

Džons Edeirs

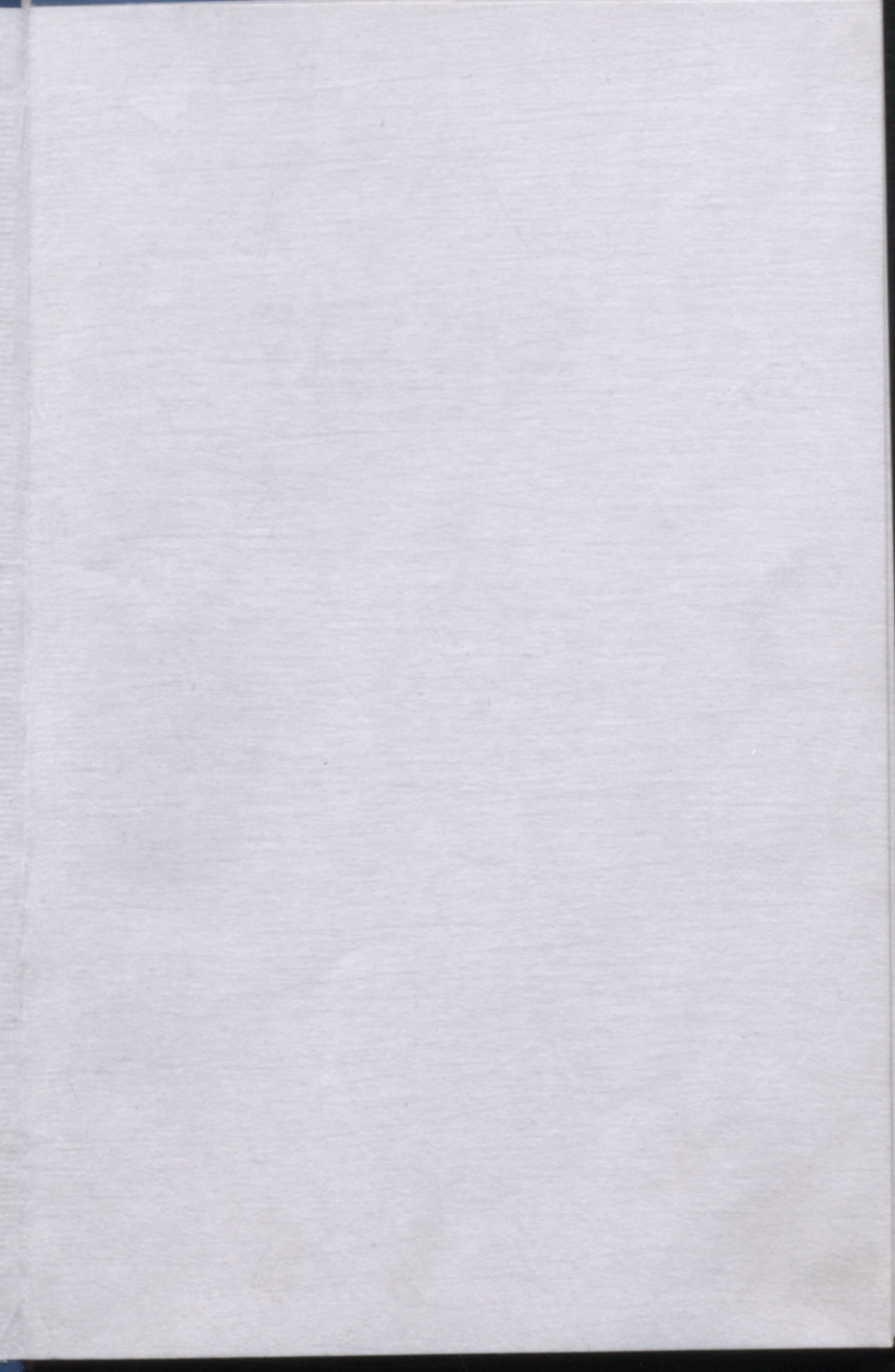


**EFEKTĪVA
KOMUNIKĀCIJA**

Vissvarīgākā vadības mākslas metode

Džons Edeirs
EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA







55

3

Džons Edeirs

EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA

...

...

...

EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA

Džons Edeirs ir Ekseteras universitātes Vadības studiju viesprofesors. Pazīstams kā starptautiskais konsultants plaša mēroga biznesa, pārvaldes darbības, brīvās izvēles programmu, izglītības un veselības aizsardzības organizēšanas studijās. Viņš ir to četrdesmit speciālistu skaitā, kas devuši vislielāko ieguldījumu pasaulē menedžmenta idejas attīstībā un tā praktiskajā pielietošanā.

Džons Edeirs mācījies Sv. Paula skolā, piedzīvojis daudzveidīgu un spilgtu karjeru. Dienējis Arābu leģionā, strādājis par matrozi uz arktiskā tralera un maiņas sanitāru hospitāļa operāciju zālē. Pēc Kembridžas universitātes beigšanas bijis Kara vēstures un Vadības apmācības padomdevējs Karaliskajā Militārajā akadēmijā Sendhorstā. Vēlāk kļuvis par studiju vadītāju Sv. Džordža internātskolā pie Vindzoras pils un par direktora palīgu Rūpnieku biedrībā. Viņš vienlīdz plaši un kompetenti raksta gan par menedžmentu, gan par vēsturi.

Džons Edeirs ir precējies, ģimenē trīs bērni, dzīvo netālu no Gildfordas Sari grāfistē.

99-3
L 556

L
3

Džons Edeirs

EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA

Vissvarīgākā vadības mākslas metode

ASJA

UDK 658.3+659.2

Ed 110

2301018976

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

~~99-12.697~~

John Adair
Effective Communication

Copyright © John Adair 1997

No angļu valodas tulkojis

Nikolajs Pētersons

Vāka mākslinieks

Vilnis Didrihsons

ISBN 9984-511-34-0

© John Adair 1997

© SIA «Asja» 1999

SATURS

Ievads	9
Kā strādāt ar šo grāmatu	11

1. DAĻA: KOMUNIKĀCIJAS MĀKSĻA

1. KOMUNIKĀCIJAS DABA 14

Kas ir komunikācija?	15
Sociālie kontakti	22
Vienkāršākais sazināšanās līdzeklis	23
Komunikācijas saknes	24
Bezvārdu komunikācija	26
Angļu valodas loma	28
Transmisija jeb informācijas nodošana	30
Saprašanās	33
Atbildes reakcijas nozīme	35
Derīgi padomi	36

2. DAŽAS BIEŽĀK SASTOPAMĀS KOMUNIKĀCIJAS PROBLĒMAS 38

Gadījums ar neredzamo cilvēku	39
Gadījums ar nelaimīgu klientu	43
Gadījums ar nervozu runātāju	48
Gadījums ar pļāpīgu priekšsēdētāju	51
Gadījums ar NETMA Ltd.	54
Gadījums ar sliktu izpildītāju	57
Efektīva komunikācija – personisko spēku pārbaude	61
Derīgi padomi	63

3. EFEKTĪVAS RUNAS 65

Izsakies skaidri!	68
Esi gatavs!	70
Runā vienkārši!	76

Esi tēlains!	79
Esi dabisks!	83
Esi lakonisks!	85
Derīgi padomi	89

4. KĀ UZLABOT KLAUSĪŠANĀS SPĒJAS **91**

Ko iegūst labs klausītājs?	92
Neklausīšanās slimība	98
Klausīšanās māka	104
Progresējoša klausīšanās	109
Derīgi padomi	111

IESTARPINĀJUMS: VIEGLĀS KAVALĒRIJAS BRIGĀDES SMAGAIS PĀRBAUDĪJUMS

Patiesss stāsts par sliktu komunikāciju	113
---	-----

5. RAKSTĪŠANAS MĀKA **126**

Stila noslēpumi	130
Kā uzrakstīt labu biznesa vēstuli	134
Toņa nozīme	136
Situācijas izpēte	138
Linkolna vēstules Hūkeram un Grāntam	138
Ģenerālmajoram Hūkeram	139
Ģenerālleitnantam Grāntam	140
Efektīvu ziņojumu rakstīšana	141
Derīgi padomi	146

6. LASĪŠANAS MĀKA **148**

Ko jūs vēlaties iegūt lasot?	149
Ātrlasīšana	151
Selektīva lasīšana	154
Skenēšanas prasme	156
Derīgi padomi	161

2. DAĻA: KOMUNIKĀCIJAS PRAKTISKAIS PIELIETOJUMS

7. PREZENTĀCIJAS PRAKTISKĀS IEMAŅAS 164

Prezentācijas pasākuma, klausītāju auditorijas un telpas apzināšana	167
Prezentācijas rakstiska izplānošana un sagatavošana	171
Vizuālo palīg līdzekļu pielietošana	174
Runas sagatavošana	178
Atkārtošana kopā ar citiem	180
Priekšlasījuma dienā	182
Derīgi padomi	189

8. VEIKSMĪGAS INTERVIJAS 190

Daži vispārēji padomi intervēšanā	192
Interviju strukturēšana	194
Prasme uzdot pareizos jautājumus	195
Darba vērtējums	198
Konstruktīva kritika	202
Kritikas uzklaušīšana	207
Lietderības kritēriji	211
Derīgi padomi	213

9. EFEKTĪVA SAPULČU VADĪŠANA 214

Diskusiju loma	215
Skaidri apzinies mērķus	217
Pirms sanāksmes sagatavojies	218
Diskusijas vadīšana	221
Grupu īpatnības	229
Derīgi padomi	234

10. ORGANIZĒŠANA - KOMUNIKĀCIJAS AUGSTĀKĀ VIRSOTNE 236

Būtība	242
Virzieni vai plūsmas	245
Vadītāja pienākumi	246
Derīgi padomi	258

IEVADS

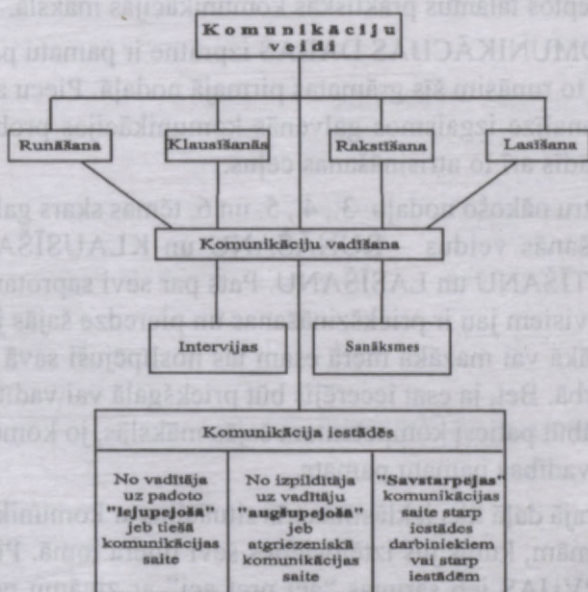
Komunikācijas māksla ir pats galvenais vadītāja darbā, menedžmenta jomā vai vispār saskarsmē ar cilvēkiem. Šīs grāmatas uzdevums ir palīdzēt jums padziļināt zināšanas un atklāt jūsu slēptos talantus praktiskās komunikācijas mākslā.

KOMUNIKĀCIJAS DABAS izpratne ir pamatu pamats, un par to runāsim šīs grāmatas pirmajā nodaļā. Piecu atgadījumu analīze izgaismos galvenās komunikācijas problēmas un parādīs arī to atrisināšanas ceļus.

Četru nākošo nodaļu: 3., 4., 5. un 6. tēmas skars galvenos sazināšanās veidus – RUNĀŠANU un KLAUSĪŠANOS, RAKSTĪŠANU un LASĪŠANU. Pats par sevi saprotams, ka mums visiem jau ir priekšzināšanas un pieredze šajās jomās, un lielākā vai mazākā mērā esam tās noslīpējuši savā ikdienas darbā. Bet, ja esat ieecerējis būt priekšgalā vai vadīt citus, jums jābūt patiesi kompetentam šajās mākslās, jo komunikācija ir vadības pamatu pamats.

Otrajā daļā tiks izklāstītas trīs situācijas ar komunikācijas problēmām, kurās jūs iztēlosieties sevi līdera lomā. Pirmā – INTERVIJAS jeb sarunas “aci pret aci” ar zināmu nolūku. Skatoties no komunikācijas redzesleņķa, šķiet, ka grūtākais aspekts ir kritizēt un vērtēt, kā arī sagaidīt to pašu no oponenta. Komunikācijas vadīšana grupu sanāksmēs ir katra menedžera jeb vadītāja darba būtiska un neatņemama sastāvdaļa. Visbeidzot, sekmīga darbības ORGANIZĒŠANA ir menedžera galvenais uzdevums, – tā atrisina daļu komunikācijas problēmu, lai gan vienlaicīgi rada arī jaunas.

No sacītā izriet, ka, lai varētu efektīvi sazināties ar citiem, jums jāizkopj savas PERSONISKĀS spējas, komunikācijas prasme GRUPĀS un jāpanāk jūsu darba ietekme uz informācijas un ideju apmaiņas ORGANIZĒŠANU, t. sk. jūsu uzņēmuma sadarbību ar klientiem. Pievērsiet uzmanību shēmai, kura uzskatāmi parāda dažādu komunikācijas veidu savstarpējo saistību.



Atcerieties, ka šīs grāmatas nolūks ir stimulēt jūsu radošās idejas un domas saziņas procesa veicināšanai. Šeit jūs atradīsiet dažus praktiskus norādījumus, ar kuru palīdzību varēsiet pilnveidot gan savas sazināšanās spējas, gan parādīt sevi komunikācijas menedžera jomā.

KĀ STRĀDĀT AR ŠO GRĀMATU

Lai no grāmatas būtu lielāks ieguvums, ieteicams to vispirms izlasīt, tad sākt no gala un lasīt vēlreiz, izpildot uzdevumus un atbildot uz visiem jautājumiem. Ja varat, pierunājiet kādu draugu vai kolēģi noklausīties jūsu atbildes – tas dotu vislabāko rezultātu.

Necentieties izlasīt šo grāmatu vienā paņēmienā no sākuma līdz beigām. Būtu labi, ja jūs paralēli izpildītu katrā nodaļā ievietotos *pārbaudes testus*, nevis pārbaudītu sevi tikai pēc lasīšanas. Uzreiz izšķirieties par šīs grāmatas lasīšanas stratēģiju, kas balstītos uz to, cik dziļa ir jūsu interese un kādu mācīšanās metodi esat izvēlējies.

Es ieteiktu, tuvāk iztīrājot tematus, nodrošināties ar zīmuli un papīra lapu un pierakstīt rīcības plānu. Un nebaidieties vajadzīgo pierakstīt tieši grāmatā – es noteikti neiebilstu pret to! Pasvītrojiet vai atzīmējiet svarīgākos pieturas punktus, kas jums šķiet būtiski un nepieciešami, lai padziļinātu savas ZINĀŠANAS, IZPRATNI un IZVEICĪBU komunikācijas mākslā.

Šī grāmata sniegs ne tikai padomus *ko* un *kāpēc*, bet arī *kā* darīt. Bet tam ir tiešs sakars ar prasmīgu komunikāciju plašā nozīmē, proti, tās ir *metodes*, ko varēsiet pielietot, lai sasniegtu savu karstāko vēlēšanos – kļūt par labu speciālistu komunikācijas mākslā. Grāmatā jūs neatradīsiet pārāk konkrētu apmācības metodiku, kā parasti pieņemts domāt, runājot par komunikācijas mākslu kopumā. Piesaistiet uzmanību pašam galvenajam, bet visus ārišķīgos trikus atstājiet šarlatānu ziņā!

Lai lieki neaizņemtu jūsu laiku pirmajā lasīšanas reizē, daļu materiāla, kas izklāstīts tekstā – būtiskus piemērus un citas skaidrojošas vietas esmu apvilcis ar rāmīti. Jums tiek dota izvēle. Ja jūs dodat priekšroku ātrai lasīšanai, tad varat šīs vietas izlaist, nenovirzoties no grāmatas galvenās tēmas.

Katras nodaļas beigās īsumā izklāstīts pats būtiskākais, kas palīdzēs jums atsvaidzināt atmiņā visu iepriekš lasīto – **DERĪGI PADOMI**. Jūsu uzmundrināšanai esmu tur ielicis pa kādam punktam, ko diez vai atradīsiet nodaļas izklāstā.

Ceru, ka izlasīsiet šo grāmatu ar prieku un ka tā jums palīdzēs un noderēs darbā. Vismaz tāds bija mans mērķis, rakstot to.

Džons Edeirs

PIRMĀ DAĻA

KOMUNIKĀCIJAS MĀKSĻA

1.

KOMUNIKĀCIJAS DABA

– Mūsu komunikācija atkal tika pelnīti kritizēta, – kļiedza saniknotais firmas direktors uz izbiedētajiem nodaļu vadītājiem. – Paraugieties uz ziņojumiem par pircēju apkalpošanu! – viņš nometa uz galda biezu mapi, kurai uz vāka bija lasāms ar dzeltenu pasvītrots uzraksts “**Neprofesionāla komunikācija**”.

– Un mūsu piegādātāji arī nav pārāk laimīgi, – ražošanas vadītājs norūca tirdzniecības vadītājam.

– Es pieprasu, lai līdz nākošajai pirmdienai viss būtu uzlabots, – auroja šefs un, lai piedotu saviem vārdiem nozīmīgumu, uzsita pa galdu, tad izgāja no telpas.

Visi rīkotājdirektori, dziļi apjukuši, devās prom no sapulces.

– Ko viņš gribēja teikt ar vārdu komunikācija? – prātoja personāldaļas vadītājs. – Pie mums taču notiek apspriedes, iekārtota jauna telefonu sistēma, tiek izdota kompānijas jaunumu avīze un strādā arī “karstais” telefons klientu sūdzību pieņemšanai.

– Un kā būtu, ja mēs noturētu vēl kādu apspriedi? – ierosināja finanšu direktors. – Es varētu izkārtot kopējas brokastis mēneša pirmajā ceturtdienā... Kādas ir jūsu domas, puisi? Iespējams, ka tad mēs varētu viens otru mazliet pakorigēt, lai pilnveidotos katrs savā jomā.

Viens no sešu biznesa nodaļu rīkotājdirektoriem izskatījās kā šausmu pārņemts. – Negribu vairs nevienu sapulci! – viņš iebļāvās. – Jau tādēļ vien, ka finanšu departaments bez mitas

pieprasa aizvien jaunu informāciju. Ja jūs liktu mūs mierā un ļautu strādāt, tad mums pilnīgi pietiktu laika komunikācijai.

Kad firmas ģenerāldirektors deviņos vakarā ieradās mājās, turot rokā savu uzblīdušo portfeli, viņš ievēroja, ka māja nav apgaismota. Uz virtuves galda atradās sievas rakstīta zīmīte: – Dārgais Fred, vakariņas, kā parasti, atradīsi cepeškrāsnī. Piedod, bet es aizeju no tevis. Jau sen gribēju tev pateikt, ka manas jūtas ir mainījušās, bet tu nekad neklausījies. Tu esi tiktāl iegrimis darbā, ka mani esi galīgi aizmirsis. Es nespēju atlikt šo soli uz citu dienu. Acīmredzot tu nemaz nezini tādu vārdu kā komunikācija un tā nozīmi arī ne. Lai tev veicas, Fred.

KAS IR KOMUNIKĀCIJA?

Vārdu komunikācija mūsdienās ir pierasts lietot pārāk bieži, pat neapdomājot tā jēgu. To mēs jau redzējām iepriekš aprakstītajā pamācošajā gadījumā ar firmas ģenerāldirektoru. Taču daļa cilvēku apzinās, ka komunikācija ir daudz kas vairāk nekā vienkārša, lai arī bieža aprunāšanās, diemžēl, neskatoties uz daudzo grāmatu, rokasgrāmatu un videofilmu klāstu par šo tēmu, tā vēl aizvien ir gaužām neskaidra lieta.

Vispirms papētīsim šī vārda izcelsmi. Tas ir viens no tiem garajiem, abstraktajiem, samērā bieži lietotajiem latīņu izcelsmes vārdiem, kā verifikācija, klarifikācija, domestikācija un vēl citi. Vairums cilvēku, sevišķi, ja tie nenāk no izglītotām aprindām, kur svešvārdu lietošana allaž tiek veicināta, tos nelieto. Īsāk un vienkāršāk vārdu komunikācija būtu izteikt dzimtajā valodā, piemēram, *runāšana* un *klausīšanās*, – tā parasti saka tie, kas nepakļaujas pārspīlētai izglītības ietekmei uz viņu vārdu krājumu.

Un tomēr vārdam *komunikācija* ir tik plaša nozīme, ka tas ir tikpat neaizvietoājams kā vārdi ceļasoma vai lietussargs. Šis vārds ietver sevī gan runāšanu, gan klausīšanos, gan vēl ļoti daudz ko citu. Tas ir vispārējs jēdziens, kas iekarojis sev vietu ikdienas valodā, un tādēļ ir vērts mēģināt to analizēt.

Šī vārda izcelsme meklējama latīņu darbības vārdā *communicare*: sarunāties, dalīties domās, sazināties, sadarboties. Bet tas, savukārt, varbūt izcēlies no vārda *communis*¹, no kā radies arī angļu vārds *common*. Piemēram, Anglijā eksistē koplietošanas zemes, tās ir tādas, kas pieder visiem. Tagad jūs varat spriest, cik daudznozīmīgs ir šis vārds – komunikācija. Tik tiešām, agrāk tā nozīme iekļāva sevī arī materiālu labumu došanu vai dāvināšanu. Laika gaitā vārda jēga šo nozīmi zaudēja, un to lietoja tikai sniedzot vai pārraidot netaustāmas, citiem vārdiem, abstraktas lietas. Šajā nozīmē to lieto arī mūsdienās. (Izņēmums ir baznīcā pielietojamā senā nozīme, kur cilvēki iet pie dievgalda un saņem Svēto vakarēdienu jeb Svēto komūniju – malku vīna un dievmaizīti.)

Tomēr nevajadzētu kļūdīties šajā kontekstā, atdalot materiālo no abstraktā, jo tie vienmēr ir savstarpēji saistīti jēdzieni. Mēs gan dodam, gan saņemam materiālās vērtības, pateicoties tam, ka cilvēks vienlaicīgi ir sociāla un arī bioloģiska būtne. Bet materiālo lietu apmaiņa bieži vien ir tā ierosme, kas ļauj mums apmainīties ar netveramām vai abstraktām lietām, jo sevišķi tas sakāms tad, kad gribam materiālajam piedot kādu nozīmi. (Bet ko gan īsti nozīmē šis nedefinējama vārds – nozīme?)

Vientuļā māte Sallija Ričardsa bija paņēmusi darbā brīvdienas, lai būtu kopā ar savu meitu Annu, kas pa-

¹ *Communis* (latīņu) – kopējs.

mazām atlaba pēc smagas vīrusu infekcijas. Sallijas māte, kas nesen bija laužusi gūžas kaulu, arī dzīvoja pie meitas, lai atkoptos. Atgriežoties mājās no veikala, Sallija pie saimniecības ieejas durvīm atrada kasti ar svaigām saknēm, duci brūnu olu un zīmīti ar vislabākajiem novēlējumiem no kaimiņu fermeru.

Ja jums tiek pasniegta kāda dāvana, tā netieši norāda arī uz kaut ko nemateriālu: zināmu nozīmi, nolūku, kaut ko neizteiktu. Šāds process reti kad tiek veikts apzināti, tas vienkārši ir raksturīgi mūsu dabai un rodas tīri intuitīvi, ja vien mums nav kādu iekšēju problēmu. Pats par sevi saprotams, ka sarkanā papīrā ar sudrabotu lenti iesaiņotu Ziemassvētku velti ar jūsu vārdu un labiem vēlējumiem jūs uztversiet kā dāvanu ar noteiktu nozīmi. Toties Sallijai Ričardsai radās mazliet lielākas grūtības. Viņa nebija pārpratusi, ka tā ir dāvana, nevis sūtījums no pārtikas veikala, ko vajadzētu apmaksāt. Ka tā ir dāvana ar zemitēšanu, viņa zināja skaidri. Sallijai patika jaunais neprecētais fermers, ko pirms nedēļas tā bija sastapusi ciema zaļumballē. Kamēr šī dāvana netika saņemta, Sallija nebija pārliecināta, vai arī puisim radusies interese par viņu. "Man nevajadzētu pārāk daudz saskatīt šajā sūtījumā," viņa mēģināja sev iestāstīt. Tad iezvanījās telefons. – Gribēju tikai uzzināt, vai jums garšo dārzeņi... un vai man būtu kāda iespēja šonedēļ jūs satikt, lai mazliet kaut kur kopā pasēdētu?

Jūs ievērojāt, cik ātri viss noskaidrojās. Ducis brūno olu jau runāja pats par sevi, tad savu padarīja zīmīte un visbeidzot telefona zvans. Lai gan visam ir sava simboliska nozīme, bet, kad ir runa par komunikāciju, tomēr galvenā loma jāpiešķir valodai vai vienkārši izteiktiem vārdiem, t. sk. cipariem.

Britu supermārketu apvienība Asda, uzklausijsi apmeklētāju, kas nevarēja iegaumēt olu lielumu apzīmējumus ar cipariem no 0 līdz 5 un tādēļ nezināja, vai 1 apzīmē lielu vai mazu olu, ielplānojusi nomainīt tos pret vārdiem: mazas, vidējas, lielas un sevišķi lielas.

Abstrakti spriežot, vārdus var uzskatīt par materiāliem un taustāmiem. Gorilla šo lapaspusi ar tās neizprotamajiem skricelējumiem uztvertu kā absolūti neinteresantu (ko nevarētu teikt par kasti dažādu augļu). Kad jūs dzirdat kādu valodu vai vienkārši vārdus, kas arī ir materiāli un zināmā veidā taustāmi tādēļ, ka tie nāk no mūsu mutes pēc tam, kad gaisa plūsma ir iedarbojusies uz balss saitēm, šī fiziskā dimensija, salīdzinot ar izrunāto skaņu savstarpējās saistības un modulācijas simbolisko nozīmi, jums šķiet diezgan mazsvarīga. Ja jūs nepārziņāt valodu, kurā tiek runāts, tad vienkārši saskaraties ar jums nesaprotamu skaņu savārstijumu un buldurēšanu. Grieķi savas kaimiņu tautas dēvēja par barbariem, jo viņu valodā tie sadzirdēja neparastu “ba – ba” skaņu virknējumus. Bet dāņi Dienvidāfrikas *nama* cilts ļaudis iesauca par hotentotiem dēļ savādu klikšķošu līdzskaņu atkārtojumiem to dzimtajā valodā.

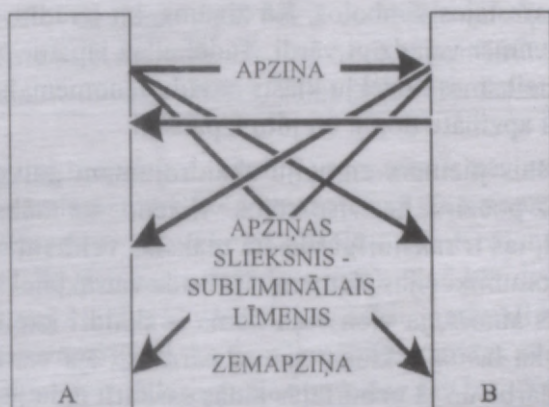
Savstarpēja komunikācija parasti notiek ar kādu nolūku un zināmu nozīmi, un, skatoties dziļāk, varam teikt, ka tā izpaužas kādas personas būtība un prasme kontaktēties ar citu cilvēku, pie tam tā, lai viņš tiktu saprasts. Ja gribam izteikties formālāk, tad – *komunikācija ir process, kur ar vispārēju simbolu palīdzību tiek veikta domu apmaiņa starp cilvēkiem.*

Tāpat komunikācijas nolūks un izplatītāko simbolu virkne (parasti valoda) ir ļoti svarīgi faktori, bet tomēr tie neļauj izteikt visu vēlamu pilnībā. Piemēram, emocijas un jūtas ir

absolūti nemateriālas, bet tās noteikti ņem līdzdalību komunikācijā. Dažreiz tās ir vēlamas, bet bieži arī ne. Tās neiekļaujas parastajos simbolos. Kā zināms, lai izrādītu emocijas, ne vienmēr vajadzīgi vārdi. Tādēļ allaž jāpatur prātā arī plašais izteiksmes līdzekļu klāsts ar tādu fenomenu kā neapzinātu vai apzinātu domu un jūtu izpausmi.

Nākošais piemērs emociju skaidrojumam galvenokārt balstīts uz poēziju, bet vispārējos vilcienos uz mākslu vispār. Šķiet, tas ir raksturīgi visiem mākslas veidiem – tomēr poēzijā komunikācijas elementu ir daudz vairāk, nekā to domājis pats autors, ja vien viņa doma ir skaidri izteikta. Iespējams, ka lasītājs, klausītājs un pārrakstītājs var attiecīgajā daiļdarbā un tā uzburtajās ainās saskatīt tādu jēgu, kas poēmas autoram nav nākusi ne prātā, vismaz apzināti ne. Tādējādi rodas sajūta, ka mākslinieki līdzinās praviešiem, paužot kādas augstākas varas idejas, lai uzrunātu citus. Tāds ir patiesa dzejnieka vai mākslinieka raksturojums pretstatā rīmkalim vai amatniekam.

Šis fenomens iespējams, pateicoties mūsu domām, kas spēj pāriet no apzinātā līmeņa zemapziņā. Zemapziņa nav tikai atmiņu glabātava vai sapņu avots: tā spēj analizēt, sintezēt un vērtēt. Tādējādi tā var piedalīties mūsu problēmu risināšanā, lēmumu pieņemšanā un jaunu ideju ģenerēšanā. Dažreiz komunikācija tiek gan virzīta, gan attiecīgi uztverta tieši apziņas un zemapziņas robežjoslas līmenī. Konkrēti poēzija iedarbojas uz mums tieši dziļāko apziņas slāņu līmenī ar tēlu un metaforu valodas palīdzību.



Komunikācija dažādos līmeņos

Šis modelis izskaidro, lūk, ko: ja starp diviem vai vairākiem cilvēkiem radies sava veida enerģētiskais lauks, tad starp tiem vienlaicīgi iespējama dažādu līmeņu komunikācija. Šai ziņā mēs līdzināties radioaparātiem ar dažādiem kanāliem un dažādām frekvencēm.

Bet ļaujiet man atkal pievērsties komunikācijas galvenajai definīcijai – procesam, ar kura palīdzību notiek domu savstarpēja apmaiņa vai domas nodošana citam. Jūs skaidri varēsiet saskatīt, ka šai procesā neapšaubāmi darbojas četri vadmotīvi. Bet patiesībā šis process sastāv no vairāk nekā tikai minēto četru elementu summas, lai gan atsevišķi katrs no tiem ir būtisks faktors visā norisē. Nākošajā tabulā es īsumā aprakstu šos četrus svarīgākos komunikācijas faktoros, bet vēlāk sekos to tuvāka apspriešana.

BŪTISKIE ELEMENTI	PIEZĪMES
Sociālie kontakti	Lai varētu komunicēties, personām jābūt tiešā saskarsmē vienai ar otru.
Kopējie sazināšanās līdzekļi	bām komunikācijas pusēm jābūt kopējai valodai vai vienotai sadarbības idejai.
Domas un idejas pārraide (transmisija)	Ziņojumam, kura dēļ notiek komunikācija, jābūt izklāstītam skaidri un saprotami.
Savstarpēja saprašanās	Ziņojumam jābūt skaidri un pareizi uztvertam un pienācīgi izskaidrotam.

