

12 IEDVESMAS STĀSTI

Anda Kalniņa-Stūrīte, Jana Gavare

Ko par komandu vadīšanu iemācās
uz skatuves, virtuvē, operāciju zālē,
kara laukā un citur

Jaunas idejas
ierosmei
par to,
kā vadīt
komandu



12 IEDVESMAS STĀSTI

Anda Kalniņa-Stūrīte, Jana Gavare

Ko par komandu vadīšanu iemācās
uz skatuves, virtuvē, operācijas zālē,
kara laukā un citur

k.PORT

KNOWLEDGE PORT

© 2010: autores Anda Kalniņa-Stūrīte, Jana Gavare

Visas tiesības rezervētas. Bez izdevēja rakstiskas atļaujas nevienu šīs grāmatas daļu nedrīkst reproducēt nekādā formā un veidā.

Literārā redaktore Inta Kārklīņa

Fotogrāfs Jānis Pešiks

Andreja Žagara fotogrāfija no Latvijas Nacionālās operas arhīva

Mākslinieks Gints Roderts

Vāka foto: Getty Images/All Over Press

hromets
poligrāfija ■■■

Sagatavots un iespiests 2010. gadā SIA «Hromets poligrāfija»
poligrafija@poligrafija.lv • www.poligrafija.lv

ISBN 978-9984-49-205-6

Paldies visiem, kuri palīdzējuši tapt šai grāmatai

Antai Blumbergai, Artim Eglītim, Dacei Gagainei, Ievai Ginterei,
Ievai Kimontei, Līgai Popovai, Mikam Latvīm, Mikam Stūrītim,
Pārselai Baško, Selgai Laizānei, Sigitai Pudānei, Veronikai Viļumai,
Viesturam Sileniekam, Zanei Ozolai.

Par grāmatas varoņu fotosesiju organizēšanu īpašs paldies
Ievai Kimontei.

Par uzticēšanos idejai un atbalstu grāmatas izdošanā –
SIA «k.Port» komandai.

Protams, mūsu vislielākā pateicība par atvērtību un gatavību dalīties
savā pieredzē – pašiem šīs grāmatas varoņiem, ar kuriem iepazīsities
turpmākajās lappusēs!

SATURA RĀDĪTĀJS

AUTORU PRIEKŠVĀRDS	10
KOMANDA AR RADOŠU IZSALKUMU	
Andrejs Žagars, operas režisors	14
VIENA GALDA SARUNAS KOMANDA	
Atis Plakans, alpīnists, augstkalnu ekspedīciju vadītājs	24
KOMANDA, KURAI UZTIC VISDĀRGĀKO	
Daina Kājiņa, bērnodārza vadītāja	34
KOMANDA UZ VIENA VIĻŅA	
Edgars Ūķis, ledlauža «Varma» kapteinis	44
KOMANDA AR VIDUTĀJU	
Gunta Baško, Latvijas sieviešu basketbola izlases kapteine	54
KULTŪRAS TULKU KOMANDA	
Ilga Reizniece, mūzikas grupas «Ilgi» mākslinieciskā vadītāja	62

KOMANDA AR VEIKSMES MIRKĻIEM GAISĀ	
Maija Dambrova, Organiskās sintēzes institūta Farmaceutiskās farmakoloģijas laboratorijas vadītāja	72
KOMANDA AR RECEPTI PRET GARLAICĪBU	
Mārtiņš Rītiņš, šefpavārs	82
KOMANDA, KURĀ ATTIECĪBAS NEĻAUJ IEMIGT	
Pauls Cālītis, Boeing 757 kapteinis	92
KOMANDA BĪSKAPA AIZSEGĀ	
Pāvils Brūvers, Liepājas diecēzes bīskaps	102
KOMANDA AR IEROČIEM UN ČEMODĀNIEM	
Sandris Gaugers, Nacionālo Bruņoto spēku Instruktoru skolas komandieris	112
KOMANDA BEZ LIEKĀM KUSTĪBĀM	
Dr. med. Uldis Mauriņš, ķirurgs-flebologs	122
12 IEDVESMOJOŠAS ATZIŅAS	134

TĀ SĀKĀS MŪSU CEĻOJUMS...

Apmēram gadu pirms šīs grāmatas izdošanas satikāmies tāpat vien, lai patērzētu par visu ko. Un aizplāpājāmies... par krīzi – tematu, ko laikam jau Latvijā nav apgājis neviens, izņemot tos, kuri vēl tikai mācās runāt.

Mūsu ikdienas darbs ir saistīts ar vadīšanu un vadības prakses pētīšanu. Tā nu sākām runāt par to, kā šobrīd vadītāji tiek galā ar savām komandām, kā viņi spēj motivēt un iedvesmot savus cilvēkus. Vajadzēja iedvesmu... Taču kur to meklēt? Radās doma meklēt jaunas idejas un iedvesmu pie cilvēkiem, kuri vada komandas ārpus biznesa – citādas komandas.

Sākumā par interviju apkopošanu grāmatā un izdošanu nedomājām – spriedām, ka skatīsimies, kas iznāks, varbūt tikai parunāsimies, varbūt būs laba publikāciju sērija, taču, jo vairāk «rakām», jo interesantāki kļuva mūsu «ceļojumi», kā mēs tos sākām dēvēt. Katra tikšanās ar šiem cilvēkiem – komandu vadītājiem, mums bija kā mazs ceļojums un piedzīvojums, kas aizrāva. Sapratām vienu – arī viņi paši ir aizrāvušies ar to, ko dara, un ar savu atdevi un iesaistīšanos «aplīpinājuši» savu komandu.

Kāpēc tā nevarētu būt katrā organizācijā? Kāds *Gallup Organization* pētījums (tā ietvaros 30 gadu laikā tika aptaujāti vairāk nekā 17 miljoni darbinieku) rāda, ka aptuveni 33% no aptaujātajiem bija aktīvi iesaistīti savā darbā, 49% nebija iesaistīti, bet 18% bija aktīvi neiesaistīti.

Pirmie ir tie, kuri dod iespēju īstenot organizācijas mērķus un sniedz pozitīvu ieguldījumu to sasniegšanā. Neiesaistītie darbinieki cenšas koncentrēties saviem ikdienas uzdevumiem, nevis organizācijas mērķiem, vēloties, lai kāds pasaka priekšā, ko darīt. Šādiem darbiniekiem ir tieksme justies tā, it kā viņu devums netiktu ievērots. Viņi nodarbojas ar blakus darbiem un veic minimumu, lai tikai izdzīvotu organizācijā. Savukārt aktīvi neiesaistītie ir tie, kuri izrāda savu neapmierinātību un izmanto ikvienu iespēju, lai sētu negatīvismu, bieži panākot vienprātību ar pārējiem darbiniekiem par to, kas vainas uzņēmumam un tā vadībai, taču nesniedzot nekādu konstruktīvu ieguldījumu, lai atrisinātu problēmas.

Kā liecina citi pētījumi, tipiskā uzņēmumā tikai 10% darbinieku zina uzņēmuma vīziju un mērķus un izprot, kā viņu darbs ir saistīts ar šiem mērķiem. Ja šāds uzņēmums būtu sporta komanda ar 11 spēlētājiem, tas nozīmētu, ka:

- tikai trīs spēlētu savas komandas labā, lai tā uzvarētu;
- pieci spēlētāji censtos izdzīvot un gaidītu, kamēr citi vedīs komandu pretim uzvarai;
- divi aktīvi darbotos pret komandu, iespējams, sūdzoties par kapteini, treneri un citiem komandas spēlētājiem un mēģinot panākt, lai citi piekrit, ka komanda ir bezcerīga;
- tikai viens spēlētājs zinātu, kur atrodas mērķis (vārti) un kā to sasniegt (gūt vārtus).

Šāda komanda noteikti nekad neuzvarētu...

Tādēļ mums bija interesanti «mesties» šajā «ceļojumā» un papētīt, kā komandu vadītāji panāk to, ka visi iesaistītie zina mērķi, ka visi komandā «spēlē tā, lai uzvarētu». Kas notiktu, ja pavāri piedāvātu mums to, ko mēs nevēlamies ēst, pilots lidotu, kur vēlas, stjuarte nezinātu, ko darīt, ja kādam lidmašīnā kļūtu slikti? Kas notiktu, ja katrs aktieris uz skatuves darītu to, kas viņam labāk patīk, un auklīte bērnudārzā pastaigas laikā piemirstu par mūsu mazuli?

Mēs tikāmies ar 12 dažādu komandu vadītājiem un jautājām par pienākumu sadali viņu komandā, par to, kā viņi nodrošina informācijas apriti, kā vadītājs izraugās savus komandas locekļus un kā viņus motivē, kā tiek galā ar konfliktiem, kā nodrošina darbu kontroli, kā sastrādājas ar komandas talantiem. Tāpat centāmies izdibināt, kā vadītājs strādā ar sevi, kā attīsta savu kompetenci, ko uzskata par savām stiprajām pusēm, no kādiem vadītājiem savā dzīvē ir ietekmējies, kas ir viņu vadītāja ideāls, pie kura vadītāja viņi paši būtu gatavi strādāt komandā, ja tāda iespēja tiktu dota...

Ikvienas sarunas ievadu ar mūsu varoņiem veidojām kā nelielu impresiju par tēmu, ļaujot jums sajust vidi, pašu vadītāju, viņa darba apstākļus un komandu, ar kuru viņš ir kopā. Aicinām doties līdzī šajā ceļojumā!

*Anda Kalniņa-Stūrīte un Jana Gavare
2010. gada decembrī*

P.S. Uz grāmatas vāka jūs redzat slavenu 20. gadsimta ungāru izcelsmes amerikāņu diriģentu Frici Raineru. Viņa diriģētie koncerti izcēlās ar perfektu orķestra disciplīnu, ritmisku vitalitāti un koncentrētu uzmanību. Kā viņš to panāca – klausītājiem tas bija noslēpums, jo no zāles puses izskatījās, ka diriģents stāv pilnīgi nekustīgi. Tikai orķestris redzēja Rainera sejas izteiksmi un diriģenta zižļa smalkās, bet precīzās kustības, kuru amplitūda varēja ietilpt pastmarkas izmēra laukumā, bet kas tomēr bija pilnīgi pietiekamas, lai izvilinātu no savas «komandas» visaugstākā līmeņa sniegumu...

KOMANDA AR RADOŠU IZSALKUMU

Iedomājies godbijīgas telpas, garus, «ienācēja prātam» sarežģītus, gaitenus, kur ik katrā solī tu ieelpo kripatiņu mākslas. Šajā labirintā vienlīdz saklausāms gan pacilājošs klusums, gan nesakarīga dažādu skaņu «saspēle». Garām aiztraucas dejotājas, pavīd kostīmu rindas, kaut kur paveras durvis uz grimētavu. Jebkuram «no malas» – absolūts gammu mudžeklis.

Pilna skatuve, tukšas skatītāju rindas... Tikai pie pašas skatuves malas, pustumsā, kustas cilvēku stāvi, kur viens no tiem kā uz burvja mājienu te pārtrauc notiekošo, te atkal liek atsākt darbu pie kāda sižeta. Kuram uzstājas visi mākslinieki, kuram klausā pilnā skatuve, dekorācijas un kostīmi? Kāds zālē nošņāc: «Klusumu!»

Es trenēju savu intuīciju attiecībā uz komandas izvēli. Intuīciju kopā ar zināšanām. No manis, mana darba rezultāta gaida kvalitāti un inovāciju. Tās abas meklēju arī savos komandas cilvēkos.

Andrejs Žagars, operas režisors



Es esmu Andrejs Žagars, operas režisors. Kad sāku nodarboties ar režiju, jutu ārkārtīgi lielu, izmisīgu izsalkumu pēc radoša darba. Iepriekš 12 gadus biju strādājis dramatiskajā teātrī un kino. Tad sešus gadus biju vadītājs, un mans darbs bija tikai atbalstīt, savienot, salikt kopā radošās komandas – nodrošināt procesus.

Kad sāku nodarboties ar operas režiju, sapratu, ka iespējami vairāki varianti – mainīt nodarbošanās veidu, aiziet prom no Operas (atpakaļ uz teātri un kino) vai arī mēģināt visu apvienot, kā to dara daudzi operu direktori visā pasaulē. Viņi vienlaikus ir gan mākslinieciskie, gan administratīvie direktori. Neesmu abos šajos posteņos, tomēr strādāju arī radošu darbu gan Latvijā, gan ārpus tās.

Sākot ar tik lielu «izsalkumu», kāds tas bija man, pirmo darbu vainagoja eiforiska veiksmē. Tā bija «Klīstošā holandieša» brīvības izrāde Zviedrijā, 4000 skatītāju lielā auditorijā, vecā karjerā izcili iekārtotā skatuvē. Viss sakrita un palīdzēja – vide, laiks, mana milzīgā vēlme to darīt. Šī izrāde bija kā tramplīns, lai režijai pievērstos arī šeit, Operā.

Man ir divas komandas. Pirmā ir radošā, kurā darbojas scenogrāfs, gaismas mākslinieks, kostīmu mākslinieks un dažkārt arī video mākslinieks. Tie ir radošie amatī, komanda, ko izvēlos pēc viņu darbiem un stilistikas, atkarībā no tā, kādu izrādi veidoju. Es zinu, kurš

scenogrāfs vai kostīmu mākslinieks vislabāk atbildīs konkrētajai mūzikai, stāstam, konceptam un traktējumam, ko vēlos.

Otra mana komanda ir režisora asistents un horeogrāfs. Šiem cilvēkiem noteikti jābūt domubiedriem, ar kuriem varu saprasties, ar kuriem man sakrīt jūtu daba, temperaments un ar kuriem komunicēt ir vienkārši. Tā ir komanda, ar kuru kopā es realizēju savu ideju. Šajā darbā es neņemu svešus cilvēkus, strādāju ar vienu un to pašu komandu, kurā visi esam savstarpēji «pieslīpējušies».

Nevis personīgās īpašības, bet talants

Veidojot radošo komandu, pirmo uzrunā režisoru, viņš pieaicina pārējos – scenogrāfu, horeogrāfu, asistentu, gaismas vai video mākslinieku un kostīmu mākslinieku. Viņus izvēlos pēc jau paveiktā darba rezultātiem. Tad sāk domāt – kopā būs viegli vai grūti? Šajā situācijā es neraugos uz viņu personīgajām īpašībām, bet gan uz talantu un radošā gara pakāpi. Cilvēki taču ir dažādi – vieni ir ļoti disciplinēti, bet sarežģīti komunikācijā, spītīgi vai grūti pārliecināmi, ir arī tādi, kuri nevēlas rēķināties ar muzikālo materiālu. MEKLĒJOT RADOŠO KOMANDU, ES IZVĒLOS SPILGTUS MĀKSLINIEKUS, NEDOMĀJOT PAR TO, VAI VIŅU ĪPAŠĪBU KOPUMS NETRAUCĒS MAN ērti strādāt. Radošajā darbā man nepieciešami talantīgi cilvēki. Lai gan bieži vien talantīgie ir arī ļoti sarežģīti.

Mākslā ir ļoti svarīgi, lai sakrīt kvalitātes, stila un gaumes līmenis. Var būt kreatīva fantāzija, bet vizuāli nepieņemama krāsu gamma, forma, horeogrāfa kustību valoda. Esmu ārkārtīgi prasīgs, kategorisks gan kā direktors, gan kā režisors, cīnos ar sliktas gaumes paraugiem. Es nevaru strādāt ar cilvēkiem, kuriem nav izcili izsmalcināta

krāsu, formas un kustību prasme un izjūta. Tas ir nozīmīgs rādītājs komandas izvēlē.

Man kā Operas direktoram ir jādomā, kā veidot repertuāra politiku, lai apmierinātu ļoti dažādu grupu vēlmes. Viņi taču ir nodokļu maksātāji, un 60% mūsu budžeta veido nodokļu nauda. Savukārt kā radošs cilvēks es tik daudz nerēķinos ar skatītāju šeit vai Rietumos, radošam cilvēkam ir jādomā par to, vai visiem zināmajā stāstā mans režijas rokraksts pateiks ko jaunu. Kritiķi un muzikologi, kuri raksta operas žanra vēsturi, negaida kvalitāti, jo tā jau pati par sevi ir saprotama, viņi gaida inovāciju.

Cilvēku pazīšanas prasme ir jātrenē

Radošās komandas veidošanā izmantoju tās prasmes, ko esmu guvis kā Operas direktors. Ja es būtu jauns «sprukstiņš», droši vien būtu pamatīgi apdedzinājies. Esmu redzējis daudzus piemērus – labus un sliktus, un tas man ir kā spogulis, kurā ieskatīties.

Ir lietas, kas man palīdzējušas attīstīt māku pazīt cilvēku. Katru dienu šī prasme ir jātrenē. Man ir bijusi izdevība būt 500 līdz 600 cilvēku liela kolektīva direktoram. Agrāk biju vairāk jūsmīgs, tādējādi nereti cilvēkus pārvērtēju. Tagad, kad pieredze ir lielāka, esmu daudz piesardzīgāks. JA MAN NEBŪTU ŠĀDA LIELĀ KOLEKTĪVA VADĪBAS PIEREDZES, kā režisoram būtu krietni grūtāk strādāt ar solistiem un pazīt viņus.

Ne visa mūzika, ar kuru es kā režisors strādāju, ārkārtīgi mani uzrunā vai rada vētrainu ideju straumi. Reizēm ir jāmokās. Cilvēkus gan es ātri «atsifrēju». To redzu pēc ķermeņa valodas, runas

intonācijas, pēc tā, kā viņš kustas nevis lomas zīmējumā, bet sadzīvē. Uzreiz arī pamanu – ir ģimenes cilvēks vai nav, ir laimīgs vai nelaimīgs savā privātajā dzīvē, kāds viņa pašnovērtējums, vai viņš ir pašpietiekams vai ne, uzpūtīgs un iedomīgs, vai tikai piesedz nopietnus kompleksus un varbūt tā ir maska, kas jānoņem. Tāpat var redzēt, kādas kuram ir vokālās problēmas, piemēram, kurā brīdī viņš neizpildīs režijas uzdevumus, bet domās par vokālu. Uzreiz var redzēt, vai pāris, kuriem sižets uz skatuves liek būt mīlētājiem, spēs tādi būt un saprasties. Nav grūti pamanīt sastāvus, kuros nav šīs saderības.

Komandā nepieciešams līdzsvars

Savā karjerā esmu pārlēcis pāri vienam ļoti svarīgam posmam – nekad neesmu bijis režisora asistents. Parasti režisori karjeras sākumposmā divus vai trīs gadus strādā par asistentiem kādam izcilam režisoram. Latvijā gan tas nemaz nav iespējams, jo mums nav tik daudz režisoru. Es joprojām vēl gribētu būt asistents un redzēt izrādes tapšanas procesu no šā skatu punkta. Pāris reizi man bijusi iespēja tikt ar ļoti provokatīvu spāņu režisoru – Kaliksto Bieito no Katalonijas. Viņa runas veids un tas, kā viņš komunicē ar cilvēkiem – ārkārtīgi inteligēnti, mierīgi, nosvērti – ir krasā pretrunā viņa darbiem. Ar viņu kopā es gribētu pastrādāt! Man gan ir 51 gads un es vairs nevaru atļauties uzprasīties, bet vismaz nedēļu es gribētu padarboties viņa komandā un paskatīties, kā viņš strādā.

Tiesa, ne visi asistenti vēlas kļūt par režisoriem. Ir tādi, kuri godīgi pasaka – gribu būt otrais, negribu uzņemties atbildību un būt līderis. Varu minēt savu asistenti Daci Volfarti, jo redzu, ka viņai nav ambīciju būt režisorei. Savukārt es neko labāku šobrīd Latvijā nemaz nevarētu atrast – viņa ir bijusi dziedātāja, jau 30 gadus strādā Operā, mani labi pazīst, viņai ir visas nepieciešamās īpašības, pieredze, sapratne. Šobrīd es nemaz nevarētu atļauties asistentu, kurš pats

gribētu kļūt par režisoru. Man ir svarīgi, lai kāds man palīdz realizēt visas idejas.

Esmu ļoti straujš, ātrs, uz rezultātu orientēts gan kā vadītājs, gan kā režisors. Esmu bijis aktieris 12 gadus, mana emocionālā daba ir trenēta būt ļoti impulsīva. Ja esi aktieris, tu nekādi nevari būt miegains. TĀPĒC KOMANDĀ MAN VAJAG PRETĒJU – MIERĪGU CILVĒKU. Tādējādi ir labi, ja mans asistents vai horeogrāfs ir ar mierīgāku raksturu – spējīgs dzīvot līdzī manām prasībām, bet spējīgs arī ienest komandā nepieciešamo mieru un līdzsvaru.

Reizēm esmu visai skarbs un prasīgs. Uzskatu, ka kļūdīties ir cilvēcīgi, arī aizmirst kaut ko ir cilvēcīgi, bet tikai tad, ja tas nenotiek regulāri. Es taču arī neesmu ideāls. Visvairāk man nepatīk, ja kāds simulē procesu, sliņķus savā komandā nevēlos redzēt.

Talantīgo izaugsme jāatbalsta

JA REDZU, KA CILVĒKS IR TALANTĪGS UN SPĒJ REALIZĒT IDEJU, GRIBAS VIŅAM PALĪDZĒT – ar atbalstu, ar padomu, stāstīšanu, dažreiz arī ar kritizēšanu. Ja jūtu, ka kāds neatbilst maniem priekšstatiem par lomu, tad viņš automātiski paliek otršķirīgs izpildītāju sastāvā, taču pazemots netiek neviens.

Operas koris ir ļoti sarežģīts organisms. Lielai daļai koristu nav realizējies sapnis kļūt par solistu, un koris ir labs kompromiss, lai strādātu Operā. Pārsvārā šie cilvēki ir muzikāli ļoti izglītoti. Ir arī jauni un labā nozīmē ambiciozi koristi, kuri cer kļūt par solistiem. Mūsu Operas kadru politika ir tāda, ka vienmēr esam nodarbojušies ar tālākpamācību, ar sponsoru palīdzību uzturot jauno solistu apmācības programmu. Viņiem ir iespējas mācīties pie vairākiem pastāvīgiem vietējiem pedagogiem, kā arī viespedagogiem.

Pirmos 5–6 gadus Operā es kā administrators cīnījies ar finansiālām grūtībām, veidoju komandu, izstrādāju mākslinieciskās attīstības stratēģiju, motivēju cilvēkus, un mēs sasniedzām augstus rezultātus, arī starptautisko pazīstamību. Necīgais finansējums, kāds mums ir tagad, nespēj motivēt. Kritiens mākslinieciskajās ambīcijās un varēšanā ir liels. Mani māc bažas, ka vairs nespēšu motivēt jaunos talantus palikt šeit. Viņi pat nebūtu jāmotivē ar atalgojumu, jo tas tāpat nevar konkurēt ar summu, ko mākslinieki varētu nopelnīt ārvalstu opernamos. Diemžēl arī citi motivācijas mehānismi tagad ir liegti – vairāk izrāžu un darba, iespējas izveidot repertuāru, veidot karjeru un tad startēt ārzemēs.

Komandas priekšā nedrīkst izlikties

Kā režisors esmu šeit ilgi «aizsēdējies», man visu laiku ir bijusi motivācija, kāpēc nebraukt prom, kāpēc palikt Latvijā. Bija projekti, kas deva mērķa sajūtu. Man vienmēr ir bijusi misija un vīzija, tāpēc droši vien arī tik ilgi te esmu. Tagad saprotu, cik ārkārtīgi svarīgi man bija izveidot pašam savu komandu, ar kuru braukt ārpus Latvijas. Tās nav mājas, tur ir vēl sarežģītāk. Sadzīves apstākļi varbūt ir labāki, bet psiholoģiskais fons – krietni vien smagāks. Tāpēc komanda, ar kuru doties pasaulē, ir ļoti būtiska.

Gadiem strādājot komandā, mēs sadraudzējamies. MAN IR SVARĪGI, LAI KOMANDA JŪT, KA ES PAR VIŅIEM RŪPĒJOS – par viņu izaugsmi, iespēju sevi radoši realizēt. Jārūpējas arī par sadzīves apstākļiem, sevišķi ārzemju izbraukumos. Cilvēkiem ir jājūtas labi, jo daudz laika tiek pavadīts kopā darbā.

Kad atrodamies ārzemēs, nevienam nav ģimenes līdzī, tāpēc daļu brīvā laika pavadām kopā. Pārsvārā pārrunājam nākamajā dienā

darāmo, veidojam darba modeļus. Arī Rīgā pirms un pēc mēģinājumiem sanākam kopā un prātojam, reizēm strīdamies, tā dienu no dienas tiekam mazu gabaliņu uz priekšu un varam plānot nākamo.

Es ļoti sargāju tos cilvēkus, kuri man ir un kurus es esmu iepazinis. Pat, ja esi līderis, savas komandas priekšā nedrīkst izlikties. **ĻOTI SVARĪGI, JA VARI PRET SAVĒJIEM BŪT ATKLĀTS UN TEV NAV JĀSLĒPJ SAVA NEZINĀŠANA VAI NOGURUMS.** Ir jāļauj savu viedokli un kritiku paust arī pārējiem komandas locekļiem. Nedrīkst viņus izmantot kā kalpus vai vasaļus.

Pēc «sprādziena» labāk klusēt

Man patīk runāt, un dažkārt esmu pārāk atvērts. Bieži vien neizmanotoju izcilo spēju paklusēt. Tas ir ļoti slikti, ja ir kāds aizvainojums vai nepatika, kaut kas nepieņemams. Ja to glabā sevī, tas briest kā augonis, tad sprāgst un var radīt ļoti nepatīkamas sekas. Mēs mēģinām izstrīdēties, atrodot tam piemērotāko brīdi – varbūt tas ir vakars pie vīna glāzes, varbūt kāda reize bez citu klātbūtnes. Galvenais – nedarīt to darba laukumā.

Radošie strīdi darba procesā ir svētīgi, ja vien nenonāk līdz konfliktam. Pēc «sprādziena» jāizskaita līdz desmit vai jāmēģina kaut kur aiziet. Radošās komandas konfliktu nedrīkst parādīt solistiem un kora māksliniekiem. **PARĀDOT IEKŠĒJĀS NESASKAŅAS, MĒS DEGRADĒJAM SAVU KOMANDU.** Reti, bet gadās, kāds uz otru apvainojas, tad salabst. Tādās situācijās labāk teikt: «Man nebija taisnība» vai «Paliksim katrs pie savas taisnības, bet strādāsim kopā, jo mums ir kopīgi mērķi».

Katram izpildītājam ir savi – individuāli un egoistiski – mērķi, katrs grib būt labākais un «spīdēt». Viņi uz to ir virzīti, kopš brīža,

kad sākuši mācīties dziedāt. Pat, ja dziedātājam ir otrā plāna loma, viņš grib būt labāks par to, kurš dzied pirmā plāna lomu. Ir tāds līmenis, kad cilvēki jau sasnieguši ļoti daudz, un uzreiz novelk it kā robežu starp sevi un pārējo komandu. Ar jaunās paaudzes veiksmniekiem, kuri ātri guvuši panākumus un iekļuvuši labāko pasaules opernamu apritē, ir visvieglāk. Negribu kritizēt vecāko paaudzi, bet agrāk tomēr bija pieņemts, ka primadonnām un premjeriem jābūt kaut kādā mērā untumainiem, jādistancējas no pārējiem, ap sevi veidojot dīvainu slavas oreolu. Tagad jaunie ir daudz vienkāršāki – var atnākt uz tikšanos džinsos, bet jau nākamajā dienā uzstāties 100 000 eiro vērtā koncertā Bādenbādenē, kur saplūst visi miljonāri un aristokrāti.

Mēdz gadīties ļoti neiecietīgi režisori, kuri sešu nedēļu laikā, kas ir parastais izrādes iestudēšanas periods, nonāk konfliktā visos līmeņos – administrācijā, ar tehnisko personālu un radošo komandu. Tajā pašā laikā viņi var būt kritiķu atzīti ģēniji. Mums arī viens tāds bija, tagad viņš ir viena no jaunajām režijas zvaigznēm. Ļoti spilgta personība, taču viņš nemīl cilvēkus.

VIENA GALDA SARUNAS KOMANDA

Baltas kalnu kores, apdullinošs klusums, ko iztraucē tikai sniega gurgstēšana zem kājām. Kustīgi stāvi, kuri dodas nekurienē, lai pietuvotos saviem sapņiem. Aukstums, augstums, mazliet reibst... Tuvojamies nometnei, kur apsēdīsimies pie viena «galda», lai vienotos, kurš rīt turpinās. Turpinās vienatnē... Jātaupa spēki.

Atkal esmu šeit. Kāpēc es atkal to daru? Esmu nogājis mūžību, bet, atskatoties, redzu, ka tikai pieci metri mani šķir no somas iepriekš atstātajām pēdām sniegā... Kur ir pārējie? Ak jā, mēs vienojāmies, ka man jātiek līdz mērķim, un tagad es par to esmu atbildīgs. Atbildīgs, lai mēs kopā pabeigtu ekspedīciju, sasniedzot 8000 metru atzīmi.

Atis Plakans, alpīnists, augstkalnu ekspedīciju vadītājs



Es esmu alpīnists Atis Plakans. Ar kalnos kāpšanu sāku nodarboties vairāk nekā pirms divdesmit gadiem. Jau no deviņdesmito gadu sākuma organizēju un vadu augstkalnu ekspedīcijas. 2001. gadā nodibināju un kopš tā laika arī vadu ceļojumu biroju «Piedzīvojumi», turpinot iesākto un palīdzot kalnos nokļūt gan cilvēkiem, kuri to dara ik gadu, gan tādiem, kuri tos nolēmuši iepazīt pirmoreiz.

Esmu piektais Latvijas «Sniega leoparda». Tas ir tituls, ko iegūst alpīnisti, uzkāpjot piecās bijušās Padomju Savienības augstākajās virsotnēs: Ļeņina smailē (7134 m virs jūras līmeņa), Koržeņevskas smailē (7105 m), Ismaila Somoni (bijusī Komunisma) virsotnē (7495 m) Pamirā, Han-Tengri virsotnē (6995 m) un Uzvaras smailē (7439 m) Tjanšanā.

Lai kļūtu par ekspedīcijas grupas vadītāju, ir vajadzīga iniciatīva un prasme šo ekspedīciju noorganizēt. Tas nozīmē – uzkāpt virsotnē un sveikiem un veseliem nokāpt lejā. Izklusās vienkārši? Iespējams. Tomēr gan cilvēki, gan kalni ir jāpazīst. Jo kalnos viss ir īsts. Ikdienā, komforta apstākļos mums vienmēr ir iespēja atkāpties, tāpat varam paļauties uz palīdzību no malas. Kalnos tas nav iespējams. Kalnos cilvēki risina eksistenciālas problēmas. Dosieties līdzī? Mēs kopā būsīm seši vai septiņi.

Ekspedīcijā ne vairāk kā 6 vai 7 cilvēki

Tā nebūs ekskursija ar autobusu, lai gan arī tajā cilvēkiem šad tad ir jāsadarbojas, vismaz vienojoties, kādus muzejus apskatīt. Mūsu kopīgais mērķis ir uzkāpt kalnā – vai nu visiem, vai varbūt tikai vienam no mums. Vismaz vienam. Jā, ir bijušas situācijas, kad no visas grupas virsotnē izdodas nokļūt vienam, bet pārējiem par to ir līdzvērtīgs prieks. Mērķis ir uzkāpt tik augstu, cik vien var, tomēr atceroties par drošību – vienmēr atstājot sev un citiem iespēju atgriezties lejā.

Maksimālais cilvēku skaits ekspedīcijā ir 6 vai 7. Ne vairāk. Kāpēc? Atbilde ir ļoti vienkārša – **KAD 6 VAI 7 APSĒŽAMIES PIE VIENA GALDA, MĒS RUNĀJAM PAR VIENU UN TO PAŠU.** Tiklīdz kompānijā ir vairāk par astoņiem cilvēkiem, vienā galdā galā sēdošie runās par vienu, bet pārējie – par kaut ko citu. Uzrodas arī divi «virsvadoņi», jo ir divas kompānijas, ko vadīt. Tāda jau ir cilvēka daba.

Pirmā no Latvijas «astoņtūkstošniekā» uzkāpa Teodora Ķirša vadītā ekspedīcija 1993. gadā. Droši vien tā nebija nejaušība, ka uzkāpa tieši viņi. Ķirša ekspedīcijas dalībnieku nelielais kodols bija saliedējis, kopā kāpjot jau vairākus gadus. Katrs zināja savu lomu.

