk pielietot viņu esošās zināšanas un potenciālu. Vispopulārākais un efektīvākais darbinieku spēju pilnveidošanas veids ir personāla izglītība.

JAUNUMS! Profesionālā divgadīgā programma „PRAKTISKĀ BIZNESA SKOLA”

Četri galvenie darbības virzieni:

- Personības skola:
 - Pašapziņas un uzdrīkstēšanās treniņš biznesa sievietēm
 - Stresa menedžments
 - Laika menedžments un prioritātes
 - U.c.
- Personālvadības skola:
 - Personālvadības instrumenti darba efektivitātes uzlabošanai
 - Metaprogrammas
 - Komandas veidošana
- Personāla atlase un uzņēmuma juridiski korekta pārvalde ierobežota finansējuma apstākļos.
- U.c.
- Mārketinga un pārdošanas skola:
 - Komunikāciju māksla pārdošanā
 - U.c.
- Vadībzinību skola:
 - Biznesa neredzamā puse
 - Pārmaiņu vadība
 - U.c.

PILNA KURSU UN SEMINĀRU PROGRAMMA WWW.EDUCATIO.LV



Mācību centrs ABC ir izglītības iestāde, kuras darbības pamatmērķis ir veidot ilgtermiņa sadarbību, izprotot klientu vajadzības. Atbilstoši tām nodrošināt mūsdienīgus un kvalitatīvus risinājumus nepieciešamo zināšanu un prasmju apguvei.

Mācību centrs ABC oktobrī un novembrī aicina apmeklēt seminārus un kursus:

Tirdzniecības zīmes attīstīšana un nostiprināšana <i>Renāte Lukjanska</i>	4.okt.
Angļu valoda ar priekšzināšanām 32 stundu kurss	okt.-dec.
Biznesa angļu valoda 40 stundu kurss	okt.-dec.
Līgumu sastādīšana <i>Signe Zaharova</i>	8.okt.-7.nov.
Lietvedība <i>Nils Sautiņš</i>	9., 16., 30. okt.
Laika plānošana un vadīšana <i>Ansis Jurgis Stabingis</i>	11.oktobris
Lietišķā etiķete <i>Ilze Blumfelde</i>	9. nov.
Vislabākajai biroja vadītājai <i>/izbraukuma seminārs/ Guna Svence, Ilze Blumfelde, Liene Ozola, Ansis J. Stabingis</i>	18. – 20. oktobris
Darba drošības un aizsardzības kursi 160 stundu apmācība	23.okt.- 8.nov.
Stresa menedžments <i>/izbraukuma seminārs/ Guna Svence, Ansis J. Stabingis, L. Neimane</i>	22. – 24. novembris



Mēs rosinām domāt par jūsu esošo darbinieku vispusīgu attīstību, kas ir viens no labākajiem veidiem ne tikai darbinieku noturēšanai un viņu profesionalitātes vairošanai, bet arī uzņēmuma sasniegumu paaugstināšanai!

Labprāt izstrādāsim programmu un nodrošināsim tās realizāciju tieši Jums!

Adrese: Brīvības iela 47, Rīga

Tālr.: 67287130;

e-pasta adrese: abc@abc.edu.lv.

Uzzini vairāk – www.abc.edu.lv!

Sērija
MENTIS MUNDUS
/latīņu val./
PRĀTA PASAULE

Sērijas grāmatas
ietilkojas prāta
pasaulē,
tiecoties iedziļināt,
izprast, iepazīt un
izskaidrot
īpašības
nodrošinot
vispārīgāko
būtni – cilvēku –
un viņa
pasauli.

Sīkta cilvēka psihiskajām izpausmēm un ķermeņa norisēm pastāv nenoliedzama saistība. Sirds nav tikai maza motorīnā, kas sūknē asinis, un plaušas nav tikai ventilācijas iekārta – jebkura cilvēka orgānu ietekmē viņa domas, jūtas, pārdzīvojumi; ķermenis un gara nav šķirami viens no otra. To saistība ir pēdējā dandzā un dažādās teorijās, meklējot veidu, kā nosargāt un atgūt veselību. Tāpēc ir būtiski iemācīties, kā garīgā daļa cilvēkā ir saistīta ar fizioloģiju, jo psihosomatiskās medicīnas skatījumā cilvēks ir vienots kopveselums.