Komunikācijas būtiskās sastāvdaļas

Vārdus *ziņojums* un *pārraide* jeb *transmisija* es lietoju bez mazākā entuziasma, bet trāpīgākus vārdus nevaru iedomāties. Vārds *ziņojums*, vienkārši sakot, nozīmē to, kas jums ir padomā un ka par šo tēmu jūs vēlaties komunicēties. Toties vārds *transmisija* jeb *idejas un domas pārraide* man tiešā nozīmē saistās ar radoraidītāju – tas nozīmē sniegt atklātībai kādu informāciju, kas agrāk bijusi dziļi privāta. Ziņojums var saturēt informāciju, kas kaut kur iegūta, vai tādu, kas balstās uz jūsu idejām, izjūtām vai paša pieredzi. Starp šīm divām kategorijām nav nekādu diametrālu pretrunu, jo jūs, ja vēlaties, varat nodot tālāk jums zināmu informāciju, piemēram, kāda matemātikas principa formulējumu, bez jebkādām izmaiņām. Tikpat labi, pirms to pasniegt citiem, jūs varat to

interpretēt pēc saviem ieskatiem, piešķirt tai citu skanējumu vai papildināt.

SOCIĀLIE KONTAKTI

Ja jūs neesat kontaktā ar citu personu, jums liegta iespēja komunicēties. Piemēram, ja kaut kur Visumā vai arī Dienvidamerikā vēl atrodas kādas neatklātas ciltis, tad ne es, ne arī jūs nespēsiet ar tām komunicēties, jo mūsu starpā nav kontakta. Visizplatītākā kontaktēšanās forma ir fiziskā saskarsme vai, izsakoties precīzāk, atrašanās tiešā tuvumā.

Savā ikdienišķajā sadzīves vidē mēs satiekamies ar ģimeni, draugiem, kolēģiem un kaimiņiem. Bet tas pats sakāms arī par svešinieku, kas jūs uzrunājis, lai pavaicātu ceļu, firmas komivojažieri, kas jums kādu vakaru piezvanījis, vai arī meistarū, kas ieradies salabot jūsu veļas mazgājamo mašīnu. Arī tad, kad jūs, piemēram, ārzemju izbraukumā nonākat saskarsmē ar neskaitāmiem svešiniekiem ar atšķirīgu valodu un paražām.

Mūsdienu tehnoloģija ir atradusi iespēju pārvarēt šādas situācijas, nodibinot sociālos kontaktus un komunicējoties no attāluma gan laikā, gan telpā. Izgudrotas ierīces, kas ir kā ceļa rādītāji tehniskajai jaunradei sazināšanās līdzekļu pilnveidošanas jomā un kuru nosaukumus veido salikteņi ar grieķu vārdu *tele* (tālu), piemēram, telegrāfs, telefons un televizors. Radio ir radniecīgs izgudrojums, tāpat arī kino, video, magnētiskā lente un disks, telekss, fakss un datoru tīkli.

Vēsturiskā skatījumā pirmais lielais tehniskais sasniegums bija rakstības izveidošanās, kas ļāva rakstīt vēstules un grāmatas. Tieši šo tehnoloģiju es pašreiz izmantoju, rakstot grāmatu. Lai arī rakstīšana tiek pielietota jau vairākus tūkstošus

gadu, tā vēl aizvien ir apbrīnas vērtā tādēļ vien, ka vārdus var izlasīt un arī saprast visdažādākajās zemeslodes malās, pie tam ilgi pēc to uzrakstīšanas.

Ja drīkstu uz mirkli novirzīties no galvenās tēmas, tad jā-saka, ka viena no interesantākajām un patīkamākajām lietām grāmatas autoram ir apmeklēt svešas, tālas zemes un sastap-ties ar cilvēkiem, kas lasījuši viņa grāmatas. Savādi ir tas, ka daļa šo lasītāju patiesi jūtas tā, it kā viņi būtu tavi paziņas un it kā viņiem ar tevi būtu kaut kāda radniecība. Vismaz man pašam noteikti rodas šādas jūtas pret autoriem, kuru grāma-tas man patīk un kurus es apbrīnoju.

Man neviļus radusies doma, ka *komunikācija ir tendēta uz savstarpējās sadarbības veidošanu*, un, jo vairāk jūs ar kādu komunicējaties, jo lielāka iespēja, ka starp jums izvei-dosies pozitīvas savstarpējās attiecības. Arī pretējais apgal-vojums ir patiess. Jo stiprākas, abpusēji labākas un dziļākas kļūs savstarpējās attiecības, jo vairāk ticams, ka izveidosies pozitīva komunikācija. Tautas paruna saka: "Spārni ceļ put-nu, bet putns ceļ spārnus."

VIENKĀRŠĀKAIS SAZINĀŠANĀS LĪDZEKLIS

Nav šaubu, ka mums, cilvēkiem, vispierastākais sazinā-šanās līdzeklis, lai viens ar otru komunicētos, izteiktu savas domas un iedarbotos uz citiem, ir valoda. Minēsim kaut vai galvenās: angļu, franču, spāņu un vācu. Valoda ir raksturīga tikai cilvēkam. "Nav nekā noslēpumaināka par valodas spē-ku, tas ir daudz pārāks par ķermeņa skaistumu, fiziskajām un gara spējām, tas piemīt gan vīriešiem, gan sievietēm," tā sa-vulaik rakstīja Edvards Tomass.

Ģenētiski mums ir iedzimta spēja apgūt valodu. Protams, valodas, kuras mēs mācāmies, ir ļoti dažādas, tās atspoguļo to laiku, kad esam dzimuši un auguši, kā arī tā laika kultūras līmeni. (Ģenētiski nosacīta ir arī valodu specifika. Piemēram, manas runas spējas arābu valodā ir daļēji ierobežotas, jo es nevarētu tā kā arābi izteikt nedz "r" burtu, nedz arī izrunāt aprautās rīkles skaņas. Tāpat man jāšaubās, vai es varētu apgūt ķīniešu valodas tonālās īpatnības un bušmeņu klikšķošos līdzskaņus.) Tas, ka visas valodas cēlušās no vienas pirmvalodas ar vienkāršu pamatvārdu leksiku, protams, ir tikai hipotēze, kas vēl jāpierāda. Toties droši var teikt, ka daudzas valodas ir savstarpēji saistītas, jo izcēlušās no kopējiem pirmavotiem un tādēļ sagrupējamas radniecīgu valodu grupās. Par piemēru var minēt dāņus, kas visai labi saprotas ar flāmiem.

KOMUNIKĀCIJAS SAKNES

Ja mēs vispirms ieskatīsimies zīdītājdzīvnieku, putnu un zivju saziņas pasaulē, tad neapšaubāmi daudz spilgtāk ievērosim valodas sevišķo nozīmi cilvēku savstarpējās attiecībās. Kur vien papētām dzīvnieku valsti, tur atklājam, ka sazināšanās bez valodas starpniecības ir daudz mazāk pakļauta pārpratumiem, nekā tas vērojams pie cilvēkiem, bet toties dzīvnieku valsts "valoda" ir daudz ierobežotāka. Cilvēks runājot spēj apmainīties domām gan ar tuviem cilvēkiem, gan ar sabiedrību vispār, taču tas ir absolūti nesasniedzams pat visaugstāk attīstītiem dzīvniekiem. Tomēr cilvēku savstarpējām attiecībām ir daudz lielākas iespējas ievirzīties nepareizā gultnē nekā mūsu evolūcijas ziņā tuvajiem "radniekiem", nemaz nerunājot par citām, no mums vēl attālākām dzīvām būtnēm.

Zoologe Džeina van Lavika Gudola, pētot cilvēkveidīgo pērtiķu šimpanzu uzvedību, savā darbā "Cilvēka ēnā" uzsver, ka tieši valoda ir tas apstāklis, kas cilvēku nostāda daudz augstākā līmenī par cilvēkveidīgajiem pērtiķiem – evolūcijā cilvēkam tuvākajām dzīvajām būtnēm, lai gan mēs, cilvēki, vēl joprojām esam saglabājuši daudz primitīvu komunikācijas metožu, kas novērojamas arī pie šiem pērtiķiem.

Jāatzīst, ka, salīdzinot visas šo pērtiķu sazināšanās signālu pozas un žestikulāciju ar cilvēka pozām un žestiem, daudzos gadījumos varam atklāt pārsteidzošu līdzību. Tad kļūst redzams, ka gan cilvēkiem, gan cilvēkveidīgajiem pērtiķiem šīs pozas un žesti attīstījušies ilgā laika posmā, ka mums ar šimpanzēm ir kāds kopējs sencis ļoti tālā un neskaidrā pagātnē. Šis sencis savas sugas ietvaros savstarpējo attiecību izpaušmei izmantojis tādus izteiksmes līdzekļus kā skūpsti, apkampieni, glāsti un papliķškināšana, kā arī roku satvērieni.

Vislielākā atšķirība starp cilvēku un attīstības ziņā vistuvāko dzīvo radību ir tā, ka pērtiķiem nav attīstījusies visuspēcīgā valoda. Pat īpaši mēģinājumi iemācīt jaunu šimpanzi runāt ir bijuši absolūti nesekmīgi. Valodas apgūšana tik tiešām ir bijis milzu solis cilvēka evolūcijā.

Bet tik un tā, kad cilvēki grib savstarpēji apmainīties emocijām, tad lielākā daļa no tiem neviļus atgriežas pie vecu vecās cilvēkveidīgajiem pērtiķiem raksturīgās žestu valodas — papliķēšanas pa muguru, apskāvieniem un ciešiem rokas spiedieniem. Un, ja vēl vienlaikus tiek lietoti vārdi, tad arī tie, līdzīgi šimpanzes izsaučieniem, izskan visai emocionālā veidā.

Tas ir tikai brīvs cilvēka un šimpanzes līdzīgās uzvedības salīdzinājums, un to pašu mēs varētu atspoguļot arī ar citu nozīmi — ar ko mēs atšķiramies. Un tikai tad mēs patiesi varēsim izprast cilvēka unikālo stāvokli gan bioloģiskā, gan garīgā ziņā.

Manuprāt, tomēr daudz vienkāršāk pārprast šimpanzes vai cita dzīvnieka pieskārienu vai brīdinošu satvērienu kādā draudošā situācijā, nekā, teiksim, gadījumu, kad skaista meitene, līdzmašīnai nolaižoties, instinktīvi satver sava blakussēdētāja roku. Zīmju, žestu un pozu valoda ir ierobežota, bet dzīvnieki acīmredzot zina kodu. Cilvēks savā attīstībā ir krietni izmainījis sākotnējos instinktus. Ne tikai cilvēka runa ir nepārtraukti caurausta ar vismaz četrdesmit skaņu intonācijām, bet arī katram vārdam iespējama visdažādākā interpretācija. Tādēļ cilvēks var izteikties daudz plašāk un dziļāk nekā šimpanze, kontaktējoties ar citiem savas sugas īpatņiem. Toties cilvēkam, salīdzinot ar dzīvnieku valsti, pastāv lielākas iespējas būt nesaprastam un izolētam.

Iepriekš aprakstītie pētījumi norāda uz mūsu evolūcijas laikā iegūto mantojumu. Paralēli mūsu augsti attīstītajai valodai mēs esam saglabājuši *bezvārdu komunikāciju* kā svarīgu valodas palīgsistēmu.

BEZVĀRDU KOMUNIKĀCIJA

Galvenā cilvēka komunikācijas sistēma ir viņa ķermenis: ne tikai dzirdes un runas orgāni, bet arī acis, sejas muskulatūra, rokas, plaukstas, smadzenes un savā veidā katra cilvēka ķermeņa daļa. Glāsts, apkampiens un rokas spiedienu ir tikpat svarīgi komunikācijas veidi kā valoda. Ķermeņa valodu,

kā tagad mēdz teikt, mēs visi lietojam un arī vērojam mūsu ikdienā gan smaida, gan varbūt draudīga žesta veidā. Arī balss intonācija vai skaļums pauž daudz vairāk nekā tikai monotoni izteikti vārdi.

Bezvārdu komunikācijā mēs varam izdalīt vismaz deviņus "bezvārdu izteiksmes" veidus:

- sejas izteiksme
- acu kontakts
- balss tonis
- fiziski pieskārieni
- ārējais izskats (apģērbs, mati)
- ķermeņa poza
- tuvums
- fiziska žestikulēšana, roku un kāju kustības
- galvas kustības

Piemēram apskatīsim acu kontakta nozīmi. Videofilmās vai dažādās pārrunās tiek rādīts, kā runātājs it kā cenšas skatīties kaut kur tālumā, bet, lai redzētu klausītāja attieksmi pret dzirdēto, uzmet tam īsu acu skatienu. Tas, savukārt, parasti reaģē ar vieglu galvas mājieni vai kādu piekrietošu repliku. Beidzis runāt, lektors velta klausītājam jau krietni ilgāku skatu.

Pa lielākai daļai šāds bezvārdu izteiksmes veids ir mūsu jūtu neapzināta izpausme, kas cieši saistīta ar tā brīža apzināto runu vai darbību.

Tas nozīmē, ka cilvēks savu zīmju un žestu valodu var pārveidot, ja viņš maina izturēšanās veidu, kas savukārt atspoguļo viņa iekšējo būtību. Kursi un semināri, kuru mērķis ir iemācīt to, ko Šekspīrs sauca par "smaida spēku", būtu jāuztver ar zināmu piesardzību, kaut gan tie varētu noderēt tiem, kam neizdodas saskaņot attiecīgo domu ar pasniegšanas manieri. Vairumam cilvēku šādi kursi, kas veltīti acu kontakta un žestu izstrādāšanai, var tikai veicināt pārspīlētu pašapziņu, bet tas būtu traucēklis dabiskai komunikācijai. Tomēr svarīgi apzināties,

ka citi cilvēki tver katru mūsu žestu un, iespējams, saskata tajā apstiprinājumu izpaustajām, varbūt pat patiesībā neesošām jūtām. Ikvienam jācenšas visiem spēkiem izvairīties no neatbilstošu bezvārdu žestu vai zīmju izrādīšanas. Par laimi, mums do ta arī valoda, ar kuras palīdzību iespējams labot pieļautās kļūdas. Bet jāsaprot, ka tikai organiski saskaņota vārdu un žestu lietošana ļauj sasniegt kvalificētu komunikāciju. Bet tagad mēs varam pievērsties valodai kā unikālākajai parādībai cilvēku savstarpējo attiecību jomā.

ANĢĻU VALODAS LOMA

Viens no ceļiem, kā atrisināt komunikācijas problēmas starp dažādās valodās runājošām tautām, ir izveidot simbolu virknes. Simboli daudz labāk par vārdiem izsaka vajadzīgo domu un ir saprotami katrai tautībai.



Tomēr starptautiski lietotās zīmes, lai cik arī liels nebūtu to daudzums, kā sazināšanās līdzeklis ir ierobežots. Nav iespējams iztikt bez vārdiem, bet tos spēj sniegt tikai kopēja valoda.

Saskaroties ar šo nepieciešamību, aizvien lielāku nozīmi valodu rindā ieņem angļu valoda. Tā gan nav valoda, kurā runātu lielākā cilvēces daļa – šāda īpaša loma piemīt ķīniešu valodai. Toties otrā, kas ievada visbiežāk lietojamo

valodu sarakstu, tomēr ir angļu valoda. Mūsdienās angļu valodu par dzimto valodu vai pirmo svešvalodu lieto vairāk nekā miljards cilvēku.

Vajadzība pēc šādas kopējas valodas pastāvējusi jau sen. Persiešu impērijā tāda loma bija aramiešu valodai, grieķu un romiešu antīkajā pasaulē – grieķu valodai, bet viduslaikos virsroku ņēma latīņu valoda, kas vēl šodien saglabājusies kā katoļu baznīcas oficiālā valoda. Septiņpadsmitajā gadsimtā Vidusjūras austrumdaļas valstīs tika lietota tā sauktā *lingua franca* – itāļu valoda ar franču, grieķu, arābu, turku un spāņu valodas piejaukumiem. Līdz mūsdienām saglabājies nosaukums *lingua franca*, kas mūsu izpratnē nozīmē valodu, kurā sazinās tautas ar dažādām nacionālām valodām.

No pirmā acu uzmetiena šķiet dīvaini, ka angļu valoda, kas ir dzimtā relatīvi nelielas Eiropai piegulošu salu grupas iedzīvotājiem, strauji kļuvusi par “mūsdienu *lingua franca*”. Lieli nopelni šajā jomā ir Britu impērijai, kas angļu valodu ieviesa Amerikā, Indijā, Āfrikā un Austrālāzijā. Kā otrs faktors minama angļu valodas izmantošana starptautiskās gaisa satiksmes vadībā. Tā ir arī vadošā valoda Apvienoto Nāciju Organizācijā, starptautiskajā banku sistēmā, diplomātijā, akadēmiskajās zinātnēs, kosmiskajos pētījumos, zinātnisko atklājumu aprakstos un globālajā kompjuterizācijā. Tāpat kā oriģinālā *lingua franca* arī šī valoda ir anglosakšu un ģermāņu, skandināvu, grieķu, latīņu, franču, arābu valodas sajaukums kopā ar citu pasaules tautu atsevišķiem vārdiem, kas tai piedevuši neparasti bagātīgu skanējumu.

Bez daudzveidības un elastīguma angļu valodai piemīt arī citas būtiskas īpašības. Tai ir vairāki locījumi un izskaņas, tās gramatika balstās uz vienkāršu vārdu sakārtojumu. Tajā nav sastopamas klikšķoņas, uz balss modulāciju balstītas vai rīkles

skaņas. Angļu fonētiskajā alfabētā ir 26 zīmes (kurpretī khmeru alfabētā ir 74, čeroki indiāņiem 85 zīmes), bet ķīniešu vai japāņu skolēniem jāapgūst 2000 zīmju. Angliski var rakstīt ātrrakstā un arī stenografēt.

TRANSMISIJA JEB INFORMĀCIJAS NODOŠANA

Lai nodibinātu savstarpējos kontaktus gan tuvumā, gan attālumā un lai valoda būtu saprotama abām pusēm, kas saistījušās kontaktā, jāprot savu ziņojumu pasniegt saprotamā veidā. Tas liek vispirms pārvarēt visus fiziskos šķēršļus un, otrkārt, skaidri izteikt savu domu.

Pirmā prasība mūsdienās ir samērā vienkārši izpildāma. Mēs visi esam dzirdējuši izteiktu vēlējumu: "Runājiet skaidrāk!" Lai varētu saprast sacīto, nepieciešams to labi sadzirdēt. Skaidra un noteikta runa dod drošu iespēju tikt saprastam. Agrāk, kad vēl nebija izgudroti mikrofoni, runāšanai lielās auditorijās bija vajadzīgs treniņš, kas mūsdienās nepieciešams tikai aktieriem. Pirmais valstsvīrs, kas pēc Pirmā pasaules kara pielietoja mikrofonu, bija britu premjerministrs Deivids Loids Džordžs. Uzlabojoties tehnoloģijai, nemitīgi uzlabojas arī aparatūras izturība un kvalitāte. Droši vien drīz pienāks diena, kad pienācīgi uzlabosies arī portatīvo telefonu darbības kvalitāte.

Otra prasība, ņemot vērā valodu īpatnības, jau ir daudz sarežģītāka. Ir daudz vārdu ar vairākām nozīmēm, tādēļ tie nav sevišķi piemēroti kādas nepārprotamas domas izteikšanai. Lai arī kādā valodā nerunātu, ikvienam no runātājiem jāatceras šīs īpatnības un jācenšas izraudzīties tikai tādus vārdus, kas precīzi izsaka attiecīgo domu, un, ja nepieciešams,

paskaidrot tuvāk, kādēļ tieši šāds vārds ir ticis lietots. Piemēram, ja jūs gribat izrādīt savu mīlestību pretējā dzimuma pārstāvim, būtu vērts norādīt, kādas ir jūsu domas par šādām attiecībām ar konkrēto personu. Ja arī kaut kur Universā varbūt varētu eksistēt mīlestības “zelta standarts”, tomēr pastāv tik daudz dažādu mīlestības izpratnes un priekšstatu variantu, ka pat jūsu pašu kultūrvidē nevarēsiet atrast cita cilvēka skaidrojumu par šo tēmu, kas pilnībā saskanētu ar jūsu domām.

Izskaidrot iepriekšminēto nozīmē piekrist domai, ka jebkurā valodā eksistē slēpti mājiņi – teicieni vai nianses, ko katrs vārds iemantojis ilgā vēsturiskās attīstības gaitā. Laba vārdnīca jums vienmēr sniegs šo slēpto nozīmi, uzvedīs uz domām par zemtekstu, ko satur šis vārds vai teiciens. Jau sen doktors Semjuels Džonsons, gatavodams savu vārdnīcu, norādīja, ka angļu valodā neeksistē sinonīmi. Tas, savukārt, mudina mūs meklēt, kā saka francūži – *le mot juste* – tieši pareizo vārdu, lai arī ne vienmēr izdodas to veiksmīgi atrast.

Jums jāpazīst arī informācijas saņēmējs. Ikdienas komunikēšanās galvenokārt notiek ar cilvēkiem, kam ir kopīga dzimtā valoda un kultūra, tādēļ varat būt pārliecināti, ka jūsu doma un nolūki būs pilnīgi pareizi saprasti. Un tik tiešām, attiecības ar tuviem un pazīstamiem cilvēkiem abpusēji padziļina zināšanas, neradot nekādus sarežģījumus. Bet sadarbība kļūst daudz problemātiskāka, kad jums jārunā nevis ar tuviekiem vai kolēģiem, nevis ar zināmiem cilvēkiem, bet pilnīgi svešā sabiedrībā. Piemēram, daudziem šīs grāmatas lasītājiem angļu valoda ir otrā zināmā, un varbūt viņi grāmatu lasīs savā dzimtajā valodā, – tūliņ rodas jautājums, cik daudz šī grāmata būs zaudējusi tulkojuma dēļ. Tas atkarīgs no tulkotāja, valodu speciālista mākas, bet kaut kas būs zudis, to

apzināmies mēs visi. Kad, piemēram, es lasu Korānu angļu valodā, tad skaidri zinu, ka liela daļa arābu oriģināla poēzijas bagātības būs zudusi.

Vārdu niansētā nozīme sevišķi svarīga komercijā, par ko jūs varēsiet pārliecināties, izlasot nākošo atgadījumu.

Firma "*Edgar Giftware Enterprises*" — "Edgara Dāvanu uzņēmums" — bija izlēmusi iekļūt Francijas un Vācijas tirgū, bet nolēma iztikt bez tirgus pētījumiem šajās valstīs. — Kādēļ mums tas būtu jādara? — paskaidroja firmas rīkotājdirektors. — Mums ir pietiekami liela pieredze dāvanu tirdzniecībā Apvienotajā Karalistē un ļoti labi panākumi Savienotajās Valstīs.

Savā televīzijas reklāmā sauklim "*English Heritage Giftware*" — "Angļu tradicionālās dāvanas" — kompānija pievienoja saukli "*Dāvana no Anglijas — labākā dāvana*" (*A gift from England — a gift of a lifetime*). Vācijā tas izsauca tikai vilšanos un sajukumu. — Vai tad jums neviens nav teicis, ka vārds *gift* vāciski nozīmē *inde*? — firmas pārstāvjiem vaicāja vācu televīzijas režisors.

Valoda ir kultūras produkts un sargs vienlaicīgi. Jums jāizprot kādas tautas kultūra, lai izprastu tās valodu un otrādi. Tā saucamās mirušās valodas ir civilizācijas arheoloģiskie pieminekļi. Mani pārsteidz tas, ka tikai Dienvidamerikā vien kādreiz senatnē eksistējušas 2 000 atšķirīgas valodas – aizvēsturisku pirmvalodu paliekas, ko 10 000 gadu pirms Kristus cilvēce pārnesusi no Sibīrijas pa Aleutu salu "tiltu". Daļa no tām saglabājusies rakstu zīmju veidā, bet kādas 600 izdzivojušas līdz mūsdienām, lai gan to lielākā daļa vēl nav izpētīta. Līdzīgi dzintarā ieslēgtiem kukaiņiem tās tāpat kā citas valodas ietver sevī daudz priekšstatu un informācijas. Gudrī-

bas un daiļuma pārpilni un leģendām apvīti, šie lielie cilvēces kultūras pieminekļi runā ar mums un ļauj netieši ielūkoties izzudušajās kultūrās.

SAPRAŠANĀS

Šķiet, ka cilvēku lielākās daļas attieksme pret mutisko komunikāciju izsakāma kā vienkārša ziņas nodošana citam cilvēkam. "Jūs viņam vai viņai pasakiet to, kas jūsu prātā tiem jāzina." Šāda pieeja ir kā vienvirziena ceļš, kas ved no vienas personas pie otras un kur uzsvars tiek likts uz kādas domas pārņemšanu no viena cilvēka otram.

Bet komunikācija būtībā ir divpusējs process, tā ir kolektīva vai dalīta aktivitāte. Piemēram, ja jūs aizverat acis un pārtraucat šīs grāmatas lasīšanu, – starp mums būs notikusi efektīva komunikācijas pārtraukšana. Pilnīgi neatkarīgi no vēlēšanās saņemt kādu informāciju jums jābūt aktīvam lasītājam vai klausītājam, lai uztvertu sacīto. Informācijas plūsmu nevar salīdzināt ar elektrību, kas tiek pārvadīta no vienas vietas uz otru, bet gan ar savstarpējas iedarbības magnētismu, kas rodas, "kontaktējoties" diviem jēdzieniem.

KOMUNIKĀCIJA — TAS IR DIALOGS

Strīdā monologs pretēji dialogam ir neaudzinātības un izglītības trūkuma pazīme, kas ne pie kā nenoved, tāpat kā, nullei pieskaitot nulli, summa tik un tā būs nulle.

Šādā veidā izteikti komentāri, ja tie nāk no šķietami intelligentiem un visādā ziņā spējīgiem cilvēkiem, sevišķi no pedagogiem, norāda tikai to, cik maz viņi zina par

apmācības procesu. Tas nenozīmē, ka dialoga princips nepieļauj monologa metodes pielietošanu. Tam ir vieta lekcijā un tiešā temata satura izklāstā, bet būtu ieteicams, ja arī tas notiktu dialoga kontekstā. Turklāt lektoram taču ir pilnīgi iespējams savu stāstījumu veidot tā, lai klausītāji aktīvi reaģētu uz viņa domu gaitu, kaut arī tikai klusējot un klausoties, arī tad būtu sasniegts dialogam tuvs efekts.

Faktiski nevajadzētu jaukt citas mācīšanas metodes ar dialoga komunikācijas veidu. Gan lektors, gan diskusijas vadītājs vienlaikus var piedalīties monologā un dialogā, pat ja tie pielieto dažādas sazināšanās metodes. Persona, kas uzskata, ka komunikācija un līdz ar to arī apmācība būtībā ir dialoga veidā noritošs process, savu mērķu sasniegšanai izmantos dažādus palīg līdzekļus. Kāda jautājuma risināšanai var noderēt diskusiju metode un, iespējams, arī vizuālie palīg līdzekļi. Kad jautājums jau noformulēts, var pāriet pie lekcijas vai kādiem uzskates līdzekļiem. Bet vadītāja orientācijai uz komunikāciju kā dialogu jābalstās pārliecībā, ka viņa kā līdera sniegums daļēji atkarīgs no tā, kā mācīt savus skolniekus un kā panākt, lai attiecības kļūtu abpusējas.

Dr. Roiels L. Houvs "Mīlestība ir mums līdzās"
Chicago, The Judson Press, 1961

Galvenā kļūda, uzskatot komunikāciju par vienvirziena ceļu, ir tāda, ka vai nu vienas vai otras puses devums kopējā procesā tiek ignorēts. Monologs rada pasīvu auditoriju. Toties dialogs pieļauj, ka arī otram cilvēkam var būt tādi priekšlikumi, kas satur jums abiem noderīgas idejas. Tādējādi viena no ārējām pazīmēm, kas liecina, ka cilvēks patiešām uz-

skata komunikāciju par dialogu, ir tā, ka viņam tieši tāpat kā noskaidrot sarunas tēmu interesē iepazīt arī pašu cilvēku, ar kuru notiek saskarsme.

Apzināties otru personu vai personas kā aktīvus kopējās sarunas atbalstītājus nevis pasīvus klausītājus nozīmē atklāt neredzamu *dimensiju*, kas spēj ietekmēt jebkuru komunikācijas formu.

ATBILDES REAKCIJAS NOZĪME

Nozīme, kāda tiek piešķirta atbildes reakcijai, attiecas uz būtisko komunikācijas dialoga konceptu. Ar šo parādību mēs sastopamies elektronikas pasaulē. Precīzi izsakoties, tas nozīmē kādas mašīnas izejas datu vienas daļas atgriešanos ievades sistēmā vai procesā. Ja, runājot mikrofonā, esat to novietojis pārāk tuvu mutei, jums būs iespējams novērot šo parādību. Plašākā nozīmē tas saprotams kā kāda procesa gala efekta daļēja atgriešanās izejas pozīcijā.

Kur notiek intensīva komunikācija zināma efekta sasniegšanai, var pamanīt, ka dažreiz gaidītā atbildes reakcija nav novērojama. Vairums ikdienā sastopamo norāžu ietilpst tieši šajā kategorijā. Piemēram, dažas norādījuma zīmes uz ceļiem. Uzraksts "Ievēro kreiso rindu" paredzēts zināma efekta panākšanai, nevis burtiskai izpildei vai atbildes reakcijai.

Augstākās vai sarežģītākās komunikācijas jomās atbildes reakcija ir īpaši gaidīta vai iecerēta. Tai var sekot vai arī nesekot nekāds efekts, kas ir atkarīgs no komunikācijas īpatnības. Ja jūs kādam jautājat, ko viņš domā par jūsu ierosinājumu, jūs, protams, iegūsiat atbildi, iespējams, ilgākas diskusijas ceļā. Bet vai jūsu priekšlikums būs radījis efektu, tas jau ir cits jautājums.

Tagad padomājiet! Kādam cilvēkam bija divi dēli, un, iedams pie pirmā, viņš sacīja: — Dēls, ej un strādā šodien manā vīna kalnā. Bet tas atbildēja: — Es neiesu. — Vēlāk viņš to nožēloja un aizgāja.

Tad šis vīrs piegāja pie otrā dēla un sacīja to pašu. Un dēls atbildēja: — Jā, kungs, es eju, — bet neaizgāja. Kurš no šiem diviem ir izpildījis tēva gribu?¹

Šī Jēzus līdzība skaidri ilustrē atšķirību starp *reakciju* un *efektu*. Brāļu sākotnējā pozitīvā un negatīvā atbildes reakcija nevar kalpot par ceļa rādītāju komunikācijas efektīvizēšanai. No šī stāsta līderi var smelties šādu morāli – *vienmēr novērtē savu komunikāciju pēc iegūtā efekta, nevis pēc atbildes*. Taču arī spontānā atbilde ir ļoti svarīga kaut vai tādēļ vien, ka tā ir kā agrīns indikators tam, vai gaidāmais efekts būs iespējami tuvs vēlamajam.

DERĪGI PADOMI

- Priekšstats par komunikāciju sevī ietver plašu ideju loku, kas saistīts ar abpusējās līdzdalības ideju. Šāda savstarpējā ietekme ir visai ierasta abstraktās lietās, sevišķi domās.
- Lai varētu notikt komunikācija, nepieciešami daži elementi vai nosacījumi. Tie ir sociālie kontakti, kopēja ieinteresētība, transmisija un saprašanās.
- Nepieciešami arī zināmi kontakti vai sakari. Tie var būt fiziska atrašanās līdzās vai (ar tehnisku iekārtu palīdzību) samērā attāli. Ja jums nav saskarsmes ar kādu cilvēku, jums liegta arī iespēja ar to komunicēties. Tieši tāpat var izpalikt jebkāda saskarsme, ja nepastāv nekāda komunikācija. Komunikācija rada sadarbību, bet sadarbība – komunikāciju.

¹ Mateja evaņģēlijs, 21. nod., 28. – 31.