Ekspedīcija sākas ar dalībnieku izvēli

Kāpjot augstākajās virsotnēs, mēs divas nedēļas ik dienu ejam uz bāzes nometni. Katru dienu soļojam sešas līdz septiņas stundas, pieveicot kādu gabaliņu, bet vakarā uzceļam nometni,

pārnakšņojam un no rīta ejam tālāk. Kad ierodamies bāzes nometnē, mums jāuzceļ pirmā nometne, jānonāk atpakaļ bāzes nometnē, jāuzceļ otrā, jānonāk atpakaļ pirmajā, trešā... Cik ilgi vēl? Visas ēdienreizes ieturam kopējā teltī. Gribi negribi, sākam viens otram apnikt, bet tajā pašā laikā nevar pateikt: «Man vienreiz ir gana!», iekāpt mašīnā un aizbraukt. Dažreiz no apnikuma un grūtuma var kļūt slikti. Vai arī – visiem šodien bija paredzēts kāpt augstāk, bet kāds pasaka: «Es nekur šodien neiešu.» Taču viņa uzdevums bija uznest desmit kilogramu smago telti, un kādam tagad tas jādara viņa vietā.

Šīs situācijas jāparedz jau Rīgā, izvēloties ekspedīcijas dalībniekus. Ja dalībniekam galvenokārt jā rūpējas par sevis uzturēšanu formā un piedalīšanos kopīgajā darbā, tad vadītājam ir jāredz krietni tālāk uz priekšu. Katru gadu kalnos cilvēki nositas, kāds nosalst, citi knapi atvelkas mājās. Lielākā māka ir pareizi novērtēt situāciju. Pagriežoties atpakaļ par vēlu, var būt par vēlu.

Bāzes nometne atrodas piecarpus kilometru augstumā – tik augstu pat mazās lidmašīnas nelido. Tur, uz ledāja, mums jānodzīvo sešas nedēļas un sadzīve jānodrošina tā, lai arī ekspedīcijas beigās mēs izskatītos daudz maz pēc cilvēkiem, un lai, neatkarīgi no laika apstākļiem, mums būtu drošs atkāpšanās ceļš. Turklāt šajā laikā vēl jā mēģina uzkāpt līdz astoņiem kilometriem un vēl mazliet augstāk. Tas jau ir tuvu kosmosam.

Dalībnieku izvēle nav liela, jo pēdējo desmit gadu laikā «astoņtūkstošniekus» ir pievarējuši tikai daži latvieši. Vēl daži ir uzkāpuši septiņtūkstoš metru augstumā. Šī pieredze ir svarīga. Tomēr, ja es, parunājoties ar kādu no viņiem pāris stundu, jūtos tā, it kā man būtu izsūkta enerģija, uzreiz sev jautāju – bet kas būs pēc divām dienām vai divām nedēļām? Ekspedīcija ilgst aptuveni divus mēnešus, sākot ar izlidošanu no Rīgas. Droši vien nekas labs tur nav gaidāms, lai arī šis cilvēks ir fiziski spēcīgs, un mērķis mums ir viens. TAS, CIK LIELU

DARBA APJOMU CILVĒKS VAR PAVEIKT, PROTAMS, IR SVARĪGI, TOMĒR TAS NAV GALVENAIS.

Divu stundu sarunā var daudz ko saprast. Turklāt Latvija ir maza, kalnos kāpēji cits citu pazīst, noteikti būs kāds, kurš ar šo cilvēku kalnos bijis kopā, un kura viedokli varēs pajautāt. Ziņas atnāk arī pašas un lēnām «sasienas» kopā. Vispirms jau līdzī aiicina tos, kurus pazīst. Ja esmu ar kādu kopā kāpis, es zinu, ko viņš spēj un ko ne, zinu viņa vājumu un stiprumu, arī to, vai es viņa vājumu varu kompensēt, un otrādi.

Lai viens cilvēks nokļūtu virsotnē, viņa labā jāstrādā visiem

Vēl viena mācība, ko esmu guvis no Teodora Ķirša – TAJĀ BRĪDĪ, KAD SĒŽOS LIDMAŠĪNĀ UZ NEPĀLU, ES TAJĀ KALNĀ JAU ESMU UZKĀPIS. Es tikai braucu uzņemt fotogrāfiju virsotnē. Tā tas ir jebkurā lietā un projektā. Ja fotogrāfija neizdodas, sagatavošanās procesā ir bijušas kļūdas. Tie nav ārējie faktori, ko var vainot.

Man bijušas trīs ekspedīcijas augstumā virs astoņiem kilometriem. Divās uzkāpām līdz galam, trešajā ne. Tā bija ekspedīcija uz Makalu Himalajos, kas ir piektā augstākā virsotne pasaulē. Mēs bijām pieci, neuzkāpa neviens. Es tiku vistālāk, bet divsimt metru līdz galamērķim pagriezos atpakaļ. Toties tagad man ir visi pirksti, arī deguns un ausis vietā, un es varu domāt par nākamo ekspedīciju. Tas, kurš nav kāpis un nokļuvis šādā situācijā, nekad nesapratīs, kāpēc es pagriezos. Divsimt metru ir divsimt metru – daudz vai maz, es nezinu. Laika ziņā man tās būtu aptuveni četrarpus stundas. Naudas ziņā – ekspedīcija uz «astoņtūkstošnieku» vienam cilvēkam kopā izmaksā aptuveni 14–15 tūkstošus latu.

Es zinu, ka citi to nesapratīs, jo tad, kad gadu pirms Makalu uzkāpām pasaules sestajā augstākajā virsotnē – Čooiju (8202 m) – laikraksti un žurnāli bija pilni ar šo ziņu. Pēc Makalu no medijiem bija teju nulle uzmanības, lai arī tika paveikts daudz lielāks darbs, un kāpiens bija krietni sarežģītāks. Jā, mēs netikām līdz galam, sasniedzām «tikai» 8250 metru augstumu...

Makalu ir kalns, kurā iespējams uzkāpt ne vairāk kā desmit dienas gadā, kad laika apstākļi to ļauj. Taču četras līdz piecas nedēļas pirms tam ir nopietni jāstrādā, lai mēs būtu iespējami sagatavotāki šīm «virsotnes dienām». JA VIENS NO MUMS NEVAR PILNVĒRTĪGI STRĀDĀT, SAMAZINĀS VISU IZREDZES SASNIEGT FINIŠU.

Šīs ekspedīcijas neizdošanās bija laba mācība priekšdienām – kaut kas ir jādara citādi. Toreiz man likās, ka visiem jādod iespēja uzkāpt. Ar tādu domu arī strādājām. Var izvēlēties – nest augšā uz pēdējo noietni divvietīgu vai trīsvietīgu telti. Divvietīga nozīmē, ka kāds uzreiz tiks izslēgts. Jau visai drīz pēc ekspedīcijas sākuma (pēc dienām trim) ir redzams, kurš spēj un kurš ne. Protams, arī laika apstākļi var ieviest korekcijas. Droši vien šajā gadījumā mana kļūda bija tā, ka jau laikus un skaidri nenoteicu, kuri spēs uzkāpt, bet kuriem būs jāstrādā, lai viņi to varētu izdarīt. Es to savlaicīgi neredzēju, vai arī – redzēju un nepateicu.

Man nebūtu problēmu strādāt cita labā, lai gan papildu trīs kilogrami pie 10–12 kilogramu somas svara kalnos ir ļoti daudz. Es zinu, ka viņš pēc tam strādās manā labā. Taču man bija grūti pateikt: «Džeki, ja mēs gribam ekspedīcijai rezultātu – virsotni, tagad jūs strādāsiet man.» Tas nav vienkārši, kaut arī visi mani ir akceptējuši kā vadītāju. Kad virsotne ir tik tuvu, vēlēšanās to sasniegt ir ļoti liela. Rezultātā es pārāk daudz strādāju visu labā. Bet tad, kad kļūva skaidrs, ka visi nevarēs uzkāpt, mani resursi jau bija tā notērēti, ka arī es pats vairs to nespēju.

JA GRIB KAUT VIENU CILVĒKU DABŪT VIRSOTNĒ, TAD JĀSTRĀDĀ TĀ LABĀ, KURŠ TAJĀ BRĪDĪ IR VISSTIPRĀKAIS. Man nebūtu problēmu pateikt, ka es tas neesmu. Vispirms – pateikt to sev pašam. Vēl pirms gadiem desmit tā nebija, jo man pašam vajadzēja būt pirmajam. Tagad man vairs nevienam nekas nav jāpierāda, es kāpju sevis, ne citu dēļ. Es mēģinu atbildēt uz jautājumu – vai es to varu? Gribu pieiet tuvāk šai «varu – nevaru» robežai.

Protams, tagad tā ir tāda teoretizēšana – kā būtu, ja... Pēc tam jau mēs visi esam gudri, bet nākamreiz tādā pašā situācijā es rīkošos citādi. Vai būs rezultāts? Nezinu. ZAUDĒJUMI IR VAJADŽĪGI, JO PĒC TAM NĀK JAUNAS IEROSMES.

Robežas izjūta atšķir līderus no sekotājiem

Kalnos esmu kāpis ar dažādiem cilvēkiem, un motivācija katram ir sava. Tas ir sarežģīts jautājums. Viens kāpj, lai mājās pie sienas varētu pielikt sertifikātu, cits – lai varētu pēc tam par to pastāstīt, vēl kāds – lai nevarētu ieslēgt mobilo telefonu. Galvenais ir izturēt līdz galam. Varētu taču izstāties, bet virsotne ir tepat. Ja man saka: «Es vairs nevaru», atbildu: «Vari!» JA TU MAN SPĒJ PATEIKT, KA NEVARI, TAD TIEŠĀM VĒL VARI! Ja cilvēks jau kādu laiku nav spējjis neko pateikt, tad ir citādi, bet, kamēr vēl strīdas pretī («nevaru», «man sāp» un tamlīdzīgi), tad noteikti var! Tas nozīmē, ka cilvēks domā par to, kāpēc viņš nevar, un attaisnojumus vienmēr var atrast. Vienmēr var izdomāt, kāpēc es šodien nevaru.

Tomēr biežāk manā praksē nācies citiem teikt, ka nu ir laiks griezties atpakaļ neuzkāpušiem. Zaudējumu cilvēkam ir grūtāk pieņemt. Viņš jūtas stiprs un uzskata, ka spēj, bet man jāsaka: «Apskaties, cik

laika tev pagāja šim posmam! Tev tas bija jānoiet piecās stundās, bet tu ej desmit». Daudzi ir kāpuši, tāpēc aptuvenais laiks un ātrums ir zināms. JA KĀDS NEGRIB ŠOS KRITĒRIJUS IEVĒROT, VIŅŠ «PALIEK ZEM SITIENA» NE TIKAI SEVI, BET VISUS PĀRĒJOS. Ja neieklāusies laikā, uznāks tumsa, viņš nebūs ticis līdz noņemnei un arī atpakaļ nokāpt vairs nebūs spēka. Pārējiem jādodas glābt, un tikai tāpēc, ka viņam gribējies kādam kaut ko pierādīt, un ir zudusi laika un attāluma izjūta.

Tik un tā ir grūti ir pateikt: «Šoreiz tomēr ne. Ir palicis vien tik spēka, lai nokāptu lejā.» Dažreiz jāļauj cilvēkam pašam to sajust un tikt ar sevi galā, bet ir cilvēki, kuri nejūt šo robežu, tāpēc maksā gidam, lai viņš to pateiktu. Viņi nopērk padomu un drošību. Tas ir tāpat kā ar alkoholu – tu dzer, dzer, un ar katru nākamo glāzīti kļūst labāk un labāk, un tad pēkšņi: ir par daudz. Jāmāk saprast, pēc kuras glāzītes pietiek. Gids pateiks: «Gana, tā bija pēdējā «glāzīte»!» Man gidu nevajag, es pats varu sev pateikt, kad kalnos griezties atpakaļ. Varbūt tas atšķir līderus no sekotājiem.

Hierarhija kalnos sakārtojas ātri

Lēmumu pieņemšanā ekspedīcijā piedalās visi. Lai gan man ir liela pieredze, var gadīties, ka citi ir pamanījuši ko tādu, ko es neesmu ievērojis. Skaidrs, ka es visu nezinu. Ir būtiski saņemt informāciju no citiem un atšķirtināt svarīgo, nošķirot no cilvēciska subjektīvisma. IR TAČU TĀ – JA MUMS KĀDS CILVĒKS NEPATĪK, TAD VIŅA VIEDOKLIS LIEKAS NEPAREIZS. Nepatika ir jānoliek malā, jāmēģina izlobīt racionālais grauds, citādi var pārāk dziļi ieģrimt savā «patiesībā» un nonākt strupceļā.

Uzklausu, aprunājos ar visiem, bet beigās tomēr gala lēmumu paziņoju es, un tad vairs nekāda apspriešana nenotiek. Tie, kuriem

ir mazāka pieredze, parasti arī neuzstāj uz savu viedokli. Hierarhija kalnos sakārtojas ātri, un viss kļūst vienkārši. TAVAM VIEDOKLIM IR TIK LIELS SVARS, CIK LIELS BIJIS TAVS IEGULDĪJUMS KOPĪGAJĀ DARBĀ. Ja mēs katrs nostāsimies savā pozā, tas neko nedos. Tas «grāvis» mums, vienalga, būs jāizrok. Ja nerakšu, tieši par manu daļu šis kopīgais «grāvis» būs mazāks. Nebūs ne man, ne citiem. Nedrīkst arī aizvainot, noniecinot cita viedokli. Vide kalnos jau tāpat ir pietiekami skarba, un mazākā kļūda ļoti dārgi maksā. Tāpēc lēmuma pieņemšana ir liela atbildība.

Kā es sāku vest kalnos citus? Kādam vienkārši bija jāuzņemas iniciatīva, jāpasaka: «Braucam! Darām!» Tā tas sākās un turpinās. Protams, iniciatīva ir viens, bet, lai vadītu, jābūt arī zināšanām. Lai es pats akceptētu kādu kā vadītāju, šim cilvēkam būtu daudz jāzina un jābūt gana labam. Ja es saprotu, ka citam ir lielāka pieredze un spējas kādā jomā, un viņš ir ticis «nākamajā līmenī», tad klausu uz vārda.

KOMANDA, KURAI UZTIC VISDĀRGĀKO

Bērnu čalas, smieklī, raudas, sīku soļu dipoņa. Gaišs mājīgums, mazliet romantiskas un bērnišķīgas telpas. Visapkārt liela rosība. Krāsas, grāmatas, spēles, rotaļas, dejas, pasakas, mūzika, diendusa, daudzi pētoši acu skati un smaidi. Viss tik lipīgi mīļš.

Mēs runājam par to, ko drīkst, nevis nedrīkst, un tas attiecas ne tikai uz bērniem, bet arī mums – pieaugušajiem. Ja savai komandai ļauju ziedēt kā puķei, tas pāriet uz bērniem un no bērniem – uz viņu vecākiem. Komandas vadīšana man ir kā skatuves darbs. Tās nav aizkulises. Skatītāju mums ir gana, un tie ir tādi, kurus nevar piemānīt.

Daina Kājiņa, bērnudārza vadītāja



Es esmu Daina Kājiņa, bērnudārza vadītāja un triju BĒRNU MAMMA. Pati nekad bērnudārzā neesmu gājusi, dzīvoju laukos, augu pie vecmāmiņas Dikļos, kur nebija bērnudārza. Taču zināju, ka ir tāds nedēļas bērnudārzs Burtniekos, uz kuru ved bērnus, un domāju, ka bērnudārzs un bērnunams ir viens un tas pats.

Pēc vidusskolas gribēju stāties ekonomistos, bet netiku iekšā un aizgāju uz Pedagoģisko skolu mācīties par bērnudārza audzinātāju. Tajā laikā man gribējās kļūt neatkarīgai un es sāku meklēt darbu. Tie bija juku laiki, deviņdesmitie gadi, un darbu atrast nenācās viegli. Biju jau izskatījusi iespēju stādāt par apkopēju, kad «Panorāmā» izdzirdēju sludinājumu, ka kāds bērnudārzs meklē darbinieku. Mans vienīgais komunikācijas līdzeklis toreiz bija telefonbūda uz ielas, pie mājas. Piezvanīju, sarunāju tikšanos. Vadītāja ar mani parunājās piecas minūtes un teica: «Labi, rīt nāciet uz darbu.»

Šis bērnudārzs un tā vadītāja kļuva par manu iedvesmu turpmākajā darba dzīvē. Tas neiekļāvās standarta rāmjos, ko biju mācījusies skolā. Man patika tur valdošā atmosfēra, un es 20 gadu vecumā ar pilnu atdevi metos šajā darbā. Iegrozījās tā, ka pēc trim gadiem bērnudārza vadītāja mani palūdza ieņemt viņas vietu. Viņa mani atbalstīja, kamēr kļuva par īstu vadītāju. Saprātu, ka man patīk tas, ko daru. Tur nostrādāju 15 gadus. Dažkārt vēl tagad, kad jau esmu prom no šā bērnudārza, daudz par to domāju. Nupat vēl viens no bērnu vecākiem pieminēja to, un es iekliedzos – tas ir mans!

Kādu laiku sēdēju mājās, auklēju bērnu un kaldināju nākotnes plānus. Gribēju palikt tajā pašā vidē, plānoju veidot savu privāto bērnudārzu, bet lielas saprašanas par to man nebija. Tad iepazinos ar SIA «Patnis» vadītāju Zani Ozolu, kura mani uzaicināja veidot privāto bērnudārzu Ādažos. Man deva iespēju pēc pašas sajūtām veidot savu komandu, atrast klientus, sastrādāties ar bērnu vecākiem. Man bija bērnudārza vadītājas pieredze, bet par jauno pieredzi kļuva business un uzņēmējdarbība. Šobrīd jau spēju skatīties uz naudas plūsmas aprēķiniem un saprast, cik un ko vajag, bet pirmajā gadā gan no tā visa bija bail.

Patlaban manā komandā strādā seši cilvēki: bērnudārza audzinātājas, auklīte, pavāre un metodiķe. Paralēli šim darbam vadu Latvijas Privāto pirmsskolu biedrību.

Izvēlēties savējos

Mūsu komandai jau ir divi gadi. Pagājušajā gadā paplašinājām darbību, tāpēc vajadzēja vēl pieņemt pāris cilvēku. Ja nepieciešams darbinieks, vispirms pārcilāju prātā visus sev zināmos, izvērtēju, kurš varētu šajā virzienā strādāt, tad uzrunāju. Meklējot darbiniekus, protams, ņemu vērā izglītību un citas nepieciešamās prasmes. Ja nekas nesanāk, sāku meklēt ar pazīstamu cilvēku palīdzību. Esam meklējuši darbiniekus arī ar «Panorāmas» rubrikas «Šeit ir darbs» palīdzību. Tas bija ļoti interesanti. Visu dienu pavadīju darba intervijās, no aptuveni 80 kandidātiem izvēloties divus. Pēc gada biju ļoti gandarīta, ka esmu izvēlējusies tieši šos cilvēkus. Biju trāpījusi desmitniekā. Dažbrīd ar bailēm iedomājos, kā būtu bijis, ja toreiz izvēlētos kādu citu.

Esmu pārliecināta, ka jau pirmajās sekundēs redzams – ir vai nav mans cilvēks. Ļoti svarīgi, kā cilvēks sevi prezentē. Darba intervijā uzdošu standarta jautājumu – kāpēc man tieši jūs būtu jāņem darbā? Sastapu arī cilvēkus, kuri stāstīja, cik viņi ir labi, kāda viņiem pamatīga

pieredze... Tad pēkšņi piebilst: «Cik jums tās telpas ir briesmīgas!» Man tas bija kā splāviens, jo telpas, lai arī kādas tās, esmu veidojusi es. Tas ir mans rokraksts, ja kādam tas nepatīk, tad mums nav pa ceļam. **MAN IR ĻOTI SVARĪGI BŪT VIENĀ KOMANDĀ AR CILVĒKIEM, KURI IR SAVĒJIE.** Veiksmīga komanda veidojas tad, ja izdodas savstarpēja sadarbība, kurā dominē pozitīvas emocijas un saprašanās.

Vairāk nekā 15 gadus strādājot bērnudārzā, ir izveidojusies pieredze, kas parasti neļauj kļūdīties. Tomēr ir gadījies cilvēku pārvērtēt. Reiz viena audzinātāja darbā zaga un meloja. Mēģināju atcerēties, kā un kāpēc es viņu pieņēmu, un «attinot filmu atpakaļ», sapratu, ka jau toreiz bija signāli, kas liecināja par potenciālām problēmām.

Lai strādātu kā zobrats, struktūra jāsakārto jau sākumā

Bērnudārza specifisko struktūru veido grupiņas. Ļoti svarīgi izveidot atbilstošu mikrovidi katrā no tām. Tas ir ļoti interesanti, ka grupas komanda izveidojas, nekādas īpašas shēmas neizmērojot. Protams, darbiniekam tiek jautāts, ar kura vecuma bērniem viņš labāk gribētu strādāt, bet kopumā tā «mozaika» saliekas pati.

Standarta variantā ir tā, ka grupiņā ir divi pedagogi un viens skolotāja palīgs. Viena skolotāja strādā no rīta, otra – pēcpusdienā, un tad viņas mainās. Es vienmēr esmu iestājusies par modeli, kur grupiņā ir viena skolotāja un divi palīgi. Svarīgākais ir sadalīt atbildību un kompetences, jau sākumā skaidri noteikt katra uzdevumus un atbildību. Ja katrs zina, par ko atbild, samazinās arī problēmu iespējamība. Es **UZSKATU, KA VIENĀ MĀJĀ NEVAR BŪT DIVI SAIMNIEKI.** Saimnieks ir tikai viens, pārējiem ir citas lomas. Tik un tā parasti viens pedagogs dominē. Arī no ekonomiskā viedokļa

pamatotāk, ja ir viens pedagogs un divi palīgi. Ar tādu komandu vieglāk strādāt. Ja es sākumā struktūru sakārtoju un skaidri definēju noteikumus, pēc tam sistēma strādā kā zobrats.

Kad cenšos aizstāvēt savu teoriju par vienu pedagogu grupiņā, oponenti man jautā – bet kas notiks tad, ja pedagogs saslims? Mana parastā atbilde ir: viņi nemaz tik bieži neslimo. Protams, ir arī rezerves varianti, un pedagogu var aizstāt, piemēram, metodiķe. Kā zināms, pedagogiem ir jāraksta darba plāns. Darbā mēs izmantojam metodiku «Soli pa solim». Tā ir ienākusi no Amerikas un adaptēta Latvijā. Šī sistēma ļoti veiksmīgi darbojas – tai ir pamatuzbūve, kas nav strikta, bet ir pietiekami elastīga. Pēc šīs metodikas rakstīti plāni var paņemt jebkurš un turpināt darbu, bērni pat nesajūt, ka būtu kāds pārrāvums. Turklāt plāns tiek veidots tā, ka pedagogam ir motivācija to rakstīt, jo tas viņam pašam darbā ļoti noder.

Var slavēt katru dienu, ja tas ir pelnīti

Savus darbiniekus motivēju, radot viņiem labus darba apstākļus. Abas ar metodiķi, manu «labo roku», esam sapratušas, ka liela loma darbinieku motivācijā ir viņu novērtēšanai. **POZITĪVAM MUTVĀRDU NOVĒRTĒJUMAM IR ĻOTI LIELA NOZĪME. VIENMĒR, RUNĀJOT AR DARBINIEKU, CENŠOS AKCENTĒT TO, KO VIŅŠ IR IZDARĪJIS, NEVIS TO, KO NAV IZDARĪJIS.** Ir jārunā caur «jā», nevis «nē». Tam ir liels spēks. Ikdienas komunikācijā esmu pamanījusi, lūk, ko. Ja jautā – «Vai tu NEgribi?», visticamāk, uzrunātais arī negribēs. Ja jautātu – «Vai tu gribi ūdeni?», iespējams, viņš gribēs un padzerties. Rakstot iekšējās kārtības noteikumus, obligāts ir likums, ka tajos nedrīkst būt neviena nolieguma teikuma. Piemēram, ja teiksiet bērnam «Nekliegt», nav šaubu, ka tieši to viņš darīs.

Jau tad, kad atlasu darbiniekus, man ir ļoti svarīgi parādīt, ka es viņus novērtēju. Viens no motivācijas elementiem ir konkurētspējīgs atalgojums. Tas ir tas, ko es varu izdarīt, strādājot privātajā bērnu-dārzā, bet nevarēju pašvaldības dārziņā, kur viss bija limitēts. Tomēr arī tur mēģināju meklēt dažādus citus bonusus, lai, salīdzinot ar citām darba vietām nozarē, mūsu darbinieki justu, ka viņi ir īpašāki.

SLAVĒJU SAVUS DARBINIEKUS, KAD VIŅI TO IR PELNĪJUŠI. JA NEPIECIEŠAMS – KATRU DIENU. Tomēr arī kritikai jādod vieta, nedrīkst uz visu lūkoties tikai caur rozā brillēm. Aizrādīt šad tad gadās, bet svarīgi to darīt taktiski. Ja es darbiniekus nepārtraukti kritizēju, esmu pilnīgi droša, ka viņi tieši tāpat izturēsies pret bērniem. Nekādā gadījumā aizrādījumus nedrīkst izteikt, kolektīvam dzirdot vai sapulcē kādu norādot. Arī tad, ja runājam «zem četrām acīm», labāk ir nevis tieši norādīt uz slikto, bet ieteikt, kā būtu labāk rīkoties. Manuprāt, jo mazāks kolektīvs, jo vieglāk to vadīt, vieglāk dot pozitīvos impulsus, runāt individuāli ar katru.

Vispirms jau pašam darbiniekam jāsaprot, ko viņš vēlas. Iepriekšējā darba vietā man bija ļoti interesanta pieredze. Ienāca bērnu-dārzā meitene, kura meklēja darbu. Viņa kādu brīdi bija strādājusi citā nozarē, bet vēlējās atgriezties bērnu-dārzā. Uzreiz arī skaidri pateica, ka gribētu būt vadītāja. Daudzi par tik ambiciozu nostāju brīnījās, bet man tas likās pilnīgi normāli. Es nekādā ziņā nejutos apdraudēta. Tagad viņa tiešām ir bērnu-dārza vadītāja. JA CILVĒKAM IR VĒLME UN MOTIVĀCIJA, ARĪ IESPĒJA RODAS.

Ir jāzina – nevar vai negrib

Es nepiekrītu tiem, kuri uzskata, ka priekšniekam nevajag parādīt, ka viņš var darbu izdarīt kopā ar padotajiem. Kad strādāju pašvaldības dārziņā, reiz kopā ar auklītēm mazgāju grīdas un berzu

sienas. Pirms tam biju viņām aizrādījusi, ka durvis ir netīras, taču viņas iebilda, ka tās nevarot notīrīt. Ierosināju pēcpusdienā visām kopā ķerties pie darba un to izdarīt. Tā arī bija – strādājām kopā un durvis nomazgājām. Manā praksē tas ir attaisnojies – JA NEPIECIEŠAMS, ES EJU UN DARU, UN AR SAVU PIEMĒRU PIERĀDU, KA TO VAR IZDARĪT. Man šķiet, ka vadītājam jebkura lieta ir jāpārziņina līdz pēdējam sīkumam, tad arī kontrolēt ir daudz vienkāršāk, neviens tevi nevar «apvest ap stūri» un piemānīt.

Esmu pārliecināta, ka «nevar» ļoti reti ir pamatots, vairāk ir «negribu» nekā «nevaru». Darbinieks visu var darīt motivētāk, ja saprot, ka tas pašam ir svarīgi. Tik stingri kontrolētā iestādē kā bērnu-dārzs, protams, daļa darbu ir jāveic obligātā kārtā – gribi vai negribi, tomēr 80% visa darāmā ir jāatrod personīgā motivācija. Es mēģinu normatīvus izskaidrot saprotamā valodā un pamatot to lietderību. Darbinieki arī ir dažādi, lai gan visi strādā vienā iestādē. Ir skolotāju palīgi, kuriem ļoti nepieciešamas zināšanas, ir darbinieki, kuriem nekāda kvalifikācija nav nepieciešama, tikai pašmotivācija, kāpēc viņi tieši šo darbu grib darīt (piemēram, mainīt veļu, uzkopt telpas).

Es ļoti uzticos saviem darbiniekiem. Piemēram, svētku organizēšana. Man ir kolēģes, citu bērnu-dārzu vadītājas, kuras pirms svētkiem apmeklē visus ģenerālmēģinājumus, koriģē, aizrāda, cik viss vēl ir negatavs, ka to nevar rādīt, ka vēl daudz jāstrādā utt. Man šāda pieeja ir pilnīgi sveša. Es viņas nesaprotu. Bieži vien ir tā, ka neesmu redzējusi pat pusi no mēģinājuma. Es aizeju uz svētkiem un dzīvoju līdz kopā ar vecākiem, svētku programmu izbaudot pirmo reizi. ES TICU, KA DARBINIEKI IZDARĪS VISU KĀ NĀKAS, LAI SVĒTKI IZDOTOS. Turklāt vecāki jau arī nenāk, lai vērtētu, cik augstā līmenī bērnu-dārzs ir šos svētkus noorganizējis, bet gan paskatīties, ko ir iemācījis un dara viņa bērns. Tāpēc galvenais ir pozitīva emocionālā noskaņa.

Konfliktus risinot, jābūt godīgam

RISINOT KONFLIKTUS, ESMU SAPRATUSI, KA VISSVARĪGĀKAIS IR BŪT GODĪGAM PRET OTRU. Visu laiku strādāju pie tā, lai darbinieki justos novērtēti, tomēr ne vienmēr tā izdodas. Ir gadījies, ka viņi jutušies daudz sliktāk, nekā man šķitis. Kad tas atklājas, ir ļoti smagi. Arī iet pie katra cilvēka un runāt ar viņu, skatoties acīs, nav viegli. Tagad varu teikt paldies viņiem, ka tādas situācijas ir bijušas, un viss nav bijis tik rožaini, kā gribētos, jo nākamreiz jau būs vienkāršāk.

JA RADUŠĀS NEGATĪVAS EMOCIJAS, PAR TĀM IR JĀRUNĀ. Tāds klasisks gadījums – grāmatvedībā bija ieviesusies kļūda, un darbinieki saņēma mazāku atalgojumu, nekā viņiem pienākas. Kļūdīties var jebkurš, tas ir jāsaprot. Sākumā darbiniekiem telefoniski mēģināju izskaidrot situāciju, bet tas nedeva rezultātu – attieksme bija ļoti noraidoša. Tas savukārt arī mani nedaudz sadusmoja. Lai gan tajā dienā nebija daudz laika, sapratu, ka jāizrunājas. Sasaucu visus kopā un stāstīju arī par savām sajūtām – atzinos, ka esmu sarūgtināta, ka jutos slikti, jo redzu negatīvu reakciju, un esmu pārliecināta, ka viņi līdz galam nav mani sapratuši. Tajā brīdī viņiem kā vadītāja centos dot drošības sajūtu, stāstīt, kāds varētu būt risinājums. Tā bija abpusēji atklāta saruna.

Vadīt bērnodārzu nenožīmē vadīt tikai kolektīvu, kurā bez vadītājas ir audzinātājas, auklīte un metodiķe. Šis kolektīvs ir arī bērni un viņu vecāki. Tā ir tāda vadīšana kā uz skatuves, un «skatītāju» mums ir gana. Mēs neražojam ne naglas, ne skrūves, bet strādājam ar bērniem. Man ir jāgarantē, lai bērni šeit justos labi, un vienīgais veids, kā es to varu garantēt, ir godīgi strādāt ar saviem darbiniekiem. Ja viņi šeit jutīsies labi un droši, tad arī bērni tā jutīsies. To, ko pedagogi pēc tam nodod bērniem, es mēģinu iedot viņiem kā saviem darbiniekiem.

KOMANDA UZ VIENA VIĻŅA

Vai esi dzirdējis ledu? Kā tas krakšķ, kad atsitās pret kuģa malu? Vai cēlā vientulībā un bezbailībā spētu, nepamirkšķinot, saltā ziemas naktī raudzīties jūras acīs? Ko domā vientuļnieks, stāvot vējā, salā, bangojošas jūras vidū? Par ko viņš sapņo? Ko viņš redz tālumā, stāvot uz komandtiltiņa, turot rokās karstu tējas krūzi?

Mēs dzīvojam uz jūras, daudz laika pavadām viļņos, dažkārt vairāk nekā uz zemes. Mēs šo to zinām par jūru un kuģiem. Kuģiem ir katram savs liktenis. Dažiem veiksmīgs, citiem – ne. Arī kapteiņiem ir sava biogrāfija. Es esmu kaut kur pa vidu starp veiksmēm un neveiksmēm. Bet jūra... jūra ir mana dzīve.

Es domāju par mājām, par savu ģimeni, kas mani gaida. Arī par savu suni, dārzu, ziediem un putniem. Es ticu labajam. Meklēju cilvēkos labo. Neļauju sev ienākt negatīvajam. Vai man no kaut kā bail? No kā baidīties?