Katra spēkos ir darīt daļu pilnvērtīgu – un grāmatā "Psihosomatiskās sakarības un mūsdienu cilvēks" tad var būt lielisks palīgs un ceļvedis. Palīgs studijās un nozīmīgas informācijas avots gan topošajiem medikiem un veselības aprūpes speciālistiem, gan daudzu nozaru psiholoģijas studentiem un ceļvedis visiem tiem, kas interesējas par slimību iespējamajiem cēloņiem un personas attīstību.

MENTIS MUNDUS

Kristiāna Lapīņa

**PSIHOSOMATISKĀS
SAKARĪBAS
UN MŪSDIENU CILVĒKS**

Veselība ķermeņa un gara veselumā

Mēs esam Kristiāna. Esam studējusi medicīnu, psiholoģiju un psihosomatiskās medicīnas šķēršļus, strādājusi Universitātē un Latvijas Universitātē. Strādāju par pamatdarbu angļu valodā un daļu vēl dāvēju ko citu. Esam mūsu divas meitas, tāpēc mēs mīlam mūsu, jo viņas mums ir mūsu mīļākie bērniņi – gēni tāpat kā mums pašām. Var domāt, ka mums šķiet, ka mēs esam mūsdienu cilvēks un mūsdienu cilvēks. Tas ir kā mūsdienu cilvēks – ar daudzām sajūtām, pieredzēm... Un tāpēc būtu svarīgi, ja mēs mīlētu interesēties arī par mūsu ķermeni, mūsu veselību, un es no šīs grāmatas, ka tā būtu saistīta ar mūsdienu, jo īpaši tāpēc, ka psihosomatiskā medicīna ir mūsdienu cilvēka mūsdienu cilvēks.

**Ir ziņas, kuras
nāksies pamanīt
– ja tās
gatavosim mēs...**



www.prholding.lv
Tālrunis: 28607446
office@prholding.lv

PR PUBLIC RELATIONS
HOLDING



Investē sevī !

**Augstas klases apmācība un atpūtas apvienojums -
TOC metodikas praktiskās apmācības kursi
uzņēmuma veiksmīgai darbībai, atrodoties ceļojumā.**



Konsultāciju kompānija "TOC Solutions" sadarbībā ar tūrisma kompāniju "Your Run" piedāvā augstas klases praktiskās apmācības kursu, norises vietu nodotot tūrisma kompānijas pārziņā. Kursa norise iespējama gan kādā no Latvijas atjaunotajām muižām, gan arī ārvalstīs, baudot kvalitatīvu servisu un īpašu programmu.

Piedāvātais 2 dienu apmācības seminārs palīdz atrisināt uzņēmumu aktuālākos jautājumus un tēmas, jo ražošana un distribūcija ir patlaban visvairāk aprunātā un pieprasītākā tēma tirgū. Kursa mērķis ir iepazīstināt ar loģistikas un distribūcijas vadības principiem, kas ļautu samazināt esošo krājumu apjomu, vienlaicīgi palielinot pārdošanas apjomus un palielinot krājumu apriti, tai pat laikā nepalielinot darbības izmaksas.

Veiksmīga kompānija veiksmīgam klientam - tāds ir mūsu kompānijas moto !

www.yourrun.lv

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

ROLLERBLADE

SKRITUĻSLIDAS Nr.1 PASAULĒ.
SKRITUĻSLIDAS VISIEM.

Champion
Terbatas iela 48

100% sports

SPORTLAND



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

ZINI LABĀK!

marketing

reklāmas & komunikācijas aģentūra

- Visa veida reklāmu dizaina izstrāde;
- Reklāmas materiālu izgatavošana;
 - Prezentreklāmas un iespiedmateriālu izgatavošana;
 - Web lapu izstrāde un izveide;
 - Video un audio reklāmas izveide;
 - Firmas zīmola un produkta tēla veidošana;
 - Auto aplīmēšana;
 - Vides reklāmas izstrāde un izveide;
- Promo akciju organizēšana;
- Pasākumu plānošana un organizēšana;

Konferences organizatori:



LR Ekonomikas
ministrija

Konferences ģenerālsponsors:

Grīndex

11.

**Latvijas Kvalitātes
balvas pasniegšana**

22.-23. novembrī

Radisson SAS
DAUGAVA HOTEL, RIGA

**norisināsies
11. starptautiskā
vadības konference**

Sadarbības partneris:

Hansabanka
Swedbank

Mēs šodien varam sēdēt ēnā
tāpēc, ka sen atpakaļ kāds
iestādīja koku



**KONKURĒTSPĒJA
UN ILGTSPĒJĪGA
ATTĪSTĪBA –
VAI VIENAS MONĒTAS
DIVAS PUSES?**