- Lai arī mums ir valoda – galvenais līdzeklis savstarpējai komunikācijai, tomēr mums jāatceras arī citi komunikācijas veidi bez valodas palīdzības. Līdzīgi jahtai, kurā kā palīglīdzeklis tiek izmantots motors. Tas ir ševišķi svarīgi, izpaužot savas attiecības. Japānā, tāpat kā Āfrikas ciltīs, piemēram, par jūsu sabiedrisko stāvokli var spriest pēc tā, cik tālu no durvīm jūs esat apsēdies.
- Ir svarīga noteikta un skaidra sava veida transmisija no vienas un atbilstoša uztvere no otras puses. Procesā, kurā ar vispārēju simbolu starpniecību notiek savstarpēja ideju apmaiņa, piedalās abi – gan “ņēmējs”, gan “devējs”.

Komunikācija ir māksla būt saprastam.

Pīters Ustinovs

2.

DAŽAS BIEŽĀK SASTOPAMĀS KOMUNIKĀCIJAS PROBLĒMAS

Mūsdienās ir novērojama tendence profesionālās un arī sadzīves neveiksmes attiecināt uz “komunikācijas problēmām”. Dažreiz tā tiešām ir. Tomēr dažbrīd šīs “komunikācijas problēmas” nav nekas vairāk kā maskēti centieni neatklāt īstos iemeslus. Tās parasti tiek uzskatītas par kāda cita vainām. Vaļširdīgi atzīstoties, bieži vien daudzas no šīm komunikācijas problēmām ir radījusi kāda jums pazīstama persona, ko ik dienas varat ieraudzīt spogulī.

Nākošo nodaļu iedomāsimies kā spoguļu komplektu, kur jūs uz mirkli varēsiet ieraudzīt pats sevi. Šīs nodaļas nolūks – palīdzēt jums identificēt un pārdomāt savas lielākās komunikācijas problēmas. Kur tad jūsu kurpe īstenībā spiež?

Ja kādā no sekojošajiem stāstiem jūs atpazīsiet pats sevi, tad jums būs iespēja spert soli uz priekšu sevis apzināšanā un izprašanā. Grāmatas mērķis ir palīdzēt jums izmantot jauniegūto pieredzi praksē – veidot sevi tādu, kas spēj efektīvi komunicēties ar cilvēkiem jebkurā dzīves situācijā, ne tikai jūsu līdera vai menedžera darbā. Šī grāmata jums kalpos kā atgādinājums par nosprausto mērķi, lai jūs, izlasījis un pārdomājis to, varētu pilnveidot savu izveicību komunikācijas mākslā un smeltos no tās katrai situācijai noderīgas atziņas.

Tādēļ ļaujiet vēlreiz atgādināt, ka nebūtu slikti turēt pa rokai zīmuli un papīru, lai īsumā uzņemtu visas domas, kas

iešausies galvā, lasot dažādo situāciju aprakstus. Nereti pirmās galvā iešāvušās idejas ir vislabākās. Tādējādi šie uzmetumi var kalpot par pamatu pašpalīdzības plānam.

GADĪJUMS AR NEREDZAMO CILVĒKU

Pēdējā lekciju kursa dienā Viljams Boltons uzaicināja mani apsēsties viņam blakus pie pusdienu galda. Viņš bija universitātes prorektors ar medicīnas doktora grādu. Es biju sagatavojis vadības apmācības programmu šīs universitātes vadībai un struktūrvienību vadītājiem.

— Nē, es neļauju nākt apmeklētājiem pie manis bez iepriekšējas pieteikšanās, — viņš man stāstīja, — pats neapmeklēju arī struktūrvienības. Es uzskatu, ka stingra distance starp mani un pārējiem rada respekta auru, toties familiaritāte izsauc tikai necieņu.

— Bet kā tad ar sazināšanos? — es pavaicāju. — Vai tad šāda malā stāvēšanas politika kādreiz nerada zināmas grūtības?

— Nē, nekādā ziņā. Sekretariāts mani vienmēr informē par notiekošo. Vēl vairāk, es uzskatu, ka informācija — tas ir spēks, bet ja jūs to atdodat citiem — jūs zaudējat šo spēku. Šeit es esmu vienīgais, kam zināms viss, un šāds stāvoklis mani apmierina. Vai atceraties, kā briti tik ilgi un veiksmīgi valdīja Indijā? Pēc principa "skaldi un valdi" un tieši to pašu daru es! — viņš smiedamies piemetināja.

Nākošā rītā viens no šīs universitātes struktūrvienības vadītājiem pie brokastu galda pastāstīja, ka viņam

esot bijusi vienreizēja izdevība redzēt un divatā sarunāties ar prorektoru. — Divu gadu laikā, kopš strādāju šeit, man tikai vienreiz bija iespēja apspriesties ar viņu. — Vēl šis cilvēks piemetināja: — Mēs viņu saucam par Neredzamo cilvēku. Man šķiet, ka visu laiku viņš pavada nacionālajās zinātniski pētnieciskajās iestādēs un komitejās. Ar mums, protams, viņš nekontaktējas, izņemot to, ka vienreiz semestrī, ja vien nav pārāk aizņemts, atsūta kādu vēstuli.

Viljams Boltons ir pārkāpis pirmo un nepārprotamo komunikācijas mākslas bausli – proti, komunikācija ir iespējama tikai tad, ja jūs uzturat sociālos kontaktus ar vienu vai vairākām personām. Nebūtu nekādas jēgas sūtīt šo cilvēku uz komunikācijas apgūšanas kursiem vai dot izlasīt šo grāmatu. Viņa problēma ir daudz dziļāka. Viņš vienkārši NEVĒLAS kontaktēties ar citiem cilvēkiem.

Jūs varbūt domājat, ka esmu izvēlējies pārāk ekstrēmu gadījumu, bet šis stāsts par Viljamu Boltonu tik tiešām nav izdomājums. Tas tikai ļauj mums redzēt lietas būtību. Lai varētu efektīvi sazināties, ir jāizjūt spēcīga vēlēšanās to darīt. Ja jūs nejūtat nepieciešamību labi apgūt komunikācijas mākslu, tad varat šo grāmatu tālāk nelasīt.

Rodas jautājums, vai Viljamam Boltonam kaut kā nevar palīdzēt? Diemžēl par vēlu. No amata viņš drīz vien atkāpās, toties jums ir pienācis īstais laiks pārdomām un, ja jūs šajā portretā redzat kaut ko no sevis un vēlaties to labot, tad tūlīt pat sāciet analizēt savus neapzinātos aizspriedumus pret vadības un menedžmenta pareizo izpratni. Viljams Boltons ieņēma stratēģiskā līdera amatu, taču līderis viņš nebija.

Viens no svarīgākajiem atklājumiem vadības zinībā tika izdarīts, pētot līderu runas un rakstīšanas prasmi. Runas veik-

lība ir noteicošais vadības faktors. Savulaik Dizreiljs ir teicis: – Cilvēkus mēs vadām ar vārda spēku.

Abrahams Linkolns kļuva slavens tieši ar vienkāršām, bet efektīvām runām. Viņam vienlaicīgi piemita neparasts runas un rakstīšanas talants, lai gan viņa izglītība nebija sevišķi izcila. Kembridžas Amerikāņu literatūras vēsturē par Linkolnu teikti šādi vārdi: – Ne jau Linkolna politika, ne arī darbības virziens nostādīja viņu līdera lomā partijā 1860. gadā, bet gan viņa vārda spēks. Katras revolūcijas norisē rodas brīži, kad cilvēks, kas spēj savu domu formulēt, spēj to arī realizēt.

Ideja, ka atsvešinātība no tautas masām rada autoritātes auru, cerība, ka tas izsauc godbijību, bailes un respektu, pirmoreiz sastopama senajā Persijas impērijā. Tā balstās uz rūpīgi izstrādātiem monarhiju rituāliem, un šāda distance radīta, lai parastajiem mirstīgajiem iedvestu ideju par valdnieku dievišķo izcelsmi. Lūk, šādas rīcības galvenais vadmotīvs. Viljams Boltons neapzināti bija sevī izmodelējis šāda persiešu imperatora apziņas modeli.

Šis modelis ir diametrāli pretējs grieķu idejai par popularitāti. Viņi redzēja vadoņos dievu dotu dāvanu, ko pilnveidojusi izglītība. Grieķi savos līderos cerēja ieraudzīt visu izcilāko vienlaikus – lai tie būtu labāki par viņiem, bet tomēr no viņu vidus: *primus inter pares* – pirmais starp līdžīgiem. Par grieķu līdera un valdnieka patiesu paraugu var uzskatīt Aleksandru Lielo, grieķu valdnieku un karavadoni, kas gan strādāja, gan cīnījās, gulēja, dzīvoja un cieta kopā ar saviem vīriem. Patiesi brīvo un vienlīdzīgo grieķu vērtību kritēriji bija absolūti nesavienojami ar persiešu ideju par lielo sociālo distanci starp līderi un tautu, kas ļauj šos līderus pielīdzināt dieviem.

Bet kā ir ar Viljama Boltona teikto, ka tuvas attiecības rada necieņu? Jā, tā tiešām ir taisnība. Tomēr jūs varat kontaktēties ar cilvēkiem, nekļūstot familiārs šī vārda tiešā, nievājošā nozīmē. Piemēram, būdams vadītāja lomā, varat radīt zināmu psiholoģisku distanci jebkuros darba vai sadzīves apstākļos. Pie tam, vadītāja loma pati par sevi ir diezgan riskanta, tomēr labāk riskēt ar familiaritāti, nekā zaudēt cieņu un līdz ar to padarīt neciešamu savstarpējo sazināšanos.

Otrā pasaules kara laikā Rietumu frontē Vinstons Čērčils, reiz pastaigā paņēmis līdzī ģenerāli Očinkeku, pavaicāja viņam, kādēļ tas neiziet no štāba un vairāk laika nevelti karaspēkam. — Premjerministr! Tam man nav laika, — atbildēja ģenerālis, — un vispār es domāju, ka šāda familiaritāte rada tikai necieņu. — Čērčils brīdi padomāja, nosmīnēja un atteica: — Bet man gan radies iespaids, ģenerāli, ka jūs pats nespējat izdarīt neko, nekļūdams familiārs! — Neilgi pēc šī notikuma Očinkeks tika atstādināts no amata un viņa vietu ieņēma Montgomerijs — ģenerālis, kas ļoti labprāt kontaktējās ar karavīriem.

Pievērsiet uzmanību Viljama Boltona augstprātīgajai pārlicībai, ka informācijai piemīt spēks. Lai saglabātu savu spēku, viņš piekopa stratēģiju – nedalīties informācijā ar apkārtējiem. Citiem vārdiem runājot, viņš to uzskatīja par iemeslu, lai izvairītos no komunikācijas. Iespējams, ka esat viens prātis ar Boltonu, varbūt pat neapzināti, un tieši tādēļ esat uzskatāms par cilvēku, kas negrib komunicēties, tātad esat neefektīvs komunikators. Bet atcerieties, ka palielināt savu enerģiju jūs varat, tikai dodot to citiem. Un labākais ceļš, kā to izdarīt, ir sniegt cilvēkiem informāciju (pēc jūsu paša ieskatiem) ar lemšanas un rīcības pilnvarām.

Kā līderim jums pēc iespējas biežāk jāiziet no sava kabineta. Rakstu darbus centieties uzticēt citiem. Piemēram, Nelsons parasti vēl pirms brokastīm atbrīvoja savu darba galdu no korespondences u. tml. papīriem, tādējādi ziedojot laiku vadībai, lēmumu pieņemšanai un komunikācijai visā dienas garumā. Piedalieties visos pasākumos. Satiecieties ar cilvēkiem un noklausieties to, kas viņiem sakāms. Sniedziet tiem pilnu notiekošā ainu, tā radot dzīvu līdzdalību un drošu pamatojumu viņu pūlēm un centieniem. Iedrošīniet tos, jo uzundrinājums ir kā skābeklis dvēselei.

GADĪJUMS AR NELAIMĪGU KLIENTU

Kad Sallija Bromptone Nacionālajā loterijā vinnēja 20 000 mārciņu, izskatījās, ka visas ģimenes sapnis ir kļuvis par īstenību. Gan Sallija pati, gan viņas vīrs Maiks, arī abi viņu dēli Marks un Stefens bija kaislīgi putnu novērotāji. Maiks bieži mēdza jokot, ka tad, kad viņi vinnēšot futbola totalizatorā, varēšot brīvdienu laikā doties uz ilgi gaidīto putnu migrācijas novērošanu Zimbabvē. Un tad Sallija manāmi satraukta satvēra telefona klausuli un piezvanīja...

— Šeit *Enterprise Africa Holidays*, ar ko varam jums pakalpot? — klausulē atskanēja kāda balss. — Divas nedēļas Zimbabvē — lielo dzīvnieku rezervāta apmeklēšana, putnu novērošana Karibu ezerā un Zambezi... Mājās jāatgriežas augusta beigās, kad jūsu vīrs uzsāks jaunu darbu. Labi, mīsi Bromptone, to visu mēs jums nodrošināsim. Mēs jums nosūtīsim maršruta shēmu un izdevumu aprēķinu. Mums būs ļoti patīkami visu nokārtot.

Jūs gudri darījāt, ka savlaicīgi izplānojāt šo atvaļinājumu. Paldies par vianu.

Pagāja dienas. Pēc sešām nedēļām Sallija vēlreiz piezvanīja uz *Enterprise Africa Holidays*. Tur bija manāms neliels pārsteigums. Kāds firmas kantoņi tomēr atcerējās viņas pieteikumu, bet ar to nodarbojās Keivins, taču viņš šo lietu, kā arī sazvanīšanos ar klienti bija uzticējis Morīnai. Visi it kā bija gribējuši to labāko. Iestājās klusums.

Galū galā vēl pēc trim nedēļām tika atsūfīts maršruta plāns ar izmaiņām, tajā bija atcelts rezervāta apmeklējums, bet mājup brauciens aizkavējies par divām dienām, kas nozīmētu arī speciālu rēķinu Harares viesnīcās.

— Misis Bromptone, diemžēl mēs izmainījām jūsu maršruta plānojumu, jo daži vietējie lidojumi Zimbabvē vairs nav iespējami. Ziniet, Āfrikas sporta spēles šogad notiks Hararē un tādēļ radušās īpašas grūtības ar lidojumiem un viesnīcām. Ja jūs būtu piezvanījusi mazliet ātrāk, mēs varētu piedāvāt dažas visas ievērojamas atlaides starptautiskajos reisos, bet, tā kā jūs pieteicāties tik vēlu, jums nāksies maksāt pilnu biļešu cenu tūristu klasē. Atvainojamies arī par tām divām dienām Hararē, jo aviokompānija *British Airways* un arī *Air Zimbabwe* biļetes uz jums vēlamojiem reisiem ir jau pārdevušas pirms desmit dienām...

Sallija nolika klausuli. — Es tiešām nespēju tam visam noticēt, — viņa noteica un izplūda asarās.

Mūsdienās frāze – rūpes par klientu – ir kļuvusi ļoti nodrāzta. Daudzi gan cenšas rūpēties, patiesībā to dara daži, bet tikai nedaudzi to dara izcili, mērķtiecīgi un no sirds. Lūk, ko

saka beduīnu paruna: "Tas, kas nāk no sirds, ir vērtīgāks par to, kas nāk tikai no rokām." Mēs varam vēl piebilst – tikai no mutes. Jo tik bieži sastopamies ar klientu servisu, kas ir vienīgi tukši vārdi.

Rūpes par klientu ir labas komunikācijas pamats, tieši tāpat uz tām balstās harmoniskas un progresīvas savstarpējās attiecības jūsu organizācijā. Gan klienti, gan pakalpojumu sniedzēji ir vitāli svarīgi jūsu biznesa veiksmei. Jums jāstrādā ar mērķi apmierinātus klientus padarīt par sajūsminātiem, un nav svarīgi, vai jūsu vadībā ir liels personāls, vai strādājat viens pats. Un, ja arī darbojaties viens, būs ļoti labi, ja uzskatīsiet sevi par firmu un tādā gadījumā pakļausieties tiem pašiem nepielūdzamajiem klientu piesaistīšanas un noturēšanas likumiem. Praktiski tas nozīmē, ka jums vajadzīgi klienti, kas pie jums griežas pastāvīgi.

Varat sacīt, ka tā ir parasta lieta. Bet, kā tas mēdz būt, visiem zināmas patiesības ne vienmēr tiek ievērotas. Šai sakarībā varam minēt *Enterprise Africa Holidays Ltd*. Šī firma izrādīja savu nevēlēšanos komunicēties ar Salliju Bromptoni. Varbūt viņi pat nevēlējās šo sievieti apkalpot. Un, ja tas tā, tad to vajadzēja Sallijai paziņot jau pašā sākumā, bet firma ļāva noticēt, ka parūpēsies par viņu. Galu galā kliente jutās sevišķi neapmierināta un nelaimīga. Praksē vienmēr ieteicams gan apkalpojamus klientus, gan savus piegādātājus informēt par notikumu gaitu. Ja ir radušies kādi kavējumi vai sarežģījumi, noteikti jāpaskaidro klientiem iemesli un jūsu pasākumi to novēršanai. Cilvēki augstu vērtē regulārus un pat nelūgtus paskaidrojumus par viņus interesējošām lietām.

Katrā biznesā jācenšas atrast kāds konkurētspējīgs faktors. Jebkurā industrijā, jo sevišķi tas attiecināms uz servisa industriju, tie, kas spēj sekmīgi komunicēties ar saviem

vienreizējiem un pastāvīgajiem klientiem, katrā ziņā baudīs priekšrocības, bet ceļu, kā to panākt, esmu ieskicējis jau iepriekš. Iedalīsim jūsu konkurentus divās grupās:

- tādos, kas savus klientus uzskata kā pašu par sevi saprotamu lietu un domā, ka nav nekādas vajadzības uzturēt ar tiem labas attiecības;
- tādos, kas “saredz mistisko roku uz sienas rakstām noslēpumainas zīmes”¹ un tādēļ cenšas pārņemt jūsu klientu apkalpošanas standartus.

Jums no tiem nav jābaidās, vismaz līdz brīdim, kamēr tie neapvienojas un tiem nerodas vajadzība pēc jauniem biznesa vadītājiem. Bet, kas attiecas uz tālāko, viņi tik un tā uzzinās par jūsu metodēm, tādēļ jums nemitīgi jāpilnveidojas. Kādi ir jūsu organizācijas plāni komunikācijas pilnveidošanai nākamajiem divpadsmit mēnešiem?

**KONTROLJAUTĀJUMI:
VAI JŪS EFEKTĪVI KOMUNICĒJATIES
AR SAVIEM KLIENTIEM?**

	Jā	Nē
Vai pēdējo triju mēnešu laikā ir bijušas klientu sūdzības par jūsu izstrādājumu vai sniegtā servisa kvalitāti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Daniela grāmata, 5. nod., 5. – 30. – Ķēniņa Nebukadnecara dēls, ķēniņš Belcazārs, dzīru laikā šausmu pārņemts, ierauga roku, kas uz sienas raksta mistiskus vārdus – mene, mene, tekel uparsin. Šo vārdu jēgu – ķēniņa valsts bojāeju un paša ķēniņa nāvi atšifrē pravietis Daniels.

Ja jūsu nozīmīgākie klienti izsaka neapmierinātību, tad jūs

- sūtāt tiem vēstuli vai faksu?
- aprunājaties pa telefonu?
- noorganizējat tikšanos "aci pret aci"?

Vai jūs iepriekš brīdiniet klientus par gaidāmajām izstrādājumu, servisa līmeņa vai cenu izmaiņām?

Vai varat nosaukt piecus veidus, kā esat mēģinājis tuvināties saviem klientiem un viņu vēlmēm?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Vai jūsu klientu izteiktie ierosinājumi ir uzklausi un rezultātā pēdējo divpadsmit mēnešu laikā noveduši pie kādiem jauninājumiem produkcijas izlaidēs vai servisa jomā?

Vai jums ir ieplānots uzlabot klientu aprūpi?

Es gandrīz aizmirsu pieminēt, ka laba komunikācija dod sava veida atalgojumu. Ja jūs apmierināsiet klientu vēlmes, tie labvēlīgi atsauksies par jums, bet tas rosinās arī citus kļūt par jūsu klientiem. Mutisks ieteikums ir spēcīgākais reklāmas līdzeklis pasaulē, turklāt tas neko nemaksā.

GADĪJUMS AR NERVOZU RUNĀTĀJU

Pie horizonta bija savilkušies melni mākoņi. Pēc pieciem veiksmīga, bet saspringta darba gadiem bankas obligāciju uzpircēja Dženifera Hekslija tika norīkota par apvienības Centrālās finansu nodaļas jaunizveidotā mārketinga departamenta vadītāju. Tas bija milzu solis uz priekšu viņas karjerā, bet viņa tam bija labi sagatavota. Jau divus gadus strādājusi par grupas vadītāju. Universitātē ieguvusi ekonomikas un biznesa studiju grādu ar specializāciju tieši tirdzniecības jomā. Paralēli lielajai sociālajai slodzei viņa bija mācījusies nepilnā studiju laika programmā, lai iegūtu mārketinga organizācijas speciālista kvalifikāciju finansu iestādēs. Dženiferas darba līmenis jau atbilda Centrālās finansu nodaļas prasībām, kad kāds no viņas draugiem saviesīgā brīdī pateica, ka viņa esot izvirzīta par kandidāti vietējā vadītāja amatam. Diemžēl radās viens šķērslis...

Minētā amata pretendentam bija jāatbilst noteikmam "stingri pārlicināta personība, izcils komunikators un reprezentētājs". Lai pārbaudītu prezentācijas mākslu, vadošais finansu direktors un viņa kolēģi visiem pieciem kandidātiem, tai skaitā Dženiferai, lūdza sagatavot mārketinga stratēģiju nākamajiem trim gadiem. Šī prasība neuztrauca Dženiferu — viņai bija daudz labu ideju, ar kurām banka varētu uzlabot gandrīz neeksistējošo mārketingu. Bet doma par to, ka būs jāstāv un jārunā daudz augstākstāvošu personu priekšā... — Bet, ja tu dabūsi šo darbu, tad taču tev vajadzēs visu laiku ar to vien nodarboties, — Dženiferai līdzjūfigi skaidroja viņas draugs Deivids, citas bankas korporatīvais finansu menedžeris. — Tev jāsaņem sevi rokās.

Tuvojoties izšķirošajai dienai, Dženiferas uztraukums auga augumā. Viņa uzrakstīja savu runu un centās to iegaumēt vārdu pa vārdam, spoguļa priekšā vingrinājās izskatīties mierīga un līdzsvarota. Viņa mēģināja apsvērt izsmelošas atbildes uz kritiskām piezīmēm, kas, kā zināms, noteikti radīsies. No sasprindzinājuma viņai sāka uz mākties bezmiegs. Galu galā viņas ārsts parakstīja dažas miega zāļu tabletes. Tās viņu nomierināja, toties intervijas laikā radīja mazliet trulu reibuma sajūtu un prezentācijā viņa stomijās kā ļaunā murgā. Darbu viņa nedabūja, toties guva apņēmību pārvarēt šo šķērslī turpmākajā karjeras ceļā. Kā lai viņa sagatavojas nākamajam izdevīgajam gadījumam?

Mūsdienās jebkuram menedžerim jāpārzina prezentācijas māksla – jāspēj efektīvi uzstāties publikas priekšā, ar to saprotot ne tikai prezentāciju savas organizācijas ietvaros – teiksim, reklamējot saviem kolēģiem kādu jauninājumu produkcijas dizainā, bet arī prezentācijas klientiem un pircējiem, kā arī runas semināros un konferencēs.

Piemēram, manā profesijā ietilpst neskaitāmas uzstāšanās daudzās valstīs, dažāda lieluma auditorijās. – Vai jūs tomēr kādreiz nervozējat? – cilvēki laiku pa laikam man jautā. – Jā, – tā skan mana atbilde, – pirms īpašiem un sevišķi atbildīgiem pasākumiem. – Bet neliels uztraukums nenāk par ļaunu. Sirdsdarbība pastiprinās, adrenalīna plūsma palielinās – šādas fiziskās izmaiņas organismā norāda uz organisma sagatavošanos ekstrēmai situācijai. Bet nervus jācenšas savaldīt. Personiski man pirms prezentācijas labi palīdz relaksējoša un vienmērīga, dziļa elpošana. Bet to var sacīt tikai par tādiem gadījumiem, kad esmu pilnīgi pārliecināts par savas uzstāšanās saturu, tās atbilstību un nozīmību šai īpašai auditorijai, kā arī par manu

uzskates līdzekļu kvalitāti. Bez tam, man nepieciešams pamatīgi izmēģināt savu runu. Ja esmu vienīgais runātājs, tad man vienmēr pastāv iespēja aptuveni iztēloties skatuvi un domās atkārtot savu sakāmo. Bet arī tad vienmēr nepieciešama praktiska sagatavošanās, kaut vai pārliecināšanās, ka darbosies visa nepieciešamā aparatūra. Ja esmu saistīts ar citiem runātājiem un ir paredzēta prezentācija grupā, tad mums noteikti vajadzīgs viens vai pat divi īsti mēģinājumi.

Tieši tai laikā, kad sastapos ar Dženiferu Heksliju un uzziņāju iepriekš izklāstīto notikumu, viņa gatavojās līdzīgai atlas procedūrai citā bankā un atkal juta uzmācamies jau zināmo nedrošību. Es viņai ieteicu neuztraukties par nervu spriedzi, jo, kā jau minēju, tā tikai palielina enerģijas līmeni. Mēs pārspriedām viņas prezentācijas saturu, atzīmējot gan ievadu, gan izklāsta daļu, gan nobeigumu, kam vajadzēja iekļauties atvēlētājās trīsdesmit minūtēs, neaizmirstot arī piecpadsmit minūtes, kas paredzētas jautājumiem, atbildēm un diskusijai. – Atsauuciet atmiņā savas uzstāšanās galvenās tēzes, – es ierosināju, – prezentācijā izmantojiet kodoskopu, jau iepriekš sagatavojiet diapozitīvus un izmantojiet tos kā ilustrāciju. Divreiz pārlicinieties, ka jūsu diapozitīvi ir uzskatāmi un nepārbļvēti ar informāciju. Runājiet skaidri un pēc iespējas vienkāršāk. Centieties būt tāda, kāda jūs esat – parādiet sevi labākajā formā un necentieties tēlot kādu lomu. Ļaujiet, lai jūsu ziņojums nāk it kā pats par sevi. Un vēl, Dženifera, atcerieties, ka jums mazliet jālīdzinās akrobātam uz augsti nostieptas virves – jums turklāt vēl jāsmaida! – Viņa iesmējās un teicās darīt visu iespējamo. Šoreiz Dženifera ieguva darbu, pie tam ar sevišķi labvēlīgiem izteikumiem par viņas prezentācijas māku.

GADĪJUMS AR PLĀPĪGU PRIEKŠSĒDĒTĀJU

DMKG — pasaules lielākajā menedžmenta konsultāciju un auditorfirmā neviens nestrādāja garāku darba dienu par Elisteru Džeksonu. Daudz laika viņš pavadīja sanāksmēs un, būdams viens no firmas vadošajiem partneriem, parasti arī vadīja šīs sapulces. Viņš bija runīgs, sabiedriska cilvēks, kam patika gari biznesa lenči, bez tam viņš bija arī pieredzējis un rosīgs politiķis. Viņam patika vispirms izklāstīt savus uzskatus un tikai tad ķerties pie tēmas, parasti uzsverot savu stāvokli un amatu šai iestādē. Viņš necieta, ja seko pulkstenim un ja kāds agrāk aiziet no viņa rīkotās sapulces, parasti neveikli aizbildinoties ar kāda svarīga klienta apmeklējumu vai nepieciešamību laikus pagūt uz pastu ar steidzamu vēstuli. Viņam nepatika arī jaunākie partneri, kas pilnā balsī mēdza to pārtraukt. Viņš nelokāmi uzskatīja sevi par izcilu priekšsēdētāju. — Es, tāpat kā Margarita Tečere, varu, iepriekš negatavojies, vadīt sapulci, — viņš lielījās. — Reiz agrāk, kad jau strādāju šai firmā, tiku nosūtīts uz sapulču vadītāju kursiem, bet sapratu, ka tur man nav ko darīt.

DMKG ieviesa "360° aptauju" — aptauju pa apli — kolēģu un padoto, kā arī bosa vērtējumu. Elisters Džeksons saņēma milzīgu triecienu savā profesionālajā karjerā, kad kompānijas vadītājs pasniedza viņam aptaujas rezultātu apkopojumu "Komunikācijas māka", kurā tika sniegts viņa kā priekšsēdētāja kļūdu uzskaitījums:

1. Ela sapulces nekad nesākas un nebeidzas laikus. Viņš izrāda necieņu un nevērtību pret citu cilvēku laiku un viņu profesionālajiem padomiem un viedokļiem.

2. Bezgala mīļa viņam ir paša balss skaņa. Nekad viņš nespēj izteikties īsi un kodolīgi. Viņa ieklausīšanās spējas citu teiktajā ir visai minimālas.

3. Viņam reti kad ir pierakstīti darba kārtības punkti un nekad nekas nav gatavs jau iepriekš. Visi plānojumi notiek pēdējā minūtē, parasti sapulces otrajā pusē.

4. Nenotiek nekāda sapulču norises regulēšana. Saviem favorītiem ļauj novirzīties no tēmas, tāpat nekontrolē arī "pārlēkšanu" no vienas tēmas uz otru.

5. Uzsver, ka viņa vadītās sekcijas un nodaļas darbinieku politiskie uzskati ir vissvarīgākais aspekts, un daudzas no viņa vadītajām sanāksmēm tiek vērstas uz lēmumu atcelšanu vai arī izvairīšanos no tiem, lai neradītu nelabvēlīgu apstākļus savām struktūrvienībām.

— Blēņas, — iekaisis atcirta Elisters Džeksons. — Es zinu, man ir ienaidnieki un daudz tādu, kam skauž mani panākumi darbā. Jūs taču zināt vislabāk, kas patiesībā slēpjas aiz kritizētāju aizspriedumiem. Galu galā, es esmu ļoti cienījams partneris. — Firms vadītājs pasniedzās pēc vēl viena papīra. — Šos uzskatus apstiprina divdesmit sešu jūsu kolēģu un astoņdesmit viena jaunākā kompanjona un menedžera aptauja, tie visi apmeklējuši jūsu sapulces vai kopā ar jums strādājuši projektu grupās. Plus vēl četrus klientu vēstules, kas apliecina, cik viņuprāt, neapmierinošas bijušas sanāksmes ar jūsu piedalīšanos. Un patiešām, mans personīgais novērtējums, kas izriet no manis rīkotajām sapulcēm, apstiprina tieši to pašu. Un tātad, ko jūs tagad iesāksiet?

Varbūt daži menedžeri līdzīgi Elisteram Džeksonam izmanto tikpat kļūdainas priekšsēdētāja rīcības metodes un neceņas sevi pilnveidot.

Vārds “priekšsēdētājs” skan samērā oficiāli un atgādina mums ainas no tādām procedūrām kā parlamenta komisiju vai likumdevēju orgānu sēdes, akcionāru pilnsapulces, direktoru vai pilnvaroto padomes sēdes. Mūsdienās māka vadīt oficiālas sanāksmes palaikam veidojas pēc gataviem paraugiem, ar zināmu precizitāti tie nosprauž jums lomu, kura jātēlo, ievērojot visu klātesošo intereses. Labs priekšsēdētāja paraugs ir tiesnesis, kas dara savu darāmo reglamentētā veidā.

Bet tagad es jums ieteiktu iztēloties sevi “ieliktu priekšsēdētāja krēslā” kādas daudzvirzienu komunikācijas menedžera lomā. Protams, tas izklausās pēc žargona, bet šis gadījums ietver daudz dažādākas situācijas nekā tās, kurās jums jādarbojas pēc iepriekš zināmas procedūras. Piemēram, komandas treneris spēles puslaika pārtraukumā ir komunikācijas menedžeris, tieši to pašu var teikt par diriģentu orķestra mēģinājumos.