Edgars Ūķis, ledlauža «Varma» kapteinis



Es esmu Edgars Ūķis, kuģa kapteinis. Jūrnieks jau 50 gadus. Par kapteini strādāju kopš 1979. gada. 16 gadus biju kapteinis uz peldošām bāzēm, 250 cilvēku lielai komandai. Lielākā ēdnīca bija paredzēta 50 cilvēkiem, strādāja pieci pavāri, divi virtuves strādnieki. Mums bija pat slimnīca, operāciju zāle, 1. kategorijas ķirurgs, zobārsts ar visu kabinetu, terapeits, trīs feldšeri. Bija nodrošināts viss – frizieris, kurpnieks, pat kinozāle. Uz bāzes darbojās ražotne. Sešos mēnešos naudas vērtībā saražojām tik daudz produkcijas, cik kolhozs «9. Maijs» visa gada laikā.

Taču – jo lielāka komanda, jo trakāk iet. Visgrūtākais ir strādāt ar cilvēkiem! Atšķirīgi raksturi, no dažādām vietām sabraukuši. Esmu strādājis Angolā, arī Mauritanijā, Senegālā. Dzīvs esmu palicis, jo ar cilvēkiem nekad neesmu plēšies, vairāk pa labam un ar smaidu. No rīta skatos – kuģis vesels, zivis ir, cilvēki ir, tātad viss kārtībā!

Šobrīd mans galvenais darbs ir atbrīvot ledū iestrēgušos kuģus. Tagad, salīdzinot ar deviņdesmitajiem gadiem, kuģu ir daudz, un arī ziema bija bargā. Kuģi ir dažādi – mazi, lieli, daži pat 250 metru gari. Šis darbs prasa stiprus nervus. Manas labākās «nervu zāles» ir smiekli – tas, ka spēju pasmieties pats par savu neveiklību, par to, ka neuzskrējām virsū otram kuģim, ka nesadauzīju ne savu, ne cita kuģi, ka nenoslīcinājām viens otru. Jūrā viss notiek kā «pirmajā formulā» – ledus gabals uzbliež, un kuģis uzreiz pagriežas

par 15 grādiem. Sarežģīti. Arī savus darbus saplānot īsti nevaram. Gatavībā jābūt nepārtraukti. Ienākam ostā uzņemt degvielu, pārtiku un atkal projām. Visu laiku, kamēr ir ledus, esam prom.

Katram kuģim ir savs liktenis, vai nu tas ir veiksmīgs, vai ne. Arī dažādas likstas gadās – ugunsgrēki, sprādzieni, bojājumi... Vēl jau ir arī kapteinis ar savu biogrāfiju. Nevarētu teikt, ka man tā bijusi īpaši veiksmīga. Pirms pieciem gadiem kāds kuģis manējam iebrauca sānos. Tas bija liels poļu balkeris, nāca pēc oglēm. Mūsu kuģim nolūza visi elektromotori, netikām ne uz priekšu, ne atpakaļ, iesprūdām ledū.

Ledlauži atšķiras no citiem kuģiem. «Varmai», ko Latvija nopirka no Somijas 1994. gadā, ir elektrodzinējs ar dīzeļģeneratoriem. Mašīntelpā ir četri galvenie dzinēji, četras dzenskrūves. Parasti kuģiem pietiek ar vienu vai divām dzenskrūvēm, bet mums labākai manevrēšanai nepieciešamas četras – divas priekšā un divas aizmugurē. Tā ir tāda tehnika... Pamēģini tikai nerēķināties! Turklāt ziemā kuģis krakšķ un mētā, kad pa ledu iet... Krakšķ tik spēcīgi, ka viena daļa komandas pāriet gulēt aizmugures kajītēs. Šī nav mierīga «septi», manevrējam uz priekšu un atpakaļgaitā.

Somiem uz šā kuģa strādāja 58 cilvēku liela komanda, mums sākumā bija 35, bet aizvadītajā ziemā bijām vairs tikai 29. Komandā strādā dažādi speciālisti – atbildīgie par elektrodienestu, par dīzeļģeneratoru grupu, bocmanis ar saviem matrožiem, stūrmaņi un visi pārējie. Katrs dara savu darbu. Nekur tādus speciālistus negatavo, motoristus un mehāniķus vēl var atrast, bet stūrmaņus un kapteiņus – gan ne. Viņi par tādiem kļūst pieredzes ceļā. Tagad mums vajag trešo stūrmani – nevaram atrast.

Krīzes situācijā jā saglabā miers un humora izjūta

Mūsu vecākais stūrmanis ir manas paaudzes cilvēks, kopā strādājam jau 15 gadus, bet nākuši klāt arī jauni cilvēki. Kādus iedod, ar tādiem jāstrādā. Uz iesnieguma par pieņemšanu darbā lielākoties rakstu: «Piekrītu». Ja viņš ir atsūtīts strādāt, kā varu nepiekrīst? Es taču šo cilvēku vēl nemaz nepazīstu. Ne visiem gan sirds un nervi iztur. Tad jāiet prom. Cik nu kuram tie nervi ir stipri... Uz lielajiem kuģiem bijuši arī pašnāvības mēģinājumi.

Pirmais un pēdējais pusotrs mēnesis reisā ir visgrūtākais. Man ilgākais reiss ir bijis astoņi mēneši. Es pats dzīvoju pēc Raiņa: «Lai ir grūt', vajag spēt, stipram būt, uzvarēt!» Tikai «uzvarēt» vietā saku «izturēt». Mana metode ir pie sevis skaitīt: «ESMU VESELS, ESMU MIERĪGS, MĪLU DZĪVI, ESMU GATAVS UZ VISU!» Tad kļūst labāk. Galvenais – neieļaut sevī ļauno.

Ja notiek kaut kas ārkārtējs, skatos pēc situācijas. Tē gatavas «receptes» nav. Tehnika tagad ir augstā līmenī, bet nekādi integrālie vienādojumi krīzes situāciju risināšanai nav izstrādāti. Es uzskatu tā – 24 stundas apkārt, un krīze vairs neskaitās! Nav ko cilvēkiem prātus musināt, par negadījumiem stāstot un tos pieminot. Man nepatīk atcerēties sliktus piemērus. No nelabā piesaukšanas nevar mācīties. Vajag domāt tikai labas domas, tad viss būs labi. Kad televīzijā rāda «Degpunktu» vai «bojevikus», uzreiz izslēdzu.

Kritiskas situācijas uz kuģa gadās tādas, ka nekas cits neatliek, kā vienīgi censties bīksēs nepietaisīt, un pēc tam to visu pārdzīvot. Kad kuģis saņem tādu bliezienu, ka ūdens gāžas pa logiem iekšā, un cilvēki sāk raudāt... Es varēju tikai teikt: «Neraudi, viss būs labi.» Ko tas būtu devis, ja es pats nervozētu un mētātos? Tikai sirdsklāpes

dabūtu. Jāsaglabā miers un humora izjūta. Nedrīkst celt paniku, kaut arī daudz kas pie sevis jāpatur. Man baiļu nav, es no tā vecuma jau esmu ārā – kā būs, tā būs. Turklāt mums jau tagad ir labs glābšanas aprīkojums, nevainojama sakaru sistēma, citi kuģi apkārt.

Ja izcēlies konflikts, vadītājs nedrīkst liet eļļu ugunī

Ja komandas cilvēki savā starpā strīdas, vadītājam galvenais ir «nepieliet eļļu ugunij» – neteikt neko sliktu ne visiem dzirdot, ne aiz muguras. Ir vadītāji, kuri salaiž cilvēkus «ar pierēm» kopā – piekopj «skaldi un valdi» taktiku. Tādiem ir vieglāk vadīt, ja darbinieki plēšas. TAČU, JA VADĪTĀJS NOSTĀJAS KĀDA PUSĒ VAI UZKŪDA VIENU OTRAM, KĻŪST VĒL SLIKTĀK. Pat, ja man ir savs viedoklis par to, kuram taisnība, atklāti es to neizrādu. Paši ķīvējaties, paši arī tieciet galā! Var vēlāk ar katru atsevišķi parunāt, izteikt savas domas, bet tas jādara tā, lai citi to nezina.

Uz lielajiem kuģiem īpaši varēja novērot, kā veidojas atšķirīgi grupējumi. Mums uz peldošās bāzes bija arī kādas 50 sievietes, un tad, kad sievietes «saiet matos»... Vai! Parasti, ja bija kāda erudīta dāma «ar iekšām», viņai apkārt veidojās savs «talanta atzinēju» bariņš. Bet kur ir viens tāds «murskulītis», uzreiz izveidosies otrs, un tad tik sākas! Sasaucu visas kopā, uzrīkojām sapulci, ļaujot, lai stundu, pusotru izrunājas, kamēr mutes sausas. Vēlāk pieeju klāt, meitenes saka: «Cik labi, ka mēs tā izrunājāmies, tagad viss ir nokārtojies.»

Flotē jau no seniem laikiem spēkā tāds teiciens: «Nu, ko mēs lamājamies, iedzeram puslitru šņabīti un aizmirsīsim to, nekas nav noticis.» Ir arī tāda metode, lai visu atrisinātu. Tiesa, konflikti bieži mēdz rasties tieši no glāzes cilāšanas, tad, kad sāk pieminēt

dažādas personiskas lietas. Viss sākas no sīkumiem! Kamēr esi jūrā, labāk nedzer, ja nespēj sevi kontrolēt. Ja kāds ir «kunga prātā», ar viņu runāt un kaut ko mācīt nevar, jāpagaida, līdz cilvēks atkal būs skaidrā. Tāds ķīviņš, kas noved pie izkaušanās, uz kuģa gan nekādā gadījumā nav pieļaujams!

Vadītājs nav augstāk par pārējiem komandā

Visgrūtākais darbs ir vadīt cilvēkus. Viegļāk ir strādāt par krāvēju – savas desmit tonnas pārkrāvi un mierīgi vari iet gulēt. Es nedomāju, ka ir pasniedzēji, kuri spēj sagatavot vadītāja darbam. Tam vajadzīga dzīves pieredze. Kuģu kapteiņiem psiholoģiju nemāca – tikai tehniskās zināšanas un likumdošanu, bet par kapteini ne katrs var būt. Ne katram cilvēkam drīkst dot varu, jo to var arī nepareizi izmantot. Tāpat arī atbildību par materiālām vērtībām nevar uzticēt. Taču kapteinis ir atbildīgs par visu – galvenokārt par cilvēku dzīvībām, bet arī par kuģi, kas maksā miljonus.

Katram cilvēkam vajadzīga individuāla pieeja, nevar tā kā ar cāļiem – saber prosu, lai knābā. Bet ļaudis ir dažādi, tostarp arī nekaunīgi. Ar tādiem jābūt sevišķi uzmanīgam. Ja jūti, ka kāds ir ārkārtīgi nervozs, mēģini tikai pa labam. Pасlavē lieku reizi – pat, ja to nav pelnījis. Tad viņš nomierinās, sāk domāt. Zirgam divjūgā var uzšaut drusku ar pātagu, bet ar cilvēkiem jādzīvo pa labam. Ja vadītājs staigā apkārt, zobus sakodis un acis izvalbījis, visi ir nobijušies par to, kurš nu nākamais cietīs. Savukārt, ja tu esi smaidīgs un izturies kā normāls cilvēks, ja parunā ar komandu, attieksme ir cita.

Uzskatu, ka uz cilvēkiem nedrīkst kliegt un nedrīkst arī nostādīt kādu zemāk par sevi. Visi ir vienlīdzīgi. Katrs dara savu darbu, katrs

ir speciālists savā jomā, vienalga, vai viņam ir lielāka vai mazāka alga, šaurāks vai plašāks atbildības loks. VISAS NELAIMES SĀKAS AR TO «LIELO VADĪTĀJU», KURŠ SĀK BĻAUSTĪTIES – TAS NOZĪMĒ, KA VIŅAM NERVI NETUR. Tieši tad arī notiek saskriešanās ar citiem kuģiem un dažādi negadījumi. Var cilvēku sarāt, bet nedrīkst pacelt balsi. Tā nav komandiera pazīme. Es personīgi nekad to neesmu darījis, un tad arī cilvēki man apkārt nav ne nikni, ne nīgri. Ir gadījies, ka augstākstāvoši priekšnieki uz mani gan ir klieguši, bet arī viņiem esmu aizrādījis: «Kāpēc jūs kliezāt? Mēs varam kliegt uz sievu vai bērniem, ja viņi to atļauj, bet šeit mēs esam darbā.» Ar to «grēko» daudzi vadītāji, jo tikuši augstā amatā, viņi uzreiz ir «dievs un ķeizars». Šodien varbūt esi «ķeizars», bet tu jau nezini, kas būsī rīt! AUGSTU KĀPJOT, NEDRĪKST PAZAUDĒT CIENŪ PRET PADO-TAJIEM UN APKĀRTĒJIEM VISPĀR. Tieši pateicoties viņiem, tu esi ticis šajā amatā.

Savulaik, kad mani pieņēma darbā par peldošās bāzes kapteini, tika uzdots jautājums, kā es vadīšu tik lielu ekipāžu. Atbildēju, ka vadīšu kolektīvi, apspriežoties ar galvenajiem speciālistiem, un lēmumus pieņemsim kopīgi. Tāda atbilde viņiem visiem patika! Arī tagad, kad man ir mazāks kolektīvs, daru tāpat. Ir jāaprunājas – ar vecāko stūrmani, ar visiem. Jāapspiež, kā rīkosimies. Es nepavēlu, es saku: «Mums vajag šito darbiņu izdarīt, veco zēn! Vajag, mēs nevaram bez tā iztikt. Redzi, ja mēs to neizdarīsim, pārējie netiks uz priekšu, mēs visi esam sasaistīti kopā.» Nevar visu laiku tikai teikt: «Es, es, es!» Sevi nav jāizceļ, ir jārunā par lietu, un tad jāņem un jādara. Esmu dzirdējis kapteiņus sakām: «Es izpildīju reisa uzdevumu!» Pats nekad tā neesmu teicis, vienmēr saku: «Puiši, komanda, visu izdarīja un izpildīja uzdevumu. Paldies jums!»

Uz lielajiem kuģiem mums notika kopsapulces, kad sanācām visi, lai apspriestu aktuālās problēmas, uzdevumu izpildi un plānus. Savukārt ar dienestu priekšniekiem sapulcēs tikāmies katru rītu. Tagad man nav tik lielas komandas un nav ražošanas, tāpēc kopīgas

sanākšanas nerīkojam. Klāja komanda ir četri matroži. Darbs ir mainās, stūrmaņi mainās ik pēc četrām stundām, arī es pats naktī stāvu sardzē, tāpēc nav iespējams visiem sapulcēties. Kuģis krakšķ un mētā, katrs pilda savus dienesta pienākumus, un pēc nostrādātās maiņas gribas tikai gulēt. Pēc reisa katrs steidzas pie ģimenes, kompensēt to, ko zaudējis dienesta mēnešos. Ko tur vēl aizkavēt cilvēkus ar «sausām» runām, tā tikai viņu naidu var iemantot. Viņi tikai brīnītos, ja kāds te kā uz lieliem kuģiem sāktu ražošanas apspriedes rīkot. TĀDS «PASĒDĒJA, PAMULDĒJA, IZKLĪDA» UZ KUĢA NAV CIENĀ.

Ja man tiek dota komanda izbraukt jūrā, dzinēji divas diennaktis ir iesildīti, 15 tonnas eļļas uzpildītas, visi mehānismi kārtībā, mēs atdodam tauvas, un viss iet, kā vajag... Kas var būt vēl skaistāks? Tad visa komanda ir teicamnieki! Kādas vēl var būt šaubas par to, ka kāds kaut ko nav izdarījis?

KOMANDA AR VIDUTĀJU

Skaļa skrejošu soļu dipoņa, pēkšņi izsaučieni, bumbas atsitienu. Atbalsis, aplausi, svilpieni, emocijas, emocijas... Kustība, enerģija, plastika, asi pagriezieni. Pilns laukums kustības, pilns laukums spēlētāju.

Tas ir sports caur kontaktu. Kontaktu, kas sapurina kā maza pļauka. Mīmika, žesti, jūtu izpausmes. Komanda, kas apskaujas, lec gaisā, raud prieka vai zaudējuma asaras, bet dažreiz sakrīt zemē vienā kaudzē.

Man jābūt universālai kapteinei. Jāprot gan paraudāt, gan pasmieties, gan uzmundrināt, gan pateikt trenerim, kāds ir komandas viedoklis. Es nedomāju, ka visa komanda būs manas labākās draudzenes. Es eju darīt savu darbu un aizstāvēt Latvijas godu. Šī doma palīdz mobilizēties, koncentrēties un vairāk censties.

Gunta Baško, Latvijas sieviešu basketbola izlases kapteine



Esmu basketboliste, Latvijas sieviešu basketbola izlases kapteine. Esmu spēlējusi ASV, Izraēlas, Francijas, Spānijas un Itālijas basketbola klubos. Kopš 2010. gada spēlēju Polijas klubā.

Ļoti lepojos, ka esmu latviete. Tas sākās, kad aizbraucu uz Ameriku – pirmoreiz sajutu ilgās pēc dzimtenes. Būt prom ir grūti. Nekad nav tā, ka gribas palikt kaut kur citur, nevaru vien sagaidīt to brīdi, kad atbraukšu mājās. Latvijā atgriežos Ziemassvētkos un pēc sezonas – maijā. Tad esmu mājās līdz augustam, bet arī šis laiks ir ļoti aizpildīts, jo notiek izlases spēles.

Domāju par atgriešanos Latvijā uz ilgāku laiku. Basketbols nav dzīve, tas ir darbs. Jāskatās, kā tālāk aizvirzīsies mans ceļš. Varbūt saistībā ar basketbolu, varbūt arī ne. Spēlējot sporta komandā, var gūt neatsveramu pieredzi, kas pēc tam ļoti noder, strādājot kādā citā kolektīvā. Basketbolistiem ir augstas koncentrēšanās un darba spējas.

Pašlaik mana ikdiena ir treniņi un treniņnometnes. Treniņi notiek divas reizes dienā. Brokastis, treniņš, atpūtas stunda līdz pusdienām, tad tikšanās vai diendusa, pēc tam launags, vakara treniņš, vakariņas un – gultā iekšā. Viss dienu no dienas atkārtojas, tikai spēles dienā no rīta ir treniņš, bet vakarā – pati spēle. Treniņš sākas ar bumbas pamētāšanu, iesildīšanos, izlocīšanos, tad turpinās nedaudz ātrāk, agresīvāk. Strādājam aizsardzībā, trenējam savu tehniku, spēlētjam. Kopā parasti tās ir divas stundas. Nobeigumā atkal izlokāmies,

izpildām vēdera preses vingrinājumus, ja nepieciešams – vingrinājumu ceļiem, mugurai. Dažkārt tonusam ejam pacilāt svarus.

Mana komanda ir Latvijas valsts sieviešu basketbola izlase. Parasti izlase «sākas» ar galveno treneri, asistentiem, menedžeriem un izlases kandidātēm – meitenēm, kuras grib un kurām ir iespēja tikt izlasē. Sākotnēji tiek atlasītas 16–20 meitenes, varbūt pat vairāk. Taču beigās izlasē tiek tikai 12. Izlases kapteini ievēl visas meitenes kopā ar treneri atklātā sanāksmē. Ir bijis arī tā, ka kapteines vārds rakstīts uz lapiņām. Es biju izlases kapteine 2005. gadā, 2009. gadā un šogad. Iznāk divi posmi.

Pašlaik komandas kodols ir sešas līdz astoņas meitenes, kuras kopā spēlējam jau vairākus gadus. Katru gadu komandā notiek nelielas izmaiņas – kāda beidz spēlēt, cita gaida bērniņu, kādai ir trauma, kāda kaut kur aizbrauc vai vienkārši vairs nevēlas spēlēt. Izlases kopspēles laiks ir ļoti īss – viena turnīra garumā vasarā. Pārējā laikā satiekamies Ziemassvētkos, kad esam mājās, vai spēlēs ārpus Latvijas, kad pārstāvam citu valstu klubus, spēlējot dažādos Eiropas kausos. Daudzas izlases meitenes spēlē tepat Rīgā, bet tā jau ir cita komanda.

Komandas mērķis ir uzvarēt spēlē

Pašreizējais komandas kodols ir saglabājies kopš 2006. gada. Dažas jau kopš jaunatnes čempionātiem esam spēlējušas kopā, viena otru iepazīnušas, varētu teikt – «apbružājušas».

Visas meitenes uz izlasi nāk ar savu pieredzi par to, kāda ir basketbola komanda. Mūsu kopējais mērķis ir būt iespējami draudzīgākām un spēlēt iespējami labāk. Jāapzinās arī tas, ka mēs ar savu spēli nesam Latvijas vārdu pasaulē. Tas liek mobilizēties, koncentrēties un vairāk censties. Svarīga īpašība, kas nepieciešama komandas

meitenēm, ir vēlme un gatavība cīnīties par bumbu jebkurā brīdī – vienalga, vai rezultāts ir +2 vai –20. IK MIRKLI IR JĀTIECAS PĒC BUMBAS, JO NEKAD NEVAR PAREDZĒT, KĀDA SITUĀCIJA IZVEIDOSIES PĒC MINŪTES. Laukumā nedrīkst iziet ar domu – «Ai, gan jau uzvarēsim...»

KOMANDAS KAPTEINIM JĀPROT SASSTRĀDĀTIES AR DAŽĀDIEM CILVĒKIEM, UN KATRS JĀRESPEKTĒ TĀDS, KĀDS VIŅŠ IR. «Ja mēs nesaprotamies un nevaram atrast kopīgu valodu, tātad nevaram strādāt kopā!» Tāda pieeja neder, par šādu attieksmi basketbolā ir jāaizmirst. Lai kas arī notiktu, komandas mērķis ir viens – uzvarēt spēlē.

Ideālā komandā vajadzētu būt kā «Trīs musketieros» – viens par visiem un visi par vienu. Vienai otra jāatbalsta. Tāpat jābūt godīgi pret sevi, jo, ja tāda būsi, tad arī pret tevi citi būs godīgi. Viena no manām mīļākajām filmām ir «Gladiators» ar Raselu Krovu galvenajā lomā. Esmu to redzējusi vairākas reizes, bet tā ir tik spēcīga, ka ikreiz no jauna man nobirst kāda asara un rodas iedvesma. Tā ir par galveno – abpusēji uzticēšanos.

Kapteiņa uzdevums – uzmundrināt komandu

Es kā kapteine, redzot, ka meitenei treniņā neveicas, pieeju klāt parunāties, noskaidroju, kas traucē. Jo visas raizes un problēmas jau atspoguļojas sejā. Mēs izrunājamies, un tas palīdz. Reizēm mēdzu pateikt: «Saņemies, tu to vari, viss ir kārtībā!» SPORTISTEI IR JĀNOTIC, KA VIŅA TO VAR, UN TAD TIEŠĀM IZDODAS. Parasti meitenes pozitīvi reaģē uz šādu uzmanību un atbalstu, nekad nedzen prom, drīzāk paldies pasaka.

Psiholoģisko treniņu mums nav. Varbūt vajadzētu, sevišķi jaunajām meitenēm, kuras tikko sāk spēlēt komandā. Pieredze krājas tikai ar gadiem un nospēlētām spēlēm. Iespējams, ka šādi treniņi palīdzētu atbrīvoties no liekā satraukuma, uztrenēt koncentrēšanās spējas, lai tās noturētos līdz spēles beigām.

Uzmundrināt komandu lielākoties ir mans uzdevums. Reizēm kādai meitenei ir jāpieiet klāt, jāuzsit uz pleca. Es pati zinu, kā tas ir – neiekrīt viens metiens, otrs, un rodas sajūta – ārprāts, es vairs neprotu spēlēt. SPĒLES LAIKĀ KĀDĀ IZŠĶIRĪGĀ BRĪDĪ ŠĀDS UZMUNDRINĀJUMS VAR BŪT ĻOTI NEPIECIEŠAMS UN SVARĪGS. Svarīgi ir arī vārdi, acu skatiens, mīmika, žesti. Ja meitenes ir priedīgas, tad arī treniņš un spēle būs labāka. Uzmundrinājums ir nepieciešams gan tām meitenēm, kuras spēlē, gan tām, kuras sēž uz rezervistu soliņa. Arī sēžot uz rezervistu soliņa, meitenes var piedalīties – just līdzī, aplaudēt, kad zālē iestājies neveikls klusums.

Katrai meitenei nepieciešama individuāla pieeja, jo meitenes, protams, atšķiras – viena ir jautrāka, otra – runīgāka, cita – domīgāka. Ideāli jau būtu, ja varētu visas glaudīt «pa spalvai», bet tā ir utopija. Realitātē sanāk gan sukas, gan konfektes. Tomēr vienmēr cenšos teikt, ko domāju. Varbūt dažreiz rūgtu patiesību mēģinu pateikt maigāk, tomēr svarīgāk ir pateikt, nevis noklusēt. Jāprot uzklausīt citai citu – gan labo, gan arī kritiku. Tā nu tas iekārtots, ka pozitīvo vienmēr gribas dzirdēt, bet kaut ko no mīnusiņiem – ne. Taču arī mīnusi spēj palīdzēt, jo pēc tam centies tos nepieļaut. Slikto gan cenšos neteikt, citiem dzirdot. Ja kaut kas labs izdarīts – pasaku visu priekšā.

Arī katrs kapteinis atšķiras – ir vai nu pielaidīgāks, vai stingrāks. Man ir atbildība par meitenēm, un man viņas jāuzmundrina, ja es redzu, ka galvas ir nolaistas, vai otrādi – reizēm varbūt vajag sarāt. Mēs esam atbildīgas par uzvarētām vai zaudētām spēlēm. Tomēr vairāk jau laikam par zaudētām. MĒDZ TEIKT – JA UZVAR, TAD

UZVAR VISI, JA ZAUDĒ – TAD ZAUDĒ TRENERIS UN KAPTEINIS. Pēc zaudētas spēles kapteinis bieži ir tas, kuram jautā: «Kāpēc jūs zaudējāt?» Tad ātri ir jāizanalizē spēle un jātiek skaidrībā, kas nebija tā, kā vajadzētu.

Būt atbildīgam un nopietnam, bet īstajā brīdī prast pajokot, neaprunāt aiz muguras, būt tiešam, kā līderim spēt uzņemties vainu – tās ir īpašības, bez kurām komandas kapteinim neiztikt. Kad spēlēju ārzemēs, bija viena komandas kapteine, kura spēja vajadzīgajos brīžos koncentrēties, bet ārpus spēles vai treniņa atpūtās ar mums kopā, izlīdzēja ar padomu gan par dzīvi, gan basketbolu, turklāt vēl viņa audzināja dēlu, un to visu to lieliski prata apvienot. Viņa varētu būt mans paraugs.

Lai nebūtu tā, ka katrs runā un dara savu

Basketbola komandā ļoti svarīga ir komunikācija – lai mēs viena otru saprastu un nebūtu tā, ka katrs runā savu. Ir svarīgi, lai visi ir lietas kursā par to, kas notiek. Uz laukuma reizēm, ja ir daudz cilvēku, cita citu varam nesadzirdēt. Tāpēc komunikācijā jāpiedalās visām, jo, ejot uzbrukumā, kāda uz laukuma var būt ar muguru pret tevi un nedzirdēt, ko tu saki.

Savā būtībā esmu enerģiska un atvērta, tādēļ cenšos komunicēt ar visiem. Kapteinim jābūt labām attiecībām ne tikai ar komandu, bet arī ar treneri. Kapteinim jāpilda vidutāja loma. Trenerim ir vēl grūtāk, viņam no malas jāredz, kuras meitenes labāk spēs saspēlēties un veidot komandu. Reizēm, ja meitenes nav vienisprātis ar to, ko nolemj treneris, pie trenera eju es un saku – mēs domājam mazliet

citādi. Apspriežoties ar treneri, ir jārod kompromiss. Parasti treneri ir ļoti atsaucīgi un pretimnākoši.

Ja komandā gadās kāds konflikts, tas uz divām spēles vai treniņa stundām ir jāaizmirst. Labi, no rīta var nerunāt, pēcpusdienā var nerunāt, bet dienas vidū ir jākomunicē un tajā brīdī nesaskaņas jānoliek malā. Ir gadījies, ka es nesapratos ar kādu no meitenēm. Taču viņai teicu: «Aizmirstam to uz treniņa laiku, bet pēc tam izrunāsimies.» KONFLIKTU VAJAG IZRUNĀT, KAMĒR TAS VĒL «SĒŽ» IEKŠĀ. Ja konflikts ietekmē sportista sniegumu, tad kādam no malas ir jāiejaucas un jāatgādina, ka konfliktēšana darbam nepalīdz.

Kad uzvaram, tad lecam gaisā vai gluži pretēji – krītam zemē vienā kaudzē, reizēm pa gaisu šķīst prieka asaras. Es domāju, ka basketbolā tādi apskāvieni ir īsti vietā – tas tomēr ir sporta veids, kurā fiziskais kontakts ir svarīgs. Kad stāvam visas līnijā, un sāk skanēt Latvijas himna, gluži neviļus viena otru apķeram un dziedam līdzi.

KULTŪRAS TULKU KOMANDA

Mīlestība, kustība, prieks, mūzikas skaņu sajaukums, klusums, atkal melodija. Saskaņa starp dažādiem instrumentiem, saskaņa starp dažādiem cilvēkiem. Tāda ir cilvēku grupa, kas aicina ne tikai klausīties, dziedāt līdzi, bet arī māca dančus, skaidro tradīcijas. Spēcīgi.

Mūzikā svarīgi būt klāt ar sirdi. Tehniskais izpildījums vien man neko nenozīmē. Ja cilvēks atzīst, ka viņam vienalga, ko spēlēt, man nav interesanti ar tādu kopā. Arī klapatas atstājam ārpus durvīm. Mūzika ir tā virsbūve, kas ir pāri visam – kad mēs apdziedam savu zemi, tā dzīvo, kad to nedarām – tā mirst.

Ilga Reizniece, mūzikas grupas «Ilgi» mākslinieciskā vadītāja



Es esmu Ilga Reizniece, folkloras skolotāja un mūzikas grupas «Ilģi» mākslinieciskā vadītāja. «Ilģiem» 2011. gadā būs 30. No «Ilģu» pirmsākumiem daudz kas ir mainījies, taču nemainīga palikusi vēlme darīt zināmas mūsu tradicionālās kultūras vērtības, tulkot tās mūsdienīgā mūzikas valodā.

«Ilģi» sākumā bija vienkārši folkloras mīļotāji. Sākot darboties, biju pārsteigta, uzzinot un aptverot, cik bagāta ir latviešu folklorā. Mūzikas skolās, šķiet, joprojām nekas daudz nav mainījies – ar latviešu folkloru neiepazīstina. Tāpēc nevarēju turēt sveci zem pūra, man savi atklājumi bija jādara zināmi citiem. Tāpēc bija nepieciešami mūsdienīgi izteiksmes līdzekļi. Šobrīd daudziem šķiet, ka mūsu mūzikā ir vairāk roks nekā folklorā, bet tas ir tāpēc, lai mūsdienai jaunieši ieklausītos. Ja mēs dziedāsim kā vecas lauku tantiņas, viņi vispār neklausīsies. Man ir cerība, ka caur mūsu mūziku daudzi nonāks pie patiesām tradicionālās kultūras vērtībām.

Pirms četriem gadiem draudzenes man uzdāvināja visu disku kopijas, kuru ierakstos esmu piedalījies, jo man mājās to nav – tikko parādās, atdāvinu. Saņēmu dāvanā kopijas, uz kurām bija rakstīts – «Dāvināt aizliegts, tālāk dot nedrīkst!» Kopā tur bija ap 30 disku. Pa šo laiku vēl kādi septiņi ir piepulcējušies.

Es zinu, ka bez Reiznieces «Ilģu» nebūtu, tomēr mēs visi esam vienlīdz svarīgi. Ar Māri Muktupāvelu kopā spēlējam jau 29 gadus.

Mūsu tandēms ir «Ilģu» kodols. Ar Amerikā dzimušo un augušo Gati Gaujenieku – nu jau gadus 12. Egonam Kronbergam grupā šobrīd rit devītais gads, un pats jaunākais dalībnieks ir Mārtiņš Linde, kurš grupā spēlē trešo gadu. Man šis sastāvs šķiet vienkārši ideāls. Mums joprojām ir patiess prieks muzicēt kopā.

Ideja vieno un saista

Kopš pastāv «Ilģi», mēs esam darbojušies kā kultūras tulki. Laika gaitā esam mainījušies un, iespējams, tieši tāpēc mums pašiem vēl ir interesanti. Nemuzicējam ne formālu, ne praktisku, ne utilitāru mērķu dēļ – mums svarīga ir pati muzicēšana un ideja. Grupā par to ir vienota izpratne. Var būt, ka man tā ir dziļāka nekā mūsu «roka puisiem», bet viņi to redz, akceptē un atbalsta. Ir bijušas reizes, kad puisiem jāizšķiras starp «Ilģiem» un kādiem, iespējams, labāk apmaksātiem projektiem. JA VIŅI NOSLIECAS PAR LABU «ILĢIEM», TAD TAS IR TĀPĒC, KA VIŅI REDZ JĒGU.