Kur vien sapulcējas cilvēki, tur starp viņiem norisinās divpusēja vai arī daudzpusēja komunikācija. Darījumu kontekstā sarunas ir iepriekš iecerētas, lai tās būtu mērķtiecīgas un efektīvas. Tāds nosacījums no abām pusēm – klausītājiem un līdera, prasa zināmu komunikācijas māku (tas attiecināms arī uz tādām sanāksmēm, kas ir kā viena komanda ar kopīgām interesēm un pieredzi un kam ir skaidrs mērķis). Jūsu pienākums ir vadīt diskusiju tā, lai tā sasniegtu attiecīgā pasākuma mērķi. 10. nodaļā mēs detalizētāk papētīsim, ko no jums prasa līdera vai vadītāja loma.

Pirms mēs beidzam apskatīt Elistera Džeksona bēdīgo piemēru (jūs noteikti jau uzminējāt, ka viņš bija spiests priekšlaicīgi aiziet pensijā un iesaistīties vietējo partiju darbībā), gribu pateikt dažus vārdus par vērtējumu. Atcerieties, ka visi apkārtējie – kolēģi, priekšnieki un padotie, ģimenes locekļi

gribot negribot jūs iespaido. Pilnīgi dabiski, ka arī šīm personām veidojas savs priekšstats par jums. Lai gan to nevarētu uzskatīt par objektīvu liecību tam, kas un kāds jūs patiesībā esat, – to zina tikai Dievs, bet visu vērtējumu kopumu – kopējo iespaidu modeli – jāņem vērā nopietni (tomēr ne jau pārspīlēti). Lūk, ko saka ungāru tautasdziesma:

Ja tev kāds vīrs saka, ka esi zirgs, pasmejies par to.

Ja divi vīri apgalvo, ka esi zirgs, to pārdomā mazliet.

Bet, ja trīs vīri saka, ka esi zirgs, ko tad?

Tad labāk ej un nopērc sev seglus.

GADĪJUMS AR NETMA LTD.

NETMA Ltd. (divu uzņēmumu: Northern Electric Transmissions un Machine Appliances apvienība) ir vidēja lieluma ražošanas uzņēmums, kas nonācis grūtibās. Kompānija ražo elektroierīces, adapterus un slēdžus, un trijās dažādās vietās nodarbina 750 cilvēku. Jaunākie firmas konkurenti, galvenokārt Taivānas un Malaizijas uzņēmumi, kas pirms trim gadiem ražoja 26% no kopējā attiecīgo elektropreču kopprodukta pasaulē, šajā gadā samazināja ražošanu līdz 9%, toties uzlaboja kvalitāti. Izgatavojamās produkcijas nomaiņšana, piespiedu štatu samazināšana, tenkas par to, ka kompānijas viena otru izkonkurēs, un citas nepatīkamas lietas radīja vispārēju satraukuma, pat baiļu atmosfēru rūpnīcās un birojos. Menedžeri lielāko laiku daļu pavadīja sanāksmēs ar saviem grāmatvežiem un kreditoriem. Rūpnīcu personāls atradās pilnīgā neziņā, kaut arī neviens apzināti nebija radījis šādu noskaņu. Tas notika tādēļ, ka nevienā no

trim rūpnīcām nebija nekādas iekšējās komunikācijas sistēmas, izņemot pa ziņojumu dēlim, ko papildināja ziņu drumslas, kuras pārvaldnieki bija varējuši savākt no saviem vadītājiem.

Kādu dienu Bils Hokinss, kas jau deviņus gadus strādāja brāķēto preču remontdarbnīcā, atnesa uz darbu vietējo avīzi un nolasīja pārējiem sludinājumu, kur NETMA Ltd. meklēja strādniekus nepilnam darba laikam. — Bet mums taču nav nevienas brīvas vietas, — iesaucās vesels protesta koris.

— Jā, bet vai jūs neredzat, — Bils skaidroja, — ka viņi grib mūs visus atlaist un izmantot nepilnā darba laika strādnieku darbu — tas ir daudz lētāks, tā viņi cer konkurēt ar Taivānu.

— Bet viņi taču to nedrīkst darīt, — protestēja arod biedrības līderis, — tā taču iznāks atlaišana no darba bez objektīviem iemesliem. Vismaz es dzirdēju baumas, ka esot izstrādāta jauna moderna produkcija un it kā mēs apvienotos ar General Electric kompāniju. Patiesībā, ja viņi būtu ņēmuši vērā mūsu idejas, mēs būtu varējuši pilnveidot jau esošo produkciju. Ja jau to varēja izdarīt japāņi, kāpēc lai to neizdarītu mēs. Ja nu vienīgi...

— Ja nu vienīgi mums būtu bijusi vadība un menedžeri, kas komunicētos ar mums, — viņu pārtrauca Bils, tad piecēlās, piegāja pie ziņojumu dēļa un ar sarkanu flomāsteru uzrakstīja saukli:

NETMA = Nobody Ever Tells Me Anything.¹

Tad, gaviļu saucienu un aplausu pavadīts, viņš apsēdās savā vietā.

¹ Nekad neviens man neko nepateiks.

Komunikācija ir iestādes dzīvinošais spēks, obligāta prasība biznesā un ne tikai labu savstarpējo attiecību priekšnoteikums. Bez pareizi organizētas komunikācijas sistēmas principiem jums neizdosies ilgi noturēties biznesa augstumos. Lai gan šo jautājumu es tuvāk izskaidrošu vēlāk (12. nodaļā), ļaujiet man atzīmēt divus būtiskus punktus:

- Svarīgi iekārtot pienācīgas komunikācijas sistēmas. Diemžēl daudzi vadītāji to atstāj nejaušības ziņā vai nonāk līdz komunikācijai tikai tad, kad paziņojami slikti jaunumi.
- Dažādas aparatūras pašas par sevi nav visai drošas. Tām ir tendence bojāties un novecot. Visiem iestāžu vadītājiem jāpārvalda komunikācijas māksla un jābūt labi ietrenētiem praktiskā ziņā. Aparāti nespēj mācīties.

Atcerieties šo nepielūdzamo vienādojumu: APJOMS + ĢEOGRĀFISKAIS ATTĀLUMS = KOMUNIKĀCIJAS PROBLĒMAS. Ja jums pieder veikaliņš ar trim darbiniekiem, tad par komunikācijas problēmām jums nav īpaši jāuztraucas. Bet ja esat nolēmis kļūt par stratēģisku biznesa līderi, kā NETMA Ltd. ģenerāldirektors, tad jums noteikti būs jāsaškaras ar šo problēmu un jārikojas, lai to risinātu.

Vingrinājums

Apsveicu jūs ar neseno iecelšanu NETMA Ltd. rīkotājdirektora amatā. To varētu uzskatīt par izaicinājumu! Lūdzu, uzrakstiet savu stratēģijas plānu noskaņojuma uzlabošanai uzņēmumā. Precīzāk, sastādiet programmu no sešiem punktiem, kā uzlabot – vai pareizāk, pārveidot pašreizējo komunikācijas līmeni kompānijā. Varu piebilst, ka, būdams kompānijas

valdes priekšsēdētājs un, tāpat kā jūs, arī tikko pieņemts, ce-
ru uz sadarbību ar jums un esmu pārliecināts, ka esat tieši tas
cilvēks, kas mūsu uzņēmumu izvedīs vadošajās pozīcijās pa-
saulē. Vai jūs nevarētu iesniegt man savu izstrādāto komuni-
kācijas programmu līdz pirmdienai? Kā jūs saprotat, tas ir
ļoti steidzīgi.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

GADĪJUMS AR SLIKTU IZPILDĪTĀJU

Maikls Viljamss strādāja tautas izglītības valsts die-
nestā kā konsultants, kas specializējies palīdzības snieg-
šanā rajonu vidusskolām, lai celtu to efektivitāti un kva-
lifikāciju. Agrāk, pirms darbošanās skolu inspektora amatā,
viņš strādāja par matemātikas skolotāju, bet pēc tam
pār kvalificējās jaunajā darba jomā. Tagad, kad bija pa-
redzēts privatizēt konsultāciju servisu, Džons Denčlijs, Maik-
la priekšnieks, bija izteicis zināmas šaubas par viņu jau-
najā konkurences kontekstā. Maikls visnotaļ bija vidusmē-

ra pienākumu izpildītājs, varētu teikt, pat nedaudz zem vidusmēra. Tomēr par tik sliktu viņu nevarētu saukt, lai tūlīt atbrīvotu no ieņemamā amata, bet viņam pietrūka radošās dzirksts. Bez tam viņam novērota negatīva attieksme pret sievietēm, tādēļ Denčlijs viņu uzaicināja uz personālām profesionālām pārrunām.

— Jums, Maikl, ir sācis tīri labi veikties, tieši to mēs... — Denčlijs sāka, it kā atcerējies kaut ko, kas pelnījis uzslavu, lai vispirms iedrošinātu, bet pēc tam pārietu uz kritizēšanu.

— Lieliski, priecājos, ka esat apmierināts, — Viljamss viņu pārtrauca. — Tik tiešām, man ir desmit gadu lielāka pieredze nekā citiem mūsu grupā. Daži no viņiem ņemas gandrīz vai slapji nosvīduši. Piemēram, tā Sāra Midlmena, viņa mani patiešām tracina, tāda feministe, nu vispār nepārspējama. Turklāt, varbūt arī lezbiete. — Viņš izteiksmīgi un daudznozīmīgi paraudzījās uz Denčliju, tad turpināja: — Vai varat iedomāties, ko viņa pateica pagājušajā nedēļā Stokingas augstskolā...

Denčlijs kaut ko līdzīgīgi pie sevis nomurmināja (viņš padomdevējuursos bija izcēlies kā labs klausītājs) ceņbā, ka pat šai situācijā radies kāds negaidīts glābiņš. Bet viņa vadītāja pienākums nelāva atkāpties.

— Maikl, mūsu šīsdienas sarunas temats ir izskatīt jūsu sniegumu sakarā ar gaidāmo privatizāciju. Fakts ir tāds, ka mūsu direktors jūs uzskata, viņa vārdiem runājot, par "sliktu vai viduvēju izpildītāju". Ko jūs vēlētos piebilst?

— Kāda nekaunība, — Viljamss iekarsa. — Galu galā man ir vismaz divdesmit gadu lielāka pieredze nekā viņam. Un man nav saprotams, ko viņš domā ar

vārdiem: slikts un viduvējs, varbūt jūs to zināt? Es esmu profesionālis, nevis dresēts dzīvnieks. Mēs nedarbojamies lielveikalā, vai piekrītat, kur viss tiek vērtēts pēc cenas. Pēc kādiem standartiem tad es esmu novērtēts?

— Labi, — atteica Denčlijs, — galvenokārt tā ir jūsu attieksme pret citiem. Cilvēki jūs uzskata mazliet par asu, tikai ne es, ticiet man, — viņš steigšus piemetināja, — un iespējams, ka arī klienti vienu vai divas reizes stāstījuši, ka jūs tiem nemaz tik daudz neesat palīdzējis.

— Ā, jūs domājat to vēstuli no Lenstedas augstskolas — tā stulbā kuce, tai nekad nekas nav labi. Blēņas. Arī skolas esmu apmeklējis daudz vairāk nekā citi mūsu grupā. Pasakiet to direktoram. Un vispār, nav (viņš uzsita ar roku pa galdu), nav nekā slihta manā darbā, kā jūs sakāt. Jā, taisnība, neesmu izcils — acīmredzot tieši to jūs, priekšnieki, vēlaties. Es neesmu nolēmis upurēt savu dzīvi uz biznesa lietderības altāra, tas nav manā dabā. Turklāt jūs pats teicāt, ka man sācis īrii labi veikties. Jauki gan!

Kvalitatīvas darbinieka izvērtēšanas gadījumā abi, gan priekšnieks, gan padotais (man nepatīk šie termini, bet labākus šādā kontekstā nevaru iedomāties), nonāk pie līdzīga secinājuma par līdzšinējo darbu un par tā uzlabošanas plāniem turpmāk. Aprakstītā saruna jau iepriekš paredzēta neveiksmei, jo ne Denčlijam, ne arī Viljamsam nav skaidrs, ko īsti teikt. Viņi vienkārši sarunājas, jo abiem ir likts to darīt.

Tālāk, 8. nodaļā, es sniegšu praktiskus piemērus iepriekš teiktajam un arī izklāstīšu patiesi efektīvas novērtēšanas intervijas mērķus un standartus. Šeit tikai pieskaršos dažiem vispārējiem jautājumiem, izmantojot iepriekš aprakstīto gadījumu.

Ievērojiet, ka šai pārrunai trūkst būtiskākā – Denčlijs nepiemin nevienu konkrētu faktu. Viņam vienkārši nav informācijas par to, vai Viljamsam ir skaidri viņa mērķi un uzdevumi (vai pamanījāt kādus noteikumus vai norādījumus?). Tāpat viņam nav nekādu drošu datu par Viljamsa darbu, lai varētu to salīdzināt ar standartiem vai noteikumiem. Pateicoties šim vakuumam, Denčlijs ļauj Viljamsam kļūt iedomīgam un pašpārliecinātam (vienīgais kritērijs darba kvalitātei ir apmeklēto skolu skaits).

Tādi salīdzinājumi kā “slikts” un “vidusmēra” pašam Denčlijam ir visai neskaidri un tādēļ nenokļūst uzmanības centrā, tādējādi dodot Viljamsam vēl vienu iespēju izvairīties no vajadzības rūpīgi pārdomāt un analizēt sevi. Komunikācija starp šiem diviem vīriem apliecina to, ka viņiem abiem nav kopējas valodas sava darba rezultāta apspriešanai. Tāpat redzams arī tas, ka Denčlijs atrod tikai nelielu izdevību garāmejot pieskarties Viljamsa negatīvajai attieksmei pret sievietēm.

Starp citu, kuru no viņiem abiem jūs gribētu atlaist no darba pirmo? – Ne vienu, ne otru, – jūs atbildētu. – Abus varētu pilnveidot kvalificētāka vadība. – Labi, vēlāk došu jums iespēju pierādīt savu nostāju.

Vērtēšanas intervijai jānorit kā prasības izskatīšanai tiesā ar vienlīdzīgām tiesībām abām pusēm. Ja jūs kādu vērtējat, jums jābūt:

- OBJEKTĪVAM
- LIETIŠĶAM
- TAKTISKAM

Visgrūtāk ir ievērot visus trīs noteikumus vienlaikus.

EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA — PERSONISKO SPĒKU PĀRBAUDE

Maikla Viljamsa atziņa, ka viņš nav ideāls darbinieks, man atgādināja kādu stāstu. Kāds vīrs daudzus gadus veltīja nevainojamas sievas meklējumiem, kamēr beidzot to atrada. Tomēr bija viena nepatīkama lieta. Arī viņa bija meklējusi nevainojamu vīru!

Atrast nevainojamu cilvēku, tas būtu ideāli. Ir jau labi, ja ir tādi ideāli, tie ir kā logi, caur kuriem mūsu dzīvē iespīd mūžības gaisma. Bet tie ir reti, varbūt vispār nesasniedzami šīs trauksmainās dzīves pieredzē. Tieši tāpat jūs diez vai būsiet ideāls komunikators. **IZCILĪBA IR JĀSASNIEDZ DARBĀ.**

Iespējams, ka pirmajā acu uzmetienā jūs vienā vai divos no šiem sešiem atstāstījumiem ieraudzīsiet sevi, varbūt tas jums pat nomāks garastāvokli. Vislabāk būtu, ja jūs jau tagad sāktu strādāt ar sevi. Tas būtu pirmais ieskicējums kalnam, kurā jums jāuzkāpj. Kad būsiet nonācis pie grūtās kalnā kāpšanas – sevis pilnveidošanas, jūs, tāpat kā lielākā daļa cilvēku, atklāsiet, ka pārvarēt “collu ir viegli, bet jardu – grūti”. Šai darbā magisku formulu nav. Viss atkarīgs no prakses – daudzkārtējas kļūdīšanās un pacietīgas mācīšanās. Nekad bezcerīgi nenolaidiet rokas – efektīvai komunikācijai ir milzu nozīme kā profesionālajā, tā arī personīgajā dzīvē, bet bezcerība jūs ieģrūdīs viduvējībā.

Pirms dodaties šai ceļojumā, jums jāatceras, ka visvieglāk pārvaramie šķēršļi – mācīšanās runāt, lasīt un rakstīt jums jau ir aiz muguras. Protams, savulaik tas nemaz nebija tik viegli, bet tagad, paraugoties atpakaļ, tas vairs nešķiet grūti.

Bet tagad iesaku jums pārdomāt, vai bija vērts pirkt šo grāmatu. Vai tā jums vajadzīga tikai laika kavēklim, teiksim,

Īsam lidojumam līdz Parīzei, vai arī esat nolēmis to izmantot nopietni – kā testu sistēmu, lai pārbaudītu savu komunikatora māku? Tad nospraudiet sev mērķi.

Vingrinājums

Šīs grāmatas lasīšanas rezultātā esmu nolēmis pilnveidot savu komunikatora mākslu sekojošos veidos:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

CEĻĀ UZ IZCILĪBU: PĀSPĀRBAUDE

	Jā	Nē
Vai tagad jūs attiecaties pret efektīvu komunikāciju kā pret savu darba būtisku sastāvdaļu? Vai jūs saskatāt tās saistību arī ar savu privāto dzīvi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai komunikācijas mākslā esat jau sasniedzis augstāku līmeni? (Iekams iezīmējat krustiņu kvadrātiņā "Jā", pavaicājiat vispirms savam laulātajam draugam, labākajam draugam un visbeidzot trim kolēģiem.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vai jūs apjaušat savus patiesos spēkus un tās jomas, kuras noteikti jāuzlabo? Ja tas tā, vai varat to uzrakstīt uz atsevišķas papīra lapas?

Vai jūs jau izvēlējāties nodaļas šai grāmatā, kuras jūs gribētu sevis profilēšanai apgūt vispirms?

Vai jūs TAGAD varat raksturot, cik liela ir jūsu vēlēšanās kļūt par efektīvu komunikatoru ar vārdiem:

1. Tā ir viskarstākā vēlēšanās
2. Degu aiz nepacietības
3. Reizumis uzplaiksnī
4. Neesmu pārliecināts
5. Vispār nav vēlēšanās

DERĪGI PADOMI

- Komunicēšanās iespējama tikai tādā gadījumā, ja jums ir saskarsme ar cilvēkiem un vēlme kontaktēties ar tiem. Sociālā distance, ko atzīst daži vadoši darbinieki, ir dziļi neproduktīva. Dzīvojiet un strādājiet starp cilvēkiem kā viņu līderis, nevis neaizsiedzamais boss. Tikai tas ir priekšgalā, kas nebaidās komunicēties.
- Neierobežojiet komunikācijas iespējas ar savas iestādes ietvariem. Komunikācija ar jūsu klientiem, perspektīvajiem klientiem, piegādātājiem, atbalstītājiem un vispār ar sadarbības partneriem ir vitāli svarīga jūsu biznesa uzplaukumam. Vai kādreiz jūs kā klients esat nonācis sliktas komunikācijas bēdīgajās skavās? Tādā gadījumā jums ir zināms, ko tas nozīmē.
- Jūs nekur tālu netiksiet nevienā karjeras jomā, pat nemitīgi pilnveidojoties, ja nespēsiet publiski uzstāties vai vadīt prezentāciju. Šādos

gadījumos uztraukums ir dabisks un jums jāmācās to kontrolēt. Nav šaubu, ir svarīgi, ko sakāt, bet arī – kā jūs to sakāt. Jūsu prezentācijas māksla var izrādīties tikpat svarīga, sevišķi, kādā īpašā kontekstā.

- Pirmais solis, lai kļūtu par komunikācijas menedžeri, kas palīdz citiem efektīvi komunicēties un panākt vienošanos, ir uzņemties diskusijas līdera vai vadītāja lomu. Kā liecina pētījumi, tikai viens no desmit menedžeriem ir izcils sapulču vadītājs. Vai arī jūs starp saviem kolēģiem neesat viens no šīs laimīgo minoritātes pārstāvjiem?
- Uzņēmumos valda samērā nervoza komunikācijas sistēma, kas sniedz informāciju, idejas un atklājumus ar dažādu efektivitāti. Ir svarīgi ieviest nevainojamu komunikācijas sistēmu un apmācīt vadītājus un menedžerus – sistēmas galvenos mezglu punktus, – komunikācijas mākslā.
- Nekad nav bijis vienkārši kādu kritizēt, kā arī pašam uzklaut kritiku vai vērtējumu, tas ir ļoti dabiski. Bet jūs nekad nebūsiat efektīvs līderis, ja nepārvarēsiet šo barjeru.

*Ak, kā es vēlos, lai Dievs mums ļauj
ieraudzīt sevi no malas, tas glābtu
mūs visus no kļūmēm un idejām dumjām.*

Roberts Bērnss "To a Louse" (1786. g.)

3.

EFEKTĪVAS RUNAS

Paruna saka: "Runas ir kā bērni, tās viegli iecerēt, bet grūti tikt ar tām galā." Protams, runas var pielīdzināt bērniem, tās mēdz būt visdažādākās gan formas, gan lieluma ziņā. Tās var būt oficiālas vai neoficiālas, improvizētas vai iepriekš sagatavotas. Aplūkosim to daudzveidību.

Uzruna ir rūpīgi sagatavota, formāla runa, ko sniedz izcils runātājs vai kas domāta kādam svinīgam gadījumam. Kā piemēru varam minēt inaugurācijas vai atvadu procedūras svinīgo uzrunu. Jāuzsver, ka attiecīgā auditorija ir saistīta ar šo pasākumu. Šāda veida uzrunām pielīdzināma arī politisko līderu uzstāšanās savu partiju ikgadējās konferencēs.

Svinīga runa – svinīga daiļrunīga uzruna, lai izraisītu emocijas kādai grupai vai lielākai ļaužu masai. Šāda runa iztīrza kādu nozīmīgu jautājumu cildinošā manierē atbilstoši retorikas likumiem un parasti tiek nolasīta speciālos gadījumos. Šeit varam minēt dažādas godināšanas, universitātes beidzēju izlaiduma aktus, bērnu ceremonijas un citus svinīgus gadījumus. Kā šādas svinīgas runas klasiskākais piemērs minama Linkolna slavenā Getisburgas uzruna. Kopš tiem laikiem izcili oratori ir reti sastopami, tomēr termins svinīga runa tiek paretam lietots, lai apzīmētu pompozas, ārišķīgas, oratoriskiem efektiem papildinātas runas.

Turpretī *publiskās runas* atšķirībā no iepriekšējām ir piekļaujamā nekontrolējamām uzrunām. Tās mēdz būt garas, skaļas un aizrautīgas, kas aicina uz strauju, aizrautīgu darbī-

bu vai pretdarbību. Tā var būt gan vienkārša improvizēta tirāde vai arī iepriekš rūpīgi pārdomāta runa. Parasti tā domāta, lai uzbudinātu tos, kam tieši tā adresēta, un lai pamudinātu tos aktīvai darbībai. Šeit varam minēt pirms Otrā pasaules kara teiktās garās un skaļām frāzēm piebārstītās Ādolfa Hitlera runas masu manifestācijās.

Runas var sagrupēt vairākās kategorijās atkarībā no to mērķiem un satura. *Priekšlasījumi* mēdz būt diezgan gari, labi sagatavoti un noorganizēti stāstījumi par noteiktu tēmu, bet *lekcijas* ir mācībspēka sagatavotas runas klasei. Tie ir priekšlasījumi par noteiktu tematu, kas tiek nolasīti, lai informētu vai apmācītu skolēnus, studentus vai kādu citu līdzīgu auditoriju. Vārds *lekcija* cēlies no latīņu darbības vārda, kas nozīmē lasīšanu. Visefektīvākās lekcijas netiek vienkārši nolasītas, lasīt lekciju nozīmē nopietnu iepriekšēju sagatavošanos, lielākoties arī lekcijas sagatavošanu rakstītā veidā. *Spreidķis* – reliģiska satura pamācošs priekšlasījums, ko draudzei sniedz garīdznieks. Neoficiāli lekcijas, spreidķus un pat publiskās runas var nosaukt par pamācošām, morālām instrukcijām, kas sevī iekļauj formālus pārmetumus, stingrus rājienus, vispārējus norādījumus un nopietnu pārliecināšanu attiecībā pret pienākumiem.

Mūsdienās, jo sevišķi menedžmenta jomā, radusies jauna uzrunas forma – *prezentācija*. Tā jau kļuvusi tik parasta un potenciāli tik svarīga, ka šajā grāmatā tā aplūkota atsevišķā nodaļā. Mana pirmā saskarsme ar prezentāciju notika armijā sakarā ar Otrajā pasaules karā pielietoto apmācības metožu psiholoģisko izpēti. Ir jāizdala divas raksturīgas prezentāciju pazīmes:

- plašs audiovizuālo līdzekļu pielietojums;
- prezentācijā parasti iesaistīts vairāk nekā viens cilvēks, tātad tā, tāpat kā jebkurš pasākums, ir kopēju pūliņu rezultāts.

Daudzas televīzijas programmas būtībā ir tieši tādas prezentācijas. Šis stils dominē industrijā un komercnozārēs, it sevišķi tirdzniecības un mārketinga jomā, lai iegūtu jaunus vai potenciālus klientus.

Lai kļūtu par efektīvu runātāju jebkurā vai visās minētajās publiskas uzstāšanās formās, jums jāatceras noteikti principi. Tos varētu salīdzināt ar aerodinamikas likumībām, bet šajā gadījumā tie būtu jālieto, lai *palielinātu komunikēšanās jaudu vai spēju izteikt savas domas vārdos*. Tieši šīs spējas dažbrīd pietrūkst, kā to varēsiet novērot nākošajā stāstījumā.

Administratīvās grupas diskusija bija pārāk ieilgusi, un visiem kļuva gluži skaidrs, ka neviens nav uztvēris, ko rīkotājdirektors Maikls Manns īsti bija domājis, stāstot, kas notiks, ja kompānija neuzlabos izlaistās produkcijas kvalitāti, klientu apkalpošanas servisu un nepaaugstinās firmas konkurencspēju. Daži saskatīja iekšēja apvērsuma un apvienošanās draudus, citi domāja, ka jau pēc nedēļas tiks izsludināta atlaišana no darba. Baumu, nedrošības un raīžu uzpūstas emocijas sita augstu vilni, kas izraisīja savstarpējas pretenzijas vienam pret otru. Beidzot Maikls Manns centās nomierināt uzvirtojušās kaislības un teica: — Zinu, jūs uzskatāt, ka esat sapratuši, ko gribēju teikt, taču neesmu pārliecināts, ka patiešām esat izpratuši manu domu.

Un patiešām, iepriekš minētais formulējums par komunikēšanās jaudu raksturo atbilstošu rīcību oficiālās vai iepriekš izplānotās sanāksmēs, kā aprakstīts piemērā, bet vēl vairāk tas attiecas uz neoficiāliem gadījumiem, kad jūs tiek uzaicināts piecelties un teikt dažus vārdus vai kad jums jāiesāk, vai jānoslēdz kāda tikšanās. Šai kategorijā es parasti iekļau-

ju arī dažas *sarunas*, gan ne ikdienišķos sadzīves apstākļos, bet tādās situācijās, kad divi vai vairāki cilvēki satiekas, lai nepiespiestā un neoficiālā atmosfērā parunātos, iespējams, ar zināmu mērķi un nodomu. Dažās civilizācijās, arī mūsu pašu senākā vēsturē, sarunas tika pielīdzinātas mākslai. Aizvien ticis apbrīnots talants izpaust savas domas ikdienas leksikā, piemēram, Džeinas Ostinas romānu varones vai doktors Semjuels Džonsons. To var panākt ar tiešas, gudras un trāpīgas valodas palīdzību. Varbūt arī jūs kādudien apgūsiet visus komunikācijas mākslas veidus, izmantojot šo vienkāršo un višiem zināmo metodi.

Tagad pie darba. Manuprāt, ir seši pamatprincipi, bet šis saraksts nav noslēgts. Lūdzu, ja varat pievienot vēl kādu, dariet to zināmu arī man. Lai būtu vieglāk šos principus atcerēties, esmu tos izdalījis atsevišķi pavēles jeb atgādinājuma formā. Šos sešus pamatprincipus parasti cenšos ievērot, lai gan ne vienmēr tas izdodas pietiekami efektīvi.

IZSAKIES SKAIDRI!

Skaidrība ir galvenais princips, kas dod vislielāko efektu un kuram piemīt vislielākais spēks kā runā, tā rakstos. Tādējādi labas komunikēšanās pamats ir skaidra doma. Šo patiesību jau 1674. gadā izteica dzejnieks Nikolā Bualo:

*Kas labi izdomāts, to skaidri pateikt var,
Jo vārdi viegli radīsies bez pūlēm.*

Skaidras domas rada skaidru izpausmi, bet neskaidras, nenoiteiktas vai jucekliiskas domas un idejas ir daudz grūtāk uztveramas un saprotamas.

Šis princips pielietots jau sen pirms ministriju un izpildvaru kabinetiem, tajos laikos, kad cilvēks, būdams zemākā attīstības pakāpē, centās sasniegt skaidrību, kas attīstīja zināmu valodas veiklību un intelektuālas analīzes, sintēzes un vērtēšanas spējas. Bet tā jau ir citas šīs sērijas grāmatas "*Efektīva lēmumu pieņemšana*"¹ tēma.

Starp citu, te nav domāts, ka tas, kas ir skaidrs, ir arī patiesībai atbilstošs. Reiz kāds bija teicis, ka Džordža Bernarda Šova galva esot pilna ar skaidru ideju jucekli. Bet, kā tas mēdz būt, ne vienmēr patiesība ir skaidra un dzidra un "ne viss ir zelts, kas spīd". Skaidrība ir savtīga vērtība – tā labi kalpo tikai tad, kad esi gatavs par to maksāt. Šī maksa sastāv no labprātīgas vēlēšanās paciest gan jucekli, gan neskaidrību, gan nenoteiktību, līdz mākoņi izklīdīs un migla nosēdīsies, un tad problēma vai darbības virziens kļūs kristālskaidrs. Ja to attiecinām uz komunikāciju ar apkārtējiem cilvēkiem, tad skaidrības un patiesības kombinācija ir gandrīz neatspēkojama, un tikai tā var sasniegt cerēto.

Viens no meistarīgākajiem šī principa piekritējiem bija feldmaršals Montgomerijs. Viņa kara laika kauju plānu izklāsti esot kļuvuši par leģendām tiem, kas tos dzirdējuši. Arī es kā zēns Sv. Pāvila skolā dzirdēju vikonta Montgomerija runu. Viņš bija iegriezies savā vecajā skolā, lai pastāstītu par sabiedroto karaspēka izcelšanās plānu Ziemeļfrancijā.² Viņš runāja tai pašā ēkā, kur kara laikā bija izvietojies sabiedroto štābs, un tai pašā zālē, kur viņš un citi ģenerāļi bija novadījuši savas izšķirošās prezentācijas karalim Džordžam VI un Vinstonam Čērčilam. Man, četrpadsmitgadīgam zēnam, nemaz nebija grūti uztvert "atmosfēru", kā to labprāt mēdza saukt Montgomerijs. Pāri

¹ John Adair "Effective Decision Making".

² Sabiedroto karaspēka izcelšanās Ziemeļfrancijā notika 1944. gada 6. jūnijā.

visiem plūda viņa spirdzinošā, skaidrā valoda. Vērtējot Montgomeriju, šo apstākli spilgti uzsver brigādes komandieris Essams, ko citējis Ronalds Levins savā darbā "Montgomerijs kā militārais komandieris" (1971. g.):

Viņš varēja aprakstīt vissarežģītāko situāciju ar apbrīnojamu skaidrību un dot aptverošu ainu jebkuram karadarbības posmam, nelietojot nekādas piezīmes. Runājot viņš vienmēr skatījās tieši uz auditoriju. Viņam piemita neaprakstāmas spējas jebkurā problēmā saskatīt būtisko un sniegt atrisinājumu pārsteidzoši skaidrā un saprotamā veidā. Bija gandrīz neiespējami pārprast viņa domas, lai arī cik nepatīkamas tās nebūtu.

Principam IZSAKIES SKAIDRI ir jābūt tikpat agresīvam kā sērskābei pret rūsu, pret to, kas padara domas, spriedumus un izteicienus neskaidrus. Tam, ko jūs gribat teikt, jābūt ar noteiktu kārtību, ar precīzu struktūru, lai cilvēki zinātu, kā orientēties apspriežamā temata ietvaros. Spriedumiem jābūt konkrētiem un skaidri izceltiem, bez izplūdušām runām, kas var novest pie nekorekta tulkojuma un strīdiem. Vissvarīgākā ir skaidrība par saturu, jo tieši šī daļa var saduļķot dzidrās domu dzīles. Visbeidzot, skaidrības princips rosina mūs izvairīties no jucekliskiem ziņojumiem, samezglotām piezīmēm un mājieniem, kas saprotami tikai dažiem, un pēc būtības nepieklājīgiem, lai gan ārēji parastiem vārdiem.

ESI GATAVS!

Sagatavošanās galvenā sastāvdaļa ir skaidri apzināties savu mērķi, saturu un plānu gan oficiālā prezentācijā, gan vienkāršā runā.

Daudziem cilvēkiem ir zināms īsais un kodolīgais skautu moto: ESI GATAVS.

Protams, ka jūs nevarat būt sagatavojies katram dzīves gadījumam, izņemot vispārēju apziņu, ka jāuztur zināma garīga enerģija, kas ļautu orientēties neparedzētās situācijās, kurām iepriekš neesat gatavojies, bet vajadzības gadījumā arī sagatavot attiecīgu runu. Jūsu rīcībā var būt nedēļas vai tikai dažas minūtes, bet šī principa ievērošana jums var lieti noderēt.

Kādu sagatavošanās veidu vai pakāpi jūs varat sasniegt, tas atkarīgs no apstākļiem, bet lietderīgi ir atšķirt vispārējo no detalizētā savās runās. Piemēram ņemot analogiju ar portretistu, redzam, ka lielākā daļa vai pat visi jūsu treniņi un arī pieredze gatavo jūs kādam izšķirošam brīdim.

Slavenais portretists sers Džoša Reinoldss — Karaliskās akadēmijas pirmais prezidents, reiz gleznoja kāda pašpārliecināta, neiedomājami bagāta vīra, plaši pazīstama dzelzs rūpniecības magnāta portretu. Kā jau bagāts cilvēks, viņš savu naudu tērēja ar apdomu. Saņēmis par gleznu vairāku simtu gineju lielu rēķinu, kas tolaik bija milzīga naudas summa, viņš no niknuma vai eksplodēja un devās pie sera Džoša izteikt savu neapmierinātību.

— Mana ģimja zīmēšana jums prasīja ne vairāk kā divpadsmit stundu, — viņš paziņoja, — un jūsu asistenti padarīja lielāko atlikušā darba daļu. Kādēļ man būtu jāmaksā vairāk nekā seši simti mārciņu par divpadsmit stundu darbu? Tādu summu es nemaksāju pat saviem labākajiem menedžeriem.

— Ser, jūs man nemaksāsi par divpadsmit stundu ilgu darbu, — atbildēja Reinoldss. — Jūs maksāsi par

vairāk nekā trīsdesmit gadiem, kuru laikā es ar lielām pūlēm un grūtībām mācījos, ko darīt ar savām otām šajās divpadsmit stundās.

– Visa mana dzīve bija sagatavošanās, lai mīlētu jūs, – tā rakstīja Dž. K. Čestertons savai nākamajai sievai. Komunicēšanās kontekstā šāda *vispārēja sagatavošanās* ir sākusies jau sen, jūsu pirmajās skolas dienās, kad mācījāties rakstīt un lasīt, pārrunāt un apspriest mācību vielu, un tad, kad jūs, ziņot atbildi uzdotajam jautājumam, klasē cēlāt roku. Tāpat tā ietver sevī visu turpmāko mācīšanos, lielākoties darbā. Jums nepārtraukti bija jāapgūst pareizas komunikācijas principi un praktiskās iemaņas. Šī grāmata vienlaikus ir kopsavilkums un papildinājums tai vispārējai sagatavotībai, ko esat mācījies visu savu mūžu.

Detalizētā sagatavošanās – izsakoties armijas leksikā, būtu rīcības taktika attiecīgajā situācijā. Portretistam tā nozīmētu savu darbu sākt ar audekla sagatavošanu, otu un krāsu izvēli un sakārtošanu, kā arī ar pārliccināšanos, vai studija ir pietiekami silta un gaiša. Tā varētu iekļaut arī pārdomas par šīsdienas modeļa personību un raksturu, par to, kādu mūziku viņš labprāt klausītos, par ko viņam patiktu aprunāties un kādus atspirdzinošus dzērienus viņam varētu piedāvāt. Krājuma "Blēņu stāsti maziem bērniem" ievietotajā stāstā "Ziloņa bērns" (1902. g.) Radjards Kiplings uzrakstīja dzejoli, kas atspoguļo jebkura komunikācijas veida līdzvērtību attiecībā pret citiem:

*Man ir seši uzticami kalpotāji
(Tie man iemācījuši visu, ko es zinu);
To vārdi ir Kas, Kāpēc un Cik,
Un Ko, un Kur, un Kā.*

Esmu tos sarindojis nākošajā tabulā, lai gan secībai nav nekādas nozīmes. Tie ir kā seši tērauda kalti, ko vajadzētu vienmēr turēt pie rokas noasinātus un gatavus darbam.

DAŽI NORĀDĪJUMI PĀRDOMĀM	
GALVENIE JAUTĀJUMI	PIEZĪMES
Kas?	Kas ir tie, ar ko esat nolēmis komunicēties? Mēģiniet iedomāties, vai saruna būs individuāla, ar vairākiem cilvēkiem vai auditorijas priekšā. Kādas ir viņu intereses, kādi priekšnosacījumi un cik tie nozīmīgi? Vai tie ir saistīti ar kādu un cik unikāls ir viņu temats?
Ko?	Par ko jūs vēlaties komunicēties? Lai atbildētu uz šo jautājumu, atcerieties savas galvenās priekšrocības. Kad un kādā veidā veiksmīgi pasniegt to, ko esat sagatavojis.
Kā?	Kā vislabāk pasniegt savu ziņojumu? Liela nozīme jāpiešķir arī valodai. Izdomājiet jau iepriekš savu runu, izplānojiet sākumu, pamattekstu un nobeigumu. Ja vieta un laiks atļauj pielietot audiovizuālos uzskates līdzekļus, izvēlieties un sagatavojiet tos.
Cik (ilgi)?	Komunikācijā viens no vissvarīgākajiem ir laika jautājums. Atfīstiet savu laika izjūtu, lai jūsu uzstāšanās būtu veikla, saistoša un pateikts tiktu viss svarīgākais. Atcerieties — visam savs laiks. Gan runām, gan klusēšanai, jo labāk ir klusēt, nekā vilkt nepareizu meldiņu.

Kur (tas notiks)?	Kā jūsu paredzētais darbības plāns realizēsies konkrētajā vidē? Piemēram, varbūt jūs varat atlicināt laiku un apskatīt telpu, kur runāsi, varbūt pat varat pārveidot tās iekārtojumu. Pārbaudiet dzirdamību telpā (ja lietosiet kādus vizuālos uzskates līdzekļus, tad arī redzamību).
Kāpēc?	Lai klausītāji ne vien dzird, bet arī ieklausās jūsu teiktajā, ir skaidri jāzina, kāpēc citus ieinteresē jūsu stāstījums, un, ja nepieciešams, tas arī jāpaskaidro. Kas saistīs viņu uzmanību? Jūsu stāstījuma saturs, vērtība un veids, cik interesanti to pasniegsiet ... atkarīgs no tā, cik pārliecināti būsi par šīs komunikācijas nozīmīgumu.

Parasti vienmēr pietrūkst laika sagatavoties, taču reti kad gadās, ka neiznāktu atlicināt dažas minūtes rīcības plāna sagatavošanai. Manuprāt, situācijās, kad tas nav iespējams, labāk dot priekšroku tādām cilvēkiem, kas vienmēr gatavs runāt par droši zināmu tematu, ja vien tiek aicināts to darīt. Bet jāsaprot, ka labs komunikators no šādām situācijām centīsies izvairīties.

Vienu lietu esmu apguvis ļoti nopietni: nekad nedrīkst zaudēt elastību un pielāgošanos apstākļiem. Gatavojoties darbam, vispirms, gluži dabiski, tiek sastādīts plāns. Grūtākais ir tas, ka darbības plāns dod tikai netiešas norādes par vēlamu situāciju un norisēm, bet izšķirošajā brīdī viss var iznākt gluži citādi nekā paredzēts.

Henrijs Kemptons bija sevišķi saniknots par perspektīvā paredzēto autoceļa paplašināšanu. Pārbūvējamais

ceļš stiepās tieši gar viņa dārzu un tālāk aizvijās cauri laukiem. Kemptons bija ļoti rūpīgi sagatavojis savu runu šī jautājuma publiskai apspriešanai. Viņš bija uzskaitījis desmit punktus par kaitējumu dabai ar sevišķu norādi par reti sastopamā, bet šeit novērotā Āfrikas dzeņa dabiskās dzīvesvietas izmaiņām.

Kad ierēdņi bija beiguši īsu lietas izklāstu un sapulces priekšsēdētājs atklāja diskusiju, Kemptons gaidīja izdevīgu brīdi, lai uzstātos ar savu runu, ko viņš bija ielānojis desmit minūtēm.

— Tā kā palicis maz laika, lielākā daļa no iebildumiem paredzētā laika būs jāsamazina līdz trim minūtēm. Nākošais misters Kemptons, — paziņoja priekšsēdētājs.

Henrijs piecēlās un sāka savu desmit minūšu garo runu. Brīdī, kad viņš bija sasniedzis tikai trešo punktu — un tas bija aizņēmis ilgāku laiku, nekā paredzēts, priekšsēdētājs to pārtrauca un viņam bija jāapsēžas savā vietā. Viņš paspēja pateikt tikai to, ko jau bija minējuši citi runātāji. Toties viņa desmitais punkts, viņa trumpja dūzis — Āfrikas dzenis tā arī izgaisa vējā.

Pārāk aizņemts ar savu ziņojumu, Henrijs Kemptons aizmirsa smalkjūtību pret pārējiem dalībniekiem. Ja viņš būtu taktiskāks, tad pamanītu, ka daudzie runātgrībētāji, kas iekļāvās atļautajā laikā, kļuva par ieguvējiem. Toties viņš, spiests pēdējā mirklī izmainīt iecerēto plānu, netika ar to galā, tādēļ zaudēja izdevību pateikt galveno. Atcerieties, ko reiz teicis kāds izraēliešu armijas ģenerālis: — Plāns jums būs labs pamats pārdomām.

RUNĀ VIENKĀRŠI!

Pasargājiet savus klausītājus no grūtībām. Šādā kontekstā vārds *vienkāršs* norāda uz kaut ko, kas nav komplicēts un pārāk sarežģīts, un tādēļ viegli un ātri uztverams. To nevajadzētu sajaukt ar jēdzienu *viegls* tādā nozīmē, ka tas prasa maz piepūles.

Vienkāršā meklējumi domāšanā ir tas pats, kas attiecīgā temata būtības meklēšana, kas atbilst tieši šim tematam un nav sajaukta ar citiem jautājumiem. Šādi meklējumi prasa zināmas analīzes spējas. Pirms mēs izkristalizējam temata vienkāršāko būtību, mums nākas to analizēt, atmet lieko, domāt un vēlreiz pārdomāt. Nesarežģīt nozīmē pasniegt grūti aptveramo un sarežģīto iespējami vienkāršākā un saprotamākā veidā.

NESAREŽĢIJET DOMU

Bijušais Lielbritānijas premjerministrs Harolds Makmillans reiz stāstīja, kā pēc pirmās uzstāšanās Apakšnamā viņu uz tikšanos uzaicinājis tā leģendārais priekšgājējs Deivids Loids Džordžs, viens no mūsu gadsimta slavenākajiem politiskajiem oratoriem. Loids Džordžs izteicis viņam komplimentu sakarā ar pirmo uzstāšanās mēģinājumu un arī pamācību: — Ja esat parlamenta loceklis, tad savā runā uzsveriet tikai vienu punktu (varat to darīt dažādos veidos, bet visam jācentrējas uz vienu punktu). Ja jūs esat ministrs, tad varat izteikties par diviem punktiem, bet trīs punktu apspriešanu jūs varat atļauties tikai tad, ja esat premjerministrs.

Visu ir iespējams pasniegt vienkārši un nesarežģīti. Taču runāšana bez liekas sarežģītības prasa lielu sagatavošanos, it sevišķi, ja runā par lietām, kas, tuvāk apskatot, tiešām ir visai grūti uztveramas. Bet arī tādā gadījumā jums tomēr jācenšas pasniegt to visvienkāršākajā veidā vai vismaz sarežģīto izteikt saviem, tātad arī citiem saprotamiem vārdiem. Efektīva runātāja panākumu ķīla ir prasme runāt vienkārši pat par sarežģītām lietām. Protams, jāizvairās no varbūtības sajaukt vienkāršo ar pavisā. Viss vienkāršais satur sevī dziļu jēgu, tieši tāpat kā viss izskaistinātais – tukšumu.

Vingrinājumi

- Vai jūs savu kolēģu vidū varat iedomāties kādu, kas prasītu sarežģītu vielu pasniegt pietiekami vienkārši, neaprobežotos ar tukšu runāšanu, ne arī bezjēdzīgu lietas vienkāršošanu?
- Izvēlieties kādu jautājumu no jūsu darba specifikas, kas vispārāzīts kā diezgan grūti izprotams cilvēkiem bez pieredzes un zināšanām. Kā jūs ieteiktu to izskaidrot kādas Dienvidamerikas indiāņu cilts locekļiem ar starpnieka palīdzību?
- Nosauciet trīs iemeslus, kādēļ profesionāļi dažkārt mēdz vienkāršas lietas pasniegt pēc iespējas sarežģītāk?

Protams, ir svarīgi apzināties vielas sarežģītības pakāpi, taču jums jāstrādā tā, lai aplūkojamais temats tiktu pasniegts visvienkāršākajā veidā. Tas attiecināms gan uz biznesmeni, gan zinātnieku. Nobela prēmijas laureāts bioķīmijā Makss Perucs, komentējot profesora sera Lorenza Brega, kristalogrāfijas pētījumu pioniera, Nobela prēmijas laureāta spējas, šai sakarā teica:

— Viņa domas darbojās tik brīvi un nepiespiesti kā baleīna uz skatuves. Un pats unikālākais, kas viņa lekcijas vērtā tik apbrīnojamas, bija dziļas loģikas un vizuālas tēlainības apvienojums. Par daudzajiem panākumiem kristālu struktūranalizē viņam jāpateicas šīm spējām — vizuāli estētiski un fiziski pārliecinoši atklāt sarežģītās sakarības atomu telpiskajā izvietojumā' un tad ar triumfējošu smaidu pierādīt gala iznākuma vienkāršību un skaistumu.

Šādus piemērus varam sastapt ik uz soļa – visi izcilie runātāji parasti atzīst vienkāršības principu, jo ne jūs, ne auditorija neko neiegūs, apzināti vai neapzināti sarežģījot problēmu. Bijušais Rietumvācijas kanclers Villijs Brants reiz izteicās par Kopējā tirgus tēvu Žanu Monē: – Viņam piemita prasme sarežģītas lietas pasniegt vienkāršas formulas veidā. – Neapšaubāmi, politikā veiksmīgu valsts pārvaldi raksturo vienkāršība, bet tikpat nepieciešama tā ir zinātnē un mākslā.

Šis princips noder arī valodas praksē neatkarīgi no tēmas un apstākļiem. Tikpat svarīgi ir visiem spēkiem vērsties pret nepamatotu žargona lietošanu publiskās runās vai apspriedēs. Tomēr atsvabināšanās no profesionālā žargona kā profesionālas tirānijas var radīt zināmus sarežģījumus tajos gadījumos, kad runa ir par speciālajiem terminiem, zīmēm un simboliem. Citiem vārdiem, valodai jāklūst dabiskākai. Un jādomā, ka valodas atbilstība konkrētai situācijai dos mums cerēto gandarījumu.

— Es dodu priekšroku tīrai angļu valodai, lai gan, kā visiem zināms, varu operēt ar tipiski matemātiskiem terminiem, ja vēlos. Es ierosinātu jaunajiem profesoriem vairāk padomāt par profesionālo žargonu un lietot to tikai tādēļ, lai labāk sa-

prastos ar dažiem saviem domubiedriem. Bet pārējos gadījumos vajadzētu savu sakāmo izteikt visiem saprotamā valodā, — tā grāmatā *“Portraits from Memory”* (1956. g.) rakstīja Bērtrands Rasels. Viņa padoms būtu noderīgs arī tiem, kas savā starpā apspriež dažādas tehniskas problēmas.

Praktiskajā dzīvē, kur komunikācijas rezultātā jānonāk pie rīcības, ieteicama darbības plāna un instrukciju izteikšana vienkāršā un saistošā veidā, jo tā vieglāk atcerēties un arī pielietot. Lords Nelsons 1805. gada oktobrī vēstulē lēdijai Hamiltonei no Viņa Majestātes kuģa *“Victory”* (vēstule publicēta grāmatā *“Nelson's Letters”* ed. G. Dawson, J. M. Dent, 1960.) apraksta flotes kapteiņu reakciju uz viņa ziņojumu par stratēģijas plānu priekšā stāvošajai Trafalgāras kaujai:

"Flotei es pievienojos vēlu vakarā 28. datumā, un līdz pat nākošajam rītam nenotika nekādas sarunas. Domāju, ka mana ierašanās bija ļoti patīkama ne tikai flotes komandieriem, bet arī pārējam sastāvam, un, kad es tiem izklāstīju savu ideju, tā teikt, Nelsona plānu, tas uz visiem iedarbojās kā zibens spēriens. Dažiem tas izsauca nevaldāmu sajūsmu, bet visi novērtēja ļoti atzinīgi. — Tas ir kaut kas jauns, neparasts, tomēr tas ir tik vienkārši! — un admirāja teiktais tika visur atkārtots. — Šim plānam vajadzētu vainagoties ar panākumiem, ja vien pretinieks pieļaus mūsu uzbrukumu."

ESI TĒLAINS!

Protams, Nelsons bija radījis iespaidīgu kaujas plānu. Lai gan diezgan dīvains šķiet fakts, ka viņš izvairījās uzstāties auditorijas priekšā. Jādomā, viņš nav cienījis publiskas runas,

tomēr spējis uzturēt labas komunikācijas saites ar sev pakļautajiem kapteiņiem un kuģu komandām. Viņš spēja uzburt pārliedzinoši uzskatāmu un tēlainu flotes kaujas stratēģijas ainu. Vai arī jūs tāpat nevarētu iztēloties nākošā gada mārketinga plānu?

Tēlainības princips ietver visu to, kas lietas padara interesantas, saistošas un pievilcīgas. Angliski vārds tēlains cēlies no latīņu darbības vārda *vīvere*, kas burtiskā tulkojumā nozīmē “dzīves pilns”. Šī principa raksturīgās iezīmes jāmeklē tiklab runātāja gara možumā, kā tēmā, un tās ir: aktivitāte, entuziasms, enerģija, pārliecība, sirsnība, dabiskums, izteiksmība un spraugums. Temata pilnīga pārzināšana ir galvenais priekšnoteikums tēlainam izklāstam, atliek tikai to iemiesot dzīvē.

Taču tēlainība nav maska, kas viegli uzliedzama, kad visi sagatavošanās darbi jau pabeigti. Tā nav arī prasība apspiest savu personību un spēlēt kādu lomu, lai tikai sevi izrādītu un mirdzētu kā strūklaka saules staros. Jebkurai publiskai runai, pat visnenozīmīgākajai, jāpauž neliekuļota sirsnība. Tieši sirsnība, nevis mūsu personas nozīmība ir tas, ko vēlamies atdzīvināt un sniegt citiem cilvēkiem. Tikai tā runātājam var rasties “domas, kas virmo, un vārdi, kas kvēl” kā teicis dzejnieks Tomass Grejs.

Pirmais solis, apgūstot principu ESI TĒLAINS, ir šāds – klausoties runātāju, centieties dzīvi ieinteresēties kā par apspriežamo tematu, tā arī par cilvēkiem, kas tiek uzrunāti. Interese ir viena no visparastākajām aktivitātes izpausmēm, tā ir jauka īpašība, bet tā piemīt pašam cilvēkam, nevis apspriežamajai tēmai. Protams, ir taisnība, ka ģenētiskā iedzimtība, audzināšana ģimenē un izglītība katram no mums rada priekšnoteikumus zināmu interešu lokam un tematikai. Bet interešu virzieni ir kā plati ceļi, kā prēriju plašumi, kuros remdēt

savu zināšanu tieksmi par cilvēkiem, lietām, pagātni, tagadni un nākotni. Šajos bezgalīgajos plašumos varam sameklēt arī daudzas koplietošanas zemes – kopējas intereses. Turklāt mēs varam dalīties kopējās interesēs. Piemēram, ja cilvēks nopietni aizrāvēs ar kādu tematu, būtu brīnums, ja viņš neatrastu vēl kādu, ar ko dalīties savās interesēs.

Aizrautība var būt ārēji neuzkrītošas domu darbības rezultāts. Mēs varam saprast citu cilvēku intereses, bet paši nejust vēlēšanos tajās dalīties. Un ne jau visi, kurus aizrāvusi komunikācijas tēma, labprātīgi vēlas rosināt auditorijas līdzdalību. Tomēr ir grūti pretoties entuziasmam, kas var savīļņot un iedvesmot ikvienu. Aizrautīgs runātājs nekad nav garlaicīgs, jo tīri dabiski un varbūt pat neapzināti pielieto tēlainības principu.

PAR ENTUZIASMU, KAS IEDVESMO

Entuziasms ir spēcīga, pastāvīga sajūsma par visu par mums notiekošo un dedzīga apņēmība šai procesā pielikt arī savu daļu aizrautības, īpatnības, pat divainības, prieka un patikas. Tas nozīmē ar prieku un degsmi risināt problēmas, pārvarot šķēršļus un izpētot nezināmo.

Šos dzinuļus mēs varam apzināti sevī izkopt, meklējot valdzinošo, aizraujošo, saistošo un cenšoties to ievērot katrā ikdienišķā lietā, un, cik iespējams, radināt sevi pie šādas uztveres. To nevajag pārvērst par ārīšķību, lai nekļūtu par apgrūtinājumu saviem draugiem. Bet mums jāprot par katru cenu gūt prieku un patiku no visa, ko darām.

Džons Kesons "Are You Getting Through?",
Industrial Society, 1970. gada novembrī.

No jūsu radošās iztēles būs atkarīgs, kā spēsiet īstenot izteiksmīguma principu. Ja komunikācija notiek ar lielākām ļaužu masām, zināma jēga varētu būt arī dažiem teatrāliem efektiem. Kā Nelsonu, tā Montgomeriju – abus savā ziņā var uzskatīt par komunikācijas režisoriem. Ar ordeņu lentēm pie formas tērpa Montgomerijs viens pats varēja novadīt veselu izrādi uz “kauju skatuves”. Domājams, nav nejaušība, ka Nelsons mīlēja bijušo aktrisi, bet diez vai viņa būtu uzstājusī liktenīgajā Trafalgāras dienā uzvilkt zilu formas tērpu ar zeltītām tresēm. Viņam pašam, gluži tāpat kā lielam skatuves māksliniekam, piemita spēja uztvert mirkļa svarīgumu un likt tam runāt pašam par sevi.

Mazākās auditorijās vai ļaužu grupās un ne tik nopietnās situācijās šādi teatralizēti centieni var novest līdz amatieru teātra līmenim. Tomēr izklāstāmo jautājumu vienmēr vajadzētu pasniegt tēlaini. Man prātā nāk kāda pēcpusdiena armijas apmācībās, rokot tranšejas. Noklausījušies šīs tēmas teoretisko izklāstu, mēs, jauniesauktie, aizsoļojām uz kādu plašu lauku, kur, saņemot lāpstas, tikām brīdināti, ka jau pēc pusstundas šis lauks tiks apšaudīts ar ložmetējiem. Neviens no mums savā dzīvē laikam nebija racis tranšejas tādā ātrumā... Šīs mācībstundas tēma bija ļoti garlaicīga, bet instruktors bija atklājis un pielietojis tēlainības principu.

Viens no paņēmieniem, kā pastiprināt runas iedarbīgumu un panākt daudz spēcīgāku iespaidu, ir tēlainu metaforu vai analogiju pielietojums. Bet jāatceras, ka valoda izsaka temata satura jēgu, bet metode to uzskatāmi pasniedz. Tomēr jēga un saturs, lietojot metaforas valodā un uzskates līdzekļus pasniegšanas metodē, bieži var tikt pārspīlēti. Tādēļ jāievēro mēra sajūta. Jūs varat dot cilvēkiem kādu zīmi, varat izteiksmīgi pasmaidīt, pielietot kādu krāsainu vizuālo palīg līdzekli, ilustratīvu gadījumu vai prātā paliekošu frāzi. Savulaik Dē-

mostens, viens no lielākajiem Atēnu oratoriem un izcilākajiem politiskajiem līderiem, pēc ilgas polemikas ar Maķedonijas ķēniņu Filipu teica par sava pretinieka aizskarošajām runām: – Jūs liekat auditorijai teikt: “Cik gan labi viņš runā!”, bet es lieku tiem teikt: “Dosimies pret Filipu!”

Gan mutiskas, gan taustāmas ilustrācijas vienmēr piedod runai tēlainību. Iedomāta metafora vai salīdzinājums ir spilgta un tēlaina glezna, kas palīdz ieviest skaidrību un vienkāršību. Arī humors var atdzīvināt savstarpējo sazināšanos, jo smieklī nav savienojami ar vienaldzību. Lai gan komunikācija ir nopietna lieta, tomēr tās izpausme nedrīkst būt pārmērīgi oficiāla. Bet tikpat svarīgi ir atcerēties, ka arī tēlainība vai humors nedrīkst novirzīt runātāju no galvenās tēmas.

ESI DABISKS!

Iepriekš minētos četrus principus der pārdomāt pirms pārrunu vai uzstāšanās sākuma. Pat ja palikušas tikai dažas minūtes, tomēr atsauciet atmiņā, ko un kā jūs vēlaties teikt. Princips “ESI DABISKS” pirmām kārtām jāievēro tieši jūsu priekšlasījuma laikā – tas ietekmēs jūsu runas veidu. Protams, tas var ietekmēt jūsu domāšanas veidu jau sagatavošanās periodā, ja vien tēma un pasniegšanas metodes izvēle būs jums tuva vai vismaz tāda kļūs darba procesā.

NEPIESPIESTS DABISKUMS

Daudzas lietas — tādas kā mīlestība, gulētiešana vai citas dabiskas norises padodas gaužām slikti, ja mēs cenšamies tās veikt ar piespiešanos.

K. S. Levis "Studies in Medieval and Renaissance Literature".

Runājot par publiskas uzstāšanās mākslu (tāpat kā par visu dabisko), jācenšas nevis lauzt sev raksturīgo nepiespiesto izpausmi, bet gan to pilnveidot. Visgrūtākā situācija parasti rodas tieši runas laikā. Kā zināms, pārlēkt pāri četru pēdu platam strautiņam mums nebūs nekādu grūtību, toties tikpat šaura klinšu plaisa vairāku tūkstošu pēdu dziļumā liks nerviem sastingt. Princips "ESI DABISKS" rosina jebkurā situācijā censties ne reaģēt uz šādiem "briesmu signāliem" un runāt tik dabiski, it kā jūs atrastos pats savās mājās. Protams, to vieglāk pateikt, nekā izdarīt. Balss saspringumu pārvarēt palīdzēs prasme relaksēties. Daudz piemēru pārdomām var sniegt izklaidējošo televīzijas programmu atslogojošā un dabiskā atmosfēra.

Tomēr šo nepiespiestības principu nedrīkst izmantot nepdomīgi, lai nepazeminātu savas uzstāšanās vērtību uzmanīgo klausītāju acīs. Jo atbrīvotība it viegli var novest līdz tukšai plāpībai, tāpat kā atļaušanās runāt visu, kas neviļus ienāk prātā, klausītājiem var radīt iespaidu par nevērīgu atteiksmi un vāju sagatavotību. Arī draudzīga murmināšana, nekonekventa spriedelēšana un tukšu frāžu kā "nu, jūs jau zināt" lietošana ir pārprasta dabiskuma izpausme. Visi principi jāsaista vienkopus. Skaidra, noteikta runa ir principa "IZSAKIES SKAIDRI" pazīme attiecīgajā brīdī – tā ir lietišķa valoda, tikai pielāgota svarīgākai situācijai.

Lielaļā komunikācijas mācību grāmatu klāstā daudz vietas veltīts elpošanas tehnikai, intonācijai, izrunai un žestikulācijai. No tā, bez šaubām, var daudz ko mācīties, taču bieži gadās, ka šiem daiļrunības atribūtiem tiek piešķirta pārāk liela loma. Minētajās grāmatās bez skaidras un izteiksmīgas runas pamatiem maz kas aplūkots tuvāk, tās atkarībā no rakstītāja interesēm un entuziasma atšķiras tikai pēc stila un izklāsta manieres. Ja kāds ir salasījies šo literatūru un sācis spoģuļā priekšā praktizēties, tad iznākums visticamāk būs vai nu

pārāk bikls vai arī teatrāls, vārdu sakot – nedabisks. Manā grāmatā individuālam treniņam paredzēts 1. pielikums – daiļrunības speciālista padomu īss izklāsts.

Dabiska runas maniere, protams, nav pielīdzināma pašplūsmā pamestai runāšanai. Tā ir izteiksmīga valoda, kas sakņojas mūsu dabiskajās emocijās. Mūsu izglītība un kultūra māca apvaldīt atklātu emociju izrādīšanu, taču komunikācijas jomā pārlicīga sevis iegrožošana var novest pie samākslotas vai nedabiskas uzvedības. Protams, mūsdienās šķiet vecmodīgi publiski raudāt, lai gan pat Vinstons Čērčils ne vienu reizi vien notrausa asaras auditorijas priekšā. Mūsu izturēšanās kļūs dabiska, ja sekosim attiecīgā mirkļa emocijām kā interese, zinātkāre, dusmas vai iedvesma un izpaudīsim tās savā balsī un kustībās. Tomēr balss intonācija pakļaujas mūsu jūtām, nevis otrādi. – Vislabāk es varu darboties tad, kad mana sirds kvēlo, bet galva ir vēsa, – mēdza teikt aktieris Džozefs Džefersons, un to varam uzskatīt kā saprātīgu padomu visiem, kam jārunā auditorijas priekšā.

ESI LAKONISKS!

Ja domas skaidrība, vienkāršība un tēlainība ataino jūsu runas *kvalitātes*, bet izklāstāmās vielas patiesums, pasniegšanas vieglums un lietderība – jūsu sacītā vērtību, tad lakoniskums pieskaitāms pie kvantitāti raksturojošiem lielumiem. Lakoniskums būtiski ietekmē jūsu runas ilgumu. – Vecumā mēs apzināmies laika vērtību – laiks ir nauda, – teica Bendžamins Franklins. Garas runas ir visīsākais ceļš, kā zaudēt savu kolēģu un klientu interesi par jūsu izvēlēto tematu.

Spēju iekļaut svarīgāko un būtiskāko iespējami īsākā laikā un telpā varētu nosaukt par domu ķirurģiju. Arābu teiciens māca: "Pirms piegriez sev mētelī, septiņreiz nomēri audumu."

Vārds *griezt* ir tuvs vārdam *īsināt*, jo tas dod mums *šķēres*, ar kurām tas izdarāms. Jūs varat no savaš runas izgriezt visu, kas pārāk izplūdis un komplicēts. Ticieties pēc ideālā varianta – lietojiet tikai tik daudz vārdu, cik nepieciešams, lai izteiktu to, kas jums padomā, un neko vairāk.