Folklorā ir ļoti daudzpusīga, sākot ar šūpuļdziesmām, beidzot ar alus dziesmām, dančiem. Šīs vērtības prasās pacēlamas saulītē. Es nemīlu šlāgerus. Tiesa, labam šlāgerim nav ne vainas īstā reizē un vietā, bet tas, kas Jāņu laikā skan radio, ir briesmīgi. Daudziem šķiet, ka tie ir Jāņi, bet patiesībā tam nav nekāda sakara ar mūsu skaistākajiem svētkiem.

Kāda Austrālijas latviete man reiz stāstīja par brīnišķīgu aborigēnu tradīciju – viņi arī mūsu dienās, kaut vai ar džipiem aizbraukuši, apstaigā savu senču zemi, tuksnešus, apdzied... Tā zeme top dzīva. Mēs darām līdzīgi. Jāņos ir jāapstaigā lauki, jāaplīgo zeme un kaimiņi, tad viss dzīvos.

Mūsu ideja ir ieviest tradicionālo kultūru dzīvē – tur tai ir īstā vieta. Svarīgi, lai cilvēks, kurš pievienojas mūsu komandai, saprastu mūsu ideju. Viņš var būt labs profesionālis, kurš var nospēlēt

vienalga ko – tautas mūziku, rokenrolu, džezu un vēl daudz ko citu. JA VIŅŠ VAR TEHNISKI VISU LABI IZDARĪT, BET ĪSTI AR SIRDĪ NAV KLĀT, TĀDS PROFESIONĀLIS MANI NEINTERESĒ. Tā ir gadījies, un tas rada diskomfortu. Ja cilvēks atzīst, ka viņam ir vienalga, ko spēlē, man ar viņu nav interesanti muzicēt kopā.

Labākos komandas biedrus nemeklē, tie uzrodas paši

Grupā šobrīd esam pieci mūziķi. «Ilģu» pirmajos gados vairāk dominēja sievietes. Pirms desmit gadiem traģiski gāja bojā mūsu Māra Kalniņa – dziedātāja, kura pie mums bija īsu, bet ļoti spilgtu brīdi. Viņas vietu neviens nav ieņēmis. Šad tad mums pievienojas «Ilģu» bijusī dalībniece Zane Šmite. Mūsu Ziemassvētku programma bez viņas nav iedomājama, un tā ir mūsu tradīcija jau septiņu vai astoņus gadus. Es ļoti labi apzinos, ka mums vajadzētu vēl vienu sieviešu balsi – trauslu un gaisīgu. Man pašai ir zema un pamatīga balss, tāpēc vietām prasītos kāds trauslums, ažūrs, mežģīnes.

JAUNUS CILVĒKUS GRUPAI ĪPAŠI NEMEKLĒJAM, PARASTI VIŅI UZRODAS PAŠI. Bundzinieku Mārtiņu Lindi gan mēs uzaicinājām, bet ar pārējiem saveda kopā ceļš. Gatis Gaujenieks bija Māras Kalniņas dzīvesdraugs. Kamēr viņa bija «Ilģos», Gatis sēdēja pie pults un brauca mums līdzī kā skaņu režisors. Kad Māra gāja bojā, viņš palika Māras vietā. Pēc traģiskā notikuma mēs kļuvām par viņa ģimeni.

Egons Kronbergs piebiedrojās, kad pirms apmēram desmit gadiem gatavojāmies doties uz Ķīnu. Toreiz ne Gints Sola, ne Arnolds Kārklis nevarēja braukt līdzī, un mums bija jāmeklē ģitārists. Pirmā doma bija piesaistīt Ūdrīti (t. i., Rolandu Ūdri), jo viņš prot ķīniešu valodu, tomēr līdzī atbrauca Egons. Kopš tās reizes tā arī spēlējam kopā.

Kad sākam muzicēt, problēmas pašas atkāpjas

Nopietnu konfliktu mums nav. Atnākot uz «Ilģiem», KATRS SAVAS NEBŪŠANAS PERSONISKAJĀ DZĪVĒ UN CITAS K LAPATAS ATSTĀJAM AIZ DURVĪM. Muzicēšana mums katram ir tas, bez kā mēs nevarētu iztikt. Kad sākam muzicēt, problēmas pašas atkāpjas.

Esmu vienīgā sieviete grupā un jūtos it labi. Varbūt tāpēc, ka mājās esmu pieradusi būt viena starp vairākiem vīriešiem – dēliem un vīru, man šis modelis ir tuvs un saprotams. Kad uznāk emocionāls «lūzums», vienkārši gribas izraudāties. Kurai sievietei tad reizēm to negribas? Protams, nebija slikti, ja grupas braucienos bija vēl kāda sieviete, tad varējām pasākt ko tādu, uz ko puišus grūti pierunāt, piemēram, aiziet uz muzeju.

Ir dzirdēts sakām, ka sievietes ansamblī var sabojāt attiecības starp grupas vīriešiem. Es domāju, ka tas notiek tikai tad, ja veidojas intīmas attiecības un pēc tam tās izgaist. Grupā visiem jābūt draugiem, ne vairāk.

Pa kādam konfliktam mums gadās ceļojumos. Šķiet, citādi nemaz nevar būt, visu mēnesi vienā mašīnā kopā ceļojot pieciem cilvēkiem. Man gan ir tāds ultimāts – pašai sava istaba viesnīcā. Tomēr var gadīties, ka tūres beigās finansiāli nav tik labi, kā iecerēts, un ir jāguļ gandrīz vai visiem vienā istabiņā uz grīdas. Atceros, tā notika pēdējā tūrē Amerikā.

Reizēm rodas domstarpības par gluži ikdienišķām lietām, piemēram, vilksim šoreiz linu kreklus vai ne? Ārzemēs koncertējot, mēs tomēr pārstāvam Latviju, ne tikai sevi, – tādu atbildību vienmēr esmu jutusi. Un reizēm tad ir kaut kāda iekšēja, ne tikai vizuāla nozīme tam, ka mugurā linu kreklis, nevis vienkārši mīļš T-krekls.

Šajos jautājumos pārējiem man būtu jāuzticas, jo es redzu, kā būtu labāk. Vismaz man tā šķiet.

Ārpus «Ilģiem» mēs ne pārāk savstarpēji «čupojamies», drīzāk ieturam distanci. Ir, protams, brīži, kad ar ģimenēm satiekamies, reizēm svinam dzimšanas dienas. Kopīgas sporta spēles gan nerīkojam. Mēs tāpat esam ļoti saliedēta komanda, īpaši pasākumi mums nav vajadzīgi. Distanci noteikti vajag ieturēt, jo mums jau sanāk pietiekami daudz līdzās būšanas, sevišķi braucienos. Man nepārtraukti iznāk būt cilvēkos – bērni, pulciņi, bērnudārzs, pasākumi un danči. Tāpēc vientulības deva man nepieciešama ik dienas.

Katram sava loma

Folkloras ansambļos vadītājs pilnīgi noteikti ir galvenais. Atceros, kad darbojos «Skandiniekos», par muzikālo un folkloras pusi atbildēja Helmī Stalte. Viņa bija vadītāja vārda vistiešākajā nozīmē. Mums «Ilģos» lomas dalās – katram ir sava. Padomju laikos bija jāraksta: ansambļa vadītāja Ilga Reizniece, bet tas jau sen vairs tā nav.

Var teikt, ka es atbildu par sākotnējo posmu, puīši – par noslēdzošo. Mūzikas programma, idejiskā un tematiskā virzība – tas nāk no manis. Šķirstot grāmatas, Folkloras krātuves materiālus un savus pierakstus, iekšēji ir izdziedāts tūkstošiem dziesmu, meklējot īstās. Ja neizdodas īsto melodiju, cits nekas neatliek, kā to sakomponēt... Tad es savus atradumus «piespēlēju» pārējiem. Reizēm ir tā, ka pašai kāda dziesma iepatikas, bet Māris saka: «Nē», pēc pieciem gadiem viņš atkal par to pašu dziesmu saka «nē», bet pēc desmit gadiem pēkšņi: «Jā, ņemam un taisām augšā!»

Sākumā mēs nebijām tik stipra muzikālā vienība, vairāk bijām vienkārši folkloras entuziasti. Tagad mūsu grupā visi ir ļoti labi un

spēcīgi mūziķi – katrs savā jomā. Līdz ar to mana loma ir – dot pirmo sākuma impulsu. JA DZIESMA IEPATĪKAS, KATRS TAJĀ IENES SAVU DAĻU. Ierakstos es pat nedaudz atkāpjos maliņā, muzikālajos smalkumos pilnīgi nejaucos, jo ar to lieliski tiek galā vīri. Galvenokārt Gatis kā mūsu ierakstu režisors, cieši sadarbojoties ar pārējiem, dziesmu noslīpē līdz galam.

Vienas lomas mums grupā gan šobrīd pietrūkst – mūsu vājākā vieta ir menedžments, neviens no mums nav organizators, bīdītājs. Ja mūs kaut kur aicina, braucam, bet paši neko neplānojam. Amerikā mums ir lieliski draugi, tāpēc arī Amerikas tūres mums ir bijušas lieliskas, bet tikai tāpēc, ka draugi tās plānojuši un ieguldījuši fantastisku darbu organizējot. Eiropā mums tādu draugu nav, tāpēc tur koncertējam fragmentāri.

Ja man zvana, lai sarunātu koncertu, es noskaidroju datumu un laiku, tad zvanu un aptaujāju pārējos. Ja visi tiek, tad runājam tālāk par nosacījumiem. Man ļoti nepatīk runāt par naudu, man tomēr ir «veco laiku» domāšana. Par naudu vajadzētu runāt menedžerim. Turklāt sākotnēji, ja mums piedāvāja spēlēt par naudu, mēs to nedarījām. Tagad, protams, situācija un apstākļi ir citi, tomēr es neesmu biznesa cilvēks. Kopumā esam ļoti neorganizēti un haotiski mākslinieki. Ja es būtu lielāka organizatore, mums varbūt būtu vairāk starptautisku panākumu vai vismaz savas telpas, kur mēģināt.

Iztikt bez kompromisiem nevar

Man šķiet, ka es neesmu nekāda autoritāra personība, tomēr labāk man patīk strādāt ar lielu pulku nekā ar vienu cilvēku. Par vijoles spēles skolotāju būt nevarētu. Vadītājam ir jābūt labam, koleģiālam un harizmātiskam, lai citus aizrautu sev līdz. «Ilģos» es cenšos, un, ja viņi pacieš, tad jau kaut kas man izdodas.

ESMU IEMĀCĪJUSIES SAVAS VĒLMES NEIZTEIKT TĀDĀ FORMĀ KĀ – «DARI TO UN DARI ŠITO». Ja vīrietim tā teiksi, viņš to noteikti nedarīs. «Ilģos» cenšos piebremzēt savu egoismu. Esmu sapratusi, ka tad, ja gribu labāku rezultātu, nevaru rīkoties, kā nereti esmu darījusi savā ģimenē. Pasaku nedaudz aplinkiem, ne tik ultimātīvi. Mājās reizēm esmu bijusi pārāk liela komandētāja, jo kā mamma jutos atbildīga par visu un visiem. «Ilģos» tas nestrādā. Šeit man nācies būt lielākai diplomātei, spējīgai uz kompromisiem. Atzīšos, ka man pat labāk patīk būt tādai, kāda esmu «Ilģos», nevis reizēm mājās.

Mēs vienmēr darām tā, lai viss būtu dzīvi un dabiski – mēs neatražojam, neatspēlējam, jo tad muzicēšana pārvērstos par rutīnu, un nevienam nebūtu interesanti. Ja kādam no grupas kāds skaņdarbs nepatīk, mēs to nespēlējam. Mums nav noteiktas koncertprogrammas. Parasti programmu uzrakstām uz maziem papīriņiem tieši pirms koncerta, ņemot vērā katra dalībnieka tā brīža noskaņojumu. JA VIENS SAKA – ES TO NESPĒLĒŠU, PĀRĒJIE PIEKRĪT – NESPĒLĒSIM. Mūziķis nevar spēlēt to, ko sirds nejūt.

KOMANDA AR VEIKSMES MIRKĻIEM GAISĀ

Vēsums, sterilums, kolbas, mēģenes, krēslas pielijis koridors, nejaušiem ienācējiem neizprotamas iekārtas, balti virsvalki. Steigu šeit nemeklē, jo rosība ir prātos. Koncentrēšanās, uzmanība, sapņi, ticība, veiksmē un neveiksmē, nepadošanās.

Bez entuziasma šajā dzīvē nekas nevirzās uz priekšu. Zinātnē nekad nebūs tā, ka nauda nāk vispirms, ir vajadzīga ideja, ieguldījums un patikšana. Nepieciešama mīlestību, čaklums un arī veiksmē. Mēs esam dažādi, uz daudz ko skatāmies atšķirīgi, bet tas mūs tuvina mērķim.

Maija Dambrova, Organiskās sintēzes institūta,
Farmaceutiskās farmakoloģijas laboratorijas vadītāja



Esmu Maija Dambrova. Skolā ļoti labi rakstīju sacerējumus, tagad – zinātniskos rakstus, kas ir gandrīz tieši tas pats. Beidzu Gulbenes 1. vidusskolu ar zelta medaļu. Pēc tam mācījos Latvijas Universitātē – «ķīmiķos». Man ir maģistra grāds bioloģijā, zinātņu doktora grāds farmaceitiskajā biozinātnē un vēl arī maģistra grāds biznesa administrācijā. Domāju, ka vairāk diplomu gan man nebūs.

Savu doktora disertāciju aizstāvēju 1999. gadā Upsalā un tagad smejos, ka esmu pievienojusies «vecajai zinātnieku gvardei», jo Latvijā par jaunajiem zinātniekiem tiek uzskatīti tie, kam no aizstāvēšanās vēl nav pagājis desmit gadu.

Upsalā pavadītais laiks man deva daudz – tur kā līdzautore rakstīju savu pirmo patentu. Redzēju, kā tam jātop un kā tas top. Nebija viegli, sākumā ar klupieniem un kritieniem, bet tagad ļoti novērtēju šo pieredzi. Tur arī iemācījos rakstīt zinātniskās publikācijas, kas ir ļoti nozīmīga zinātnieka darba daļa.

2011. gadā aprit desmit gadu, kopš esmu laboratorijas vadītāja. Savulaik kļuva par vadītāju laboratorijā, kur iepriekš biju studente. Sākumā man tas bija liels pārdzīvojums. It kā jau šim darbam jutos gatava, arī doktora grāds iegūts, tāpat pieņēmu, ka zinu nedaudz vairāk par studentiem, kuri pie manis strādāja. Tomēr tas, ka mani uzreiz pēc disertācijas aizstāvēšanas uzaicināja vadīt laboratoriju, lielā mērā bija apstākļu sakritība. Latvijā parasti tā nenotiek.

Sākot strādāt, man šķita, ka ar doktora grādu nepietiek, lai varētu vadīt organizāciju un cilvēkus, tāpēc gāju mācīties atkal. Biju viena no pirmajiem zinātniekiem, kuri ieguvuši biznesa administrācijas izglītību un nav aizgājuši biznesā, bet palikuši akadēmiskajā vidē. Biznesa administrācijas studijas ļāva labāk saprast personāla vadīšanu, organizācijas psiholoģiju, finanšu un projektu vadību. Mans izaicinājums bija izveidot komandu, apvienojot veco struktūru – pieredzējušos zinātniekus – un studentus, kuri tikko ienāca zinātnē. Domāju, ka tas man ir izdevies – varbūt neesam labāko Eiropas laboratoriju skaitā, bet Latvijā gan. Varu apgalvot vismaz to, ka šī laboratorija būtu pavisam cita, ja es savulaik neatgrieztos no Zviedrijas Latvijā.

Šobrīd laboratorijā kopā esam 16. Papildus tam pie mums nāk arī studenti, kuri izstrādā maģistra darbus vai vienkārši sadarbojas. Mūsu komandā strādā mediķi, biologi, farmaceiti, pati esmu ķīmiķe – esam starpnozaru komanda, kurā katrs strādā savā «lauciņā». Mēs nestāvam viens otram aiz muguras, bet veidojam tādu kā sadarbības sietu. **KATRS REDZAM LIETAS ATŠĶIRĪGI, BET TĀDĒJĀDI SPĒJAM CITS CITU PAPILDINĀT, UN TIEŠI TAS, ŠĶIET, IR MŪSU VEIKSMES PAMATĀ.**

Viens cilvēks visus eksperimentus nevar paveikt, vajadzīga komanda

Mūsu laboratoriju kopā tur apziņa, ka esam pasaules zinātnes daļa, nevis tikai nākam uz darbu, lai sapilinātu noteiktas vielas noteiktā skaitā mēģeņu, tad nopūstos, ietu mājās un nākamajā dienā darītu atkal to pašu. Bez tā arī nevar iztikt, tomēr svarīgi ir redzēt noslēdzošo ainu. Tad ir prieks par līdzdalību šajā procesā, pat ja nesaproti pilnīgu visu teoriju, kas tam «apakšā». Ja tavi raksti un atklājumi

tiek publicēti starptautiska līmeņa izdevumos, tu esi starptautiska līmeņa zinātnieks – vienalga, vai atrodies Rīgā, Stokholmā vai Amerikā. Mums šobrīd te ir tāda aparatūra, pēc kuras ārzemēs būtu rindā jāstāv. Pateicoties Eiropas Savienības finansējumam, esam vislabāk aprīkotais eksperimentālās farmakoloģijas pētījumu centrs Baltijā.

Es tiešām lepojos ar savu laboratoriju. Uz jautājumu, kā mums veicas, atbildam: «Izcili, kā vienmēr!» Tas sākās kā joks, kad viena akadēmiķe reiz apjautājās, vai mums iet, kā vienmēr, izcili. Sākumā bijām pārsteigti, ka mūsu kolektīvu tā uztver, bet tagad arī paši sakām: «Izcili!»

LABA KOMANDA NEKAD NEIZVEIDOSIES, JA TIE, KURI TAJĀ IESAISTĪJUŠIES, NEDOMĀS, KA BŪT KOPĀ IR LIELISKI. Tā ir laime – strādāt kopā ar draugiem. Mums ir savas tradīcijas – kopīgas ekskursijas ik gadu, ko apvienojam ar piedalīšanos kongresos ārzemēs, un laboratorijas dzimšanas dienas svinēšana 1. februārī. Dzimšanas dienā visu ko esam darījuši – kopā gājām uz Mākslas muzeju, spēlējām boulingu, svinējām, staigājot pa Vecrīgu un iemaldoties beļģu krodziņa jubilejas pasākumā. Vasarā, pirms došanās atvaļinājumā, esam braukuši grila piknikā uz Bolderājas molu. Visi sanākam kopā un attaisām šampanieti tad, kad kāds ir aizstāvējis zinātnisko darbu vai starptautiskā izdevumā nopublicējis rakstu. Šādi svētku mirkli paliek atmiņā.

Man bieži jautā, vai var pieteikties darbam mūsu laboratorijā. Es atbildu, ka interesēties var, taču mēs esam ļoti izvēlīgi. Ir cilvēki, kuri nākuši strādāt un palikuši, ir tādi, kuri nav palikuši. Gadījušies arī studenti, kuri, vienu dienu pastrādājuši laboratorijā, uzreiz prasa: «Kas man par to būs?» Man gribas atbildēt: «Nekas nebūs, kaut izlietnē ir izliets 200 latu vērts reaģents, un eksperiments nav izdevies.» Vērojot darbā, var noteikt, vai cilvēks derēs mūsu komandai. Pirmais ir darba kvalitāte. Nav neviena, kurš nekļūdās, tomēr ir

klūdu limits, kas mācīšanās procesā pieļaujams. Otrais – vai cilvēks pats izrāda vēlmi būt komandā un vai mūsu mērķi sakrīt.

Pieņemu, ka sociālajās zinātnēs ir citādi – tur daudz ko var izdarīt viens pats, sēžot pie datora un bibliotēkā. Mūsu nozarē viens nevar paveikt visus nepieciešamos eksperimentus, vajadzīga komanda ar līdzīgām vēlmēm un mērķiem. Man pat nevajag, lai visi domātu vienā un tajā pašā virzienā. GALVENAIS, LAI BŪTU VISMAZ KĀDS SASKARES PUNKTS, LAI MĒS NEATŠĶIRTOS PAR 180 GRĀDIEM. Ja mums ir kopīga vēlme kaut ko darīt, ja mēs redzam kopēju nākotni, tad, tāpat kā fizikā, pievienojot elektrību, vektori pagriežas noteiktā kārtībā.

Lielāka alga nemotivē strādāt labāk

Man uz galda ir grāmatzīmes ar citātiem, un viens no tiem ir amerikāņu filozofa un rakstnieka Ralfa Valdo Emersona paustais: «Nekad nekas liels nav sasniegts bez entuziasma.» Zinātnē tas noteikti tā ir. Nauda nav izšķirošais. Es nedomāju, ka zinātnieki ir jātur uz nabadzības sliedītiem, lai viņiem rastos ģeniālas idejas, bet, no otras puses, es arī neticu, ka lielāka alga palīdzēs kādam strādāt labāk. VAI NU CILVĒKAM IR ŠĪ VĒLME, VAI NAV, ATALGOJUMS NEKO NEMAINĪS.

Ja nav entuziasma un mīlestības pret savu darbu, nekas nesanāks. Vajadzīgs gan čakls darbs, gan arī veiksmē, un tā ir neparedzama. Nevar plānā ierakstīt, ka divus gadus mums neveiksies, bet trešajā – veiksies. Manas doktora disertācijas oponents savu runu iesāka ar angļu vārdu «serendipity», kuru es tobrīd nemaz nezināju. Latviešu valodā tāda vārda nemaz īsti nav, bet tas nozīmē labu veiksmi atklāt negaidīto, talantu uz atklājumiem. Tieši uz to arī balstās

zinātne – eksperimentējot pēkšņi uzrodas kāds atklājuma zibsnis, un nereti tas aizved pavisam citā virzienā, nekā sākotnēji domāts. Zinātniskos kolektīvos šie veiksmes brīži vienmēr ir kaut kur gaisā – paši to esam piedzīvojuši, un mums šķiet, ka tie tepat vien ir un būs atkal. Tādās reizēs man savi darbinieki gandrīz vai ar varu jādzen uz mājām, jo viņi ir aizrāvušies un nevēlas iet prom. Nav pat nekādas vajadzības kontrolēt, lai visi paliek līdz darba laika beigām.

Protams, zinātnē eksperimentējot, dažreiz arī «jānorij krupis», kad izrādās, ka pētījuma rezultāti nav gaidītie. Ja zinātnieks strādā viens, tas ir citādi, bet, ja darbs notiek komandā, var arī būt grūti atzīt, ka, iespējams, tava teorija nav bijusi pareiza, un tā vietā gribas mesties pārbaudīt, vai pētījuma kolēģi visu izdarījuši kā vajag. **KATRS VAR KĻŪDĪTIES, TIEŠI TĀPĒC IR SVARĪGI, LAI GAISOTNE KOMANDĀ BŪTU TĀDA, KA CILVĒKI NEVIS STĀV UN KRĪT PAR SAVU DARBA DAĻU UN TAISNĪBU, BET IR GATAVI ATZĪT KĻŪDĪŠANOS, TRŪKUMUS UN UZTICAS VIENS OTRAM.** Ir liels risks, ja šīs savstarpējās saskaņas un uzticības nav, jo pat elementāra tehniska kļūda pētījumam uz daudziem mēnešiem var novirzīt nepareizi. Man komandā vajadzīgi kolēģi, zem kuru veiktā darba es droši varu parakstīties pat tad, ja pati to detaļās nepārzinu un neprotu. Cilvēki, kuriem es uzticos. Es skaidri zinu – ja ir sarunāts, ka konkrētā dienā atskaite būs man uz galda, tā arī notiek. Šī pārlicība arī rada sajūtu, it kā tev būtu vairākas rokas un kājas, – paveikt var vairāk. Tas ļauj krietni ietaupīt laiku.

Man ir arī darbinieki, kuri atzīst, ka vēlas, lai kāds pieskata viņu darbu. Tas atkarīgs no cilvēka, viņa disciplinētības pakāpes. Viens, ja viņam neprasis, ko izdarījis, mierīgi vadīs savas dienas. Citam ne prātā nenāks slinkot. Ideāli, ja vadītājs saprot un saskata šīs individuālās atšķirības un katram rod savu pieeju. Ja viņš to neredz, jāmeklē vidusceļš – kaut kādā mērā kontroles sistēma ir jāievieš. Man kā laboratorijas vadītājam ir jābūt nedaudz vagaram arī tāpēc, lai savureiz pateiktu: «Pietiek.» Esmu sastapusi zinātniekus, kuriem

eksperimenti aiziet nebeidzamā procesā, jo viņi neprot sadalīt tos pa posmiem un pielikt punktu.

Cilvēki jūtas drošāk, ja saprot, kas un kāpēc organizācijā notiek

Profesors, kura laboratorijā es strādāju Upsalā, kā vadītājs bija pilnīgi citāds. Ar ļoti vājām sociālās saskarsmes prasmēm. Viņš, piemēram, nekad nepamanīja pārmaiņas cilvēkos. Tāpat profesoram patika radīt konkurences atmosfēru, un doktorantiem bija jācinās par to, lai vadītājs vispār ieskatītos viņu rakstos, un tad vēl nedēļām ilgi visi tika turēti neziņā par to.

Mana kabineta durvis vienmēr ir vaļā. **DAŽKĀRT PIETIEK ATRAST PIECAS MINŪTES KOMUNIKĀCIJAI, LAI IETAUPĪTOS PIECU STUNDU DARBS VĒLĀK.** Esam ieviesuši arī individuālās pārrunas «zem četrām acīm». Sākumā daži par tām smīkņāja, bet tad saprata, ka tā tiešām ir iespēja pateikt to, ko ne katrs vēlēšies izpaust laboratorijas sanāksmē. Pat sīkas, sadzīviskas lietas, kas vadītājam nemaz neienāk prātā (piemēram, kādam nepatīk konkrētais mazgāšanas līdzeklis), un kuras patiesībā ir ļoti viegli nokārtot. Taču cilvēks pats nebūtu saņēmis atnākt un pajautāt, bet tajā pašā laikā šī viņa neapmierinātība var augt augumā un ietekmēt attieksmi pret darbu. Mazos kolektīvos šādas pārrunas ir pārsteidzoši noderīgas.

Tāpat kā ikviens nevar būt izcils pedagogs, arī vadītājam ir jābūt apveltītam ar īpašu talantu un stratēģisko domāšanu. Ja kādā darba laukā tu esi viena no figūrām, kopējais laukums nav pārredzams, taču gribas, lai kāds tomēr to pārredz un saprot, kāpēc figūras tiek bīdītas tieši tā un ne citādi. Savukārt no figūru viedokļa raugoties, svarīgi ir ticēt tam, kurš tevi «pabīda», pat ja kādu brīdi nesaproti, kāpēc tas

tiek darīts, un tevī rodas pretestība. JA TIC, KA VADĪTĀJS ZINA, KO DARA, TAD ARĪ VAR ATĻAUTIES ATRASTIES UZ ŠĀ «ŠAHA GALDIŅA». TAČU, JA RODAS SAJŪTA, KA TEVI BĪDA NEJĒDZĪGI, GRIBAS IET PROM.

Tādu bezjēdzīgu organizācijas sistēmu ataino kāds amerikāņu zinātnieku eksperiments ar pērtiķiem. Krātiņā ar pieciem pērtiķiem tiek ieliktas kāpnēs, un to augšā piekar banānus. Pēc kāda brīža viens pērtiķis uzkāpj un paņem banānu, bet tajā brīdī iedarbojas sistēma, kas visus pārējos, kuri nav uz kāpnēm, aplej ar ledusaukstu ūdeni. Pērtiķiem tas, protams, nepatīk. Taču tā notiek vairākkārt, kamēr pienāk reize, kad, vienam pērtiķim mēģinot virzīties pēc banāna, pārējie viņu aptur. Pēc šā novērojuma viens pērtiķis krātiņā tiek nomainīts pret jauniņo, kurš, neko nenojauzdams, arī mēģina kāpt, un pārējie viņam metas virsū. Ūdens nelīst, jo pērtiķis nav ticis līdz banānam, un viņam nav skaidrs, kāpēc to nedrīkst. Pēc laika nomaina nākamo pērtiķi, un redzams, ka visaktīvākais nelaidējs un sitējs tagad ir tas, kurš nemaz nezina, kāpēc nevajag kāpt pēc banāniem. Tā izveidojas situācija, ka visi pērtiķi krātiņā ir nomainīti, banāni karājas, un neviens pēc tiem nekāpj, bet pašiem nav ne mazākās nojausmas, kāpēc viņi to nedara. Arī organizācijās mēs bieži zinām – ir jādara tā, bet kāpēc – nezinām.

Manuprāt, it īpaši mazās grupās, cilvēkiem tomēr ir jābūt nojausmai, kāpēc ir tā, kā ir. Tad viņi var justies drošāk, jo saprot cēloņus, sekas un to, uz kuriem gribam iet. To es cenšos panākt kopīgās laboratorijas sanāksmēs, kas notiek katru pirmdienu. Izstāstu, kas laboratorijā notiek, kādi zinātniskie raksti tiek gatavoti un nosūtīti, apspriežamies par eksperimentu gaitu, par nepieciešamajiem materiāliem. Mēdzam arī plēsties, bet tas tikai piešķir tonusu. Izplēšamies un tad atkal apšēžamies, un mierīgi dzeram kopā kafiju.

KOMANDA AR RECEPTI PRET GARLAICĪBU

Esi izsalcis? Acis lēkā no viena šķīvja uz otru, no katla uz pannu un atpakaļ. Aromātu kalns gāžas virsū, un tu pēkšņi kļūsti nemierīgs. Kraukšķīgas salātu lapas, miltu mākonītis, smaržīga zivs, iejūsminošas mērcītes, aromātiski... Turpināt? Kaut kas vēderā liek lūgt saimnieka palīdzību.

Te valda jautrs, radošs gars, izcila garšas māksla. Telpā kustas baltas cepures, no augšas noraugoties roku veiklībā, kas prot milzīgā ātrumā sagriezt gurķi, izveidot smalku deserta glazūru, uzsviest, gaisā apgriezt un atkal noķert pankūku. Ak, jā – tās brīnās par «degumiem», kas, līdzīgi parfīma dieviem, spēj salikt kopā neiedomājamas garšu kombinācijas, radot debešķīgu maltīti.

Es cīnos pret garlaicību. Pret garlaicību vēderiem. Mani sajūmina jaunā meklējumi. Un šajos meklējumos es aizrauju līdzī savu komandu.

Mārtiņš Rītiņš, šefpavārs



Es esmu Mārtiņš Rītiņš – pavārs. Nekad nekas cits savā mūžā neesmu bijis. Strādāju virtuvē arī Kanādā un Anglijā. Biju un esmu pavārs un menedžeris.

Latvijā esmu no 1992. gada. Pirms tam dzīvoju Kanādā. Pirmā vieta, kurp aizgāju, atbraucot uz Latviju, bija Brīvības piemineklis. Tur dziedāja Latvijas Radio koris, uzstājās Dainis Īvāns, bija ļoti, ļoti daudz cilvēku. Es zināju, ka esmu mājās. Tas bija sākums, bet no šodienas to šķir garš ceļš. Reiz kāds liels Latvijas uzņēmums mani palūdza pārtaisīt un atvērt viņu ēdnīcu. Tajā valdīja liela netīrība un nekārtība, tāpēc cilvēki ēst negāja. Starp Ziemassvētkiem un Jauno gadu mēs visu iztīrījām, aizdzinām prom žurkas, nomazgājām no sienām nost taukus, uzlikām galdautus. Visu pārveidojām nedēļas laikā, un es gata-voju ēst. Pirmajā dienā atnāca vairāk nekā 300 cilvēku!

Šobrīd mans galvenais pienākums ir kopā ar pavāriem sastādīt restorāna ēdienkarti. Mēs visu laiku meklējam. Meklējam vislabāko. Pie mums nāk baudītāji – gan ārzemnieki, gan vietējie, un viņi vēlas, lai vienmēr būtu kas jauns. Man pašam arī tā patīk! Ja mēs nepārtraukti gatavotu vienu un to pašu, mums kļūtu garlaicīgi. Arī klausoties vienu un to pašu sprediķi, var aizmigt.

Sākumā mana komanda restorānā «Vincents» bija apmēram 60 cilvēku. Tagad to pašu darbu mēs izdarām 35. No tiem 14 ir pavāri. Strādājam mainās. Uz vietas vienmēr ir apmēram puse, jo

nevar taču visu nedēļu strādāt no agra rīta līdz naktij. Dzīvē ir jābūt līdzsvaram – gan darbam, gan atpūtai.