Vingrinājums

Sameklējiet nacionālajā dzejas antoloģijā trīs dažādus dzejoļus, norakstiet tos vai iedrukājiet datorā. Tagad pamēģiniet atrast vārdus, kas nebūtu absolūti nepieciešami satura izteikšanai. Ja esat to izdarījuši, izņemiet atzīmētos vārdus no dzejoļa, pat ja tiktu traucēts ritms.

Tagad atkārtojiet šo uzdevumu ar trīs dažādu avīžrakstu atsevišķām rindkopām.

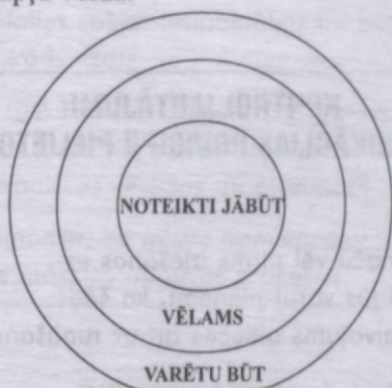
Parasti attiecīgai publiskai runai tiek noteikts zināms laiks, bet ja ne, tad es ierosinu jums pašam sevi ierobežot. Kādēļ? Tādēļ, ka jūs taču negribēsiet izšķiest savu un tāpat arī klausītāju laiku. Tad parādiat, ka uzstājoties jūs allaž respektējat arī citu cilvēku laiku, runādams tik koncentrēti, cik vien tas iespējams.

Denīze Trūmena jutās vilusies, kad Midlvičas grāfistes padome neatjaunoja viņas konfraktu menedžmenta kursu turpināšanai. Viņai pašai šķita, ka pirmās trīs nodarbības bija noritējušas normāli. Bez tam, būdama jauna mācību konsultante un dzīvojot bez vīra kā vienīgā bērna apgādniece, viņa nedrīkstēja zaudēt darbu. Tādēļ Denīze lūdza, lai viņu pieņem vadības attīstības nodaļas direktors Deivids Softvells.

— Denīze, caurskatot jūsu aptaujas anketes, novērojama viena īpatnība — jūs pārāk daudz runājat. Cilvēkiem patīk tas, ko jūs stāstāt, bet jūs to darāt pārāk

gari. Piemēram, četros gadījumos, kad jūs viņiem stāstījāt, ka apspriedēm jāsākas un jābeidzas laikus, jūsu pašas stāstījums ieilga. Bet tas nozīmē, ka viņu lenča laiks tika saīsināts uz pusi.

Denīzei un, protams, arī jums nenāktu par ļaunu atcerēties, ka viss, ko vēlaties pateikt, ir jāsgrupē pēc prioritātes koncentrisku apļu veidā.



Runas prioritātes

NOTEIKTI JĀBŪT	Visa jūsu runas būtība, un tā jāizklāsta tieši atvēlētajā laikā.
VĒLAMS	Svarīgi jautājumi, tomēr sekundāri. Atkarībā no laika tos vēlams izklāstīt, bet var arī atlikt uz nākošo diskusiju. Kaut kas no šīs daļas var arī izpalikt.
VARĒTU BŪT	Mazsvarīgāks jautājums. Ja laika maz, to var vispār neminēt, bet izteikt rakstiskā veidā.

Jebkurai parādībai ir savas ēnas puses. Arī lakonismam. Ja neuzmanīsieties, tad jūsu koncentrētā runa var izlikties primitīva, viduvēja vai pat neizprotama. Starp citu, vārds *lakonisks* cēlies no grieķiem, kas šādi apzīmēja spartiešus, kuriem bija mazrunīgu cilvēku reputācija. Centieties izvairīties no tādas koncentrētības, kas kļūst acīm redzami uzkrītoša, jo, kā visiem zināms, labas komunikācijas sāls ir pieklājība.

KONTROLJAUTĀJUMI: KOMUNIKĀCIJAS PRINCIPU PIELIETOŠANA

	Jā	Nē
"Tu uzvarēsi maču vēl pirms izešanas uz laukuma." Vai jūs varat pieņemt, ka šāds sportisks apgalvojums attiecas arī uz runāšanu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jūs atliciniet laiku, lai izplānotu savu runu gan pirms uzstāšanās, gan arī tieši pārrunu, sanāksmju un telefona sarunu laikā?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai kāds par jūsu pagājušās nedēļas runu vai rakstu nav teicis, ka tam trūkst skaidrības?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai esat kaut ko darījis, lai jūsu domāšana kļūtu mērķtiecīgāka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuri no šiem apgalvojumiem vislabāk raksturo jūs:		
<input type="checkbox"/> "Viņam/viņai piemīt īpašība sarežģīto pasniegt tā, lai tas liktos vienkāršs."		
<input type="checkbox"/> "Viņam/viņai ir tieksme vienkāršas lietas pārvērstsarežģītās un komplicētās."		

Vai jūs esat aizrautīgs, interesants un izteismīgs runātājs? (Iezīmējiet ķeksīti rūtiņā ar nozīmi "Nē", ja kāds no sekojošiem vārdiem ir ticis lietots, runājot par jums, arī par pagājušajā gadā rakstīto vai sacīto: *nomācošs, garlaicīgs, neizteismīgs, trūkst radošās dzirksts, vienmuļš, ikdienišķs.*)

Vai komunicējoties spējat atslābināties un būt patiess, tāds, kāds esat?

Vai jūs tiek uzskatīts par cilvēku, kas gatavs dot īsu mutisku padomu, vai par tādu, kas prot rakstīt lakoniskas vēstules un piezīmes?

Vai neesat pamanījis, ka gūstat apmierinājumu komunikācijas mākslas apguves procesā?

DERĪGI PADOMI

- Runas var būt visdažādākās – gan oficiālas: uzrunas, pārrunas, svi-nīgās runas, lekcijas, pamācības, sprediķi un prezentācijas, gan sa-dzīviskas. Seši iepriekš minētie principi attiecas uz visām runām, uz spēju pārvaldīt komunikācijas mākslu vai vispār izteikt savas domas vārdos. Pielietojiet šos principus un jūs kļūsiat par efektīvu runātāju.
- **IZSAKIES SKAIDRI** – šis princips jūsu runu vērtīs konkrētu un nepārprotamu. Debesis saucam par skaidrām, ja nav neviena mā-koņa, miglas un dūmakas. Attiecībā uz valodu tas nozīmē, ka tajā nav nekādu pārpratumu un tā ir viegli uztverama. Skaidra izteik-sme nav attiecināma tikai uz vārdiem un teikumiem. Tās vērtība slēpjas iekšējā būtībā – tai jādarbojas kā principam, kas attīra do-mas jau to rašanās vietā – smadzenēs.

- **ESI GATAVS** – nozīmē aktīvu, apzinātu jautājuma apsvēršanu un spēku sakoncentrēšanu pirms darba. Turpretī nebūt gatavam nozīmē, ka jūs neesat pārdomājis vielu, tātad neesat gatavs sniegt savas zināšanas citiem. Tad jūs līdzināties futbola komandai, kas nekad netrenējas un neizstrādā īpašu stratēģiju pirms spēles.
- **ESI VIENKĀRŠS** – tas nozīmē runāt tā, lai klausītāji netiktu apgrūtināti ar nevajadzīgi sarežģītām vai jucekļīgām lietām. Tomēr pat tad, ja jūsu auditorija ir bērni, necentieties ar tiem runāt pārlieku vienkāršoti.
- **ESI TĒLAINS** – atdzīviniet savu runu! Šī spilgtā un kolorītā kvalitāte atkarīga no cilvēka personiskajiem dotumiem, viņa interesēm un pacilātības. Bet tas jau izpaudīsies jūsu valodā.
- **ESI DABISKS** – vai, ja tas jums patīk labāk, esiet jūs pats. Ko teiksiet un kā teiksiet – tas atspoguļos jūsu rakstura īpatnības. Labas komunikācijas patiesums izpaužas caur personību.
- **Pēdējais, bet ne mazsvarīgākais – ESI LAKONISKS.** Šis princips ierobežo jūsu uzstāšanās laiku, palīdz izvairīties no liekvārdības un taupīt vārdus – kā bultas, jo viens trāpīgs šāviens ir simt kļūdainu šāvienu vērts.

Runā precīzi un pēc iespējas nedaudzos vārdos, bet tikai saprotami, jo runas būtība nav vis ārišķība, bet mēģinājums būt saprastam.

Viljams Penns

4.

KĀ UZLABOT KLAUSĪŠANĀS SPĒJAS

Šīs nodaļas mērķis ir iemācīt jums klausīties. Klausīšanās dažreiz tiek dēvēta par piemirsto vai vienkārši garām palaisto posmu komunikācijas apgūvē. Pirms vairākiem gadiem man radās doma uzrakstīt grāmatu par šo tēmu, un es atceros, kāda toreiz bija izdevēja reakcija: – Klausīšanās? Nu nē. Tās ir pēdējās muļķības. Katrs zina, ka klausīšanās ir laba lieta, bet tāda grāmata nedos nekādus ienākumus. No mūsu izdotajiem bestselleriem gan lasītājs iegūst noteiktu taustāmu labumu sev vai savam biznesam. Paraugies uz mūsu grāmatu nosaukumiem – tie visi ir kā rokasgrāmatas ar norādēm, kā rīkoties attiecīgā situācijā, un par to arī ir jāga maksāt.

Labi, pieņemu, ka esmu uzmanīgi ieklausījies viņa iebildumos, jo šādu grāmatu nekad neesmu uzrakstījis. Toties tagad sakopošu spēkus, lai īstenotu principu **Esi lakonisks**, un visu, ko zinu par efektīvas klausīšanās mākslu, īsumā izklāstīšu vienā nodaļā.

FILOZOFA ATBILDE

Grieķu izcelsmes romiešu vergs Epiktēts, beidzot atguvis brīvību, sāka mācīt filozofiju saviem sekotājiem.

— Epiktēt, es bieži esmu tevi lūdzis izteikties, bet tu nekad man neesi atbildējis. Ja iespējams, es tevi ļoti lūgtu man kaut ko pasacīt.

— Vai tev nešķiet, ka arī runāšana ir viena no mākslām, ja tā ir prasmīga un sagādā prieku klausītājam?

— Jā.

— Klausītājs savukārt var būt sadzirdējis visu teikto vai arī — tikai kādu nelielu daļu? Šķiet, ka bez runas mākslas pastāv arī klausīšanās māksla... Lai izgatavotu statuju, ir nepieciešama māka, bet, lai šo statuju pareizi uztvertu — arī nepieciešama māka.

No grāmatas "*The Golden Sayings of Epictetus*",
izd. H. Crossley (1909).

Ir gandrīz lieki aprakstīt klausīšanos kā mākslu. Tas man atgādina dažādus tehniskus paņēmienus, kas būtu jāiemācās un jāapgūst. Tādi paņēmieni pastāv, tomēr tie ir relatīvi ne-nozīmīgi. Ieklausīties teiktajā nozīmē veltīt pilnīgi visu uzmanību runātājam un modri, vērīgi un rūpīgi ieklausīties viņa vārdos. Ja jums tas šķiet vienkārši izdarāms, tad atcerieties šo turku sakāmvārdu: "Klausīšanās prasa daudz lielākas gara spējas nekā runāšana."

Ja vēlaties kļūt par labu klausītāju, jums radikāli jāmaina pieeja dzīvei un citiem cilvēkiem. Bet vai ir vērts to darīt? Domāju gan, tāpēc aizņemšu vēl kādu lapaspusi un sākšu ar to, ko var iegūt labs klausītājs.

KO IEGŪST LABS KLAUSĪTĀJS?

Kādu labumu sniedz šī salīdzinoši retā spēja — ieklausīšanās? Kā tā ietekmēs jūsu labsajūtu? Kāds stimulēs jūs rosinātu pilnveidoties šajā jomā? — Ir jāredz jēga to darīt. Tādēļ ļaujiet man uzsvērt dažas priekšrocības, ko iegūsi, uzmanīgi klausoties.

Ieklausīšanās ir zināšanu pamats

Izgudrotājs un antreprenieris sers Klīvs Sinklers teica: – Visapkārt mums ir lērums ideju. – Jāsaka, ka trūkst tikai dzirdošas ausis, un vēl jāpiebilst, arī antrepreniera mākslas, lai īstenotu šīs idejas. Ieklausieties idejās un uztveriet jaunāko informāciju!

FLĪTAS MAGNĀTA LORDA ROJA TOMSONA PORTRETS

Viņa koncentrēšanās spējas bija apbrīnojamas. Ja viņš bija iedomājies kaut ko pirkt, tad tam vajadzēja tikai tuvāk ielūkoties dažās atskaitēs, lai tūlīt pat apsvērtu darījuma lietderību. Skaitļi un statistika bija viņa būtība un, bez šaubām, viņa padomdevēji biznesa darījumos. Reiz kāds ļoti veikls un asprātīgs skotu grāmatveidis teica, ka nezina nevienu cilvēku, izņemot Roju, kas varētu saskaitīt veselu rindu skaitļu ātrāk par viņu. Vēl jo vairāk — Rojs Tomsons nekad neaizmirsā nedz faktus, nedz skaitļus. Likās pat, ka skaitļus viņš pārzina labāk nekā grāmatvežus, kas ar tiem nodarbojās, tāpat varētu teikt, ka viņš pārzināja likumus labāk nekā juristi... Viss, kas vien pagadījās viņa vērtīgajā redzeslaukā, tika nekavējoties pārdomāts un apspriests, kā arī izdarīti attiecīgi secinājumi. Viņš nebija viens no tiem mazrunīgajiem magnātiem, kas, noklausījušies ziņojumu, nejut nekādu vajadzību to izanalizēt. Neviens, kas ar viņu runājis, nav palicis bez atbildes, bet gan saņēmis vēl papildu informāciju par attiecīgo tēmu un, protams, arī kādu atbilstošu joku.

Tai pat laikā nekad neviens, kas varētu tam līdzināties informācijas izdibināšanā, nebija viņu iztaujājis. Viņš tomēr allaž cerēja, ka tieši sarunas biedrs varēs papildināt attiecīgo tematu ar jaunu informāciju vai atklāt viņam kaut ko līdz šim neapģūtu. Viena no labi pazīstamām Savienoto Valstu žurnālistēm pēc tam, kad pārrunās ar Tomsonu bija pavadījusi vairākas stundas, teica: — Es atklāju, ka viņš ir atbruņojošs savā vienkāršībā... Biju pilnīgi pārsteigta un nesagatavojusies viņa bērnišķīgajai zinātkārei par visu. Viņam ir bezgalīgi daudz jautājumu par jebkuru tēmu. Viņa nerimstošā ieinteresētība raksturo to no vislabākās puses. Un nav jābrīnās, jo viņš orientējas jebkurā jautājumā.

The Times redaktora raksts Roja Tomsona jubilejā, viens no rakstiem, ko jubilārs novērtējis atzinīgi.

Informāciju un idejas mēs uzņemam galvenokārt divējādi – ar acīm un ausīm. Pašreiz, lasot šos vārdus, jūs vingrināt tieši savu redzi.

Pirmajā brīdī šķiet, ka informācijas vai ideju iegūšanai daudz pārākas par klausīšanos ir grāmatas, dokumenti, arī televizora ekrāns, jo tādā gadījumā jums ir iespēja lasīt un skatīties.

- Klausītājs bieži vien ir viens no daudziem, bet, lasot grāmatu, jūs esat viens pats.
- Lasot jums ir iespējas pašķirt kādu lapu atpakaļ un pārlasīt vēlreiz, bet palūgt runātāju atkārtot sacīto bieži vien ir neērti vai pat neiespējami.

Es tomēr gribu pretstatīt lasīšanai dažas priekšrocības, ko gūstam, saņemot mutisku informāciju vai idejas. Piemēram,

pieredzējis runātājs parasti izvēlas un sakārto faktus un informāciju tā, lai savas runas laikā varētu tos pasniegt koncentrētā veidā, lai sniegtu jums pēc iespējas pašu būtiskāko. Diemžēl rakstnieki ne vienmēr ir tik ekonomiski.

Lielākā daļa cilvēku pēta savu klausītāju reakciju un cenšas atbilstoši tai mainīt savu runas veidu. Runātājs, ievērojot, ka auditorija vai klausītājs izrāda nesapratni, var atkārtot sacīto vēlreiz. Šāda elastīga saite starp rakstnieku un lasītāju ne vienmēr ir tik viegli nodibināma.

Lai arī iepriekš norādīju uz praktiskām grūtībām lūgt oratoru, lektoru vai diktoru atkārtot sacīto, tomēr runājot divatā vai nelielās grupās vienmēr radīsies izdevība tūlīt pat uzdot jautājumu lietas noskaidrošanai. Lasītājiem reti rodas izdevība iztaujāt rakstniekus.

Galū galā jums rodas izdevība iegūt vēl nepublicētu informāciju. Varbūt cilvēkam, kas sniedz šo informāciju, pietrūcis laika vai motivācijas, vai varbūt arī pieredzes savas zināšanas uzticēt papīram.

– Savā ziņā ikviens cilvēks kaut kādā veidā ir pārāks par mani, – rakstīja Emersons, – un es no viņa varu kaut ko mācīties. – Katrs cilvēks, ar kuru jums jāsatiekas, var kļūt jums potenciāls skolotājs, jautājums – vai spēsiet saskatīt viņa mācību. Turklāt jums pat nebūs jāmaksā mācību maksa. Pat garlaicība mums kaut ko iemāca – pacietību.

Vienmēr turiet pie rokas piezīmju blociņu vai papīra loksnī, lai varētu pierakstīt katru jaunu ideju un informāciju. Jebkurš lietpratējs jums pateiks, ka jaunas idejas ir grūti iegauvējamas un parasti ātri piemirstas, tādēļ tās jānostiprina ar papīru un zīmuli. Ievērojiet ķīniešu teicienu: “Vislabākā atmiņa ir gaistošāka par visbālāko tinti.”

Ieklausīšanās ir veids, kā palīdzēt cilvēkiem

Ieklausīšanās citu idejās un informācijā ir sava veida egoisms. Gandrīz katram cilvēkam ir kāda informācija, kas var būt lietderīga un svarīga arī jums, varbūt ne tagad, bet kādā citā situācijā. Runājot par idejām, īpaši par neparastām idejām vai īpašām priekšnojautām, varētu teikt tā – starp vairākiem simtiem austeru var gadīties tikai viena mirdzoši balta pārle, bet, ja jūs vispār nevērsiet vaļā gliemeņu vākus, kā tad atradīsiet šo pārli?

Taču ir zināmi arī nesavtīgas klausīšanās piemēri, ko varam uzskatīt par palīdzību citiem cilvēkiem. Tie ir profesionālie palīgi – padomdevēji, ārsti, psihiatri un konsultanti – viņi labi zina par daudzu cilvēku vajadzību tikt uzklausītiem, sevišķi tad, kad tie nokļuvuši stresa stāvoklī, kad tos nomoka nemiers, pārejas perioda grūtības vai apmulsuma brīži, kas mums katram var gadīties jebkurā dzīves situācijā.

Šādos gadījumos mums nepieciešama informācija vai padoms, bet daudz svarīgāk ir atrast kādu, kas vienkārši uzklausīs un izprot mūsu rūpes. Mūsdienās vērojama pieaugoša tendence griezties pie profesionāļiem, bet tādu palīdzību varat sniegt arī jūs kā draugs, kolēģis vai kaimiņš. Bez sevišķas piepūles jūs būsiet izdarījis labu darbu.

Jūs varat iebilst, ka ieklausīšanās citu bēdās ir liels laika patēriņš. Jā, tā tas tiešām ir. Nemaz necentīšos panākt, lai jūs tā vienkārši palaistu vējā laiku, ziedojot to katram garāmgājējam, kas iedomāsies aizkavēt jūs ar savām problēmām. Jūs varat būt vai arī nebūt šī cilvēka žēlsirdīgais samarietis.¹ Lai nu kā, bet atcerieties, ka šajā jomā, tāpat kā visur citur, klausīšanās *kvalitāte* nozīmē daudz vairāk nekā *kvantitāte*. Vairāki pētījumi ap-

¹ Žēlsirdīgais samarietis – Jaunā derība, Lūkas evaņģēlijs, 10. nod., 30. – 37.

liecina, ka, ja jūs uzklausāt kāda cilvēka problēmas tikai pa ausu galam, viņš atgriezīsies pie savas tēmas, lai iegūtu ko vairāk. Tādēļ pilnveidojot savas klausīšanās spējas, jūs īstenībā ietaupīsiet gan savu, gan citu cilvēku laiku.

Nekad nenovērtējiet par zemu to labo, ko darāt, vienkārši klausoties stāstītājā. Eltons Meijo rakstīja: – Patiesi saprotošs draugs vai arī kāds cits cilvēks, kas papūlas ieklausīties mūsu problēmās, var pilnīgi pārveidot mūsu skatu uz dzīvi.

Klausoties jūs radāt klausītāju

Cilvēku savstarpējā attieksmē pastāv stingras “es tev – tu man” ņemšanas un došanas attiecības. Jums rūp par savu devumu saņemt kaut ko pretī un dot, ja esat ko saņēmis. Ja esat ieklausījies citos, varat gaidīt, ka arī citi ieklausīsies jūsu teiktajā. Ja jūs runājat, jums tiek atbildēts.

Tagad es zinu, ka cilvēku savstarpējās attiecībās šis princips šķiet pretrunīgs. Ja kāds pret jums izturas kā džentlmenis, tad šķiet loģiski savukārt pret viņu izturēties kā dāmai. Pareiza reakcija pret labu runātāju ir ieklausīšanās viņa vārdos. Gluži kā kāršu spēlē, ja jūs izspēlējat trumpi. Ja uzmanīgi klausīsieties runātāju, visticamāk, ka arī tad, kad runāsiet jūs, viņš *klausīsies tikpat uzmanīgi, kā jūs klausījāties viņu.*

– Es tevi mācīšu, lai tavas ausis uzmanīgāk ieklausītos manos vārdos, – saka viens no Šekspīra lugu varoņiem. Plānojot šo grāmatu, es apsvēru variantu par šīs nodaļas ievietošanu pirms temata par runāšanu. Tomēr tas varētu atgādināt situāciju, ka rati tiek iegādāti vēl pirms zirga. Mutiskā komunikācija – spēja pareizi izteikties, liekama vēlāmāko un vis svarīgāko vadītāja spēju saraksta sākumā, turpretī ieklausīšanās māka vispār tiek reti aplūkota. Bet, ja padomāsiet par šo tēmu, jūs ievērosiet, ka runātājam pirmkārt nepieciešams *radīt*

sev klausītāju. Tieši tāda analogija sastopama biznesā, jo, ja jūs neradīsiet un nenoturēsiet klientus, tad visai drīz jums vairs nebūs arī paša biznesa. Tādēļ mācība par klausīšanos jāapgūst pirms runas mākas apgūšanas.

Diez vai iespējams pārvērtēt ideju par auditorijas vai atsevišķa klausītāja veidošanu, nevis pakļaušanu. Piemēram, mūziķi jums varētu pastāstīt, kā atšķiras klausītāju kvalitāte katrā koncertā un ka auditorija, kas klausās ar vislielāko uzmanību, arī no orķestra prasa izcilu sniegumu. Kā viens no tiem, kuru dzīve daļēji sastāv no publiskām runām, varu šo faktu apstiprināt no savas pieredzes. Viljams Penns, viens no mūsu lielākajiem parlamenta oratoriem, reiz bija teicis: – Daiļrunība nepiemīt vis oratoram, bet gan auditorijai, kas viņā klausās.

Tiktāl par priekšrocībām, ko jums varētu dot klausīšanās spēju attīstīšana. Bet kā to panākt? Lai cik paradoksāli tas neliktos, pirmais solis ir skaidri apzināties tās īpatnības, kas raksturīgas nekvalitatīvam klausītājam – tiklab jums pašam, kā arī citiem.

NEKLAUSĪŠANĀS SLIMĪBA

Cilvēki bieži vien jauc vienkāršu klausīšanos ar visa teiktā sadzirdēšanu. Frāze: – Bet es taču klausos, ko tu saki, – nav identiska frāzei: – Es dzirdu, ko tu saki. – Pēdējā frāze nozīmē daudz vairāk nekā skaņu uztveršanu, pat vairāk nekā ziņojuma uztveršanu. Tas liecina par uzmanīgu attieksmi pret sacīto, kā jau iepriekš to aplūkojām. Atšķirību starp pirmo un otro klausīšanās manieri lugas “*Henrijs IV*” tiesas zāles ainas dialogā starp Lordu Augstāko tiesnesi un nelabojamo blēdi Falstafu mums skaidri ataino Viljams Šekspīrs:

LORDS AUGSTĀKAIS

TIESNESIS: — Tu neklausies, ko es tev saku.

FALSTAFS: — Piekrītu, mans kungs, tik tiešām piekrītu, bet nevaru jūs iepriecināt, tā ir neklausīšanās slimība — neapzināts ļaunums, un jāatzīst, ka arī man tas rada raizes.

Tāpat kā Falstafs, arī daudzi no mums cieš no šīs “neklausīšanās slimības”. Visai bieži ieklausīšanās, tāpat kā savas uzstāšanās gaidīšana, tiek uztverta ar nepatiku. Tālāk iepazīsimies ar dažiem sliktas klausīšanās sindromiem.

Klausīšanās ar atlasī

Paradumam klausīties ar atlasī nav nekā kopēja ar uzmanīgu ieklausīšanos, jo pēdējā ir laba klausītāja pazīme. Atlases vai izvēles klausīšanās nozīmē to, ka jūs esat ieprogrammēts nedzirdēt atsevišķas daļas vai tematus. Unikālu meistarību šajā jomā savulaik bija sasniedzis Ādolfs Hitlers – viņš vēlējās dzirdēt tikai iepriecinošus jaunumus. Tiem, kas viņam piensena sliktas ziņas vai arī teica patiesību, viņš veltīja ledainu skatienu un, ja ne vairāk, tad vismaz vērsa pret tiem personiskus apvainojumus.

Selektīvas klausīšanās briesmas slēpjas tai apstākļī, ka tas var kļūt par ieradumu un neapzinātu darbību – gluži neviļus mēs pierodam klausīties tikai zināmu cilvēku sacīto vai aprobežojamies tikai ar mums tīkamām tēmām. Citiem vārdiem, mēs it kā filtrējam un tikai atlasām informāciju. Bet mūsu draugi un kolēģi to itin labi zina un tādēļ sāk izklāstāmo materiālu pielāgot mūsu vēlmēm, izlaižot būtiskas lietas un izklāstot mums tikai daļu patiesības. Toties vēlāk, aizkulisēs, tie var izrādīt neapmierinātību un stāstīt: – Tu nesaki viņam patiesību, viņš to nevēlas dzirdēt.

Šeit būtu vietā salīdzinājums ar izpletni – savas funkcijas tas pilda tikai tad, kad ir atvēries.

Pastāvīga runātāja pārtraukšana

Pastāvīga runātāja pārtraukšana bez šaubām ir slikta klausītāja pazīme. Protams, šāda pārtraukšana ir neizbēgama ikdienas sarunas sastāvdaļa, kas saistīta ar faktu, ka mūsu domas darbojas ātrāk, nekā sarunu biedrs spēj izteikties. Tādējādi tam, kas klausījies uzmanīgi, atliek tikai minēt, ar ko varēja beigties teikums vai kāda piezīme. Uzmācīgs cilvēks dažreiz pārtrauc runātāju pilnīgi lieki vai pat ar zināmu ļaunumu, jo, iejaucoties sarunā ar savām piezīmēm, apliecina, ka nav saklausījis teiktajā ne mazāko jēgu. Bieži vien šāds cilvēks attiecīgajā brīdī nodarbojas ar savas runas gatavošanu un tādēļ ir pārāk aizņemts, lai ieklausītos citos. Tikko viņam ir gatava kaut vai tikai aptuvena piezīme, viņš šauj to ārā un jau gatavo nākošo.

Atcerieties, ka pat zivi jums neizdotos noķert, ja tā būtu iemācījusies turēt ciet muti.

Fantazēšana

Fantazēšana var kalpot kā glābiņš netīkamās situācijās, bet arī tā ir viena no sliktā klausītāja pazīmēm, jo ir taču grūti vienlaikus uztvert vairākas domas. Fantazētājs mēdz atslēgties, bet viņa domas tiek pievērstas paša iekšējam “televīzijas ekrānam”. Viņa iekšējās pārdomas gūst prioritāti pār apkārt notiekošo. Slikts klausītājs bieži vien aizklīst domās, jo viņa ausis skan gluži nesakarīga, ar notiekošo nesaistīta ideju plūsma – nākamajā brīvdienā es..., ko īsti misters Džonss teica..., bet vai es izslēdzu mašīnas ugunis..., ja es būtu pārvaldes vadītājs, tad gan es... Emocijas var mūsu galvā uzburt viskrāsainākās ainas un pilnīgi atslēgt apkārtējās skaņas uztveri, taču tad varam teikt ardievas uzmanīgas klausīšanās iespējai.

Pakļaušanās ārējiem traucējošiem apstākļiem

Neērts sēdeklis, apkārtējā kņada, karstums vai aukstums, pārmērīga saules gaisma vai arī apmācies laiks – minētie apstākļi var novērst klausītāja uzmanību, kā arī vājināt runātāja un temata satura iespaidu. Labs klausītājs centīsies pārvarēt šos traucēkļus jebkurā pieņemamā veidā, slikts – ļaus tiem iesēsties smadzenēs un līdz ar to zaudēs uzmanību. Jo spēcīgāk izteikta klausīšanās māka, jo mazāk ārējās parādības spēj ietekmēt komunikāciju. Māka klausīties lieku reizi pierāda to, ka par spīti apstākļiem ir nodibināma laba sadarbība. Slikts klausītājs nespēj pārvarēt tik nopietnas grūtības.

Izvairīšanās no grūtībām un tehniskām detaļām

Diemžēl tāds ir viens no mūsu kaitīgajiem ieradumiem, ka visu to, kas mums nav skaidrs, vienkārši saprotams un emocionāli izklāstīts, bet gan grūts, pārāk garš un neinteresants, mēs visai drīz cenšamies atnest. Mums ir izstrādājusies zināma neiecietība pret visu apgrūtinošo, tai skaitā pret runātāja nevēlēšanos tērēt enerģiju pareizas runas mākas apgūšanai un tātad arī mūsu laika taupīšanai. Bet galvenais nav tas, kādas runas spējas piemīt attiecīgajam runātājam, bet gan, cik labi klausītāji esam mēs paši. Lai cik neizdevusies būtu runas pasniegšanas maniere, cītīgs klausītājs vienmēr spēs tai izsekot. Toties slikts klausītājs nolaidīs rokas jau pie pirmā šķēršļa.

Runas pasniegšanas metodes un uzskates līdzekļu nopelšana

Prezentācijās, jaunumu skatēs, lekcijās vai uzrunās viens no faktoriem, kas novērš uzmanību, ir sīkumaina "pīckasīšanās" runātāja izteiksmes veidam vai uzskates līdzekļu kvalitātei. Daži jocīgi izrunas paņēmieni, akcents vai valodas defekts, nejaušas kustības vai izturēšanās manieres – visu to var

uzskatīt par attaisnojumu, kādēļ neesat uztvēris stāstījuma būtību. Sliktu klausītāju var samulsināt arī nolietojušās audiovizuālās aparatūras pielietošana, kas kā Hanibala ziļoņi jau paši par sevi izsauc nepatiku un "izsit no sliedēm". Ir grūti klausīties, ja viela tiek nemākulīgi pasniegta un audiovizuālā aparatūra nepakļaujas kontrolei, toties šādas situācijas nešaubīgi parāda tos klausītājus, kas tikai dzird, un tos, kas patiešām ieklausās stāstījumā.

Vai arī jūs esat gatavs pārbaudīt savu klausīšanās māku?

**KONTROLJAUTĀJUMI:
VAI ESAT PIEDZIMIS AR LABĀM
KLAUSĪŠANĀS SPĒJĀM?**

	Jā	Nē
Vai jūs pievēršat lielu uzmanību citu sacītajam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai, sēžot pie ēdamgalda blakus nepazīstamam cilvēkam, jūs cenšaties atrast sarunas tematu, kas interesētu jūs abus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai piekrītat, ka no katra cilvēka var mācīties un iegūt kaut ko vērtīgu tūlītējai pielietošanai vai arī nākotnei?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jūs uzskatāt par mazsvarīgiem tādus faktorus kā cilvēka personība, valoda vai runāšanas veids un cenšaties sekot tikai viņa zināšanām?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jūs esat zinātkārs, vai jūs interesē citi cilvēki, dažādas idejas un lietas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KĀ UZLABOT KLAUSĪŠANĀS SPĒJAS

103

Vai jūs, klausoties runātāju, reaģējat ar smaidu, galvas mājienu, vai iedrošināt viņu ar kādu vārdu? Vai jūsu skatiens pievērsts runātājam?

Vai jūs izdarāt piezīmes?

Vai jūs apzināties savus aizspriedumus, iedomību, augstprātību, un vai esat pārliecināts, ka šīs negatīvās īpašības jums kā klausītājam rada problēmas? Vai cenšaties tās apvaldīt?

Vai esat iecietīgs pret cilvēkiem, kam ir grūtības izteikties?

— Satraucoši ir tas, ka tu neklausies. — Cik reizi šāda frāze ir teikta par jums?

— Nekad

— Vienreiz

— Laiku pa laikam

— Bieži

Vai jūs uztverat citu uzskatus bez aizspriedumiem?

Vai jūs vienlīdz uzmanīgi ieklausāties runātāja emocionālajā sniegunā un tēmas satura būtībā?

Vai jūs bieži atkārojat, analizējat vai atšifrējat to, ko teicis runātājs, lai pārliecinātos, ka esat pareizi uztvēris aplūkoto jautājumu?

Aktīva klausīšanās nodrošina labāku sapratni.

KLAUSĪŠANĀS MĀKA

– Fakts, ka cilvēks piedzimst ar divām acīm, divām ausīm, bet tikai ar vienu mēli, vedina uz domām, ka cilvēkam vajadzētu skatīties un klausīties divreiz vairāk, nekā runāt, – savulaik rakstīja marķīzs de Seviņjī. Lai rosinātu jūs labvēlīgi iedziļināties klausīšanās procesā un kļūt par pārliecinātu klausītāju, kā arī lai pārvērstu jūsu “slimības simptomus” par veselības pazīmēm, esmu apkopojis tabulā piecus labas vai teicamas klausīšanās mākas padomus.

Klausies labprātīgi	Pats pirmais nosacījums ir vēlēšanās klausīties. Klausīšanās daudzos kontekstos prasa domāšanu bez aizspriedumiem un principiālu vēlēšanos domāt un rīkoties netradicionāli.
Ieklausies sacītajā	Precīzi uztvert informāciju, skaidri sadzirdēt sacīto un ne par matu vairāk vai mazāk — tas ir nākošais vitāli svarīgais solis. Var gadīties fīri fiziskas problēmas, kas saistītas ar ziņojuma uztveršanu, un, ja tas tā, jācenšas tās pārvarēt. Šai posmā nav tik svarīgi piekrist vai nepiekrist sacītajam, bet gan skaidri sadzirdēt visu teikto.
Interpretē runātāja viedokli	Visi izklāstā aplūkoti aspekti atspoguļo runātāja viedokli. Pieņemsim, ka tie ir skaidri un saprotami. Tādā gadījumā kritērijs ir šāds — vai varat saviem vārdiem atstāstīt dzirdēto kādam citam no runātāja viedokļa tā, lai viņš varētu piekrist, ka esat sapratis precīzi.

Vērtē uzmanīgi	Jūs varat savus iespaidus sakārtot tā, lai iegūto informāciju vai idejas vēlāk izmantotu saviem radošajiem mērķiem. Bet jebkurā gadījumā jums nepieciešams rūpīgi novērtēt dzirdētā saturu un vērtību. Vai tas atbilst patiesībai? Vai tam ir pielietošanas vērtība?
Reaģē atbilstoši	Komunikācija ir divvirzienu process. Tā prasa atbildes reakciju. Attiecīgā situācijā kā atbilde uztverami arī aplausi vai pat klusēšana. Arī šādu atbildi runātājs varēs attiecīgi izskaidrot. Vienmēr pārliecinieties, vai jūsu atbilde ir adekvāta (skat. 35. lpp., kur izskaidrota atšķirība starp reakciju un efektu).

Klausīšanās mākslas pamatprincipi

Gandrīz visos gadījumos, klausoties kādu runu, jūsu uztverē gribot negribot radīsies kādi *vērtēšanas* elementi. Pat tad, ja jūs no kādas augstākstāvošas personas esat saņēmis noteiktu pavēli, to izvērtējot, jūs izdarāt izvēli – paklausīt vai ne. Ja uz spēles tiek likti morāles principi, parasti rodas iespēja atteikties un pavēli nepildīt. Piemēram, ja esat kareivis, jums var tikt dota pavēle nošaut neapbruņotu gūstekni, bet jums jāatsakās to darīt. Šādi gadījumi, protams, ir reti, toties pats princips par vērtēšanas un atbildes reakcijas saistību darbojas vienmēr un visur. Ja esat pieņēmis kāda cita cilvēka domas, tad esat pieņēmis arī viņa izteiktās patiesības līmeni. Jums ir iespēja piekrist vai nepiekrist runātājam, tādējādi ietekmējot pašam savu atbildes reakciju.

Aktīva klausīšanās ir smags darbs. Saņemieties!

• **JAUTĀJIET**

“Tas, kas baidās uzdot jautājumus, negrib mācīties,” saka dāņu paruna. Uzdo-diet ne tikai tādus jautājumus, kas paredzēti informācijas iegūšanai, bet vērsieties pie referenta ar “atgriezeniskiem” jautājumiem, piemēram: – Vai tas nozīmē, ka jūs uzskatāt...? – Vai jūs nevarētu pāris teikumus rezumēt savu ziņojumu?

• **APSVERIET ARGUMENTUS**

Apgalvojums, ka tas un tas notikums ir patiesi, vienmēr jāpārbauda. Daži apgalvojumi paši par sevi ir neapstrīdamas patiesības, bet katram saprātīgam cilvēkam nepieciešams pamatojums, lai tam piekristu. Jums jāraugās, vai piedāvātie argumenti ir pietiekami pārliecinoši un neapstrīdami, lai jūs tos akceptētu.

• **ESIET PIESARDZĪGI AR PIENĒMUMIEM**

Mums ir raksturīga nosliece pielietot apzinātus vai neapzinātus pieņēmumus, jo citādi ir grūti domāt, tomēr neapzinātu pieņēmumu rezultātā viegli varam pārprast otra cilvēka izteikto domu. Izdarot nepārdomātus secinājumus, varam nonākt pie nepareizas interpretācijas. Vai jūs tam piekřitat?

Jums liksies dīvaini, kur iegūt laiku visām šīm kritiskajām un radošajām gara aktivitātēm, ja jau jūs tāpat esat aizņemts, sekojot sacītā jēgai. Labs runātājs pats palīdzēs jums uztvert runu tieši šādā veidā, runājot viņš atlicinās jums mazliet laika pārdomām, kaut vai nedaudz palēninot savu runas ātrumu.

PALIELINIET SAVU DOMU ĀTRUMU

Daudzi cilvēki izrunā apmēram 125 vārdus minūtē. Ir droši pierādīts, ka, mērot domas ātrumu ar minūtē izteikto vārdu skaitu, lielākā daļa cilvēku itin viegli spēj domāt ar ātrumu, kas četrreiz lielāks par runas tempu.

Labs klausītājs domas ātruma radītās priekšrocības izmanto savā labā. Brīvajā laikā tas parasti apsver sacīto. To nav grūti izdarīt, ja ir izstrādāts noteikts domāšanas modelis. Lai izveidotu šādu modeli, jums jāievēro sekojošais:

- mēģiniet jau priekšlaikus paredzēt, ko attiecīgais cilvēks grib pateikt;
- prātā apsveriet, ko šis cilvēks ir pateicis;
- uzdodot būtiskus jautājumus runātājam, novērtējiet viņa pierādījumu atbilstību. Pavaicājiet pats sev: — Vai man ir pilnīgs priekšstats par apspriežamo jautājumu un vai runātājs stāsta tikai to, kas kalpo viņa nostājas pierādījumam?
- ieklausieties arī tajos viedokļos, kas paliek neizteikti, jo tas, kas runā, ne vienmēr izsaka vārdiem visu svarīgāko. Viņa uzskati bieži vien tiek pausti ar balsi toņa un skaļuma izmaiņām. Tāpat svarīga ir arī viņa sejas izteiksme, žestikulācija ar rokām un ķermeņa kustības.

Domās ātruma palielināšana nav vienīgais svarīgais uzdevums. Arī trenējoties klausīšanās mācā, mēs itin viegli varam savus trūkumus pārvērst par priekšrocību.

Ralfs G. Nikols "How good are you at listening?"
Teamwork in Industry, 1969. gada aprīlī

Klausītājam vajadzētu ar vārdiem vai citiem līdzekļiem likt manīt, ka starp viņu un runātāju pastāv atgriezeniskā saite. To varētu panākt ar kādu uzmundrinošu vārdu, galvas mājienu vai smaidu, tā parādot, ka runa ir uztverta un saprasta. Labi klausītāji šādus paņēmienus izmanto, lai nodrošinātu iespējami sekmīgāku komunikācijas procesu. Svarīgs kritērijs divpusējā komunikācijā, protams, vienmēr ir saistīts ar zināmu sākotnējo reakciju – pozitīvu vai negatīvu. To var novērot attiecīgā cilvēka darbības sfērā – ko konkrēti viņš darīs, nevis kāda būs viņa ārējā reakcija pēc notikušās komunikācijas. Atcerieties atšķirību starp *reakciju* un *efektu*.

Maikls Hevits, pilns entuziasma, pamāja: — Jā, man ir skaidrs, ko jūs domājat, uzsverot mūžīgos kavējumus darbu izpildē, un sapratu arī jūsu aizrādījumu, cik nepatīkami tas ir klientiem. Tas nekad vairs neatkārtosies. — Marks Vilsons, viņa priekšnieks firmas gramatvedībā, jutās apmierināts par Maikla Hevita ikgadējā vērtējuma norisi. — Beidzot esmu nokārtojis šo problēmu, — viņš pie sevis norūca, — šoreiz viņš tiešām ir visu sapratis. — Bet vai tā bija? Darbi tomēr turpināja kavēties vēl ilgi pēc pēdējā noteiktā termiņa.

Citādi bija ar Helēnu, arī Vilsona grupas darbinieci, kas uz aptaujas rezultātiem bija noreagējusi, izskrienot no kabineta, jo tika kritizēta par punktualitātes trūkumu. Bet notika brīnums — nākošo triju nedēļu laikā viņas punktualitāte pakāpeniski pieauga. Kurš no viņiem — Maikls vai Helēna, patiesībā ņēma vērā aizrādījumu?

PROGRESĒJOŠA KLAUSĪŠANĀS

Tāpat kā citās mākslās, arī šajā nav grūti mazliet uzlabot savu līmeni, bet grūti kļūt no APMIERINOŠA par LABU, vēl grūtāk no LABA par ĻOTI LABU un beidzot par IZCILU lietpratēju, kas stāv pāri visiem. Šādā gadījumā ir jābūt sevišķam talantam un lielai uzcītībai. Tā kā pats nevaru pretendēt uz ļoti laba klausītāja nosaukumu, varu vienīgi norādīt uz tām virsotnēm, kuras vajadzētu iekarot.

“Pirms prāts ko spēj uztvert, to jau ir pamanījusi sirds.” Tie ir Tomasa Kārlaila savulaik rakstītie vārdi. Ļoti labs klausītājs spēj saprast arī to, kas netiek skaidri pateikts – uztvert zemtekstu. Tas nozīmē, ka jābūt gatavam ieraudzīt un attiecīgi interpretēt visus bezvārdu žestus un darbības. Galvenās šādas slēptās valodas kategorijas mēs esam aplūkojuši 1. nodaļā (skat. 26. lpp.), bet mūsu pašreizējā kontekstā nepieciešami daži paskaidrojumi.

Bezvārdu mājienu, citiem vārdiem, ķermeņa valoda ir signāls, kas bieži vien tiek dots pilnīgi neapzināti ar runātāja acu, pozas, žestikulācijas, balss toņa vai sejas izteiksmes palīdzību. Tādēļ, lai pilnībā iegūtu informāciju, arī jums jālieto gan acis, gan ausis. Jūsu zemapziņa vai slēptā apziņa darbosies līdzīgi datoram, ja vien jūs liksiet tai darboties šai virzienā un apstrādāt informāciju, ko esat uztvēris ar saviem maņu orgāniem. Rezultāts var būt bezgala vērtīgs izpratnei, un to mēs saucam par intuīciju.

Intuīcija ir izziņas ceļš, kas “uzaust”, kad sastopamies ar nepilnīgām liecībām. Zemapziņa apvieno vienā veselā atsevišķu datu kopas, kuras daļēji esam ieguvuši neapzināti ar maņu palīdzību, un rezultātā rodas intuitīvs priekšstats, kas mūsu apziņas augšējos slāņos var uznirt gan pēkšņi, gan pakāpeniski.

Intuīcijai piemīt svarīga loma nojaust to, kas drīz vien sekos precīzā un apstiprinātā veidā. Bet, ja intuīcija nāk tikai tad, kad jau iegūts un pārdomāts pietiekoši daudz informācijas, tad to sauc par precīzu priekšstatu. Priekšlaicīgi intuīcijas uzplaiksnījumi bieži vien nav nekas vairāk, kā grūtības izvēlēties pareizo secinājumu. Tos mums itin vienkārši var "piespēlēt" slēpti baiļu un satraukuma avoti.

KLAUSĪŠANĀS EMPĀTIJA¹

Ja konference ... ir iecerēta ideju apmaiņai, tad mums kaut daļēji jāpievērš uzmanība mūsu klausīšanās ieražām. Dzīvojot konkurences apstākļos, lielākā daļa no mums galvenokārt ziedo laiku sava viedokļa iedzīvināšanai, un tieši tādēļ mēs citu cilvēku runas uzskatām par nepatīkamu traucēkli mūsu pašu ideju realizācijai. Taču jāuzsver, ka klausīšanās nenozīmē vienkārši ievērot pieklājīgu klusumu un tai laikā domās atkārtot pašam savu runu, kas pēc brīža, kad tiksiet pie vārda, tiks izteikta atklātībai. Klausīšanās nenozīmē arī modri sekot cita runātāja kļūdainiem argumentiem, lai vēlāk varētu viņu vienkārši sagraut. Klausīties nozīmē censties ieraudzīt problēmu no tā paša redzes leņķa, no kura to saskata kāds cits. Un tas nozīmē nevis līdzjūtību, ko izjūtam pret viņu, bet gan empātiju, kas tiek pārdzīvota kopā ar viņu. Lai ieklausītos, vajag aktīvi un tēlaini izjust otra situāciju un censties izprast būtisko, kas ir atšķirīgs jūsu uzskatos par aplūkojamo tematu. Bet tas ne vienmēr ir viegls uzdevums.

S. I. Heijakava

¹ Empātija (angļu *empathy*) – solidarizēšanās ar citiem.

Turklāt vērīgumu jeb prasmi klausīties ar tā saucamo "trešo ausi" ļoti labs vai sevi pilnveidojis klausītājs izmanto pastāvīgi, tāpat viņš pielieto arī dažas citas klausīšanās īpatnības visai neparastās kombinācijās. Tās varētu būt: iejūtīgums, empātija, pacietība, humors, zinātkāre, inteligence, radošs gars, turklāt arī izturība. Šādiem cilvēkiem parasti ir plašs interešu loks, kā arī dabiska interese par pārējiem, taču to viņi nemēdz izrādīt un klausoties izturas ļoti lietišķi, jo jebkuras mākslas būtība ir pasniegt visu šķietami vienkārši.

Ļaujiet man beigt šo nodaļu ar dzejolīti, ko bija norakstījusi mana meita Keita un, kad viņai bija desmit gadu, iedeva to man. Kopš tā laika tas vienmēr atrodams manos rakstos par klausīšanās nozīmi. Iespējams, tas ir bijis kāds mājiens.

Ozolā sēdēja veca, gudra pūce.

Jo vairāk tā dzirdēja, jo mazāk runāja;

Jo mazāk tā runāja, jo vairāk dzirdēja.

Kādēļ gan mēs neesam tādi kā šis vecais, gudrais putns?

DERĪGI PADOMI

- Klausīties nenozīmē to pašu ko dzirdēt. Klausīšanās ir konstruktīva darbība, kas nozīmē, ka jūs otram cilvēkam vēlat nedalītu uzmanību un vēlēšanos iedziļināties, kamēr viņš runā.
- Ja pacientīsieties kļūt par labu klausītāju, ieguvums būs saņemtā informācija vai idejas, kas var būt jums noderīgas, bet, vēlot cilvēkam savu uzmanību, jūs viņu pamudiniet savukārt uzmanīgi klausīties jūsu runu. "Ieklausies viņā, jo viņš tevī klausījās ar abām ausīm," teicis Zēnodots.

- Pirmais solis sevis pilnveidošanā ir cenšanās uzlabot savu apziņāti slikto vai vājo klausīšanās līmeni. “Neklausīšanās sindroms” ietver sevī veselu virkni muļķīgu ieradumu: uztraucošu runātāja pārtraukšanu, aizdomāšanos par citām tēmām, garīgu kūtrumu, pakļaušanos ārējiem apstākļiem un “piesiešanos” runātāja balsij vai runas manierei.
- Atkarībā no tā, ko jūs šajā procesā vēlaties atklāt, pirmkārt jābūt gatavam klausīties. Nākošais jau būs nopietna klausīšanās, kam tūlīt pat sekos runas analīze un interpretācija. Tas vedīs pie turpmākā – satura un nozīmes vērtējuma. Bez tam jūs esat atbildīgs par apzinātas atbildes reakcijas uzturēšanu, lai runātājam būtu skaidrs, ka viņa teiktais ir uztverts un saprasts. Toties tas, vai šī informācija noderēs jūsu interešu sfērā tūlīt vai arī turpmākajā darbā kādreiz vēlāk, ir cits jautājums.
- Klausīšanās un jo sevišķi laba klausīšanās prasa pilnīgu domu un sirds atdevi. Tieši tādēļ lēmums kļūt par izcilu klausītāju ir tik satraucoša lieta. Daži no mums var kļūt par nepārspējamiem runātājiem, bet izcila klausīšanās ir atkarīga no mūsu spējām.

Apveltī mūs ar spējām kļūt par krietniem klausītājiem.

Džons Keibls

IESTARPINĀJUMS

VI EGLĀS KAVALĒRIJAS BRIGĀDES SMAGĀIS PĀRBAUDĪJUMS

PATIESS STĀSTS PAR SLIKTU KOMUNIKĀCIJU

*Nav viņiem jādomā kāpēc,
Tiem jāizpilda pavēle un jāmirst:
Un tā pa Nāves ieleju
Jāj seši simti vīru.*

Katrs skolnieks zina stāstu par vieglās kavalērijas brigādi, par tās varonīgo, bet bēdīgo likteni kaujā pie Balaklavas. Smagu triecienu 1854. gada 25. oktobrī piedzīvoja 670 angļu kavalērijas jātnieku. Šajā kaujā tika ievainoti un nogalināti 247 vīri un 475 zirgi. Un šīs nelaimes vienīgais cēlonis bija nepareizi izprasts rakstisks ziņojums. Pārpratuma patiesos iemeslus izsmeljoši aprakstījis Sesils Vūdheims – Smits grāmatā “The Reason Why”, un mēs tos apskatīsim tuvāk. Notikuma pamatā ir saspringtās attiecības starp cilvēkiem, kam šīs militārās akcijas laikā bija nepieciešamība savstarpēji komunicēties.

Lasot uz atsevišķas lapas atzīmējiet komunikācijas kļūdas, kas ietekmēja vieglās kavalērijas brigādes traģisko likteni.

Jau trīsdesmit gadu starp kavalērijas pulku virspavēlnieku lordu Lakanu un vieglās kavalērijas brigādes ģenerāli lordu Kardiganu valdīja saspīlētas attiecības. Neilgi pirms

Balaklavas kaujas lordam Lakanam bija asa saruna ar kurjeru – kapteini Nolenu. Ģenerāļu personiskās nesaskaņas negatīvi atsaucās arī uz attiecībām armijas daļās, radot saliedētības trūkumu starp štāba un vadu komandieriem, kājniekiem un artilēristiem, kā arī starp angļu un franču sabiedrotajiem. Tas izskaidro šo nekorektās pavēles rakstīšanas un nodošanas piemēru, kas, tēlaini izsakoties, ir nekvalitatīvas komunikācijas aisberga virsūdens daļa, bet pati bīstamā ledus klints ir iemesls, kura dēļ vieglās kavalērijas brigāde “nogrima”.

Lai lasītājs izprastu un gūtu mācību no šīs nelaimes, jāpaskaidro situācijas būtiskie apstākļi. Krimas karā Sevastopoles aplenkuma laikā krievi mēģināja pārraut britu frontes līniju, lai piekļūtu Balaklavas jūras ostai. Veiksmīgs sabiedroto smagās artilērijas brigādes uzbrukums un dažu kājnieku pulku neatlaidīga pretestība atsita krievu karaspēku. Vēlāk pēc kaujas lords Reglāns, sabiedroto karaspēka komandieris, ievēroja, ka ienaidnieks no pakalniem mēģina savākt tur palikušos lielgabalus. Balaklavas apkaime ir kalnaina, ar plašām ielejām. Reglāna komandpostenis atradās augstā pakalnā plašās Ziemeļu ielejas sākuma galā, bet krievi bija ieņēmuši augstienes abpus ielejai vairāk nekā jūdzes attālumā no sabiedrotajiem un ielejas pretējo galu, kur divpadsmit lielgabalu aizsegā krievu kavalērija pēc kaujas pārgrupēja savas rindas. Toties britu vieglās kavalērijas brigāde bija apmetusies ļoti tuvu Reglāna štābam pakalna pakājē, gandrīz viszemākajā ielejas daļā (skat. karti).

Lasītājam, lai labāk izprastu notikumus, jāzina, ka lords Reglāns vēlējās, lai vieglās kavalērijas brigāde atgūtu krievu atstātos lielgabalus, kas atradās tuvumā, Dambja augstienē, bet nevis tos, kas ziemeļu tālākajā galā aizsargāja krievu kavalēriju. Kā gan Lakans varēja doties tik aplamā uzdevumā –

pretī traģēdijai? Ir vērts papētīt tuvāk Sesila Vūdhema – Smita viedokli, jo šis gadījums kalpo kā nekorektas komunikācijas spilgts piemērs.



Smagās kavalērijas brigādes uzbrukums noslēdza kaujas otro periodu. Pēc šī asiņainā cīņiņa situācija bija pilnīgi mainījusies. Krieviem vairs nebija cerību iekļūt Balaklavā, tie bija izdzīti tālu prom no Dienvidu ielejas, un šobrīd viņu stāvoklis bija visai grūts. Viņu pārziņā bija Dambja augstiene un redutes¹, bet Ziemeļu ielejas pretējā pusē Fedjukina augstienē bija izvietojušies kājnieki un artilērija. Taču šis karaspēka daļas šķīra 1000 jardu² platā Ziemeļu ieleja, kurā karaspēka nebija. Toties vienība, kuras varā bija nonākušas Dambja augstienes malā izvietotās redutes, nevarēja cerēt uz lielu atbalstu no pretējā augstienē izvietotā karaspēka, tādēļ lords Reglāns nolēma, ka pienācis laiks atgūt redutes, Dambja aug-

¹ Redute – (fr. *redoute*) – slēgts nocietinājums ar valni un grāvi.

² Jards – (angļu *yard*) – angļu garuma mērs, vienāds ar 91,4 cm.

stieni un līdz ar to arī Voroncova ceļu. Divi divizioni, kas jau divas stundas atpūtās, tagad varēja piedalīties šai akcijā — Kembridžas hercoga komandētais 1. divizons un tam blakus izvietotais 4. divizons sera Džordža Ketčārta virsvadībā. Kad sers Ketčārts manāmi sliktā garastāvoklī negribīgi devās lejup no augstienes, ģenerālis Eirijs atnesa viņam rīkojumu doties uzbrukumā un atkarot redutes. — Tas nu bija par daudz! Viņa divizons pēdējiem spēkiem tikko atgriezies no ierakumiem, bet gvardi tikai maršē kalna pakājē kā parādē. Tādēļ viņš nolēma nesteigties.

Lorda Reglāna niknums bija acīm redzams. Kā atzīmē Viljams Hovards Rasels, lords esot zaudējis savu nesatricināmo mieru un izskatījies satraukts un nemierīgs, nikni lūkojies apkārt un beidzot sācis apspriesties ar ģenerāli Eiriju un ģenerāli Estkortu. Tad viņš nosūtīja lordam Lakanam trešo rīkojumu, kuram eksistē divas versijas. Kopija, ko lords Reglāns saglabājis savos dokumentos, vēsta: "Kavalērijai virzīties uz priekšu un meklēt izdevību atgūt augstienes. To atbalstīs kājnieki, kas ir jau norīkoti virzīties uz priekšu divās frontēs." Pavēle, kas bija nonākusi līdz lordam Lakanam un ko arī viņš bija saglabājis, skanēja mazliet savādāk. Pēdējais teikums bija sadalīts divos. Pēc vārda "norīkoti" ir punkts, bet vārds "virzīties" sākas ar lielo burtu "V", tādēļ pēdējais teikums izlasāms šādi: "To atbalstīs kājnieki, kas ir jau norīkoti. Virzīties uz priekšu divās frontēs." Šis izmaiņas vairs neiespaidos paredzētās kaujas norisi. Lords Reglāns domāja, ka Lakans no pavēles būs sapratis, ka viņš virzīsies uz priekšu un atkaros redutes tūlīt pat, negaidot kājnieku atbalstu, bet, tā kā tiem jau bija nosūtīta pavēle, viņi kaujai pievienosies mazliet vēlāk.

Taču lords Lakans saskatīja pavēlē pilnīgi citu nozīmi. Viņam jādodas uzbrukumā tad, kad būs sagaidīts kājnieku atbalsts. Ne tikai lorda Reglāna rakstītās pavēles teksts šķita ar šādu nozīmi, bet arī viņa attieksme pret kavalēriju visā kampaņas norises laikā liecināja, ka būtu neticami, ja viņš dotu pavēli kavalērijai doties uzbrukumā vienai. Vairākkārt, pie Bulganekas, pie Almas un arī 7. oktobrī kavalērija tika atturēta un atsaukta no kaujas lauka, tai bija aizliegts piedalīties uzbrukumā un uzsākt cīņu ar ienaidnieku. Vēl pirms kādas stundas lords Reglāns bija atvilcis kavalēriju no pozīcijām Balaklavas pievārtē, kur tā bija sagatavojusies cīņai ar krievu kavalēriju, un pašlaik brigāde atradās augstienes pakājē bezdarbībā. Lordam Lakanam nekādi nevarēja ienākt prātā, ka Reglāns iecerējis sākt kavalērijas uzbrukumumu ar cerību, ka drīz to atbalstīs kājnieki. Viņš pārkārtoja savu kaujas vienību, pārvietoja vieglo kavalērijas brigādi šķērsām Ziemeļu ielejas galam, smago artilēriju novietoja abpus Voroncova ceļam un sāka gaidīt kājniekus, kam, viņaprāt, vajadzētu drīz ierasties.

Bija pagājušas desmit minūtes, stundas ceturksnis, nu jau arī pusstunda, bet no kājniekiem ne miņas. Arī pēc trim ceturtdaļstundām lords Lakans vēl gaidīja. Lords Reglāns vēlējās panākt zibenīgu uzbrukumumu, lai kavalērija negaidīti parādītos ienaidnieka pozīcijās pakalnu malā. Redute Nr.1 Kenroberta kalna virsotnē kavalērijai bija nepieejama, toties 2. un 3. redute tika atstāta un lielgabali pārvietoti augstāk kalnā, un tas notika sabiedroto artilērijas un kājnieku acu priekšā. Pirmā zem 2. redutes apšaudes ugunīm nonāca smagās kavalērijas brigāde un bija spiesta atkāpties. Tomēr lords Reglāns, būdams spējīgs paredzēt karavīru garastāvokli, saprata,

ka krievu armiju ir satriekuši triumfējošie un pārdrošie smagās kavalērijas brigādes panākumi un tagad, redzot britu kavalērijas draudus, tā atkāpsies. Jau pēc kara, pārrunājot notikušo ar krievu armijas virsniekiem, apstiprinājās, ka lordam Reglānam bijusi taisnība. Dziļa depresija bija pārņēmusi krievu armiju, iepazīstot britu armijas spēku, sevišķi, kad tie iedomājās, kā neuzvaramas jātnieku masas pēkšņi vēja ātrumā traucas pa priekšu sasodītajai smagajai kavalērijai. Kādu laiku briti baudīja morālu pārākumu pār krieviem, bet visu izšķīra viens vienīgs kļūmīgs mirklis. Augšā kalnā bija dzirdami neiecietības un sašutuma pilni vārdi, jo tālākie notikumi vairs nevairoja smagās kavalērijas slavu, bet lords Lakans un kavalēristi turpināja nekustīgi sēdēt seglos.

Pēkšņi Dambja augstienes kores pozīcijās sākās dzīva kustība. Ar tālskati varēja redzēt, kā artilērijas zirgu aizjūgi, aprīkoti ar virvēm, tika atvesti uz redutēm. Tai pašā mirklī Reglāna štābā atskanēja satrauktas valodas. — Pie Jupitera! Viņi taču grib aizvilkt lielgabalus! — Britu jūras lielgabalus, jo ar tādiem bija ekipētas redutes.

Sagrābti lielgabali — tas jau bija pierādījums uzvarai. Lordam Reglānam būtu grūti noraidīt krievu prasību atzīt savu sakāvi, ja tie būtu ieņēmuši ne tikai svarīgas pozīcijas, bet arī ieguvuši lielgabalus. Lielgabalu aizvešana bija jānovērš, tādēļ, pasaucis ģenerāli Eiriju, lords Reglāns deva viņam steidzošus norādījumus tālākai darbībai. Ģenerālis Eirijs, nolīcis papīra gabalu uz kavalērista somas, ar zīmuli uzskribelēja pavēli un nolasīja lordam Reglānam, kas lika to papildināt ar dažiem vārdiem.

Tas bija jau ceturtais rīkojums, ko Balaklavas kaujas dienā saņēma lords Lakans, un tas izšķīra vieglās kavalē-

rijas brigādes likteni. Šis dokuments ir saglabājies līdz mūsu dienām. Uz ļoti nekvalitatīva, plāna, saburzīta papīra steigā ar zīmuli rakstīti vārdi, un šai papīra lapai ir divaini maznozīmīgs un apbružāts izskats. Pavēlē teikts: "Lords Reglāns pavēl kavalērijai steidzīgi doties uzbrukumā uz priekšējām pozīcijām — panākt ienaidnieku un novērst iespēju aizvest lielgabalus. Artilērijas kavalērijas eskadrons arī var ņemt līdzdalību. Franču kavalērija atrodas pa kreisi no jums. Nekavēties ne mirkli! (paraksts) Eirijs."