Jānovelk līnija starp draudzību un biznesu

Savu pavāru komandu es vadu, izmantojot paša gūto pieredzi Anglijā. Atceros, toreiz man ne īpaši patika, jo šefpavārs bija ļoti bargs. Viņam gan piemita arī humora izjūta, taču viņš strikti noda-līja reizes, kad var atļauties būt draudzīgs un kad jāvalda nopietnībai. Tikai pēc tam es sapratu, ka viņš rīkojās pareizi, kaut arī tas nebija vieglākais veids, kā mācīties. Jābūt nevis kā vieglāk, bet – kā labāk. Man tāpat ir divas puses – bargais Mārtiņš un mīlais Mārtiņš. Ir jānovelk līnija starp to, kad esi šefs un kad vari būt draugs saviem padotajiem. Bizness ir bizness. Jāzina, kā to sadalīt. MAN VISPIRMS IR JĀZINA, KO VARU SAGAI DĪT NO VIŅIEM, TAČU PAŠAM ARĪ JĀIZSKAIDRO VIŅIEM, KAS SAGAI DĀMS NO MANIS.

Šajā ziņā strādāt ar pavāriem Latvijā ir grūtāk kā Kanādā. Kanādā katrs zināja savu vietu, atbildību, visi zināja, ko vienam no otra sagaidīt. Latvijā pavāriem nav tādas pieredzes, tātad nav, ar ko salīdzināt. Šeit ir ļoti maz augsta līmeņa restorānu, tāpēc var arī domāt, ka viss, ko mēs darām, ir OK – normāli. Dažkārt kopā ar darbiniekiem aizejam uz kādu citu restorānu Rīgā, lai redzētu un pārspriestu, kā konkurenti strādā, un tad viņi man saka: «Ko tu «brauc» mums virsū? Pie mums ir labāk!»

Dažreiz daru tā: pasūtu ēdienu, ļaujot pavāram domāt, ka tas būs kādam galdiņam, bet, kad gatavs, dodu viņam pašam to apēst. Tad viņi jūt, ka cilvēkiem jādod labākais, kas iespējams. Tagad jau varu paļauties pilnīgi uz visiem, man personāls ļoti maz mainās, un pašam tādējādi ir daudz vieglāk, mazāk jāuztraucas, bet pirmajos gados tā nebija.

PAĻAUŠANĀS NĀK AR LAIKU – AR PACIETĪBU, AR BĻAUŠANU, AR DRAUDZĪBU, AR «LEIJERKASTI», KAD TU KĀ PAPAGAILIS VISU LAIKU ATKĀRTO VIENU UN TO PAŠU. Ar laiku viss «ieiet sliedēs». Kad viss labi ripo arī bez tevis, tas nozīmē, ka esi labu darbu izdarījis.

Atceros, pašā sākumā es biju tik nepacietīgs, tik dusmīgs – gadījās, ka nostādīju visus pie vienas sienas un brēcu virsū, asinīm vāroties. Tad vienā brīdī pats sev teicu: «Mārtiņ, paklausies sevī, paklausies! Ko viņi par tevi domā? Dullsi, vai?» Saprātu, ka ar dusmām neko nevar panākt – tādā garā nekas nemainīsies. Turklāt, kad esmu nepacietīgs un bļauju, redzu, ka citi dara to pašu, sāk mani atdarināt. Arī ar mīlestību un draudzību vien nevar. Man bija jāmacās, kā šeit izturēties pret cilvēkiem, jo te nebija tāpat kā Kanādā.

Man vēl joprojām dažreiz dusmas uznāk, un tad ir jānomierinās. Man nepatīk dzirdēt: «Tā sanāca.» Es gribu, lai man izskaidro, kāpēc «tā» sanāca. Ir labas un ir sliktas dienas, bet kopumā esmu daudz mierīgāks un saprotošāks kļuvis. Ļoti reti mājup braucu dusmīgs. Ja arī ir bijusi kāda problēma, es to neņemu gultā līdzi, jo zinu, ka nākamā diena būs citāda. Galvenais – neko nedarīt ar naidu.

Konfliktā katram var būt sava taisnība, bet jāņem vērā svarīgākais

JA KATRS ZINA, PAR KO IR ATBILDĪGS, TAD KONFLIKTI IR MAZI UN RETI. Pat, ja cilvēks ikreiz tev nepiekrīt, ir jāklausa, jo viņš zina savu atbildību. Ja konflikts tomēr rodas, tad galvenais ir cilvēkus uzklausīt. Arī sīkumus nedrīkst ignorēt, jo, tiem sakrājoties, rodas lielas problēmas. Katram savā ziņā var būt taisnība, bet jāizšķiras par tobrīd svarīgāko. Dažreiz gan gadās, ka cilvēks aiziet pavisam citu ceļu, piemēram, pakļaujas kādai atkarībai, kas traucē visai komandai.

Ja nav iespējams palīdzēt, jāšķiras, vienalga, cik ilgi cilvēks jau nostrādājis. Viens sliktas ābols sabojās visu mucu.

Tas, ka pavāri lamā viesmīļus, bet viesmīļi – pavārus, gan vērojams bieži. Starp viņiem ir mūžīgais karalauks. Mēs cenšamies darīt tā, ka arī pavāri iziet zālē pie klientiem – kaut ko sagriezt vai uzliet mērci. Lai arī viņi redzētu, kas notiek zālē. Pavāram ir jāzina, ar ko darbā sastopas viesmīlis – kāpēc viņš ne vienmēr var atnākt pakalā šķīvim pēc piecām minūtēm, kā norunāts. Nevar zināt, kāds būs viesis. Varbūt tāds, no kura nevar tikt prom – jo viņam visu laiku kaut kas jāielej, jāskaidro. Tas jāsaprot gan pavāriem, gan viesmīļiem. Ir vieglāk, ja cilvēki jau kādu laiku sastrādājušies, bet dažreiz šī savstarpējā saprašanās rodas uzreiz. Ja darbā paņem kādu iedomīgu pūci, tad gan ir grūti.

Viesmīļi virtuvē ļoti reti darbojas. Tās ir divas dažādas pasaules. Tomēr, pirms sākt servisu, mēs visi apsēžamies kopā – pavāri, viesmīļi. ARĪ «TĒJAS NAUDA» TIEK DALĪTA LĪDZĪGI VISIEM, LAI KATRS JUSTOS SVARĪGS. Katru rītu tiekamies, kopīgi izrunājam, kas noticis iepriekšējā vakarā un kas šodien vajadzīgs, kādas ir rezervācijas, pasūtījumi, kas tirgū sagādājams. Man jau gribētos to darīt uzreiz pēc slēgšanas, bet dažreiz mēs darbu beidzam pusnaktī vai vienos naktī, un es nevaru likt visiem tik ilgi gaidīt. Darba grafiku mēs arī nekad netaisām tā, ka «vienu dienu strādā, otra – brīva», jo tad zūd atbildība («Ai, es rīt taču neesmu!»). Vienmēr nākamajā dienā vēl kaut kas ir jādara.

Labāk pieņemt darbā cilvēkus bez pieredzes, nevis «pāraudzināt»

Jau pašā sākumā var just, kurš būs labs pavārs, kurš ne. Ja redzu, ka cilvēkam nekas nesanāks, iesaku viņam darīt ko citu, piemērotāku. Var teikt, ka savus pavārus es veidoju pats. Ņemu viņus no skolām,

bez kādas pieredzes, un jau pēc pāris dienām var redzēt, vai kāds būs gana izturīgs. Tad tādām var pievērst vairāk uzmanības. Ja redzi, ka viņam «ne silts, ne auksts» par to, kas darbā notiek, arī intereses nekādas, tad skolas noteiktās divas prakses nedēļas mēs izmokām, un – viss. Interesi var pamanīt uzreiz – pēc tā, cik daudz jautājumu viņš uzdod, kā rīkojas ar nazi, vai viņam ir pašam savs nazis... Galvenais, lai viņiem patīk tas, ko dara. TIE, KURI VISU LAIKU SKATĀS PULKSTENĪ UN GAIDA DARBA LAIKA BEIGAS, NAV ĪSTI PAVĀRI.

Patiesībā no 200 audzēkņiem tikai viens ir tiešām labs, un arī viņam jāsāk strādāt no pašas apakšas, pie nepatīkamākajiem, monotonākajiem darbiem – garšaugu un dārzeņu šķīrošanas un mazgāšanas. Mani pašu veselu gadu nelaida pie plīts, tik vien kā ļāva to beigās nomazgāt. Diemžēl mūsu skolu sistēmā tā nemāca, taču uzreiz nevar ne cept, ne vārīt. JA TU GRIBI VĒLĀK BŪT LABS VADĪTĀJS, TEV JĀZINA KATRA POZĪCIJA RESTORĀNĀ. Jāzina pat tas, kā traukus un podus mazgāt. Arī es to esmu darījis. Tad var saprast, ko trauku mazgātājas tev saka, un var dzīvot viņām līdzī. Tā veidojas laba komanda. Trauku mazgātājs ir tikpat svarīgs kā labākais pavārs vai viesmīlis. Man trauku mazgātājas nav mainījušās jau padesmit gadu. Tas ir pēdējais, ko es restorānā gribētu darīt, – visu laiku mainīt trauku mazgātājus.

95% no tiem pavāriem, kuri pie manis strādā, šī ir pirmā darba vieta, viņi atnākuši no skolas kā mācekļi, un vecākie te ir jau 8–9 gadus. Esmu pieņēmis arī tādus, kas iepriekš strādājuši citur, bet ir ļoti grūti «izsist» ārā to darba stilu, pie kura viņi jau pieraduši. Cilvēks izdara citādi un prasa: «Kas vainas?» Nekāda vaina, taču tas nav tas, kas vajadzīgs! Man ir viens pavārs, kurš iepriekš strādājis uz kuģiem, kas ir ļoti smags darbs. Viņš ir labs pavārs, ar labu disciplīnu, bet viņa pieceja ēdiena gatavošanai bija pavisam cita. Pagāja kāds laiciņš, mēs vairākas reizes izlamājāmies, un viņš sākumā nekādi nevarēja saprast, par ko es baros, jo uzskata, ka dara savu darbu labi.

Kuģiem tas bija labi, bet mūsu restorānā gatavošana ir daudz individuālāka. Tādā ziņā ar viņu, pieredzējušu pavāru, bija daudz grūtāk nekā ar tādu, kam ir ļoti maz pieredzes.

ES LABĀK «LAISTU UN AUDZĒJU» PATS SAVUS PAVĀRUS, LAI VIŅI IZAUG AR MANIEM, NEVIS KĀDA CITA UZSKATIEM PAR DARBU. Daudz laika ieguldu apmācībā. Pirms gadiem pieciem sameklēju jauniešus, kuriem interesēja kļūt par pavāriem, bet kuri pat uz pavāru skolu vēl nebija gājuši. Arī CV nekāda. Pieteicās ap 150, visus intervēju un 12 cilvēkus «iemetu» šeit iekšā uz divām dienām. No šiem 12 seši vēl joprojām pie manis strādā. Gribētu to atkārtot: atkal paņemt jauniešus, kuri sāk absolūti no nulles.

Jauniņie sāk kā «ēnas», dzīvojot līdzī pieredzējušiem pavāriem, un tāds statuss viņiem ir gadu vai pusotru, atkarībā no cilvēka. «Ēna» pārsvarā skrien un tīra galdu aiz galvenā, lai viņam būtu brīvākas rokas uzreiz sākt nākamo darbu. Viņiem jāiziet cauri visiem produktu apstrādes procesiem – dārzeņiem, gaļai, zivīm, miklas gatavošanai, maizes cepšanai. Piemēram, ja cepēja saslimst, maizi viņas vietā cep pavārs. Pavāram ir jāprot visi darbi, kas virtuvē vajadzīgi.

Motivē dažādība un iespēja eksperimentēt

Arī pēc tam pavāri ik pēc pusgada vai četriem mēnešiem rotē, lai nekļūst garlaicīgi, – no gaļas pie piedevām, no zivīm pie mērcēm. Paralēli var darīt arī ko citu, ne jau visu dienu zivis jātīra. Te nav fabrika, kur katru dienu jādara viens un tas pats. Mūsu restorāna priekšrocība ir tā, ka mēs darām itin visu no nulles, netiek izmantots neviens gatavais pulveris, tāpēc iepriekšējās sagatavošanas process

ir ļoti garš un darbietilpīgs. Tas nozīmē, ka visu laiku ir, ko darīt. Ja viens vakars restorānā ir klusāks, var gatavoties nākamajai dienai.

Darbs nav vienmuļš. Es dodu iespēju eksperimentēt. ES ARĪ SAPROTU, KA NEVAR PRASĪT, PIEMĒRAM, PĒTERIM, LAI VIŅŠ IZDARA TĀPAT KĀ ANTONS. Jo viņi kā cilvēki atšķiras, un tas, ko viņi dara, arī atšķirsies. Tā vista, ko jūs šodien ēdīsiet, būs citāda nekā vakar. Nevar sagaidīt tieši to pašu. Nebūs sliktāk, būs citādi.

Dažādība rodas arī no piedalīšanās izstādēs un tirdziņos – Kalnciema ielā, Berga bazārā. Tas notiek brīvprātīgi, nekādas peļņas no tā nav, bet pavāri labprāt piedalās, pat cīnās savstarpēji, kuram tagad kārtā tur būt, jo visi jau netiek, kādam jāstrādā arī restorānā. PĀRMAIŅA IR GAN ATPŪTA, GAN MOTIVĀCIJA. Tas komandai ir svarīgi.

Piemēram, televīzijas raidījuma filmēšanai, kurā es piedalos, ir jābrauc uz dažādām pasaules valstīm – Izraēlu, Japānu, Lielbritāniju, Īslandi un citām, un tad es kādu savu pavāru ņemu līdzi. Viens noteikums ir tāds, ka viņiem ikreiz no brauciena jāpārved kāda ideja un tā jāievieš mūsu restorāna ēdienkartē. Mēs arī katrreiz izrunājam, kurš brauks līdzi. Es nedodu viņiem galavārdu lemšanā, tomēr izstāstu situāciju, un tad neviens neapvainojas, kaut varbūt braukt gribētu visi. Ir svarīgi nepārtraukti smelt jaunus iespaidus, lai neiestājas stagnācija kā stāvošā diķa ūdenī, kas neplūst un nemainās.

Kad kāds putniņš no «ligzdas» ar laiku aizlido prom – tā ir dzīves realitāte. Dažādas pieredzes cilvēku veido un dara stiprāku. Es to saprotu un palīdzu, ja mani pavāri vēlas iet kaut kur tālāk. Man patīk, ja atklāti dara zināmu, ka cilvēks jūtas noguris vai grib ko citu. Izrunājas, nevis vienkārši noliek iesniegumu galdā. Tā gan notiek reti. Es viņiem pat iesaku, ko darīt, sameklēju kontaktus. Nupat saņēmu komplimentu, ka labākie restorāni Rīgā ir gājuši caur «Vincenta» skolu. Tas man dod labu sajūtu, un arī es pats tad zinu, uz kurieni droši var aiziet paēst.

KOMANDA, KURĀ ATTIECĪBAS NEĻAUJ IEMIGT

Iedomājies debesis – mākoņus, sauli vai mēnesi, zvaigznes, agru rītu un tumšu nakti, vēju un bezvēju... Iedomājies mīlestību, ar kuru noraugies uz zemi, kad tā pievelk. Atceries iespaidus lidojumā pār pilsētām, kalniem un jūrām, redzamību un tumsu.

Aiz loga dūc motors. Tev klusi, nemanāmi, bet vienmēr ar zināmu pārlicību garām aiztraucas stjuarte. Tad mikrofonā ieskanas nosvērta un droša balss: «Labdien, mani sauc Pauls Cālītis, es esmu šīs lidmašīnas kapteinis»...

Katra mana diena debēs sākas ar tikšanos. Tikšanos ar komandu, kura dosies man līdzi. Katru lidojuma dienu jauna komanda. Katras jaunas dienas komanda, kura sargā lidojuma drošību. Ilgstošas attiecības «iemidzina», neļauj pamanīt sīkumus. Mēs to nedrīkstam atļauties.

Pauls Cālītis, Boeing 757 kapteinis



Es esmu Pauls Cālītis, *Air Baltic* vecākais viceprezidents, lidojumu departamenta vadītājs. Lidojumu departaments atbild par pilotiem un stjuartiem, par apmācību un apkalpju darba laika plānošanu. Manā pakļautībā ir arī administratīvā daļa, kas nodrošina lidojumu plānošanu, navigāciju. Esam lielākais departaments uzņēmumā, tajā strādā 250 piloti un 370 stjuarti.

Kā *Air Baltic* pilots sāku strādāt, uzņēmumam tikko izveidojoties, vēlāk kļuva par departamenta vadītāju. Sākumā mums bija tikai piecas lidmašīnas, tagad to ir jau vairāk nekā 30. Lai gan vadu departamentu, turpinu lidot. Tādējādi varu pārliecināties, kā reāli darbojas tas, ko esam ieviesuši, un tā ir arī iespēja lidmašīnu apkalpei parunāt ar kādu no vadības, jo ikdienā viņi līdz centrālajam birojam nemaz netiek.

Esmu *Boeing 757* kapteinis. Tā ir lielākā lidmašīna Latvijā, ar 200 pasažieru vietām. Šī lidmašīna parasti dodas garākos lidojumos, piemēram, uz Dubaju, kad gaisā atrodami sešas stundas, uz Almati, arī Barselonu, Londonu, Romu. Cenšos vismaz reizi nedēļā palidot, pārējās četras dienas strādāju birojā. Ja lidojums ir garš, apkalpē cilvēku ir vairāk, lai mēs varētu mainīties un atpūsties. Tad mana komanda ir divi vai trīs piloti un pieci līdz astoņi stjuarti, parasti – 11 cilvēku.

Profesionāļiem jāspēj strādāt kopā

Mūsu darba īpatnība ir tāda, ka komanda nepārtraukti mainās. Tādā lielā kompānijā kā *Air Baltic* tas ir neizbēgami. Arī uzņēmuma kop-sapulces nav iespējamas, jo nevar pārtraukt lidojumus, lai visi reizē sanāktu kopā. Kad kompānijai piederēja tikai dažas lidmašīnas, visi cits citu pazina, bet tagad bieži ir situācija, ka kapteinis lidmašīnas otro pilotu, ar kuru kopā viņam tajā dienā jālido, satiek pirmoreiz. Cilvēkiem, kuri iepriekš nav bijuši pazīstami, kopīgi ir jāveic atbildīgs, nopietns darbs.

Taču lielāks risks mūsu darbā būtu tad, ja viena un tā pati komanda strādātu kopā diendienā. Lidmašīnas apkalpes pienākumi ir ļoti precīzi aprakstīti. JA CILVĒKI VIENS OTRU NEPAZĪST, VIŅI VAR PAĻAUTIES UZ VIENĪGO KOPĪGO – DARBA PROCEDŪRU pārzināšanu. Regulāri strādājot kopā, obligātās prasības var arī ne tik strikti ievērot. «Jo es taču zinu, ka viņš rīkosies tā, tātad pats varu darīt tā...» Ir bijušas situācijas, kad mēs uz dažiem mēnešiem nosūtām lidmašīnu kādai citai kompānijai, un šī nelielā cilvēku grupa normu ievērošanā kļūst pielaidīgāka. Ir īpaši jāpie-skata, lai tā nenotiktu. Savukārt ļoti droša ir situācija, kad vienā lidojumā satiekas divi piloti, kuri iepriekš nekad nav lidojuši kopā. Viņi ir pareizi apmācīti, izmanto vienas un tās pašas procedūras un var veikt lidojumu augstā līmenī. Viņi zina, ko vienam no otra sagaidīt – nevis kā no cilvēka, bet kā no profesionāļa. Mēs nedo-dam iespēju izvēlēties, ar ko lidot kopā. Profesionāļiem ir jābūt spējīgiem strādāt kopā.

Komanda izveidojas īsi pirms reisa. Apkalpe darbam sāk gatavo-ties stundu un desmit minūtes pirms izlidošanas. Pirmās 15 minū-tes stjuarti un piloti gatavojas atsevišķi, iepazīstas ar situāciju, pasūta degvielu u. tml. Kopā apkalpe pirmo reizi sanāk 55 minūtes pirms lidojuma, kad kapteinis novada īsu sanāksmi, kurā tiek sniegta

pamatinformācija par lidmašīnas tehnisko stāvokli, laika apstākļiem un lidojuma laiku.

Katru reizi apkalpei tiek uzdots arī «dienas jautājums», parasti par kādu lidojuma drošības tēmu, kas ikdienā nav primāra. Piemēram, kas jādara, ja salonā parādās dūmi. Pirmkārt, tā tiek atsvaidzinātas zināšanas. Otrkārt, un vēl jo svarīgāk, tam ir psiholoģiska iedarbība. Apkalpe tiek noskaņota darāmajam darbam, un, kopā atbildot uz vienkāršu jautājumu, jau sākas šo, līdz tam svešo, cilvēku iepazīšanās un sastrādāšanās komandā. «Dienas jautājums» nav tests ar mērķi atklāt kāda nezināšanu un sodīt. Iespējams, citās kompānijās tā notiek, bet mēs tā nedarām. Cilvēks netiek atsaukts no apkalpes, ja nespēj atbildēt uz kapteiņa jautājumu. Komandai šis brīfings ir svarīgs. Protams, tā var būt tikai formāla, bet, kapteiņa spēkos ir to izmantot, lai pozitīvi ievirzītu darba dienu.

Visu sapulcēšanās pirms lidojuma ļauj labi izjust kopējo noskaņojumu. Tas katru reizi ir citāds – dažreiz viegls, citreiz saguris, jo gadās, ka kāds jūtas pārstrādājies vai uz darbu atnācis ar mājas problēmām. Sprotot, kā cilvēki jūtas, veiksmīgāk var sastrādāties un noskaņojumu uzlabot. Ja lidojuma laikā rodas kāda nestandarta situācija, radot pasažieros diskomfortu, bet apkalpe kopā ar kapteini spēj negatīvo atmosfēru pārvērst pozitīvā, sajūta ir laba. To visu sekmē apkalpes un kapteiņa darbība un komunikācija.

Pēc lidojuma mums atkal ir neformālas 5–10 minūtes, kamēr kopā gaidām autobusu, un varam pārrunāt to, kas lidojuma laikā noticis. Cenšos vienmēr pajautāt atbildīgajam stjuartam, vai viss ir kārtībā, vai viss notika tā, kā jānotiek. Tas dod iespēju šim cilvēkam dalīties savos novērojumos vai sajūtās, nešķirojot svarīgo un mazsvarīgo. Vēl viens mans princips ir pateikties komandai un no visiem atsveicināties.

Izmantot visus pieejamos resursus

Pats svarīgākais mūsu komandai ir gādāt par lidojuma drošību, un mums tas jāspēj, strādājot ļoti dinamiskā, sarežģītā un neprognozējamā telpā. Mēs esam pasažieru pārvadājumu kompānija. Tieši drošība ir mūsu galvenais atskaites punkts, viss pārējais – serviss, komforts – tiek pakārtots. Arī darbs (tāpat apmācība) tiek organizēts, vispirms domājot par drošību. Mēs, protams, vēlamies cilvēkam, kurš izvēlējies mūsu kompāniju, piedāvāt patīkamu lidojumu ar smaidīgu stjuarti, garšīgu ēdienu, ērtu sēdvietu ar televizoru un interesantas filmas, taču tas nāk pēc tam.

Darbs ir dinamisks gan laika, gan ātruma ziņā. Lidmašīnā nav tādas iespējas kā birojā – diskusiju karstumā paņemt pusdienas pārtraukumu, aizslēgt durvis un atgriezties pēc stundas, lai darbu turpinātu ar «svaigu galvu». Kolēģi nav savstarpēji pazīstami, arī priekšniecībai piezvanīt nevar. Tē ir lidojums, ātrums, augstums, situācija attīstās. Nav laika apstāties, ir jāspēj nepārtraukti sekot līdzi, prognozēt, kas notiks, un izvēlēties pareizo stratēģiju.

Var gatavoties visam, bet reālā situācija noteikti atšķirsies, jo tā nekad nav statiska. Piemēram, lidojuma laikā saslimst kāds pasažieris (augstuma un spiediena maiņu dēļ tas notiek regulāri). Stjuarti ir apmācīti pirmās palīdzības sniegšanā, taču viņi nav ārsti. Ir jāpieņem lēmums: turpināt vai pārtraukt lidojumu. Kā izvērtēt, vai cilvēka veselības stāvoklis ir tik bīstams, ka lidojuma turpināšana ir lielāks risks par to, ka divsimt pasažieru nenonāks galamērķī laikus? Tādos gadījumos uzreiz jautājam, vai pasažieru vidū ir kāds mediķis, taču tas, kā situācija risināsies tālāk, nav prognozējams. Ir jāizmanto visi pieejamie resursi un jāpieņem lēmums, kā rīkoties.

Lēmumi jāpieņem kapteinim, un tā savā ziņā ir māksla – atrast labāko variantu. Kļūdoties var nonākt strupceļā. Jāspēj domāt uz

priekšu, prognozēt situāciju un paturēt prātā vēl vismaz pāris variantu. Mēs lēmumu pieņemšanai izmantojam t. s. SADIE modeli – *Share information, Analyse the information, Develop the best solution, Implement your decision, Evaluate the outcome*. Tātad, pirmkārt, notiek informācijas ievākšana, dalīšanās ar to. Tālāk tā tiek analizēta, mēģināts saprast, ko šī informācija nozīmē, kā tā ietekmēs tālāko. Nākamie soļi ir izstrādāt risinājumu un to ieviest. Un pats svarīgākais tad ir skatīties atpakaļ un izvērtēt, kāds ir lēmuma rezultāts – vai notiek tas, ko mēs domājām, vai arī viss jāsāk no jauna.

Laiks, kad sarežģījumus lidojumā radīja tehniskās problēmas, ir vēsturē, lidaparātu ražošanas sākumos. Līdz ar modernizāciju un tehnoloģiju attīstību tās gandrīz ir atrisinātas. Tehnika, protams, var salūzt, taču galvenais risks ir tā dēvētais cilvēka faktors – situācijas nedrošību var ietekmēt pilotu, stjuartu, dispečeru un tehniskā personāla iesaistīšanās. Mēs zinām, ka kļūdities ir cilvēciski. Tāpēc mums ir īpašas apmācības pilotiem un stjuartiem – *Crew Resource Management* jeb apkalpes resursu vadīšana. Tas nozīmē, ka jāprot izmantot viss pieejamais, lai konkrētajā situācijā panāktu vēlamo rezultātu, turklāt ņemot vērā, ka cilvēkiem ir savas īpatnības. JA TRĪS CILVĒKI VĒRO VIENU UN TO PAŠU SITUĀCIJU, NAV TEIKTS, KA VISIEM BŪS VIENOTS VIEDOKLIS PAR TO, KAS IR NOTICIS, VAI TO, KAS, IESPĒJAMS, NOTIKS. Tādēļ svarīgi ir saprast uztveres un emociju atšķirības. Līdzās sākotnējam mācību kursam, šīs zināšanas tiek nostiprinātas reizi gadā.

Korekcijas lidmašīnas apkalpes sadarbībā ienesa 2001. gada 11. septembris. Ja līdz tam durvis starp salonu un vadības kabīni bija vaļā, tad tagad tās ir slēgtas. Saziņa starp pilotiem un stjuartiem notiek pa iekšējo telefonu. Tā ir ne tikai fiziska, bet arī psiholoģiska barjera. Stjuarti zemapziņā jūtas kā pamesti aiz smagām, biežām durvīm kopā ar pasažieriem. Protams, nav tā, ka mēs pilnībā neko neredzam, kas salonā notiek.

Kritiskām situācijām ir izstrādātas standarta procedūras, kurām tādās reizēs ir jāseko. Katrs jau savlaicīgi zina, kā rīkoties. Ir noteikts veids, kā stjuarts informē kapteini par problēmu un kā kapteinim, izvērtējot situāciju, būtu jāatbild. Izmantojam standartu, ko saucam par TEST, kur T ir *Type of emergency* (kāda ir situācija), E – *Exit plan* (kā rīkojamies), S – *Signals* (kādi signāli tiks izmantoti) un T – *Time* (cik daudz laika mums ir).

Konflikts nedrīkst ietekmēt uzdevuma izpildi

Ja lidojuma laikā radusies nestandarta situācija vai kāds ir neapmierināts ar darba izpildījumu vai rezultātu, kapteinim jāvada arī t. s. pēclidojuma sanāksme. Visiem ir jāsanāk kopā un jāizrunā, kāpēc rīkojamies tā, nevis citādi, lai nepaliek neskaidri jautājumi. Kapteinis nedrīkst ļaut komandai izklīst, jo tādā pašā sastāvā diez vai vēl gadīsies būt kopā. Ir jāuzklausā un jādzird, ko cilvēki saka, taču ATSKAITĒS PUNKTS NAV EMOCIJAS, BET GAN NOTEIKUMI, KAS APRAKSTĪTI KOMPĀNIJAS ROKASGRĀMATĀS. Izklausās sausi, bet tas palīdz savaldīt emocijas, kas reizēm var būt ļoti grūts uzdevums.

Konflikti ir un būs vienmēr, bet svarīgākais – kā tie tiek risināti un līdz kādai pakāpei tiek pieļauta konflikta attīstība. Ja izveidojies nopietns konflikts, tas nozīmē, ka apkalpe nav tikusi galā ar saviem pienākumiem, un galvenokārt kapteinis nav spējis rast izeju no situācijas. Galvenais ir neļaut konfliktam ietekmēt lidojuma gaitu. Mums katram lidojuma laikā ir savs formālais uzdevums, ko profesionāli var izpildīt arī tad, ja situācija emocionāli nav patīkama. Pamatprincips ir nomierināt visus un izpildīt uzdevumu. Skaidroties var pēc tam – kad lidmašīna ir stāvvietā, un pasažieri izkāpuši. Konflikts ir jāatrisina, lai arī dažkārt tam vajadzīgs ilgāks laiks. Labāk darbu izdodas

veikt, ja valda pozitīva gaisotne. Kā kapteinis vienmēr mēģinu strādāt tā, lai sadarbība un saprašanās būtu augstā līmenī.

Ir grūti dažos vārdos raksturot, kas tad īsti vadītājam jā dara. Viņa uzdevums ir virzīt komandu uz noteiktu mērķi, panākt, lai visi komandas locekļi būtu informēti un saprastu, kurp viņi iet. Tas nozīmē atrast īsto veidu, kā sarunāties un sadarboties, un īsto attieksmi. Sliktākie vadītāji ir tie, kuri amatā nokļuvuši formāli, bez prasēm un zināšanām. Viņi tad arī izmanto formālo autoritāti, ko ieguvuši reizē ar savu pozīciju, nevis vadītāja māku virzīt komandu uz priekšu. Diemžēl Latvijā tā ir izplatīta prakse. Par laimi, aviācijā mēs esam no tā nedaudz vairāk pasargāti nekā citos uzņēmumos, jo mūsu darba specifikas dēļ neprofesionāli vadošā amatā nevar nonākt.

Visi kapteiņi reiz bijuši otrie piloti

Par kapteini kļuva samērā jauns – man bija tikai 26. Pagāja pāris gadu, kamēr atradu savu vadības stilu. Reāli jau lidmašīnas kapteinis un otrs pilots dara vienu un to pašu darbu, abi spēj vadīt un nosēdināt lidmašīnu. Arī pamatzināšanas par lidmašīnu, lidojuma noteikumiem, meteoroloģiju būtībā ir vienādas. Tāpēc otram pilotam var šķist, ka kapteinis neko īpaši sarežģītu neveic. Tomēr tā ir neapraķstāma sajūta, kad tu kļūsti par kapteini un tev jāveic pirmais lidojums. Tu es mācījies, parādījies, ka vari, un kādā dienā instruktors ir atzinis: labi, viss ir kārtībā. Tagad tu esi kapteinis, līdzās vairs nav instruktora, bet ir otrs pilots. Pēkšņais atbildības smagums ir vienkārši neticams – tev jebkurā situācija pieder galavārds un tu esi atbildīgs par visu.

Tā nav laba kombinācija, ja kopā salikts ļoti jauns, nedrošs kapteinis un pieredzes bagāts, autoritatīvs otrs pilots, kurš, iespējams, pats vēl nav kļuvis par kapteini un grib nodemonstrēt, ka zina vairāk.

Šī spēka hierarhija ir pavisam ačgārna. Ar laiku kapteinis apgūst komandas vadīšanu un iegūst arī svarīgo spēju mainīt savu vadības stilu, atkarībā no situācijas. LAI PANĀKTU REZULTĀTU, JĀPIEMĒROJAS. Ir reizes, kad jābūt autoritatīvam, ir reizes, kad der būt galvenokārt padomdevējam, nevis rīkotājam.

Visi kapteiņi reiz ir bijuši otrie piloti. Saviem otrajiem pilotiem es vienmēr iesaku skatīties, kas viņiem patīk kapteiņa darbā, atcerēties to, kas nepatīk, un paņemt to, kas noder. Es nebaidos no spējīgiem komandas biedriem, esmu ieinteresēts veicināt viņu attīstību. Tas nav konkurences jautājums. Jo labāk strādās pārējie komandas cilvēki, jo sekmīgāks būs mūsu kopējais darbs.

Man pašam ir bijusi dota iespēja sastrādāties ar dažādiem vadītājiem, būt dažādās komandās. Ir interesanti strādāt ar mūsu kompānijas vadītāju Bertoltu Fliku, kurš ir ļoti spilgta personība. Viņš tiešām ir izcils vadītājs daudzās jomās, bet visvairāk – stratēģiskajā domāšanā. Neesmu saticis nevienam citam cilvēkam, kurš spēj domāt tik tālu uz priekšu, saprast, kā viss attīstās, un šo virzību iedot arī uzņēmumam. To var vienkārši skatīties un mācīties.

KOMANDA BĪSKAPA AIZSEGĀ

Klusi soļi, melnbaltu tērpu čaukstoņa, sveču rindas ap altāri, drēgnumš. Satikšanās ar dievišķo. Tikai pēkšņi kaut kur baznīcas debesīs notrīs spēcīgs «Āmen!»

Mana komanda ir mācītāji. Viņi arī ir tikai cilvēki. Pie mācītājiem nāk draudzes locekļi ar savām problēmām, bet viņiem ar savējām īsti iet nav kur. Es gādāju par viņiem, es esmu viņu aizsegs.

Mans darbs ir uzmanība, vērīgums un cieņa. Es nesteidzos. Visa mana uzmanība ir koncentrēšanās uz cilvēku. Tas dod mieru. Savās domās es vēlu katram vislabāko. Arī tad, kad nezinu, kā rīkoties – es zinu, ka mīlestība man to pateiks priekšā. Attieksme pret cilvēkiem parāda pareizos ceļus.

Pāvils Brūvers, Latvijas evaņģēliski luteriskās Baznīcas
Liepājas diecēzes bīskaps



Es esmu Pāvils Brūvers, Liepājas diecēzes bīskaps, dzimis Rīgā. Septiņdesmitajos gados mana ģimene nonāca konfliktā ar padomju varas iestādēm. Mums bija jāizvēlas – vai nu braukt prom uz Rietumiem, vai arī mūs gaidīja Sibīrija. Tā mēs nokļuvām Vācijā, kur es turpināju Rīgā iesāktās medicīnas studijas.

1979. gadā mani uzaicināja strādāt radio «Brīvā Eiropa». Mana «zvaigžņu stunda» tur bija 1986.–87. gadā, kad sākās pārbūves un atklātības laikmets. Uzturēju kontaktus ar Helsinku grupu, Latvijas Nacionālās neatkarības kustību. Šī attīstība līdzinājās sprādzienam, tāpēc jau 1988. gada beigās sapratu, ka savu darbu Latvijas neatkarības atgūšanas veicināšanā esmu beidzis. Skatījos, ko darīt tālāk, un atcerējos savu kādreizējo vēlēšanos nodarboties ar teoloģiju. Sāku neklātienē studēt teoloģiju Starptautiskajā korespondences institūtā ASV, apvienojot to ar darbu radio.

Redzēdams manas intereses, vietējais mācītājs jautāja, vai es kādreiz varētu viņu aizvietot. Piekritu. Tolaik viņš arvien biežāk slimoja, un man nācās viņu arvien biežāk aizvietot. 1995. gadā mani ordinēja par diakonu. Tajā pašā gadā radio «Brīvā Eiropa» Minhenē slēdza un pārcēla uz Prāgu. Tur nodibinājām latviešu draudzi, un es astoņus gadus biju tās mācītājs.

2004. gadā baltiešu redakcijas «Brīvajā Eiropā» beidza savu darbību, un es devos uz Rīgu. Tobrīd jau biju ieguvis teoloģijas

bakalaura grādu un biju ordinēts par mācītāju. Rīgā man negaidīti piedāvāja kļūt par arhibīskapa vietnieku. Bija daudz pastorālo pienākumu – jāpārstāv Baznīca attiecībās ar valsts iestādēm, sabiedriskajām organizācijām. Vēlāk trīs gadus biju arī mācītājs Ķekavā un Vecumniekos. Tad radās ideja sadalīt Baznīcu trijās diecēzēs, un mani aicināja par vienu no diecēzes bīskapiem. Tā kopš 2007. gada beigām «ar vienu kāju» esmu Liepājā.

Bīskapa uzdevums ir rūpēties par baznīcas vienotību un mācības tīrību. Tas nozīmē visu laiku būt saskarē ar apmēram 50 diecēzes mācītājiem 130 draudzēs. Esmu izveidojis diecēzes kanceleju, kurā strādā sekretāre, un, lai nebūtu viens ar savām domām, lēmumiem un problēmām, izveidoju arī diecēzes prezidiju. Tajā uzaicināju vienu no prāvestiem, kurš ir mans vietnieks, un Liepājas bīskapa katedrāles dekānu. Diecēzē ir seši prāvesti – iecirkņu vadītāji. Mums ir Grobiņas, Kandavas, Piltenes, Kuldīgas, Jelgavas un Bauskas iecirknis, katrā no tiem ir 12–30 draudzes. Prāvesti veido diecēzes kapitulu, kuru esmu vēl paplašinājis, pieaicinot mācītājus, kuriem ir kāda atbildība kopējās baznīcas lietās, piemēram, no Saldus Sv. Gregora kristīgās kalpošanas skolas, kur apmāca draudžu darbiniekus, īpaši misijas laukā. Kapitulā kopā esam 12.

Regulāri jātiekas informācijas apmaiņai un lēmumu pieņemšanai

Kad izraudzīta bīskapu nominācijas komisija mani uzaicināja, es tajā brīdī biju arhibīskapa vietnieks. Biju domājis, ka bīskapu izraudzīs no prāvestu vidus, jo prāvesti jau ir tādi «minibīskapi». Komisijas vadītājs bija Juris Rubenis, un viņš teica, ka mācītājiem ir vajadzīgs tēvs, jo viņi ir atstāti kā «cāliši» bez aprūpes. Viņaprāt, es būtu īstais šajā vietā.

Pirms tam Liepājā nekad diecēze nebija pastāvējusi. Ja būtu, es vienkārši turpinātu sava priekšgājēja iesākto darbu. Tagad pirmais, ar ko sāku, bija reāla centra un struktūras izveidošana. **KOPĪGI IEDIBINĀJĀM NOTEIKTU INFORMĀCIJAS APMAIŅAS KĀRTĪBU.** Ar diecēzes prezidiju tiekamies katru piektdienas rītu, kad izstāstu, ko esmu nedēļas laikā piedzīvojis. Īpaši viņus interesē, kas noticis bīskapu kolēģijā. Šajās reizēs trijātā varam izrunāt visu, kas nu kuram uz sirds.

Otrdienās satiekamies visi bīskapi un runājam par nozīmīgākajām problēmām, mēģinām tās risināt. Sarunājamies brīvā stilā, dienas pirmajā daļā mums nav dienas kārtības un protokola. Pēc tam pieņemam ļaudis, kas pieteikušies uz tikšanos ar bīskapiem. Ļoti reti veidojam formālas bīskapu kolēģijas sēdes – tikai tad, ja ir nepieciešams pieņemt kādu svarīgu lēmumu.

Prāvesti sanāk kopā reizi mēnesī Liepājā vai Jelgavā, un tad pieņemam lēmumus. Reizēm notiek arī lielāki pasākumi kopā ar diecēzes draudzes mācītājiem, ko es saucu par konventu. Lielajā konventā sanāk teju vai pāris simti dalībnieku.

Vienmēr pilnībā būt otra cilvēka rīcībā, lai uzklausītu

Draudzēs cilvēkiem vēl joprojām lielākoties ir sajūta, ka Baznīcas vadība ir «ziloņkaula tornis», kas atrodas kaut kur Rīgā un nezina, kas patiesībā notiek. Ir jāstrādā pie tā, lai šo apziņu laužtu, un cilvēki saprastu, ka viņi pieder pie Baznīcas, kas ir vienota. Ļoti svarīgi ir sanākt kopā, runāt ar cilvēkiem UN ĻAUT VIŅIEM JAUTĀT. Tāpēc vienmēr, kad saku savas uzrunas, tās nebeidzas ar to, ka es vienkārši aizeju prom. Es uzklausu jautājumus, un reizēm šī daļa aizņem pat vairāk laika nekā mana uzruna.

Daži mūsu iecirkņi rīko rekolekcijas – kopā sanāk mācītāji, reizēm tiek uzaicināts kāds lektors. Es šajā pasākumā piedalos tādējādi, ka mācītāji pēc saraksta nāk pie manis atsevišķā istabā parunāties. Viņiem ir ļoti svarīgi izrunāties ar bīskapu, pastāstīt, kas uz sirds. Kāds prasa padomu, kāds kaut ko pārmet, cits atnāk uz grēksūdzi. Ir ļoti no svara, ka tiek dots laiks izrunāties.

Ir viena lieta, ko esmu sapratis. Dažreiz to grūti izpildīt, tomēr cenšos. Proti – **JA KĀDS AR MANI VĒLAS RUNĀT, BET MAN JĀSTEIDZAS, ES TOMĒR RADU IESPAIDU, KA NEKĀDAS STEIGAS NAV UN KA PILNĪBĀ ESMU ŠĀ CILVĒKA RĪCĪBĀ.** Vienīgi, ja tiešām vilciens aiziet vai lidmašīna aizlido, tad gan nākas atteikt. Ja kāds ar tevi grib runāt, tas nozīmē, ka viņam ir nepieciešamība to darīt. Iespēja izrunāties dod cilvēkam mieru, ja tā liegta, kaut kas viņā turpina gruzdēt. Mūsu mājaslapas forumā dažreiz var redzēt, ka mācītāji ir neapmierināti un aizvainoti par to, ka nav uzklausīti, viņiem nav pievērsta pieņemama uzmanība.

Kāds mācītājs stāstīja, ka pirms desmit gadiem arhibīskaps viņu ordinējis, bet kad pēc šiem gadiem atkal satikušies, arhibīskaps teicis: «Vienīgais, kas mani interesē...» Arhibīskaps ar to bija domājis pateikt, lai mācītājs neuztraucas, par viņu nav nekādu sūdzību, nekas daudz nebūs jārunā. Taču mācītāju tas ļoti sāpināja, jo viņš gaidīja, ka arhibīskaps jautās, kā viņam šajā laikā klājies. Arī mācītāji ir cilvēki. Pie viņiem nāk draudzes locekļi ar savām problēmām, bet viņiem ar savām īsti nav kur iet. Šo uzklausītāja lomu var izpildīt bīskaps. Ja bīskaps tam laiku nevelta, var rasties gan neapmierinātība, gan «gruzdēšana» par daudz ko.

Savā diecēzē esmu izsludinājis, ka mācītāji var ieaicināt mani pie sevis ciemos. Pie tiem, kuri vēlas, esmu gatavs pavadīt laiku no piektdienas līdz svētdienas vakaram. Daži mācītāji ir izmantojuši šo «pilno programmu». Piektdienas vakaru tad varam mierīgi pavadīt brīvākā gaisotnē un izrunāties. Savukārt sestdienās galvenokārt

runājam par amata lietām, varbūt apmeklējam kādu draudzi, atkarībā no katra vēlmes un nepieciešamības. Es iesaku viņiem sestdienu plānot tā, kā citreiz viņi to nevarētu pavadīt, jo parasti ir jāgatavojas svētdienas dievkalpojumiem. Kad esmu atbraucis, novadu arī dievkalpojumu, un mācītājs var būt tikai blakus.

Mācītāji ir bijuši ļoti atsaucīgi, pirmajā gadā mani aicināja katru nedēļas nogali, vēlāk jau mazliet retāk. Kopumā nav daudz mācītāju, pie kuriem neesmu ciemojies. Ar mācītājiem, pie kuriem esmu viesojies, man izveidojušās draudzīgas attiecības. Tādējādi, ja kādam rodas problēmas, viņš nebaidās mani uzrunāt. JA ES BŪTU NEPIEEJAMS, CILVĒKI MANI NEUZRUNĀTU PAT TAD, JA VIŅIEM RASTOS NOPIETNAS PROBLĒMAS. Ja mācītājs mani ir tuvāk pielaidis, mums veidojas pavisam citādas attiecības. Tomēr arī pilnīgā familiaritātē nevar iegrimt. Nevar pildīt tēva lomu pilnīgi visos aspektos.

Izskaidrot kontroles pasākumu mērķi un ieguvumus

Pavisam citādi noris kontroles braucieni jeb vizitācijas. Tās nenotiek pēkšņi, jo sagatavošanās prasa ilgāku laiku. Vizitācijas laikā tiek pārbaudīti visi dokumenti, notiek sarunas ar visiem draudzes darbiniekiem, arī locekļiem. Iespējams, tiek runāts ar pagasta vadību, lai noskaidrotu, kāda ir viņu attieksme pret draudzes locekļiem un mācītāju. Bīskaps to ierosina, bet prāvesta uzdevums ir saskaņot datumus, sarunāt pašvaldību ļaudis, varbūt ir arī kāda slimnīca, skola vai cietums, ko vajadzētu apmeklēt.

PARASTI PAR ŠĪM VIZĪTĒM NEDAUDZ SATRAUCAS, TĀPĒC IR SVARĪGI PĀRLIECINĀT, KA NO TĀM NAV JĀBAIDĀS, GLUŽI OTRĀDI – TAS IR DRAUDZES LABĀ. Par vizitācijām es runāju

konventos vai mācītāju konferencēs un mēģinu skaidrot, cik patiesībā šāds pasākums ir svētīgs. Vizitācijām ir arī vēsturiska nozīme. Ja šodien mēs kaut ko zinām par Latvijas pagastiem agrākajos gados, tad tas lielākoties ir no mācītāju vizitācijas protokoliem.

Līdz šim esmu bijis vienā vizitācijā, bet vēlētos, lai šādi kontroles braucieni tiktu veikti regulāri visās draudzēs. Tas paliktu kā vēsturiska liecība pagastam, ciemam vai pilsētai. Parasti vizitācija noslēdzas ar kopvērtējumu un ieteikumiem. Nākamajā vizitācijā tiek izvērtēts, vai iepriekšējā reizē izvirzītie uzdevumi ir izpildīti. Esmu izsludinājis, lai draudzes, kas ir sapratušas šā pasākuma labo mērķi, mani pašas uzaiicina. Tad cilvēki jūtas daudz labāk un brīvāk nekā, ja es pats ierodos. Mēs jau nevienu nebaram. Ja ir kāds patiešām nopietns pārkāpums, var izteikt brīdinājumu. Ja līdz noteiktam laikam lietas nav sakārtotas, tad gan mācītājs var tikt pārcelts vai atcelts no amata.

Pret straumi – lēni un pacietīgi

Es zinu savu uzdevumu, un man ir platforma, uz kuras stāvēt, – es nejūtos bailīgs. Mācītāji mēdz būt arī brīvdomīgi, nav tā, ka visi saka tikai: «Jā, ser!» Viens vai otrs arī mani kādreiz sadusmo. Parasti kaislības uzvirzīto iecirkņu prāvestu ievēlēšanā. Satversme bīskapam dod ļoti lielas tiesības izraudzīt atbilstošāko kandidātu, ko piedāvā iecirknis. Agrāk prāvestu ievēlēja iecirknis, bet tagad, pat, ja iecirknis ir izvēlējis kādu kandidātu, es kā bīskaps varu to nepieņemt. Tāda situācija man gan nav gadījusies.

Reiz viens iecirknis palika bez prāvesta, bet šim amatam drīkst izraudzīties tikai pilntiesīgu mācītāju. Augstākā līmeņa mācītājam vienmēr ir jābūt ar amata krustu. Mums ir evaņģēlisti, kas ir pusceļā, ir tādi, kuri tikko pabeiguši studijas, ordinēti, bet krustu vēl nav saņēmuši. Ir daži, kuri gadu pēc studiju beigšanas saņem krustu, un tādi, kuri pat pēc

piecu gadu kalpošanas pie tā nav tikuši, un nav zināms, vai vispār tiks. Kāds mācītājs bez krusta bija palicis 20 gadus. Viņš Baznīcas vadībā bija radījis nemiernieka un opozicionāra iespaidu. Nezināju, ka viņam ir tāda slava, jo man par viņu bija radies ļoti labs priekšstats un es viņā saskatīju prāvesta kapacitāti. Tobrīd tajā iecirknī neiecēlu nevienu prāvestu. Tā vietā viens cits mācītājs pildīja prāvesta pienākumus. Divus gadus centos mainīt priekšstatu par šo «opozicionāru» un pierādīt, ka viņš nav nekāds nemiera cēlājs. Pagāja laiks, piešķīru viņam amata krustu un aicināju būt par prāvestu. Tagad viņš ļoti veiksmīgi darbojas savā amatā un ir kļuvis par vienu no labākajiem vadītājiem.

JA TEV VIRSŪ GĀŽAS MILZĪGA STRAUME, TU UZREIZ NEVARI NOSTĀTIES PRET TO. TAD BŪS TIKAI ŠĻAKATAS, UN NEVIENAM NO TĀ NEBŪS LABI. Var kādu laiku iet līdzī straumei, virzot to uz vēlamo pusi. Pret straumi ir jāiet pacietīgi, lēni un neuzkrītoši. Galvenais ir nepieņemt ļoti principiālos jautājumus, jo tad vairs nebūs nekāda satura. Visu pārējo var panākt ar maigu spiedienu un pārliecināšanu.

Varu minēt piemēru, kā par prāvestu tika ievēlēts cilvēks, kuru sākotnēji es nevēlējos šajā amatā – viņš nenoliedzami bija spējīgs, bet man šķita pārāk «lecīgs». Izraudzījos citu mācītāju par prāvesta vietas izpildītāju un cerēju, ka viņš iegūs cieņu un popularitāti. Aicināju, lai iecirknis izvēlas starp šiem abiem kandidātiem. Mans kandidāts neuzvarēja, un es piekāpos. JA BŪTU AR VARU IELICIS TO, KURU VĒĻĒJOS, VISU LAIKU JUSTU PRETESTĪBU, UN IECIRKNIS NEVARĒTU NORMĀLI DARBOTIES. Svarīgi, lai mācītāji labprātīgi pakļautos prāvestam.

Neļaut izveidoties konfliktiem

Mums ir bijušas visai nopietnas domstarpības, kas varētu pārvērsties konfliktos. Tomēr neesmu ļāvis tiem izveidoties. Taču, piemēram, Bilija Grehema evaņģēliskās asociācijas rīkotais Cerību festivāls

raisīja ne mazums jautājumu. Mūsu Baznīca tika aicināta to atbalstīt. Atbalstījām, taču baznīcā ir dažādi mācītāji, ar atšķirīgiem uzskatiem attiecībā uz ekumenismu. Daži domā, ka ir pilnīgi nepieņemami sadarboties ar baptistiem un atbalstīt viņu organizētu misiju. Daži no mūsu mācītājiem pauž viedokli, ka vienīgi luterismā ir atrodama glābšana, ka citas baznīcas ir maldos, līdz ar to savus sekotājus ved pazušānā. Mēs, vadība – bīskapu kolēģija, sapratām, ka nav svarīgi, kādā ceļā Dieva vārds tiek sludināts, svarīgi, ka cilvēki nāk pie Dieva gaismas.

Esmu viens no tiem, kuri uzskata, ka Evaņģēlija pasludināšanu vajag atbalstīt, lai nāk un darbojas misijas, ar kurām mēs varam vienoties par ticības pamatiem. Savukārt man pat ļoti tuvi palīgi ir pilnīgi pretējās domās. Ja es šo jautājumu izvīrētu kā mūsu Baznīcas vienotības jautājumu – «būt vai nebūt», tad izceltos konflikts. Esmu to nostādījis kā katra personīgu izšķiršanos. Oponentiem saku: «Ja tu vari visus apkārtējos cilvēkus uzrunāt ar saviem dievkalpojumiem, ja vari viņus vest pie Evaņģēlija tradicionālajā veidā, lai Dievs tev palīdz, un nekā cita vairs nedari. Bet, ja tu nezini, kā cilvēkus uzrunāt, varbūt piedalies festivāla atbalstīšanā, pastāsti saviem ļaudīm, ka atbrauks tāds Grehems ar bungām un taurēm, ar labu kristīgu mūziku, un var būt, ka tas kādam palīdz uzņemt Dieva vārdu, kas tur tiek sludināts.»

Tā kā es neesmu uzsācis karu pret tiem, kuri ir citās domās, jautājums palicis neizšķirts. KAD EVAŅĢĒLISTU MISIJA AIZBRAUKS, ARĪ PROBLĒMA BŪS PROM. BET, JA MĒS SĀKSIM KARU, KONFLIKTS ARĪ PĒC TAM VĒL TURPINĀSIES. Šādā situācijā ir ļoti svarīgi neiet uz barikādēm.

KOMANDA AR IEROČIEM UN ČEMODĀNIEM

Gruveši, soļu dipoņa, cilvēku kliegzieni, šāvienu trokšņi, ko pārtrauc klusums, un tad atkal troksnis. Nežēlīgs troksnis. Spriedze, strauji sitas sirds. Precizitāte, disciplīna, ātra reakcija, spēks. Iedomājies klaju tukšnesi vai ziedošu pļavu – un tad apjaut, ka vietai nav nozīmes. Ir karš...

Mēs dzīvojam starp mašīnām, tankiem, ieročiem un putekļiem. Mēs dzīvojam starp dažādiem cilvēkiem. Starp tādiem, kuri karu redzējuši tikai filmās, un dažreiz – starp tādiem, kuri ar mieru vēl nav iepazīstināti.

Es esmu atbildīgs, lai katrs «manējais», katra cilvēku grupa – vismazākā «šūniņa» spētu sadarboties cita ar citu, lai tā precīzi zinātu, ko un kā darīt tad, kad sāksies cīņa. Cīņa uz dzīvību un nāvi. Kāpēc es to daru? Man ir nepieciešams atrasties «ārā», redzēt, ka skrien, ka šauj. Tas domāts man. Haoss vai tomēr – aukstasinīga precizitāte?

Sandris Gaugers, Nacionālo bruņoto spēku
Instruktoru skolas komandieris



Es esmu Sandris Gaugers, Nacionālo bruņoto spēku Instruktoru skolas komandieris. Arī – karavīrs kopš 1992. gada. Savu karjeru sāku obligātajā dienestā. Pēc tā domāju – Dievs pasarg', kāda armija! Tomēr mājās radās tukšuma sajūta, kaut kā pietrūka. Laimīgā kārtā, 1995. gadā man pavērās iespēja būt klāt BALTBAT, triju Baltijas valstu militārā projekta, tapšanā. Tika veidots starptautisks miera uzturēšanas spēku bataljons. Mūs apmācīja briti, un šajā laikā es sapratu – jā, tas ir man. Vēlāk ieguvu militāro izglītību Amerikā un civilo – Latvijas Universitātē, studējot politoloģiju.

Neko citu īsti neesmu darījis – vien visu laiku atradies, kā mēs sakām, «aiz sētas». Man tikusi dota lieliska iespēja attīstīties visu šo piecpadsmit gadu garumā un nepārtraukti kāpt pa karjeras kāpnēm. Tā ir viena no priekšrocībām, ko var dot armija. Amatu spektrs bruņotajos spēkos ir pietiekami plašs. Vienu dienu vadi astoņus cilvēkus, nākamajā – sēdi birojā un kārtro «papīrus», vēl pēc pāris gadiem – vadi jau 50 cilvēkus.

2004. gadā piedalījies misijā Irākā, 1996.–1997. gadā – Bosnijā-Hercegovinā. Esmu komandējis astoņu cilvēku nodaļu, 30 cilvēku vadu, pēc tam – vairāk nekā 150 cilvēku rotu un šobrīd esmu NBS Instruktoru skolas komandieris. Vadu skolu kā jebkurš skolas direktors, vienīgā atšķirība tā, ka apmācība ir specifiska, un visur klāt ir ieroči. Zinu, ka drīz atkal būšu citur. Reizi trijos, četros gados notiek rotācija, jo ir nepieciešams jauns redzējums. Ja cilvēks

vairs nespēj dot nekā jauna, tā ir veģetācija. Ja vadītājam nav interese, arī citiem kļūs neinteresanti. Atšķirībā no civilās dzīves, armijā ir divas iespējas – vai nu tu kāp uz augšu, vai ej prom un dod vietu jaunam cilvēkam.

Pašlaik, vadot miera laika struktūru, man tieši padoti ir seši cilvēki, bet pavisam kopā – ap 100. Kara laika struktūra un organizācija ir cita. Katrs savā līmenī sagatavojas, katra mazā «šūniņa» ir spējīga izpildīt noteiktu uzdevumu, un man jāspēj visas šīs «šūniņas» salikt kopā un vadīt. Tad vienā brīdī ir tā, ka sākas karš, un 150 cilvēki skrien katrs savā virzienā. Taču nav tā, ka viņi nezinātu – kurp. Viņi skrien organizēti un rīkojas organizēti, viens otru papildinot, atbalstot.

Kopējā «bilde» ir jāzina visiem

Pirms katras starptautiskās operācijas gan komandieriem, gan kareivjiem sagatavošanās ilgst vismaz pusgadu. Sākam individuālā līmenī, pēc tam – astoņu cilvēku nodaļās. Kad cilvēki jau ir spējīgi veikt uzdevumus nodaļas līmenī, nākamais ir vads un rota. Pamatprasības īpaši neatšķiras – katrā līmenī ir jāprot savs darbs un jāsaprot, ko tu dari. Apmācības periodā notiek arī nosacīta personāla atlase. Tas ir svarīgi, jo karā lielākos zaudējumus rada pašu spēki – pašiem nometot bumbu savā teritorijā vai kolēģus noturot par ienaidniekiem un nošaujot. Atbildība ir milzīga.

Vadītājam ir jāprot nodot informāciju. Karā man ir savs plāns, un tas jāzina visiem, nevis tikai trim vai četriem cilvēkiem. Zīmējam uz zemes kvadrātiņus, gatavojam modelišus, maketus. Izspēlējam konkrētas situācijas. Visiem šis plāns ir jāvizualizē, jāiedomājas, kā izskatās. Protams, kad sākas pirmā sadursme, neviens plāns «nestrādā», tomēr kopējo «bildi» ir jāspēj paturēt galvā. Tad, kad apkārt šauj,

un tu sēdi pie rācījas un saņem ziņojumus par notiekošo no viena, otra, trešā, uzdevumus iespējams dot tikai, balstoties uz šo vizualizāciju. Kopējā «bilde» ir jāzina visiem. Vadītājs vienā brīdī var arī vairs nebūt. Kādam ir jāspēj gan pārņemt vadību, gan jāsaprot, kādi rīkojumi jau doti. Tā tas ir katrā līmenī. **JO VAIRĀK CILVĒKU ZINA UN SAPROT KOPĒJO PLĀNU, JO MAZĀKS IR RISKS, KA VIŅI VIENS OTRU NOŠAUS.**

Protams, šo to var arī noklusēt. Taču jāsaprot – ko tu padotajiem nepateiksi? Vai to, ka būs jāstājas pretī simts tankiem, un mums ir tikai pistoles? Ko tas dos? Jā, iespējams, pasakot visu, var tikt sagrauta cilvēku morāle, jo viņi apzināsies, ka iet drošā nāvē. Tomēr, no otras puses, viņi zinās, ka pistoles nelīdzēs – būs jādara kaut kas cits. Jo vairāk cilvēks zina, jo adekvātāk viņš var reaģēt. Runājot par Irāku – tā ir slēgta vide, tāpēc nav jābaidās, ka kāds informāciju par operāciju atklās citiem. Katrs karavīrs saprot, ka tādā gadījumā operācija var neizdoties un tad, visticamāk, viņš būs pagalam. Likmes ir augstas.

Komandā vajadzīgi cilvēki, kuri spēj «uzķert» vadītāja lidojumu

Tāpēc armijā nav cilvēku «no ielas». Vidējā līmeņa vadītājiem ir vismaz desmit gadu dienesta pieredze, kā arī civilā un militārā izglītība. Latvijā esam nedaudz vairāk par pieciem tūkstošiem, tāpēc viens otru pazīstam un zinām, ar kuriem cilvēkiem esam gatavi darīt kaut ko kopā. Personīgās attiecības ir ļoti svarīgas. Stājoties jaunā amatā, cilvēkus, ar kuriem esmu vairākus gadus sastrādājis, cenšos paņemt līdzi. Mans tagadējais vietnieks bija arī mans vietnieks Irākā. Es viņu pazīstu jau desmit gadus. Skaidrs, ka varu viņam ko pateikt un pēc tam par to vairs nedomāt, arī viņš var man atgādināt vai pateikt to, ko esmu aizmirsis vai neesmu iedomājies.

Tas ir viens no galvenajiem kritērijiem – pasaki un aizmirsti! Es pasaku un vēlos, lai viss notiek, lai man nekas nav jākontrolē un jāatgriežas pie tā paša vēl desmit reizes. Ja vadītājs sāk «elpot pakausī» un kontrolēt visus uzdevumus, viņš vairs neļauj padotajiem izpausties. Tad kādā brīdī tas kļūst bezjēdzīgi – kāda jēga no padotā, ja vienīgais, ko viņš saka, ir: «Jā, ser» vai «Nē, ser»? Ir jābūt kādam nosacītam laukam, kurā padotais darbojas patstāvīgi.

Es dzīvoju ar pārliecību, ka vadītājam nepārtraukti jāatrodas tādā kā lidojumā. Un tad, kad viņš «lido», viņš atrodas it kā citā līmenī un ir atrauts no reālās dzīves. Tāpēc viņam blakus vajadzīgi cilvēki, kuri vai nu spēj šo lidojumu «uzķert», vai arī pasaka: «Pietiek, esi reāls!» Ir vajadzīgi gan sapņotāji, gan realizētāji. Domāju, ka man vairāk raksturīgs lidojums. Tāpēc man ir svarīgi, lai komandā būtu cilvēki, kuri spēj mani adekvāti uztvert un saprot, ko es no viņiem vēlos. **VIENS PATS NAV LIDOTĀJS, VAI NE? IR NEPIECIEŠAMI CILVĒKI, KURI IR TAVI SPĀRNI VAI ASTE.**

Prasi no padotajiem to, ko pats vari izdarīt

Galvenais princips militārajā pasaulē, ko cenšos ievērot arī es, ir prasīt no padotajiem to, ko pats esi spējīgs izdarīt. Kādas tev ir tiesības viņam aizrādīt, ka viņš slikti skrien, ja tu pats to nevari? Jā, tu esi viņa komandieris vai priekšnieks un tev ir tiesības prasīt no viņa rezultātu, taču – kādu padoto cieņu tu iegūsi, tā rīkojoties? Nekādu! Irākā mēs karojām Polijas bataljona sastāvā, un tik labu komandieri kā šis polis es Latvijā līdz šim vēl diemžēl neesmu saticis. Ja man būtu iespēja ar viņu atkal strādāt kopā, es nedomātu nevienu mirkli. Tas bija cilvēks, kuram vienmēr bija karogs rokā un viņš pats – visiem priekšā. Viņš aizrāva ar savu klātbūtni vien. Turklāt es nevērtētu to kā muļķīgu palāvību, ka nekas

nenotiks. Ja tu pats dari, tad vari prasīt arī no citiem. JA CITI REDZ, KA TU NEBAIDIES UN DARI AR PĀRLIECĪBU, TAD VIŅI TEV SEKOS.

Nav tā, ka jebkurš var vadīt. Daudz ko vadītājs var iemācīties laika gaitā, bet ir arī spējas, kas vai nu ir dotas, vai nav. Netveramās, smalkās matērijas, personības starojums. Viena lieta ir administrēt, menedžēt. To var iemācīties. Cita – iedvesmot un motivēt tos cilvēkus, kuri strādā tavā labā. Kā panākt, lai cilvēki būtu gatavi tev sekot arī tad, kad divas nedēļas pavadītas zem klajas debess, kad drēbes ir slapjas un visi izsalkuši? To iemācīties ir ļoti grūti. Lai es kādam sekotu, šim cilvēkam ir jābūt man autoritātei. Pat, ja uzdevums ir ļoti interesants, bet es nejutu cieņu pret vadītāju, šis uzdevums pagaidīs, nāks jauni. Strādāt kopā ar cilvēku, par kuru jādodomā, kas viņš tāds ir, ko zina un spēj, nav jēgas. Ja padotais apšaubā priekšnieka kompetenci, slikti ir abiem – viņi viens otru bremzē.

Esmu pietiekami daudz pieredzējis, pats savu karjeru sācis no pašiem pamatiem, un cilvēki zina, ka ar mani var strādāt kopā, jo es šo darbu zinu un saprotu. Tā, pirmkārt, ir kompetence, bet, otrkārt, vadītājam ir svarīga arī prasme atrast īstos vārdus, kas jāpasaka īstajā vietā un brīdī. Man ir sajūta, ka es spēju cilvēkus aizraut, spēju konkrēto uzdevumu izstāstīt tā, ka viņiem gribēsies to darīt.

Katram cilvēkam sava metode – strādājot kopā, kļūst zināmi katra vājie punkti

Nevienā vīriešu kolektīvā bez konfliktiem neiztikt. Iedomājieties – sešus mēnešus jūs redzat tikai vienas un tās pašas sejas... Katram savas ikdienas problēmas un piedevām vēl visa problēmu buķete, kas

ir mājās. Nav jau tā, ka Irākā tev neviens no mājām nevar piezvanīt vai atrakstīt e-pastu. Kad tas viss sakrājas, jebkurā brīdī otram, pat neraugoties uz to, ka viņš ir tavs komandieris, var pateikt: «Nu, ej taču tu...». No tādām situācijām nav iespējams izvairīties.

Irākā man pāris šādu smagu gadījumu bija. Abās reizēs veiksmīgi vienojāmies par to, kā nodalīt emocijas un personīgās problēmas no lietām. Karā nav iespējams sestdien aizbraukt piedzerties un vismaz tādā veidā izlādēties. Var tikai aizsūtīt cilvēku izgulēties un turpināt sarunu tad, kad viņš ir gatavs runāt – attāpies, nomierinājies un sapratis, ka viss nemaz nav tik melns, kā likās. Var jau iet cauri visām mūsu regulām, piemērot dažāda veida sodus, par 20% samazināt atalgojumu un «nolīdzināt» to cilvēku līdz ar zemi, bet man vajag, lai tad, kad mums ir «sūdi», viņš izglābj, nevis konfliktē ar mani.

Reiz bijām oficiālā pieņemšanā pie pilsētas mēra, un situācija izveidojās tā, ka biju spiests izsaukt vienu no padotajiem ārā, un tur, aiz durvīm, bļāvu tik skaļi, cik vien spēju, un pateicu arī visus rupjos vārdus, kādus vien zinu. Reizēm baiļu iedzīšana ir viens no konflikta risināšanas veidiem. Mēģināju, dabūju pa galvu – skaidrs, viss, vairs nevēlos. Bailes ar mums ir vienmēr.

Kā soda mērs iedarbojas arī cilvēka atstādināšana no konkrētā uzdevuma veikšanas – visi aizbrauc, bet viņš ne. Tad ir laiks pārdomāt, kā dzīvot tālāk. Kad nedēļu tā esi sēdējis un sargājis bāzi, vai, kā gribas ārā! Vai arī, ja to var atļauties, atstādina visu vadu – rota aizbrauc, bet viens vads paliek. Tad viņi paši atrisinās konfliktsituāciju, un nākamajā dienā viss būs kārtībā. Kolektīvie sodi strādā ļoti labi.

Noteikti arī jāpiedomā, kurā gadījumā vietā būs balss pacelšana, kurā – aizsūtīšana gulēt, jo dažkārt var dabūt tieši to pašu pretī un nonākt pie tā, ka konflikts turpina eskalēties. No tā nav nekādas jēgas. Ne visiem der viena un tā pati metode. Vienam, lai nomierinātu, pietiek pateikt kādu skaļāku un stingrāku vārdu, citam būs

pretējs efekts. Esot kopā ilgāku laiku, kļūst zināms, kas kuram ir viņa vājš punkts.

JA GADĀS DARĪŠANA AR NEFORMĀLO LĪDERI, TAD VISLIELĀKĀ MUĻĶĪBA IR MĒĢINĀT VIŅU NEITRALIZĒT VAI «IZMEST ĀRĀ». Viņiem parasti gribas būt visgudrākajiem, pretoties noteiktajai kārtībai, organizēt kolektīva dzīvi. Tie ir cilvēki, kuros ir vērts ieguldīt. Viņiem ir dabas dots potenciāls – taču jāstrādā pie tā. Galvenie līdera «instrumenti» viņiem jau ir, jāiedod viss pārējais. Tādi cilvēki ir, viņus vajag atrast un attīstīt, un – jo ātrāk, jo labāk.

Vadītāja uzmanība ļauj cilvēkiem justies svarīgiem un vajadzīgiem

Profesionālam karavīram ar naudu saistītie stimuli, protams, ir svarīgi, bet iedarbīgas ir arī atzinības. Piemēram, Jānis saņēma medaļu, bet kāds cits ne. Taču viņam arī gribas. Tas motivē strādāt labāk, un šobrīd tas arī ir gandrīz vienīgais motivācijas avots, jo naudas balvu vairs nav. Palikušas medaļas un pateicības. IR NIANSES, KAS NEPRASA DAUDZ, VIENKĀRŠI NESĒDI SAVOS AUGSTUMOS, NOLAIDIES PIE CILVĒKIEM, AIZEJ KOPĀ IZDZERT KAFIJU.

Instruktoru skolā atvērām pašapkalpošanās kafejnīcu, un es divas stundas biju bārmenis – visiem gatavoju kafiju. Man tas nešķita grūti, bet cilvēki šādas uzmanības dēļ jutās labi – vajadzīgi, svarīgi. Arī tad, kad divas dienas esi bijis kopā ar viņiem mežā, netīrs, smirdīgs, jūs sēžat pie viena galda, un tu atdod kareivim savu cepumu... Cilvēki to novērtē un ciena tevi gan kā komandieri, gan kā personību.

Visiem labs nekad nevar būt. Ir vadītāji, kuri vēlas būt labi un sodīšanu deleģē vietniekam. Manuprāt, vadītājam tomēr ir jāparāda,

ka viņš spēj smaidīt un spiest roku, iedzert kopā šampanieti un piešķirt medaļas, un tajā pašā laikā panākt, lai visi dara to, kas jādara, bet, ja ne – tad sadot «pa ausīm»! Ir jāvada pilnā spektrā. Man gan nepatīk runāt par sodiem, jo esmu sodījis, šķiet, tikai pāris cilvēku pēdējo gadu laikā. Komandierim ir jābūt spējīgam atrisināt konfliktu, uzklaut, uzsist uz pleca un pateikt: «Būs labi!»

OPERĀCIJU ZĀLĒ – NEVIENAS LIEKAS KUSTĪBAS

Iedomājies gaišu operāciju zāli. Garām aizslīd čuksti, zaļi un balti halāti, uzmundrinoši smaidīgas acis, kas pavīd aiz operāciju maskām, mirdzošas medicīniskās iekārtas. Apkārt valda baltums un klusums. Tā pārtrauc tikai lietišķa frāze: «Sākam operāciju».

Lai saprastos, vārdi nav nepieciešami. Es pazīstu katru savas komandas cilvēka kustību, un viņi pazīst manējās. Nevienas liekas kustības – tā ir laika un enerģijas ekonomija, tā ir prasme koncentrēties, tas ir ātrums un kvalitāte. Katra kustība mūsu profesionālajā valodā kaut ko nozīmē, un mēs tās protam izteikt un nolasīt. Mēs uzticamies cits citam. No mūsu precizitātes ir atkarīga cilvēka veselība un dzīvība. Dažkārt ārzemju kolēģi vēlas redzēt, kā mēs komunicējam. Klusējot.

Dr. med. Uldis Mauriņš, ķirurģs-flebologs



Es esmu Uldis Mauriņš, ķirurgs-flebologs. Mana specialitāte ir ķirurģija. Sākotnēji strādāju Stradiņa slimnīcā un operēju visu, bet tad sapratu, ka mani vairāk interesē vēnu slimības. Tolaik šī specializācija Latvijā nebija attīstīta, tāpēc izvēlējos zināšanas apgūt Vācijā. Tur arī stažējos dažādās klīnikās, bet jaunās zināšanas un prasmes vedu uz Latviju, kur mācīju savus kolēģus, paralēli izglītojot arī sabiedrību. Tā cilvēki Latvijā uzzināja, ka vēnas ārstē flebologi. Šobrīd esmu Baltijas Flebologu biedrības prezidents, turpinu nozari attīstīt ne tikai Baltijā, bet arī Skandināvijā un Baltkrievijā.

Kopā ar brāli esam izveidojuši uzņēmumu, kam ir divi pamatvirzieni. Viens no tiem ir vēnu slimību diagnostika un ārstēšana, ko veicam divos Vēnu centros – Brīvības un Kalnciema ielā. Pašlaik veidojam klīniku, kurā piedāvāsim vismūsdienīgākos vēnu slimību ārstēšanas un diagnostikas pakalpojumus visā Baltijā. Otrs uzņēmuma virziens saistīts ar medicīnas iekārtu un vēnu ārstēšanai un diagnostikai nepieciešamo produktu tirdzniecību, tādējādi arī savus pakalpojumus nodrošinot visaugstākajā līmenī. Inovācija medicīnā ir atslēgas vārds. Tāpēc es vienmēr uzdodu jautājumu: «Kā mēs varam piedāvāt visu jaunāko un labāko, kas šobrīd ir?» Medicīna nav statiska, tā turpina attīstīties, un tieši inovācijas ir tās, kas atšķir mūsu Vēnu centru no citām ārstniecības iestādēm.

Man ir svarīgi, lai nebūtu rutīnas, jo jebkuru radošu cilvēku tā nogalina. Man vienmēr nepieciešami jauni izaicinājumi, gribu

tikties ar jauniem cilvēkiem, iegūt jaunas zināšanas, sevi attīstīt un pilnveidot, jo pēc būtības esmu perfekcionists – perfektam jābūt visam, ko daru. Tas ir ļoti grūti tiem, kuri dzīvo kopā ar mani, arī tiem, kuri strādā, ne vienmēr ir viegli. Mana komanda – tie ir vēl četri ārsti un četras medicīnas māsas, kā arī Vēnu centru administratori. Taču šīs sarunas mērķis ir uzzināt, kā es vadu komandu operāciju zālē.

Ideāla komanda strādā ar kaislību

No savas komandas es sagaidu to, ka viņi būs gatavi mācīties un daudz strādāt, lai mēs varētu izveidot izcilu klīniku. Attīstāmies arī tāpēc, lai pašiem nekļūtu garlaicīgi. Ideāla komanda attīstās nepārtraukti – kopā un katrs individuāli.

Jāmācās ir gan ārstiem, gan māsām. Ārstam ikdienas darbā ne visu iespējams pamanīt. Tajā brīdī viņam blakus jābūt māsai, kura savu darbu nepilda automātiski, bet strādā ar aizrautību, ieliekot darbā sevi visu. Vāciski teiktu – *mit Leidenschaft*. Strādāt ar kaislību nozīmē neskatīties pulkstenī, gaidot darba laika beigas, kad cilvēku vairs neinteresē nekas no darbā notiekošā. Es darbiniekos vēlos redzēt gatavību visu citu pakārtot darbam. Pagaidām tas tā arī ir – mēs operējam sestdienās un svētdienās, strādājam līdz desmitiem vakarā, ja ir nepieciešamība.

Tikko runāju ar vienu no savām medicīnas māsām, Lindu. Kad viņa draugiem vai paziņām stāsta, ka mēs esam operējuši sestdien līdz desmitiem vakarā, bet svētdien pārsienam deviņus operētos pacientus, viņi to nesaprot. Taču tas ir mūsu darbs, un nekāda īpaša motivācija tam nav vajadzīga. Kādam no personāla pacienti ir jāapskata un jāpārsien, neatkarīgi no tā, vai ir svētdiena, vai nav. Ja vajag, jādara, un vienā brīdī «vajag» pārvēršas par «gribu».

Savulaik Rīgā strādāja brīnišķīgs ķirurgs – Gundars Sprugevics, kurš mēdza sacīt: «SVARĪGĀKAIS ĶIRURGA DARBĀ IR MĪLĒT SAVU PACIENTU». Nevar pieiet pie slimnieka un teikt: «Šodien mans darba laiks ir beidzies, es vairs neatbildu par to, kas ar tevi notiek.» Diemžēl pie mums šāda attieksme Rietumu ietekmē sāk parādīties, un klīnika pārtop lielā «fabrikā» ar dežurķirurgiem, kuri strādā bezpersoniski, neiedziļinoties. Tad nu ir tā – kā kuram sanāk un paveicas. Pacienti kļūst par statistiku.

Protams, vislabāk to, kas ar pacientu notiek, zina ķirurgs, kurš operējis un ārstējis. Viņš arī uzņemas atbildību, un tad darbam ir cita kvalitāte. Vecās paaudzes ķirurgi nāca pie pacientiem ikreiz, kad vajadzēja – arī naktīs, brīvdienās. Viņi to darīja tāpēc, ka darbs bija sirdslīeta. Strādāšana pienākuma pēc, lai saņemtu noteiktu naudas summu, ilgtermiņā speciālistam pašam neko labu nenesīs. Pacients vai potenciālais pacients noteikti sajūtīs, ka tu to dari nevis tāpēc, ka citādi nevari, bet tāpēc, ka tevi vienkārši interesē nauda. Medicīnā tas nekad nesniedz labu rezultātu.

Klienti iet tur, kur ir labas savstarpējās attiecības

Ārstēšana sākas jau tajā brīdī, kad PACIENTS SPER PIRMO SOLI PĀRI SLIEKSNIM. TĀ SĀKAS AR VIDĪ UN GAISOTNĪ. Ieejot veikalā vai frizētavā, arī uzreiz var just, kāda komanda tur strādā, kādas ir viņu savstarpējās attiecības, kā viņi jūtas. Tam ir liela nozīme, jo katrs klients vēlas iet tur, kur ir ne tikai profesionāli un kompetenti pakalpojumu sniedzēji, bet arī mājīga vide. Šo vides izjūtu rada darbinieki. Ja viņi paši jūtas stabili un ir droši par sevi un to, ko dara, viņi arī psiholoģiski jūtas komfortabli un spēj strādāt ar lielāku atdevi un atbildību.

Man darbiniekiem jāgarantē arī zināma ekonomiskā drošība, lai gan grūtos laikos tas nozīmē piemaksāt no savas naudas. Darbinieki saņem pamatatalgojumu, par kuru mazāk netiek maksāts, neatkarīgi no tā, kā klājas klīnikai. Klāt vēl katru mēnesi nāk noteikts procents no padarītā. **DARBINIEKI IR PIESAISTĪTI UZŅĒMUMA PANĀKUMIEM** – jo vairāk mums ir pacientu, jo vairāk uzņēmums un darbinieki nopelna. Arī tas rada interesi strādāt komandā. Cilvēkiem ir vajadzīga finansiālā stabilitāte, citādi viņi izmisīgi meklēs citu darbu, bet es neesmu tajā ieinteresēts, jo atrast un izskolot kvalitatīvu darbinieku ir ārkārtīgi grūti.

Protams, gandarījums nav tikai naudā. Iedomājieties paši, kā būtu no rīta iet uz darbu ar šausmu izjūtu. Pat ļoti labs atalgojums nevar to atsvērt. Gandarījumu var sniegt kvalitatīvi izdarīta operācija, kas ļauj pašam sev pateikt – es daru kaut ko ļoti labu. Galvenā ir apziņa: esmu konkurētspējīgs, es savu darbu daru labāk nekā citi.

Kad lēmums pieņemts, visi to arī respektējam

Katru gadu darbā ieviešam jauninājumus, izmaiņas, taču, ja pieņemam lēmumu, ka turpmāk strādāsim tā, visi tā arī darām. Tad cilvēkiem ir skaidrs, kā katrā situācijā jārikojas. Visbriesmīgākā ir neskaidrība un nenoteiktība – «spēles» noteikumus nedrīkst mainīt katru dienu. **JĀ NAV SKAIDRU NOTEIKUMU, DARBINIEKS NEZINA ARĪ TO, VAI KAUT KO IZDARĪJIS LABI VAI SLIKTI, UN VIŅAM NAV GANDARĪJUMA PAR PADARĪTO.**

Operējot mums katram jau iepriekš ir zināms, kurā vietā jāstāv un kas jādara. Gadā mēs veicam 500–700 operāciju. Vienā sestdienā nācās veikt pat 11. Tādos brīžos mums vairs pat nav jārunā par to,

ko darām. Šobrīd es un operāciju māsa Ilze esam atkārtoti uzaicināti operēt Skandināvijas Vēnu centrā (pie Kopenhāgenas). Sākumā gribeju braukt viens, bet mūs speciāli aicināja divatā, jo vēlējās redzēt, kā mēs operējam nerunājot. Mēs varam sarunāties par ko citu, bet Ilze uzreiz man pasniedz pareizos instrumentus. Skandināvu kolēģiem tas ļoti patīk, jo ķirurģijā labai komandai ir liela nozīme – tas ietaupa darbu, nav arī jātērē lieka enerģija.

Reiz operējām kāju kādam gados vecam lidotājam. Viņš teica: «Dakter, jūs neizdarījāt nevienu lieku kustību». TĀ TIEK IEGŪTS LAIKS – jo mazāk kustību veic, jo ātrāk var sasniegt mērķi. Lai to varētu darīt komandā, vienkārši ilgi jāstrādā kopā. Ar Ilzi kopā strādājam astoņus gadus, operējam diendienā. Tā kā viens otru pazīstam jau ilgi, varam strādāt mierīgi, bez stresa.

Uzticēšanās ir svarīgāka par kontroli

Nekad neesmu pacēlis balsi, ja kāds darbinieks ir kļūdījis. DAUDZ EFEKTĪVĀK IR TO PATEIKT KLUSĪTĒM VAI PAT NETEIKT NEKO – «pazaudēt skaņu». Arī mani darbinieki atzīst, ka tas ir iedarbīgāk: viņi daudz vairāk pārdzīvo. Esmu redzējis izpausmēs daudz skaļākus kolēģus, pat tādus, kuri met ar instrumentiem, ja kaut kas nav pareizi izdarīts. Zinu gadījumu, kad medicīnas mātai mests ar skalpeli, un tas iedūries durvju stenderē.

Šādās situācijās jau vienotas pieejas nav. Kādu darbinieku pietiek stingri nostroset, citam no tā nebūs nekādas jēgas, jo viņš pats savu kļūdu apzinās un pārdzīvo. Agresīva attieksme pret šādu cilvēku dos vēl negatīvāku rezultātu. Lai vadītu cilvēkus, ir jāiemācās novērot un būt empātiskam – saprast, kā otrs uztver notiekošo. Nav tāda cilvēka,

kurš nekļūdās. Jautājums ir tikai – cik bieži tas notiek, kā mēs izturamies pret kļūdām, kādus secinājumus izdarām un kā rīkojamies tālāk?

Nesen atļaidām darbinieku, kurš tika pieķerts melos. JA ES VAIRS NESPĒJU DARBINIEKAM TICĒT, JĀŠĶIRAS. Man arī svarīgāka šķiet tieši uzticēšanās, nevis kontrole. Šis darbinieks izmantoja to, ka netiek kontrolēts, un atbilstoši nestrādāja. Es tomēr uzskatu, ka te nav bērnudārzs, un nevienam arī nav jābūt vagaram. Ir farmaceitiskās kompānijas, kuru darbinieki vizītēs pie ārstiem iet trijatā, jo viņi cits citu kontrolē. Tad darba devēji ir droši. Taču tas nav mūsu stils. Man pašam nekad nav patīcis, ka mani kontrolē. Es tāpat katru dienu strādāju 12 stundas un uzskatu, ka tas ir pilnīgi normāli.

Darbinieki neapzināti kopē līderi

Nekad darbiniekiem neesmu devis rīkojumus darīt tā vai citādi. Viņi paši ir teikuši: «Nē, dakter, tā rīkoties mēs nevaram, jo jūs esat mūsu paraugs.» Manuprāt, uzvedību nevar iemācīt piespiedu kārtā. Līderis nosaka toni, pārējie viņu neapzināti kopē, ieskaitot pat mīmiku un žestus.

Dienas ir dažādas, ne vienmēr vieglas. Bet tas nenozīmē, ka komandas līderis veselības vai sadzīves problēmu, vai slihta noskaņojuma dēļ kādreiz varētu izturēties citādi nekā parasti. Vadītāja paraugam ir jābūt stabilam un viendabīgam. Lai nebūtu tā, ka viendien tu perfekti operē un konsultē, bet nākamajā dienā tev ir kaut kāda emocionālā krīze, un tu rīkojies pilnīgi neadekvāti. Darbinieki jūt, kāds tu esi, un mācās.

Man reiz bija ļoti laba matemātikas skolotāja. Ja kāds uz tāfeles risinājumos kļūdījās, viņa teica: «Nepareizi izrēķināji uzdevumu, ātri, ātri dzēšam nost!» Slikts paraugs var būt lipīgs. Paldies Dievam,

tajā laikā, kad es tapu par ķirurgu, netrūka daudz labu paraugu. Bet gadījās arī, kad attiecības darbā tika risinātas ar dažādām intrigām, manipulācijām. To es noteikti nevēlējos mācīties.

LAI NOTEIKTU PAREIZO TONI, PAŠAM JĀBŪT TĀDAM, KĀDUS TU VĒLIES REDZĒT CITUS. Jābūt punktuālam un darbs jādara godprātīgi. Ir nepareizi izvirzīt darbiniekiem tādas prasības, ko vadītājs pats nemaz neievēro, piemēram, atļaujas kavēt darbu. Katrs cilvēks iekšēji jūt, vai tas, kas notiek, ir taisnīgi, vai ne. Ja taisnīguma nav, arī kolektīvā nebūs pozitīvas attīstības.

Lielākas vai mazākas krīzes ir normāla parādība jebkurā komandā. Mums lielākā krīze bija brīdī, kad nācās iet prom no iepriekšējās darba vietas. Daudziem bija jāpieņem lēmums, kā rīkoties – būt manā komandā un iet vai palikt iepriekšējā komandā. Bija ļoti patīkami, ka visi cilvēki, ar kuriem strādāju kopā, palika ar mani.

Domāju, ka noteicošais bija atšķirības savstarpējā komunikācijā. Nedrīkst nepatiesi sodīt cilvēkus, nesavaldīgi plosīties, kliegt un teikt, ka viss ir slikti. Tas nemotivē. DARBINIEKIEM JĀJŪT, KA VIŅIEM IR DROŠA AIZMUGURE – ja viss būs izdarīts, kā to paredz vadlīnijas, rodoties problēmsituācijām, vadītājs par viņiem iestāsies un aizstāvēs.

Man gan vēl jāiemācās uzslavēt darbiniekus. Uzslavas ir vajadzīgas, un darbinieki tās gaida, bet man tas nenāk viegli. Varbūt tas ir atkarīgs no personības. Man ir vieglāk pateikt, kas nav labi, nevis otrādi. Jābūt līdzsvaram, slavēšana slavēšanas pēc arī neiedarbosies – kā, piemēram, amerikāņu «fine» – viss ir *super*.

Vadītājam, kura komandā pats būtu gatavs strādāt, jābūt tādām, kuru es varu cienīt – cienīt viņa personību, profesionalitāti, spēju izveidot un rūpēties par savu komandu, māku radīt labu un darbam rosinošu vidi. ES KOMANDĀ GRIBĒTU JUSTIES PSIHOLOĢISKĀ KOMFORTĀ, UN TO VAR DOT VADĪTĀJA POZITĪVAIS STRĀVOJUMS.

Būtu interesanti pastrādāt kāda izcila cilvēka vadībā – tāds, piemēram, ir *Virgin* īpašnieks Ričards Brensons. Šis cilvēks dzīvē ir ārkārtīgi daudz sasniedzis un bieži pieņem netradicionālus risinājumus. Manuprāt, tieši tā var panākt vairāk – veidojot jaunu nišu. Savulaik es Latvijā to izdarīju ar flebologiju. Ir grūti sevi pozicionēt, darot to pašu, ko citi, un tādā pašā līmenī.

Komandā vajag gan uzbrucējus, gan vārtsargus

Komandā ienākot jaunam cilvēkam, viņš mācās, strādājot kopā ar citiem. Medicīnā nemaz citādi iemācīties nevar – ir jāpiedalās. Jauns ārsts sākumā operē, man asistējot, kamēr es saprotu, ka viņš ir spējīgs to darīt pats. Pēc tam viņam ir daudz vienkāršāk strādāt. Arī medicīnas māsas palīdz, jo pārzin visas standarta procedūras un seko tām līdzī. Nepieciešamības gadījumā māsas daudz ko ārstiem var pateikt priekšā. Viņu funkcija ir atbalsts.

PIEŅEMOT DARBĀ JAUNU CILVĒKU, MĒS ESAM ĀRKĀRTĪGI UZMANĪGI. RŪPĪGI SKATĀMIES, VAI BŪS SAVSTARPĒJA SADERĪBA – GAN PROFESIONĀLĀ, GAN PSIHOLOĢISKĀ. Profesionalitāte, protams, ir primāra. Bet svarīgi arī, kā cilvēks prot sarunāties ar pacientiem, darbiniekiem, kolēģiem. Kā izturas pret otru, vai ir uzmanīgs, vai egoistiski domā tikai par sevi. Viņam ir jābūt empātiskam, jādomā par to, kā jutīsies citi cilvēki, kādu kopskatu no malas viņa uzvedība radīs. Jāiemācās savas intereses pakārtot kopīgajām. Ne visi to spēj un ne visi to saprot. Ir cilvēki, kuri neredz nekādas nianses.

MAN IR SVARĪGI ARĪ TAS, LAI NO CILVĒKA NĀKTU GAIŠS STAROJUMS. To nevar izstāstīt, tikai ar zemapziņu sajūst, bet ir cilvēki,

ar kuriem patīkami būt kopā, un tādi, ar kuriem es nespēju būt kopā. Tikko pieņēmām darbā ārstu – galvenokārt šā starojuma dēļ. Tas ir ārkārtīgi būtiski, jo ne visu iespējams iemācīt.

Noteikti neskatos pēc cilvēka, kurš līdzinātos man. Iedomājieties komandu, kurā visi būtu uzbrucēji un neviena vārtsarga. Diez vai mēs tad sasniegtu tos mērķus, ko esam iecerējuši.

Tikai vāji vadītāji baidās no talantīgiem darbiniekiem

Nevienā cilvēkā nav mūžīgais dzinējs. Ir izaugsmes un enerģijas periodi, kad tiek paveiktas daudzas lietas, un tādi posmi, kad iespējams padarīt mazāk. Tad ir ļoti no svara, kādu komandu esi izveidojis – vai tā spēj kādā brīdī pārņemt tavas funkcijas, kamēr tu «uzpildi savas baterijas». Ideālu vadītāju nejūt – ja viņa kādā brīdī nav klāt, viss turpina notikt, uzņēmums attīstās.

Es ceru, ka tie jaunie cilvēki, kuri tagad pie manis strādā, nāks arī ar savām inovācijām, kas virzīs mūsu attīstību tālāk. Esmu piedzīvojis arī, ka valsts iestādēs, kur strādāju, parasti no talantīgajiem un spējīgajiem centās izvairīties, dažādos veidos viņus izstumjot. Tas ir pilnīgi nepareizi. Spēcīgi vadītāji dod talantīgiem cilvēkiem iespēju attīstīties. Esmu to redzējis Vācijā. Taču mūsu vadītāji baidās, ka talants izaugs un viņu «nokodīs». Tādējādi viņi paši parāda, ka ir vāji gan kā personības, gan kā profesionāļi un ka nav par sevi pārliecināti. Ir ļoti labi, ja tevi kāds «pāraug» – tādā gadījumā tu esi bijis lielisks vadītājs un skolotājs.

JA TALANTS IZAUG UN AIZIET, KĻŪSTOT PAR KONKURENTU, TĀ, NO VIENAS PUSES, IR ZĪME, KA VIŅAM PIE MANIS NAV BIJUŠI

PIETIEKAMI LABI DARBA APSTĀKĻI UN INTERESANTI PIEDĀVĀJUMI. No otras puses – šķiršanās no darbiniekiem ir normāls process. Šāds labi apmācīts un sagatavots speciālists uzlabos kopējo situāciju valstī – būs par vēl vienu specializētu kliniku vairāk.

Ja nebūtu konkurences, es dzīvē būtu ļoti maz ko sasniedzis. Konkurence vienmēr ir bijusi tas spēks, kas virza uz priekšu. Latvijā sev īstus konkurentus vēl neesmu atradis, tāpēc bieži braucu uz Vāciju. Konkurenti ir vajadzīgi, lai sevi motivētu. Ja tos neatrod, nav motivācijas mācīties un attīstīties. Vismaz sākotnēji tā ir. Vēlāk, kad mācīšanās jau kļuvusi par rutīnu, citādi nemaz nevar – nedrīkst izkāpt no attīstības vilciena, jo bez tā kļūst garlaicīgi. Bet līdz tam ir jānonāk. Pirmajos desmit patstāvīgās dzīves gados – no 20 līdz 30 – cilvēkam ir jāiemācās patstāvīgi mācīties un strādāt, nevis gaidīt norādījumus no citiem. To iemācoties, parādās arī iekšējā vajadzība.

12 IEDVESMOJOŠAS ATZIŅAS

1. Kad cilvēks dara to, kas patīk, motivēt viņu nav vajadzības

Kad mēs atrodam savu īsto nodarbošanos un vietu dzīvē, mums patīk tas, ko darām, un papildu motivēšana nav vajadzīga. Mēs metamies iekšā darbā un pat aizmirstam ieskatīties pulkstenī, lai saprastu, ka darba diena jau sen beigusies... Īstais darbs jeb aicinājums ir tas, ko dakteris Uldis Mauriņš sauc par strādāšanu ar kaislību. Ir vajadzīgs entuziasms, «patikšana, mīlestība un veiksmes», saka Maija Dambrova, «jo zinātnē nauda nekad nebūs vispirms». Arī biznesā galvenais dzinulis ir ideja, peļņa nāk pēc tam.

Kad darām to, kas mūs aizrauj, mēs saskatām tajā jēgu. Tehniski veikt kādu noteiktu uzdevumu prot daudzi. Svarīgākais jautājums ir – «esam vai neesam tam klāt ar savu sirdi», tā Ilga Reizniece. Kad mēs kaut ko darām «no sirds», aizmirstam visas nebūšanas un problēmas, ieliekam darbā vislabāko no sevis. Tas ir galvenais prieka un laimes «noslēpums» – noskaidrot, ko tu vēlies darīt šajā dzīvē, un tad virzīt uz to visu savu enerģiju.

Kad vēlamies kaut ko sasniegt, mēs tam koncentrējamies, veltām visu uzmanību, un tādējādi trenējam savas prasmes, audzējam kompetenci. «Tas ir kā labam dejotājam», saka Mārtiņš Rītiņš, «varbūt viņam ir divas kreisās kājas, bet viņš tomēr grib dejot, tik ļoti grib!

Tur ir tā starpība.» No gribēšanas rodas centība, un centība otrā cilvēkā vairo uzticību, ka viņam var uzticēt darīt.

Tas ir arī viens no vadītāja uzdevumiem – palīdzēt darbiniekam atrast savu aicinājumu. Vadības konsultāciju kompānijas «Gallup» pētījumi rāda, ka emocionālajai piesaistei darbam ir tieša korelācija ar produktivitāti, klientu apmierinātību, slimības dienu skaitu un darbinieku mainību – galvenajiem ekonomiskajiem indikatoriem. Aizrautība ir daudz labāks motivētājs nekā bailes.

2. Uzticēšanās ir svarīgāka par kontroli

«Man komandā vajadzīgi kolēģi, zem kuru veiktā darba es droši varu parakstīties pat tad, ja pati to detaļās nepārzinu un neprotu. Cilvēki, kuriem es uzticos», saka Maija Dambrova. Vadītāja loma ir vadīt citus. Viņš nav eksperts, kurš veic konkrētos uzdevumus, kas jāveic speciālistiem. Ja padoto ir daudz, tad, pat ļoti gribot, nav iespējams izdarīt visu padoto vietā. Tāpēc svarīga ir uzticēšanās. Bet uzticēšanās vispirms nāk no vadītāja. Uldis Mauriņš atzīst: «Man svarīgāka šķiet uzticēšanās, nevis kontrole. Man pašam nekad nav patīcis, ka mani kontrolē.»

Kā panākt uzticēšanos, vienlaikus zinot, kas notiek, kā arī panākt to, ka darbinieks vēlas uzņemties atbildību? Slavenais britu sacīkšu braucējs, tagad sporta psihologs un vadības konsultants Džons Vitmors iesaka to darīt, uzdodot jautājumus. Tādējādi: «Atbildot uz vadītāja jautājumiem, darbinieks iegūst lielāku skaidrību, uzzina visus veicamā uzdevuma aspektus, kā arī to, kas viņam jā dara. Tāda skaidrība dod viņam lielāku pārliecību un ļauj uzņemties lielāku atbildību. Savukārt, saņemot atbildes uz saviem jautājumiem, vadītājs ne tikai uzzina darbības plānu, bet arī to, kādi apsvērumi aiz tā slēpjas. Vadītājs kļūst vairāk informēts, līdz ar to spēj labāk kontrolēt notiekošo.»

Kad uzticība ir iegūta, tā jā sargā. Kā pauž Andrejs Žagars: «Es sargāju tos cilvēkus, kuri man ir un kurus es esmu iepazinis. Ļoti svarīgi, ja vari pret savējiem būt atklāts un tev nav jāslēpj sava nezināšana vai nogurums.»

Ja savstarpēja uzticība neveidojas, tas uzņēmumam var maksāt dārgi. Neviena kontroles sistēma nespēj novērst zaudējumus, ko var radīt neuzticēšanās. «Ir liels risks, ja komandā nav savstarpējās saskaņas un uzticības, jo pat noklusēta elementāra tehniska kļūda pētījumā uz daudziem mēnešiem var novirzīt nepareizās sliedēs», uzskata zinātniece Maija Dambrova. Menedžmenta eksperts Ichaks Adizess apstiprina: «Abpusēja uzticēšanās un cieņa diemžēl neparādās uzņēmuma bilancē, bet vajadzētu.»

3. Svarīgi ar cieņu izturēties pret jebkuru darba veicēju, jo rezultāts atkarīgs no visu iesaistīšanās

Neviltota cieņa ir fundamentāla vērtība jebkurās attiecībās. Bieži cieņu uzskata par izjūtu vai vērtējumu, taču patiesībā cieņa ir rīcība – tas, kā vadītājs izturas pret ikvienu savā komandā, neatkarīgi no viņa amata vai darba stāža, kāds ir viņa runas veids, klausīšanās, pateikšanās un atzinības paušana, arī atvainošana, ja pieļauta kļūda. Cieņas trūkums un nevienlīdzīga attieksme rada demotivāciju, pretestību un konfliktus.

Mārtiņam Rītiņam trauku mazgātājs ir tikpat svarīgs kā labākais pavārs vai viesmīlis. «Man trauku mazgātājas nav mainījušās jau padsmīt gadu. Tas ir pēdējais, ko es restorānā gribētu darīt, – visu laiku mainīt trauku mazgātājus.»

Tas nebūt nav sākums. Stratēģija un plānošana veiksmīgās un zaudējumus nesošās komandās ir pārsteidzoši līdzīga, savā grāmatā par uzvarām un zaudējumiem raksta bijušais futbola treneris Lū Holcs. «Uzbrukuma un aizsardzības teorijas, ko tās izmanto, ir gandrīz identiskas. Praktizēšanā pavadītais laiks neatšķiras vairāk kā par dažām minūtēm, un arī treniņu formāts ir tas pats. Galvenā atšķirība

slēpjas uzmanībā pret detaļām. Veiksmīgā organizācijā neviena detaļa nav par sīku, lai tai neveltītu uzmanību. Nevienš darbs nav niecīgs, un katrs ar lepnumu saprot, ka ir nozīmīgs un ka viņa pienākumu izpilde ir būtiska komandas panākumiem.»

Vadītāja uzdevums ir radīt darbiniekos lepnumu par savu ieguldījumu, izrādot cieņu katram darba veicējam. Kā to panākt? «Ir nianses, kas neprasa daudz», saka Sandris Gaugers. «Vienkārši – nesēdi savos augstumos, nolaidies pie cilvēkiem, aizej kopā izdzert kafiju. Kad Instruktoru skolā atvērām pašapkalpošanās kafejnīcu, es divas stundas biju bārmenis – visiem gatavoju kafiju. Man tas nešķita grūti, bet cilvēki šādas uzmanības dēļ jutās labi – vajadzīgi, svarīgi.»

Bieži cieņa prasa tādu maz pieminētu vadītāju īpašību kā pazemība, sevis nestādīšana augstāk par citiem. Kā saka Edgars Ūķis: «Visi ir vienlīdzīgi. Katrs dara savu darbu, katrs ir speciālists savā jomā, vienalga, vai viņam ir lielāka vai mazāka alga, šaurāks vai plašāks atbildības loks. Visas nelaimes sākas ar «lielo vadītāju». Tieši tad notiek saskriešanās ar citiem kuģiem un dažādi negadījumi.»

Menedžmenta guru Džims Kolins pazemību apvienojumā ar gribasspēku uzskata par augstākā līmeņa vadītājam obligātu īpašību. Būs reizes, kad tā atmaksāsies ar uzviju. «Ja grib kaut vienu cilvēku dabūt virsotnē, tad jāstrādā tā labā, kurš tajā brīdī ir visstiprākais. Man nebūtu problēmu pateikt, ka es tas neesmu. Vispirms – pateikt to sev pašam. Vēl pirms gadiem desmit tā nebija, jo man pašam vajadzēja būt pirmajam», atzīst Atis Plakans.

4. Būt klāt tur, kur grūti, un iedvesmot ar savu piemēru

Kad vadītājs pats spēj izdarīt to, ko sagaida no citiem, tas iedvesmo darbiniekus. Visgrūtāk to, iespējams, izdarīt tad, kad darbā rodas kādas nepatīkšanas un problēmas. Tās ir situācijas, no kurām parasti cenšamies distancēties. Tajā pašā laikā mēs apbrīnojam tos, kuri spēj iet un darīt tad, kad citi no iesaistīšanās izvairās. Kā stāsta Sandris Gaugers par savu bijušo komandieri: «Ja man būtu iespēja ar viņu atkal strādāt kopā, es nedomātu nevienu mirkli. Tas bija cilvēks, kurš ar karogu rokā gāja visiem pa priekšu. Kad bija kontakts ar pretiniekiem, viņš – mašīnā iekšā un pirmais – aiziet! Ja gadījās kaut kādi «mēsli», vienmēr bija tur priekšā un risināja situāciju.»

Redzot vadītāja paraugu, darbinieki gūst lielāku pārliecību par to, ka mērķis ir sasniedzams, un strādā ar lielāku atdevi. Daina Kājiņa papildina: «Ja vajag, es eju un daru, lai parādītu, ka to var izdarīt. Ar savu paraugu – tiešā veidā. Tā, piemēram, kopā ar auklītēm mazgāju grīdas un berzu durvis tad, kad man stāstīja, ka tās nevarot notīrīt. Vēlāk man pašai ir gandarījums, ka palīdzēju. Ja reizēm vadītājam neiesaka parādīt, ka viņš var strādāt kopā ar padotajiem, tad es šai teorijai īsti negribu piekrist.»

Ne jau tas, ko sakām un norādām citiem, bet gan vadītāja uzvedība rada paraugu. Tas ir tāpat kā ar mazu bērnu, kad vēlamies iemācīt viņam kaut ko svarīgu, cēlu, ko paši kā vecāki nespējam. Un tad brīnāmies, ka nesanāk, jo bērns rīkojas tieši tāpat kā mēs. Bērni mācās no mūsu rīcības, nevis no mūsu stāsta. Līdera vārdiem ir jāsašķrīt ar viņa darbiem.

Dr. Uldis Mauriņš paskaidro: «Tev pašam jābūt tādām, kādus vēlies redzēt citus. Jābūt punktuālam un darbs jādara godprātīgi. Ir nepareizi izvirzīt darbiniekiem tādas prasības, ko vadītājs pats neievēro. Cilvēkiem dziļi iekšā ir taisnīguma izjūta. Mēs iekšēji jūtam, vai tas, kas notiek, ir taisnīgi, vai ne. Ja taisnīguma nav, tad arī kolektīvā nebūs pozitīvas attīstības.» Nekas nevar būt destruktīvāks par dubultstandartiem organizācijā.

5. Darbinieki vēlas būt drošībā, viņiem jājūt vadītāja atbalsts, «aizmugure»

Mēs bieži baidāmies kļūdīties, tāpēc nesperam drosmīgus soļus. Mēs alkstam pēc drošības sajūtas. Ir situācijas, kurās ļoti ilgojamies pēc šāda atbalsta... To visu arī darbā meklējam savos vadītājos. Pāvils Brūvers atceras: «To iemācījos, jau strādājot radio «Brīvā Eiropa». Gadījās kļūdīties, sniegt nepareizu informāciju, un tad gāja diezgan smagi. Mans vadītājs uzņēma atbildību par visu, kas notika viņa pārraudzībā. Viņš neļāva nevienam no ārpuses kaut ko pārmet saviem darbiniekiem, pilnībā atbrīvoja mūs no «uzbrukumiem». Aizsardzība dod prieku strādāt. Es zinu savu uzdevumu, un man ir droša platforma, uz kuras stāvēt, es nejūtos nobijies.»

Taču atrašanās «aizmugurē» nenozīmē noņemt atbildību par darāmo. «Darbiniekiem jājūt, ka viņiem ir droša aizmugure. Ja viss būs izdarīts saskaņā ar vadlīnijām, tad, rodoties problēmsituācijām, vadītājs par viņiem iestāsies un aizstāvēs», saka Uldis Mauriņš. Drošība un «aizmugure» nozīmē arī patiesu informācijas sniegšanu darbiniekiem gan par labo, gan par slikto. «Man ir svarīgi, ka mani darbinieki jūtas droši par to, ka viņiem darbs būs arī rītdien. Par to

esmu atbildīga. Ja jutīšu, ka rīt darba vairs nebūs, mana atbildība arī ir viņus par to informēt», Daina Kājiņa papildina sacīto.

Jūtot drošību darba attiecībās, darbiniekiem atbrīvojas enerģija, lai uzņemtos jaunus, sarežģītākus uzdevumus, atzīst psihologs, grāmatu «Emocionālā inteliģence» un «Sociālā inteliģence» autors Daniels Goulmens. Drošības un aizsardzības izjūta ļauj koncentrēties iespējām, izzināšanai, radošumam. Drošas aizmugures sajūta paplašina mūsu potenciālu, un otrādi – mūsu potenciāls kaut ko paveikt sarūk, kad jūtamies nedroši. Vadītāja sniegtā drošības izjūta, kuras pazīme ir uzticēšanās, īpaši svarīga pārmaiņu situācijās, jo tā palīdz pārtraukt meklēt apdraudējumus un rosina sākt saskatīt ieguvumus no pārmaiņām.

6. Prast pateikt, ko drīkst, nevis to, ko nedrīkst; to, kas ir labi, nevis slikti

Gan no savas bērniības, gan saviem bērniem mācāmie vienu – viss, kas ir aizliegts, ir aizraujošs, interesants un to ir vērts izmēģināt. Daina Kājiņa saka: «Mūsu noteikumos ir viens obligāts likums – tajos nedrīkst būt noliegumu, piemēram, «nekliegt!». Bērnam «nedrīkst» nozīmē, ka viņš to darīs.»

Tāpat arī mēs varam pateikt to, ko negribam vai nevēlamies. Mēs zinām, ka negribam, lai, piemēram, darbā mums kāds dara pāri, aizvaino, negribam, lai mums samazina algu vai uzsaka darbu. Mēs biežāk fokusējamies uz problēmām un šķēršļiem, nevis ieguvumiem. Bet ko atbildēt uz jautājumu – «Ko tu vēlies, kas ir tas, ko tu gribi?» Kā pateikt pozitīvā izteiksmē to, ko gribam? Pamēģiniet! Noformulējiet savu «gribu» vēlamā izteiksmē! Vai tas ir viegli?

Tas pats atkārtojas, vadot citus, kad mēs kā vadītāji ikdienā komunicējam ar saviem darbiniekiem. Cik bieži mēs pasakām to, kas paveikts slikti un ka tā nevajag darīt, tā vietā, lai formulētu domu un pateiktu, kā vajag un kas ir labi. Der atcerēties, ka gan bērni, gan pieaugušie ir tendēti atkārtot to, par ko tiek uzslavēti un uzteikti.

Daina Kājiņa ir novērojusi, ka, piemēram, jautājot: «Vai tu negribi ūdeni?» – bērns, visticamāk, negribēs. Pajautājot bez nolieguma formas: «Vai tu gribi ūdeni?» – viņš padziersies. «Tas pats ir ar darbiniekiem. Es vienmēr cenšos nevis izstāstīt to, ko viņi nav izdarījuši, bet to, ko viņi ir izdarījuši, un varbūt varētu izdarīt vēl. Nevis caur «nē», bet «jā». Manuprāt, tam ir liels spēks.»

Pozitīvi formulējumi un gaidas ir svarīgas motivēšanā, kā to apliecina «self-fulfilling prophecy» fenomens jeb paredzējums, kas piepildās tikai tāpēc, ka bijis paredzēts. To pirmais strukturēti aprakstīja Kolumbijas Universitātes socioloģijas profesors Roberts Mertons 1957. gadā. Šis fenomens rodas tad, kad nepareiza situācijas definēšana izraisa jaunu uzvedību, kas nepareizo pieņēmumu tiešām īsteno.

Motivēšanā pozitīvo gaidu fenomens darbojas īpaši uzskatāmi, un tas pierādīts ar vairākiem zinātniskiem eksperimentiem. Piemēram, Hārvardas sociālās psiholoģijas profesora Roberta Rozentāla vadībā ir veikts eksperiments, kura laikā no 18 klasēm pēc nejaušības principa izvēlējās 20% skolēnu, savukārt skolotājus informēja, ka viņi ir potenciāli ļoti spējīgi. Tika novērots, ka skolotāji pret šiem skolēniem izturējās atbilstoši pateiktajam – kā pret ļoti apdāvinātiem, un gada laikā skolēnu sekmes un pat intelektuālā koeficienta rādītāji tiešām uzlabojās.

Jau Gēte ir sapratis: «Izturieties pret cilvēku, kāds viņš ir, un viņš paliks tāds. Izturieties pret cilvēku, kāds viņš var būt un kādam tam jāklūst, un viņš tāds kļūs.»

7. Pirms sākt iet uz mērķi, tas jāprot iztēloties, un «galvā» tam jābūt jau sasniegtam

Organizāciju konsultants un budisma skolotājs Mihaēls Fukss vienā no lekcijām ir teicis: «Izturies tā, it kā tu jau būtu Buda, kamēr reiz tu tāds kļūsi.» Šis citāts liek aizdomāties, kā paturēt savā uzmanības lokā to, ko patiesi vēlamies, kā tam koncentrēties un neatlaidīgi tuvoties.

Cik bieži ikdienā aizdomājamies par to, ko patiešām vēlamies? Vai šobrīd zinām, kāpēc veicam kādu konkrētu uzdevumu un kā tas saistīts ar mūsu mērķiem nākotnē? Kad mēs nezinām mērķi, mēs nezinām, kurp virzāties, nemaz nerunājot par to, kādus rīcības modeļus un aktivitātes izvēlamies.

Kādas sekas rada mūsu nezināšana vai pat nevēlēšanās ieraudzīt mērķi? Iespējams, jūs teiksiet, ka nekas briesmīgs uzņēmumā tāpēc nav noticis. Bet kā tas būtu kara apstākļos? Par to Sandris Gaugers saka: «Kad sākas karš, neviens plāns vairs nestrādā. Tad paliek tikai tava spēja turēt galvā kopējo «bildi». Tad, kad apkārt šauj, un tu sēdi pie rācījas un saņem ziņojumus par notiekošo no viena, otra, trešā, uzdevumus iespējams dot tikai, balstoties uz šo vizualizāciju.

Kopējā «bilde» ir jāzina visiem.» Tas nozīmē, ka ne tikai vienam, bet visai komandai ir jāzina mērķis, jāspēj tas paturēt prātā un uzticēties vadītājam, kas informē par sīkām vai lielākām izmaiņām, kuras būtiski var ietekmēt gala rezultātu.

Viens no «Apollo 11» astronautu sagatavošanas komandas locekļiem, psihologs un matemātiķis Čārlzs Garfilds savā darbā «Peak Performance» («Augstākais sniegums») stāsta par pētījumu, kurā pasaules klases sportistus iedalīja vairākās grupās. Proti – 1. grupa 100% treniņlaika aizvadīja trenējoties; 2. grupa 75% laika trenējās un 25% – vizuāli iztēlojās, kādas tieši kustības un sasniegumus vēlas panākt; 3. grupa 50% laika pavadīja trenīšos un atlikušos 50% – vizualizācijām; 4. grupa 25% laika trenējās un 75% – vizualizēja. Var likties neticami, bet tieši 4. grupa Leikplesidas ziemas olimpisko spēļu laikā uzrādīja vislabākos sasniegumus, tai sekoja – trešā, pēc tam – otrā un tikai tad – pirmā grupa.

Minētais pētījums liecina, ka svarīgi ir ne tikai veikt kādas darbības, bet vispirms mācēt ieraudzīt mērķi, spēt to iztēloties un ticēt, uzticēties sev, saviem spēkiem. Ja mēs ko gribam, alkstam, ja zinām, ko gribam, mums ir vieglāk to sasniegt. Atis Plakans saka: «Brīdī, kad sēžos lidmašīnā uz Nepālu, es tajā kalnā jau esmu uzkāpis. Es tikai braucu uzņemt fotogrāfiju virsotnē. Tā tas ir jebkurā lietā un projektā. Ja fotogrāfija neizdodas, sagatavošanās procesā ir bijušas kļūdas. Tie nav ārējie faktori, ko var vainot.»

Un, ja vēlamies sasniegt kopīgu – komandas – mērķi, tad svarīgi ir iesaistīt sagatavošanās darbā visus komandas dalībniekus. «Komandas darbā visiem jāzina plāns, nevis tikai trim, četriem vai pieciem cilvēkiem. Visiem jāzina, kas notiek. Zīmējam uz zemes kvadrātiņus, gatavojam modelīšus, maketus. Visiem šis plāns ir jāvizualizē, jāiedomājas, kā izskatās. Jo vairāk cilvēku zina un saprot kopējo plānu, jo mazāks ir risks, ka viņi viens otru nošaus», ir pārliecināts Sandris Gaugers.

8. Komandā katram jāizprot otra darbs un atšķirīgā uztvere

Vienmēr ir jāpatur prātā, ka katrs cilvēks situāciju redz atšķirīgi. Pauls Čālītis saka: «Ja trīs cilvēki skatās uz vienu un to pašu lietu, nav teikts, ka visiem trim būs vienots viedoklis par to, kas ir noticis, vai to, kas, iespējams, notiks.»

Ja mēs kā vadītāji paši izpratīsim un ļausim arī visai komandai «sajust», kā tieši katrs dalībnieks izprot situāciju un to, kas un kā viņam jāpaveic, būs iespējams ātrāk vienoties par darbības mērķi, noteikt atbildības zonas. Visbiežāk traucē pieņēmums, ka visi pārējie redz situāciju tieši tāpat, kā to redzu es. Tas veicina nesaprašanos un pārpratumus, kā arī kavē sasniegt komandas mērķus.

Dažkārt šķiet, ka pienākumi, kas jāveic kādam citam, ir vienkārši un neprasa īpašu piepūli. Mūsu galvās nezināmo jeb trūkstošo informāciju zemapziņai patīk aizpildīt ar «izteles augļiem». Piemēram, ja vadītājs jau ilgstoši katru dienu iziet pa durvīm agrā pēcpusdienā un darbā neatgriežas, darbiniekiem rodas doma, ka vadītājs labi izmanto «brīvo laiku», lai arī šajā laikā viņš, iespējams, jau kuro pēcpusdienu iet uz smagām pārrunām ar investoru, valdi vai klientiem. Tad, kad mēs komunicējam, stāstām viens otram par savu darbu, mēs veicinām izpratni, un tas ved pretim sadarbībai.

Mārtiņš Rītiņš saka: «Pavāram ir jāzina, ar ko darbā sastopas viesmīlis – kāpēc viņš ne vienmēr var atnākt pakalā šķīvim pēc piecām minūtēm, kā norunāts. Nevar zināt, kāds būs viesis. Varbūt tāds, no kura nevar tikt prom – jo viņam visu laiku kaut kas jāielej, jāskaidro. Tas jāsaprot gan pavāriem, gan viesmīļiem. Nevis jādusmojas.»

Ne vienmēr visu var izskaidrot vārdos, jo vārdos mēs katrs mēdzam ielikt savu jēgu, ko otrs cilvēks, iespējams, nemaz nav iedomājies, un tad komunikācija kļūst neefektīva. Mārtiņa Rītiņa restorānā cenšas darīt tā, ka «arī pavāri iziet zālē pie klientiem – kaut ko sagriezt vai uzliet mērci». Lai viņi redzētu, kas notiek zālē, nevis tikai klausītos mutiskos paskaidrojumus.

9. Atšķirīgs redzējums tuvina radošiem un inovatīviem risinājumiem

Uzņēmums nevar būt inovatīvs, ja tas nepieņem dažādību indivīda, komandas un korporatīvajā līmenī, uzskata starpkultūru komunikācijai veltītu grāmatu autors Fonss Trompenārss. Nepieciešami dažādi cilvēki ar atšķirīgām zināšanām, pieredzi un prasmēm, kuri var sastrādāties kopā. Dažādībai jābūt arī komandas dalībnieku tipos – lai tajā būtu cilvēki ar dažādu uztveri, gan mākslinieciski, gan analītiski domājoši, gan atvērti, gan kritiski.

Maijas Dambrovas komandā strādā mediķi, biologi, farmaceiti, viņa pati ir ķīmiķe – tā ir starpnozaru komanda, kurā katrs strādā savā «lauciņā». «Mēs nestāvam viens otram aiz muguras, bet veidojam tādu kā sadarbības sietu. Katrs redzam lietas atšķirīgi, bet tādējādi spējam cits citu papildināt, un tieši tas, šķiet, ir mūsu veiksmes pamatā. Mēdzam arī plēsties, bet tas tikai piešķir tonusu», viņa saka.

Savukārt Andrejs Žagars savai komandai izvēlas spilgtus māksliniekus, nedomājot par to, vai komunikācija ar viņiem būs sarežģīta, vai viņiem piemītis kāds īpašību kopums, kas traucēs ļoti ērti strādāt,

veicot ikdienas administratīvo vai tehnisko darbu. «Radošajā darbā man vajag talantīgus cilvēkus, un talantīgie bieži vien ir arī ļoti sarežģīti. Scenogrāfu – izrādes vizuālā tēla veidotāju – es vienmēr izvēlos pēc talanta pakāpes, spējām, radošā rokraksta. Nedrīkst balstīties uz to, ka komandā ir tikai «čomi» un draugi – tas ne vienmēr dod labu rezultātu. Gadās, ka radīšanas process un komunikācija komandā nav nemaz tik viegla, bet rezultāts ir izcils.»

Dažādība rada atšķirīgas enerģijas. Un dažādība nozīmē dzīvi, saka Mihaēls Fukss. Dzīvē ir vajadzīga gan plusa, gan mīnusa zīme. Pāris, kurā abi cilvēki ir ļoti līdzīgi, visticamāk, pašķirsies, jo viņu starpā vairs neradīsies jauna enerģija. Tāpat ir arī komandā. Ir pilnīgi pieņemami, ka kompānijā pastāv dažādība, bet ar to ir jāstrādā un tā jāvada. Jāsāk ar šo atšķirību apzināšanos un jāsaprot, kādas tās ir.

Kā atzīst Mārtiņš Rītiņš – nevar prasīt Pēterim, lai viņš izdara to pašu, ko Antons. «Viņi ir tik ļoti atšķirīgi, un tu zini, ka tas, ko viņi dara, arī atšķirsies. Tā vista, ko jūs šodien ēdīsiet, būs citāda nekā vakar. Neviena mērce nekad nebūs identiska. Nevar sagaidīt tieši to pašu. Nebūs sliktāk, būs citādi.»

10. Sajust savus komandas cilvēkus intuitīvi

Kā zināt, kuri cilvēki ir «manējie»? Ar kuriem kopā es gribētu sasniegt mērķi? Kādiem cilvēkiem es varu uzticēties? Šie un citi jautājumi nomoka tad, kad jāveido komanda vai jāpieņem jauns darbinieks.

Par personāla atlasēšanas procesu jau daudz kas ir zināms. Kā saka Daina Kājiņa: «Protams, skatos cilvēka formālo atbilstību prasībām. Tomēr, vienalga, man liekas, ka pirmā sekundes simtdaļa pasaka, vai šis cilvēks ir vai nav manējais.» Tas apliecina plaši zināmo faktu, ka mums ir tikai septiņas sekundes laika, lai «pārdotu» sevi ar savu vizuālo tēlu. 30 sekundēs jau ir izveidojies pirmais priekšstats, ko mainīt grūti. Galvenais pirmā iespaida veidošanā ir cilvēka ārējais izskats un uzvedība, liecina ietekmīgā sociālpsihologa Edvarda Džounsa un viņa kolēģu atziņas.

Andrejs Žagars piemetina: «Ķermeņa valoda ir svarīgākais. Arī intonācija, kādā cilvēks runā. Kā kustas. Es uzreiz redzu – ir ģimenes cilvēks vai nav, laimīgs vai nelaimīgs savā privātajā dzīvē, kāds ir viņa pašnovērtējums.»

Šī pirmā sajūta, pirmā saruna ir nozīmīga darbinieka un kolēģa izvēlē. Kā atzīst Atis Plakans: «Pēdējo desmit gadu laikā «astoņtūkstošniekus» ir pievarējuši tikai daži latvieši. Šī pieredze, nenoliedzami, ir svarīga, bet, ja es, parunājoties ar kādu no viņiem pāris stundu, jūtos tā, it kā man būtu izsūkta enerģija, tad domāju – kas būs pēc divām dienām vai divām nedēļām, ja man jau tagad ar viņu ir smagi? Droši vien nekas labs tur nav gaidāms, lai arī šis cilvēks ir fiziski spēcīgs, un mērķis mums ir viens.»

«Sirdij ir savi argumenti, par kuriem prāts neko nezina», teicis 17. gadsimta filozofs un matemātiķis Blēzs Paskāls. Vairākus gadsimtus vēlāk zinātnieki pierādīja, ka viņam bijusi taisnība. Mēs zinām vairāk, nekā domājam, ka zinām. Neapzinātās informācijas pārstrādes izpēte apstiprina, cik maz mēs zinām par to, kas notiek mūsu prātos. Tas vien, ka mēs nespējam izskaidrot kādu sajūtu, nenozīmē, ka vajadzētu to ignorēt. Ieklausīšanās savā intuīcijā var būt noderīga arī cilvēku vadībā.

11. Nekad neizrādīt savu steigu, atrast laiku sarunai

Cik gan bieži mēs kā darbinieki izjūtam vadītāja nevaļu mirkļos, kad mums nepieciešams padoms, gribas «izrunāties», izteikt savu domu, kas varbūt pašam nešķiet tik gara. Cik jūtīgi esam pret jebkuru, kaut nelielāko, steigas pazīmi. Un vienmēr jau nav nozīmīga tikai steiga, svarīga ir arī komunikācijas kvalitāte – tas, cik lielā mērā otrs cilvēks ir nodevies šai sarunai, cik ļoti viņš ir «iekšā».

It bieži mēs kā vadītāji paši nezinām, kā rīkoties, jo «zeme deg», bet te pēkšņi atnāk darbinieks parunāties vai pajautāt viedokli, padomu. Cik gan neskaitāmu sarunu bijis, kad, steigā rakstot e-pastu vai pat paralēli runājot pa telefonu, cenšamies uzklaut otru? Vēlme strādāt nepārtraukti un darīt to pēc iespējas vairāk patiesībā nav nekas labs. Tas ir viens no kaitīgajiem paradumiem, kas traucē sasniegt prāta skaidrību, uzskata grāmatas «The Right Decision Every Time» («Pareizais lēmums katru reizi») autore, bijusī «General Electric» augsta līmeņa vadītāja Ļuda Kopeikina.

«Ja kāds ar mani vēlas runāt, bet man jāsteidzas, es tomēr radu iespaidu, ka nekādas steigas nav un ka pilnībā esmu šā cilvēka rīcībā. Vienīgi, ja tiešām vilciens aiziet vai lidmašīna aizlido, tad gan nākas atteikt. Ja kāds ar tevi grib runāt, tas nozīmē, ka viņam ir

nepieciešamība to darīt. Iespēja izrunāties dod cilvēkam mieru. Ja tā liegta, kaut kas viņā turpina gruzdēt», atklāj Pāvils Brūvers.

Daudzo paralēli veicamo uzdevumu laikmetā mūsu koncentrēšanās spējas notrulinās. Aizņemtība un iegrīmšana sevī sašaurina fokusu, un mums ir grūtāk pamanīt otra cilvēka jūtas un vajadzības un izrādīt empātiju. Tomēr tieši uzmanīgas klausīšanās prasmes atšķir labākos vadītājus, skolotājus un līderus no viduvējiem, norāda psihologs Daniels Goulmens.

Klausīšanās, nesadalot uzmanību, palīdz nonākt «uz viena viņa» un tādējādi novērst potenciālas problēmas un atvieglot komunikāciju organizācijā. Spējot koncentrēt visu savu enerģiju saskarsmei, šādai sarunai nav obligāti jābūt garai. «Dažkārt pietiek atrast piecas minūtes komunikācijai, lai ietaupītos piecu stundu darbs vēlāk», atzīst Maija Dambrova.

12. Mācēt mīlēt savu komandu

Psihoanalītiķis un filozofs Ēriks Fromms darbā «Mīlestības māksla» secina, ka mīlestību veido vairākas sastāvdaļas: rūpes, atbildība, cieņa un zināšanas. Zināšanas šajā gadījumā nozīmē neizsīkstošu interesi par otru cilvēku, aktīvu iedziļināšanos otrā. Mums vienmēr ir bijis svarīgi izzināt sevi un saprast citus. Taču, allaž vēloties uzzināt par sevi un citiem visu, izzināt visdziļāko noslēpumu, šo vēlēšanos nekad nevar piepildīt ar to zināšanu palīdzību, ko dod domāšana un prāts. Tam vajadzīga mīlestība...

Ko mēs saprotam ar vārdiem «mīlēt savu tuvāko», mīlēt tos cilvēkus, ar kuriem ikdienā kopā strādājam? Pāvils Brūvers atzīst: «Studējot un strādājot pastorālo darbu, esmu sapratis, ka būtībā visas mācības kodols ir – no sirds mīli šos ļaudis. Mācies viņus mīlēt. Un mācies izturēties pret cilvēkiem ar cieņu. Mīlestība nozīmē vēlēt otram visu to labāko. Ar šādu attieksmi atradīsi pareizos ceļus un veidus, un nekādas citas gudrības nebūs jāmacās.»

Vai tas būtu jautri, interesanti, nopietni vai garlaicīgi, ja kādudien savā vadītāja kompetenču aprakstā jūs, līdzās tādām kompetencēm kā «komunikācija» un «elastība», ieraudzītu kompetenci «mīlestība»? Organizāciju konsultants un budisma

skolotājs Mihaēls Fukss vienā no lekcijām ir teicis: «Lai izveidotu labu komandu, jāattīsta mīlestība un uzticēšanās. Uzticēšanās šajā kontekstā sabiedrībā ir vairāk akceptēta nekā mīlestība.» Kā tas būtu – attīstīt kompetenci «mīlestība»?

Grāmatā uzzināsiet, ko par komandu vadīšanu domā:

- Viens no pieredzējušākajiem Latvijas pilotiem
- Latvijas vienīgā ledlauža kapteinis
- Viens no Latvijā populārākajiem šefpavāriem
- Alpīnists, kurš sev un citiem palīdzējis sasniegt 8000 m augstumu
- Luterāņu bīskaps ar mediķa izglītību un žurnālista darba pieredzi
- Armijas komandieris, kurš vadījis komandas kara apstākļos
- Viens no Latvijas ievērojamākajiem režisoriem
- Mūzikas grupas, kas aktīvi darbojas turpat jau 30 gadus, lidere
- Zinātniskās grupas vadītāja, kura piedalījās “Mildronāta”, un ne tikai, atklāšanā
- Populāras Latvijas sieviešu sporta komandas kapteine
- Vadītāja vienā no lielākajiem Latvijas privātajiem bērnudārziem
- Ķirurgs, kurš Latvijā iedzīvina inovatīvas ārstēšanas metodes

www.12iedvesmasstasti.lv

Maksims Jegorovs, IT uzņēmuma “Accenture Latvija” vadītājs:

“Jebkurš jauns mērķis ir solis uz nezināmo, bet to nav iespējams spert, pret visu izturoties pārāk drūmi un reāli. Šī grāmata rāda, kas notiek cilvēka prātā, kad viņš pilnībā fokusējas uz mērķi un vairs nedomā par to, vai ir reāli to sasniegt. Manuprāt, šai domāšanas paradigmai ir daudz lielāks potenciāls.”

Natālija Jansone, “NJ Studija” īpašniece, modes māksliniece:

“Mēs piesaistām to, par ko domājam un runājam. Lasot šos stāstus, es sevī vairoju, pievienoju un pastiprināju pozitīvo.”

Zintis Ekmanis, Latvijas Bobsleja federācijas valdes loceklis:

“Grāmata deva iedvesmu un apstiprinājumu manām domām un izjūtām. Pārliecinājos, ka tas, ko agrāk nojautu un analizēju tikai savā prātā, tiešām tā arī ir.”