Adjutants, kapteinis Tomass Leslijs, Glāseksas Lesliju ģimenes pārstāvis, atradās netālu sardzē, un brīdī, kad viņam tika pasniegta pavēle nodošanai adresātam, iejaucās Nolens. Atsaucoties uz savu dienesta pakāpi un perfektajām jāšanas spējām, viņš lūdza, lai uztic tam pavēles nogādāšanu. Vienīgais šai brīdī pieejamais ceļš no augstienes veda uz apmēram 600 līdz 700 pēdu¹ zemāko ieleju. Tas nebija daudz platāks kā taka un vijās gar pašu kraujas malu, bet šai gadījumā svarīgs bija laiks. Lords Reglāns deva Nolenam atļauju, un viņš, paķēris papīru no kapteiņa Leslija rokām, aizņņoja pilnos aulekšos. Nolens jau gatavojās traukties lejā, kad lords Reglāns atsauc to un piekodināja: — Pasakiet lordam Lakanam, ka kavalērijai jānododas uzbrukumā nekavējoties. — Nolens nozuda aiz kalna kores un galvu reibinošā ātrumā devās pa taku lejup.

Jebkurš cits jātnieks būtu uzmanīgs un izvēlētos drošāku un līdzenāku nogāzi, nevis nelīdzenu ceļu ar lielu kritumu, bet Nolens iespieda piešus zirgam sānos, un augšā stāvētāji, elpu aizrūjējuši, varēja tikai noraudzīties, kā zirgs, brīžam šļukdams, klupdams un krīzdams, steigā traucās lejup uz ieleju.

¹ Pēda (*angļu foot*) – angļu garuma mērs, vienāds ar 0,3048 m.

Līdz pat pēdējam brīdim Edvardam Nolenam šī diena likās kā elle, jo pat vienreizēji lieliskā smagās kavalērijas brigādes uzvara viņa dvēselei sagādāja tikai aizvainojumu un šķita rūgta kā vērmeles. Viņš bija vieglās kavalērijas jātnieks, viņš bija no sirds pārliecināts, ka vieglā kavalērija ir pārāka par smago, par kuru viņš bija rakstījis: "tik smaga un neveikla", un tieši šai, pirmajā kavalērijas kaujā Krimas kampaņas laikā, vieglā kavalērija vispār nedarīja neko. Vairākas stundas pēc kārtas viņam ar nepacietību bija jānoskatās, kā vieglās kavalērijas brigāde stingi un apkaunojoši stāvēja nomaļus un, pēc aculiecinieku vārdiem, kūtri noraudzījās uz kaujas norisi.

Par to viņš nikni pārmeta Lakanam, tāpat kā vienmēr, kad kavalērija netika iesaistīta kaujās. Kā Viljams Hovards Rasels teica: — Viņš plosījās visu kampaņas laiku. — Nolens, īru un itāļu izcelsmes virsnieks, viegli uzbudināms, ietiepīgs un pārgalvīgi drošsirdīgs, tagad, pārmēnīgi satraukts un nikns, metās lejā no kraujas kā atriebības eņģelis, nesdams pavēli, kas beidzot varētu pasteidzināt uz kauju vīru, kuru viņš tā neieredzēja un nicināja.

Ar atvieglojuma nopūtu visi redzēja, ka Nolens sveiks un vesels nikni aizauklešoja šķērsām līdzenu-
mam uz trīcoša un no mežonīgās nolaišanās sasvīdu-
ša, elsojoša zirga un sniedza pavēli lordam Lakanam,
kas sēdēja seglos starp abām savām brigādēm. La-
kans atvēra rīkojumu un sāka lasīt.

Pavēle viņam likās neizprotama. Lords Reglāns un
ģenerālis Eirijs bija aizmirusi, ka viņi noraugās uz kaujas
lauku no 600 pēdu augstuma un tiem bija redzama
ne vien pilna aina, bet arī ielejas reljefa nelīdzenumi.
Lakans no savām pozīcijām nevarēja neko redzēt —

reljefa nelīdzenumi noslēpa visu darbības lauku un redutes. Viņa redzes laukā nebija redzams neviens pretinieka kareivis, tādēļ viņam nevarēja ienākt ne prātā ienaidnieka pārvietošanās pie redutēm, bet viņš izrādījās neapreķināmi nevižīgs, lai izpēfītu krievu vienību izvietošanu. Taču to viņš varēja izdarīt un kaut vai pēc trešā rīkojuma saņemšanas uzsākt izlūkošanas pasākumus, vēl nebija par vēlu arī tad, kad kļuva skaidrs, ka no viņa pozīcijām nekas nav redzams, bet viņš to neizdarīja.

Uzmanīgi, ar mākslotu piesardzību viņš izlasīja pavēli, kas pārsteidza visus viņa štāba vīrus, bet Nolens, stāvot tam blakus, aiz nepacietības drebēja. Lordam Lakanam šis rīkojums likās ne vien neskaidrs, bet pat absurds: kavalērijai jāuzbrūk artilērijas daļām; kājnieku atbalsts operācijas veikšanai nav minēts; ir skaidrs, ka kavalērija, kas uzbrūk artilērijai šādos apstākļos, var tikt iznīcināta. Vēlākā ziņojumā par šo liktenīgo notikumu lords Lakans teica, ka viņu "māca šaubas par šāda uzbrukuma lietderību un draudošajām briesmām, kas tam sekotu". Bet tostarp Nolens, aiz nepacietības gandrīz vai zaudējis sajēgu, pārtrauca viņu un "joti autoritatīvā tonī" atkārtoja pēdējo frāzi, ko bija dzirdējis štāba kalnā: — Lords Reglāns pavēlēja iet uzbrukumā nekavējoties!

Nebija dzirdēts, ka adjutants tādā tonī uzrunātu ģenerāli, vēl vairāk, viņš saprata, ka Nolens viņu ienīst un cenšas apvainot. Bet būtu arī pārāk daudz prasīts no jebkura vīrieša — savaldīt savu temperamentu šādā situācijā. Lords Lakans bija saniknots. Viņš "neredzēja nekuru tuvumā ne ienaidniekus, ne arī lielgabalus", tā viņš rakstīja; viņš vispār nevarēja saprast rīkojuma jēgu. Tikai vēlāk lords Reglāns pateica, ka, pēc viņa domām,

trešais un ceturtais rīkojums tiks lasīti vienlaikus, un ka no trešās pavēles norādījumiem — virzīties uz priekšu un atkarot augstienes — būs saprotams, ka ceturtajā pavēlē pieminētie lielgabali noteikti atrodas šai augstienē. Lords Lakans, protams, lasīja katru rīkojumu atsevišķi. Viņš niknumā pagriezās pret Nolenu: — Uzbrukt, ser? Kam uzbrukt? Kādus lielgabalus atkarot, ser?

Bija pienācis izšķirošais brīdis. Nolens "nicinoši un pašapzinīgi" atmeta galvu, ar niknu žestu norādīdams uz Dambja augstieni un redutēm ar krievu sagrābtajiem ložmetējiem. Bet diemžēl viņš norādīja uz Ziemeļu ielejas pretējo galu, kur smagās kavalērijas brigādes sakautā krievu kavalērija bija atkal sakārtojusi savas ierindas un izvietojusi priekšā ložmetējus. — Lūk, lord, jūsu ienaidnieki un, lūk, arī jūsu lielgabali, — viņš noteica, un šie vārdi un žests izšķīra vieglās kavalērijas brigādes likteni.

Ko Nolens ar to bija domājis? Tika apgalvots, ka viņa nicinošajam žestam nebija nekāda sakara ar virzienu, bet lords Lakans nevaldāmās dusmās norādītajā virzienā saskatīja jēgu, kuras nemaz nebija. Taisnību tā arī neviens nekad neuzzināja, jo jau pēc dažām minūtēm Nolenu nogalināja, bet viņa uzvedība šai īsajā brīdī norāda, ka viņš tiešām domāja, ka uzbrukumam jānotiek tieši Ziemeļu ielejā. Un jāatkaro tie lielgabali, ar kuriem smagās kavalērijas brigādes sagrautajai krievu kavalērijai jāva netraucēti atkāpties.

Nav grūti izskaidrot kļūdas rašanās iemeslus. Nolens — kavalērijas entuziasts un talantīgs komandieris — bija pārliecināts, ka vieglajai kavalērijai zudīs brīnišķīga izdevība pēc smagās kavalērijas brigādes uzbrukuma turpināt vajāt ienaidnieku. Tā patiešām bija šīs dienas

vislielākā un drausmīgākā kļūda, turklāt viņam ar niknumu un izmisumu bija iespēja vērot, kā sagrautajai krievu armijai ļauj atkāpties drošībā, līdz ņemot visiekārotāko trofeju — lielgabalus. Nogādājot ceturto pavēli, viņš bija ļau gandrīz kā jūcis aiz uzbudinājuma un nepacietības, tādēļ arī bija visu pārpratis. Viņš bija pārņemts no iepriecinošās domas, ka beidzot radīsies iespēja atiebties krieviem par to, ka tie bija atļāvušies bēgt. Iepriekšējo, trešo pavēli nebija piegādājis viņš, bet ceturtajā darbības formulējums pats par sevi bija neskaidrs. Vēl jo vairāk, lorda Reglāna pēdējiem izsauktajiem vārdiem: "Pasakiet lordam Lakanam, ka kavalērijai jādodas uzbrukumā nekavējoties!" liktenīgā kārtā trūka precizitātes.

Un tā, nolaidies lejā no kalna, Nolens ar nicinošu žestu norādīja uz Ziemeļu ieleju, šādi ņirgādamies par vīru, kas pēc viņa domām bija vainīgs par nelietīgo izturēšanos pret kavalēriju. — Lūk, lord, jūsu ienaidnieki un, lūk, arī jūsu lielgabali!

Lords Lakans saprata, ka nostādīts prefiģas dilemmas priekšā. Viņa aizvainojums uz lordu Reglānu nebija aprakstāms. Viņaprāt, pavēles, kas tika saņemtas kaujas laikā, bija ne vien idiotiskas un neskaidras, bet arī aizvainojošas. Kā viņš vēlāk rakstīja, esot jūties gandrīz kā apakšvirsnieks. No iepriekšējām pozīcijām, kas bija izcili izraudzītas ne vien pēc viņa, bet arī lorda Kolina Kempbela domām, Lakans bija ļoti valdonīgā veidā aizsūtīts uz vietu, kur pēc smagās kavalērijas brigādes uzbrukuma vairs nebija ko darīt. Viņš bija saņēmis rīkojumu gaidīt kājniekus. Bet arī šī pavēle bija bez jebkāda tuvāka paskaidrojuma. Gaidīt kājniekus? Kādus kājniekus? Tad pienāca pēdējā pavēle

sadalīties divās daļās un doties drošā nāvē. Visas kampaņas laikā Lakanam jau bija rūgta pieredze par lordu Reglānu, tagad viņš paredzēja bojāeju, bet bija bezspēcīgs kaut ko darīt. Karalienes "Nolikumā" bija norādīts, ka "visas adjutantu piegādātās pavēles ... jāizpilda tieši, bez ierunām, tā, it kā tās būtu personīgi piegādājuši tie augstākie virsnieki, kam šādas tiesības dotas". Šo nolikumu bija izstrādājis Velingtonas hercogs. Kā gan lords Lakans varēja atteikties izpildīt pavēli, ko piegādājis štāba virsnieks un vēl pasniedzis ar vislielāko augstprātību, uz kādu vien bija spējīgs. Un, kā Lakans izteicās, viņam nav palikusi nekāda izvēle — tikai akli paklausīt.

Nolena izturēšanās bijusi tik uzsvērti nekaunīga, ka, pēc aculiecinieku domām, viņu varētu arestēt. Lai arī kā, bet lords Lakans tikai paraustīja plecus, pagrieza muguru Nolenam un vienatnē aizriņķoja pie lorda Kardigana, kas sēdēja zirgā vieglās kavalērijas brigādes priekšā.

Toties Nolens piejāja pie sava drauga kapteina Morisa, kas sēdēja seglos 17. ulānu rotas priekšā. Šis kapteinis jau iepriekš bija mudinājis lordu Kardiganu rīkoties un bija saņēmis atļauju kaujā jāt lordam blakus.

Līdz uzbrukumam bija palikušas dažas minūtes, tādēļ nav pieļaujama doma, ka Nolens, atrazdamies blakus savam piekritējam un draugam, nebūtu viņam atklājis uzbrukuma īsto mērķi. Ja Nolens būtu zinājis par uzbrukumu Dambja augstienei un redutēm, viņš noteikti būtu to pastāstījis kapteinim Morisam. Taču Moriss, kas, smagi ievainots, tomēr palika dzīvs, uzskatīja, ka uzbrukumā tomēr bijis paredzēts atkarot lielgabalus Ziemeļu ielejas pretējā pusē.

Pa to laiku lords Lakans laikam pirmo reizi personiski uzrunāja lordu Kardiganu. Ja vien abi šie vīri nebūtu viens otru tik stipri ienīduši un ja viņi būtu spējuši kopā izpēfīt un apspriest pavēli, vieglās kavalērijas brigādi, iespējams, varētu glābt. Ak vai, bet trīsdesmit gadu ilgā naida radītajai plaisai tomēr netika pārņemts tilts, lai gan abi ievēroja nevainojamu savstarpējo militāro pieklājību. Lords Lakans, turēdams rokās pavēli, informēja lordu Kardiganu par tās saturu un pavēlēja iet uzbrukumā ar vieglās kavalērijas brigādi uz Ziemeļu ielejas pretējo galu, bet atbalstam sekoja pats ar smago kavalēriju.

Šai brīdī lords Kardigans spēra pārsteidzošu soli. Nepietika, ka viņš ienīda šo vīru, kas stāvēja viņa priekšā, bet, stingri ievērodams armijas etiķeti, viņš tomēr izteica protestu vecākajam virsniekam. Nolaidis zobenu militāram sveicienam, viņš teica: — Protams, ser, bet atļaujiet jums aizrādīt, ka mūsu priekšā, ielejā, krievi izvietojusi bateriju, bet abās pusēs baterijas un strēlniekus.

Lords Lakans vēlreiz paraustīja plecus. — To es zinu, — viņš atbildēja, — bet lords Reglāns arī to zina. Mums nav izvēles, jāpaklausa. — Lords Kardigans vairs neteica ne vārda un vēlreiz salūtēja. Tad lords Lakans deva viņam norādījumu "iet uzbrukumā ļoti steidzīgi un turēt savus vīrus droši rokās". Lords Kardigans salūtēja vēlreiz un, pagriezis zirgu, pēc paraduma skaļi, it kā pie sevis, noteica: — Labi, te aiziet pēdējais no Brūdeneliem, — un aizāja pie sava apakšnieka, lorda Džordža Peidžeta.

5.

RAKSTĪŠANAS MĀKA

Visierastākā komunikācijas forma mūsu mērķu sasniegšanai parasti ir runāšana, un šādos gadījumos priekšroka dodama sarunai “aci pret aci”, kas tiek dublēta rakstiski. Pasakiet to, ko vēlējaties, un tad apstipriniet to rakstiski. Datu atzīmēšana mutiskā komunikācijā ir visai parasta lieta, bet rakstīšana sapulcēs vai pie telefona prasa lielāku māku, jo šādā komunikācijā tā pilda galveno, nevis pakārtotu uzdevumu. Esam nonākuši pie komunikācijas ar rakstīta vārda palīdzību – pie īsa konspekta.

Jūs taču nedomājat, ka izveicīgam runātājam neizbēgami jābūt arī labam rakstītājam vai arī otrādi. Rakstīts un izteikts vārds pilda visai līdzīgas, tomēr atšķirīgas funkcijas. Ja jūs esat lasījis kādas runas mašīnraksta kopiju, tad noteikti būsiet ievērojis, ka vēl krietni jāpiestrādā, lai pārvērstu to literārā valodā, lai gan klausoties tā skanēja itin labi. To pašu var teikt par dažiem izciliem rakstniekiem, kas bieži liek mums vilties, līdzko atver muti.

Spēja pierakstīt izteiktus vārdus dod divējādu labumu. Pirmkārt, rakstīšanas māka ļauj komunicēties no attāluma, piemēram, rakstot vēstuli. Lai gan arī tolaik, kad rakstība vēl nebija pazīstama, ziņu varēja aizsūtīt ar ziņneša palīdzību, tomēr tas, neapšaubāmi, bija dārgi un ne visai droši (par pierādījumu tam var kalpot kapteinis Nolens iepriekš aprakstītajā gadījumā). Bez tam mutiska ziņu nodošana pieļauj arī informācijas sagrozījumus. Šajā sakarā man ir patīess piemērs, kā karagūstekņu no-

metnē Itālijā Otrajā pasaules karā jauna ziņa: – The Germans are in Greece (vācieši ir iegājuši Grieķijā), – no mutes mutē izplatoties, beidzot skanēja tā: – There is going to be a rations increase (būs pārtikas devas palielināšana).

Otrs svarīgs ieguvums ir tāds, ka rakstīts dokuments saglabā zināšanas nākotnei. Agrākos laikos vienīgais ceļš, kā saglabāt un nodot tālāk informāciju vai idejas, bija to uzticēšana atmiņai. Attīstījās gan dzeja, gan stāstījuma veiklība (mīti, leģendas, pasakas un līdzības), jo, trenējot atmiņu, atstāstīt kļuva aizvien vieglāk. Jaunās tehnoloģijas – rakstīšanas ieviešanās samazināja šo lomu, tieši tāpat kā kabatas kalkulatoru ieviešana radīja iespēju mazāk uzmanības veltīt reizināšanas tabulu iegaumēšanai.

Tā nebija pēkšņa revolūcija. Senais angļu vārds *writan* nozīmē iešvīkāt, ievilkt vai ierakstīt. Rakstīšanas pirmsākumos cilvēks saviem pirmajiem švīkājumiem un skrāpējumiem izmantoja visdažādākos materiālus – klinšu sienas, žāvētas ādas vai māla plāksnītes. Liels sasniegums bija alfabēta rašanās, kas savukārt izsauca nepieciešamību pēc papīra un, visbeidzot, iespiedmašīnas izgudrošanas. Kā zināms, izglītība faktiski sākās ar nepieciešamību apmācīt bērnus lasīšanā un rakstīšanā – vismaz turīgākajās ģimenēs, jo bija pietiekami viegli iemācīt šīs sarežģītās mākslas. Apmācīts bērns savu neizglīto vienauzdžu vidū baudīja konkurētspējīgas priekšrocības. Arī mūsdienās pirmais pakāpiens pa formālās izglītības kāpnēm ir lasīšanas un rakstīšanas prasmes apgūšana. Tomēr aizvien vēl lielākajai daļai mūsu planētas iedzīvotāju šie soļi vēl jāveic.

Arī jūs droši vien ar grūtībām un nepatiku esat apguvis rakstīt mākas pamatus. Tagad ir pavisam vienkārši paņemt spalvu un pārrakstīt pāris teikumu no šīs grāmatas. Bez šaubām, jūs rakstāt vēstules saviem draugiem vai radiem, tātad

pielietojat rakstīšanas metodi informācijas saglabāšanai. Es pieņemu, ka rakstīšana ir vairāk vai mazāk saistīta ar jūsu darbu, vai varbūt jūs par to saņemat atalgojumu netiešā veidā (es pašreiz to saņemu tieši par rakstīšanu). Diez vai jūsu nodarbošanās ir grāmatu rakstīšana (lai gan iespējams, ka jums patiešām sava prieka pēc vai peļņas nolūkos varētu interesēt grāmatu vai rakstu rakstīšana), bet varbūt jums darbā ir nepieciešams rakstīt vēstules, ziņojumus vai izdarīt atzīmes, lai kaut ko neaizmirstu, un, iespējams, arī programmas, lekciju pierakstus, scenārijus, rakstus un vēl daudz ko citu.

Rakstiska komunikācija ir būtiska vadītāja vai menedžera darba sastāvdaļa, un tas tiešām attiecas gandrīz uz mums visiem. Efektīvu vēstuļu rakstīšana klientiem vai sadarbības partneriem, vietējām varas iestādēm vai sabiedriskām organizācijām ir neatņemama ikdienas aktīvās dzīves sastāvdaļa. Sarakste starp draugiem un radiem daļēji ir atstāta novārtā sakarā ar telefonu kā savstarpējās saskarsmes līdzekļa jaudas palielināšanos, bet lielajā biznesā tā krāšņi zeļ vēl aizvien. Faksa aparātu ieviešana, it sevišķi elektroniskā pasta pielietošanas paplašināšanās nodrošina daudz ātrāku apmaiņu ar vēstulēm un atgādinājumiem.

Vēstule ir sazināšanās veids, kur katrs personiski vai pēc norādījumiem ar roku vai tehniski raksta noteiktu tekstu, kas adresēts kādai personai vai organizācijai un parasti tiek nosūtīts adresātam ar pasta vai kurjera starpniecību. Atgādinājumi ir kā palīglīdzekļi, kas tiek pierakstīti uz papīra, lai neaizmirstu kādu iecerētu pasākumu vai kādu novērojumu par noteiktu tēmu, kuru vēlāk varētu apsvērt vai pielietot. Šādas piezīmes biznesā ir viena no darba organizācijas sastāvdaļām un parasti tās tiek pierakstītas uz sevišķi šim nolūkam paredzētiem piezīmju papīriem ar uzrakstu MEMORANDUM

(*lat. memorandum* – tas, kas jāatceras). Parasti šādiem pie- rakstiem, ja tos kādam nosūta, nav nepieciešams virsraksts, toties sūtītājs mēdz tos parakstīt.

Neraugoties uz drukāšanas un dokumentu nosūtīšanas teh- nikas attīstību, efektīvu vēstuļu vai atgādinājumu rakstīšanas prasme jūsu personiskajā un darījumu ikdienā prasa aizvien nopietnāku attieksmi. Jūs varat neuzskatīt sevi par profesio- nālu rakstītāju, bet, ja esat darījumu cilvēks, tad vēstuļu un piezīmju rakstīšana jāuzskata par neatņemamu jūsu darījumu sastāvdaļu. Šīs nodaļas mērķis ir palīdzēt jums kļūt patiesi prasmīgam rakstītājam, lai jūs varētu to sekmīgi pielietot sa- vā darbības jomā.

Rakstīšanā ir jāievēro trīs pamatelementi:

- plāns un izkārtojums;
- saturs;
- stils un noskaņa.

Daudzi no mums jau skolā apguvuši, kā izkārtot vēstules tekstu un kā to izvietot rindkopās. Arī referātu rakstīšanas ie- maņas tagad apgūst skolā individuālo darbu veidā, tomēr šeit var rasties dažādas grūtības, jo diemžēl ne visi skolotāji zina, kā to darīt (šeit es nedomāju pieredzējušus skolotājus, kaut arī viņiem der atsvaidzināt rakstīšanas māku). Bieži vien sastopa- mi gadījumi, kad iesācēji pārvērtē plāna un izkārtojuma nozī- mi. Ja jums ir skaidrs priekšstats par to, ko un kā gribat pateikt, varat pilnīgi iztikt bez visa iepriekšminētā. Tomēr vairumā ga- dījumu šie nosacījumi ir svarīgi un arī samērā vienkārši apgūs- tami, bet tas, protams, rakstīšanā nav pats galvenais.

Saturs, vienkārši izsakoties, ir jūsu temata izklāsts. Ma- nā, tāpat kā jebkurā citā grāmatā par rakstīšanas māku, pro- tams, nevar būt padomi par saturu. Tēlaini izsakoties, es varu

palīdzēt jums sagatavot un pasniegt attiecīgu ēdienu, bet šī ēdiena sastāvdaļas jāsigādā jums. Un tas, kāda ir jūsu uzrakstītā teksta vērtība, būs atkarīgs no jūsu aplūkotā temata un satura šajā sava veida konkurencē, kurā pieprasījumu nosaka gatavā darba atbilstība attiecīgajai situācijai.

Teorētiski ir iespējams atdalīt saturu no formas (struktūra, izkārtojums, stils un tonis), bet praksē to ir visai grūti panākt. Tādēļ jums nevajadzētu stilu un toni uzskatīt kā neobligātas piedevas, kā sārtu krēma rotājumu augļu tortei, bet gan kā būtisku faktoru, lai panāktu efektīvu savstarpējo komunikāciju. Bieži vien nospraustā mērķa vai kāda nolūka sasniegšanai stils un tonis veido nozīmīgu vēstules sastāvdaļu.

STILA NOSLĒPUMI

Kad esam izpratuši starpību starp runāšanu un rakstīšanu, ir pienācis laiks paraudzīties uz monētas otru pusi. Rakstot vēstuli, varat uzskatīt, ka sarunājaties ar ieinteresētu personu. Šāds pieņēmums varētu būt vietā, ja jūs rakstītu mīlestības vēstuli, bet daudz grūtāk to izdarīt, ja jums jāraksta cilvēkam, ko personīgi nepazīstat. Bet tas tomēr jāizdara.

Ja jūs uzskatāt rakstīšanu par runāšanas atzaru, bet nevis par atsevišķu disciplīnu, tad varat izmantot jau 3. nodaļā iztirzātos principus. Un, kā to vēlāk varēsiet ievērot, tie nav manis izdomāti, bet gan iegūti rakstīšanas pieredzes evolūcijas rezultātā. Piemēram, jau septiņpadsmitā gadsimta sākumā pirmais Karaliskās biedrības vēstures pētnieks Tomass Sprats pieminēja atteikšanos no "stila pārspīlējumiem, pompozitātes, atkāpēm" sava laika rakstnieku darbos par labu "stingrai, dabiskai un atklātai valodai".

PAR VIENKĀRŠĪBAS IEVĒROŠANU

Ikvienam, kas vēlas kļūt par labu rakstnieku, pirms atļauties krist kārdināšanā izrādīt kādas ārišķības, vispirms jācenšas izteikties īsi, tieši, vienkārši, trāpīgi un spilgti. Šo pamatprincipu no praktiskā viedokļa var iztulkot un izteikt šādu likumu veidā:

- dot priekšroku zināmam, nevis grūti atminamam vārdam;
- dot priekšroku konkrētam, nevis abstraktam vārdam;
- dot priekšroku precīzam apzīmējumam, nevis liekvārdībai;
- dot priekšroku īsam, nevis garam vārdam;
- dot priekšroku dzimtās valodas vārdam, nevis svešvārdam.

Šie likumi sakārtoti aptuveni pēc to svarīguma. Tātad pēdējais ir mazāk svarīgais.

H. W. un F. D. Foulerei *"The King's English"*, 1906. g.

Protams, īsu, konkrētu vārdu lietošana pati par sevi neko neizmainīs. Skaidrības un vienkāršības principiem vispirms jā sāk darboties jūsu domāšanas procesa līmenī, tikai tad jūs tiksiet atalgots ar pārlicinošu, dabisku un atklātu valodu. Nav cita īsāka ceļa, kā nokļūt līdz vienkāršai valodai, jo tā ir intelektuāla vērtība.

Ievērot vienkāršību valodā vai rakstībā ir gandrīz tikpat grūti kā visās citās sarežģītajās lietās. Tā ir saistīta ar domu disciplinēšanu un sakārtošanu, kas prasa zināmu intelektuālu piepūli un daudz citu īpašību, ko grūti

sasniegt tikai ar vienkāršiem vārdiem un īsiem teikumiem. Patiesa, nevis iedomāta vienkāršība ir raitas runas pamats. Lai arī šis apgalvojums šķiet visai mazsvarīgs, tomēr tam ir milzīga nozīme.

Nepieciešamība izteikties vienkārši var tikt pretstatīta pirmajam principam – skaidrībai. Jebkura komunikācija, tāpat kā skice vai glezna paredzēta, lai kaut ko izteiktu. Lūk, būtība un līdzekļi, kas noved pie precizitātes – savstarpēji saistīto faktu konstatēšana, terminu definēšana un loģisks temata izklāsts prasa, lai runā tiktu ievīti visi nepieciešamie vārdi, un tas vienmēr notiek uz lakonisma rēķina. Pārāk saīsināts vai pat izkropļots raksts neizbēgami novedīs pie nepieciešamības vēlāk turpināt komunikāciju, bet šoreiz jau tai būs korigējošs raksturs. Tātad šāds pārmērīgi lakonisks raksts nedos nekādu labumu.

Šie principi nav jāsaprot kā atsevišķi viens no otra neatkarīgi likumi vai norādījumi, bet tiem vienam otru jāierobežo kā vārstulim un jābūt kā svariem, kas pielāgoti katrai atsevišķai situācijai, turklāt šiem likumiem jādarbojas kā vienotai, saliedētai sistēmai. Piemēram, sekojot principam – ESI GATAVS, bez visa pārējā jāievēro arī vienkārša angļu rakstības likumsakarība, piemēram, “jādod priekšroka darāmās kārtas, nevis ciešamās kārtas darbības vārdam”, kā arī precīziem apzīmējumiem saīsinājumu un atsevišķu burtu salikumu vietā. Bet šo tēzi vajag balstīt uz principu ESI DABISKS. Labi rakstītāji, tāpat kā labi sagatavoti karavīri senatnē, ir tādi, kas izgājuši regulāru dresūru un manevrus savā disciplīnā un tikai tad saņēmuši atļauju atgriezties savā grūtajā, ierastajā dzīvē.

PANĀKUMU ĶĪLA

Tam, kas grib labi rakstīt jebkurā valodā, vajadzētu sekot Aristoteļa padomam: runāt tā, kā to dara vienkāršie ļaudis, bet domāt tā, kā domā gudrie. Tad ikviens cilvēks to sapratīs, un viņu pavadīs gudra vīra slava.

Rodžers Ešems,
karalienes Elizabetes I privātskolotājs.

Mūsu steigas pilnajā pasaulē, kur “laiks ir nauda”, princips – ESI LAKONISKS – ir sevišķi svarīgs. Kā menedžerim jums ir jābūt skaidri noformulētiem naudas un laika jēdzieniem. Garas vēstules un piezīmes maksā naudu tiešā nozīmē, tāpat kā sekretāra alga un pasta izdevumi. Tādēļ biznesa vēstulju rakstītājam būt lakoniskam ir būtiski svarīgi. Tāda greznība kā savu domu izklāsts uz daudzām lapaspusēm jums nav piemērota. Katram rakstītājam, tai skaitā arī vēstulju rakstītājam, vajadzētu taupīt lasītāja dārgo laiku, tās minūtes un stundas, kas atvēlētas mūsu dzīvei. Zaudēt laiku ir tas pats, kas zaudēt daļu dzīves. Tādējādi menedžerim galvenais ir sasniegt mērķi – lakoniskas, bet precīzas rakstīšanas prasmi un vienlaicīgi viņa rakstu lasītāja vai arī runu klausītāja uzmanības un laika ekonomiju.

Menedžmenta kontekstā rakstiskai komunikācijai – vēstulēm un ziņojumiem ir galvenā nozīme. Turpmākajās nodaļās mēģināšu jums sniegt dažas idejas, kā pielietot šos principus, lai sasniegtu efektīvākus rezultātus.

KĀ UZRAKSTĪT LABU BIZNEŠA VĒSTULI

Kad esat daudz maz pārdomājis, ko vēlaties teikt savā vēstulē, tad vispirms uz papīra vai datorā, ja tādu lietojat, uzrakstiet tās uzmetumu. Zelta likuma nosacījumi paredz vispirms sagatavot vēstules melnrakstu un tikai tad to pārdomāt sīkāk.

Ja vien iespējams, es ieteiktu uz kādu laiku nolikt vēstuli malā un tad ar svaigu galvu un skaidrām domām atkal ķerties pie tās. Varbūt, ka tad jūs uzreiz ievērosiet kādu neizdevušos vietu, kas būtu jāizmaina. Vēstuļu rakstīšanā jums palīdzēs sekojoša tabula.

PIRMĀ UZMETUMA KORIĢĒŠANA	
PĀRBAUDES SECĪBA	KĀ RĪKOTIES
Vēstules mērķis	Ir jābūt skaidram vēstules mērķim. Jāzina, kādu atbildi no adresāta jūs cerat sagaidīt, ja vispār tā tiks nepārprotami izteikta.
Teksta izkārtojums	Pārskatiet teksta rindkopu vai atsevišķu punktu izvietojuma kārtību galvenajās sadaļās — IEVADĀ, IZKLĀSTĀ un NOBEIGUMĀ.
Stils	Pārbaudiet rindkopu un teikumu garumu. Centieties izlasīt tekstu skaļi. Pārbaudiet, vai neesat atkārtojies. Izvairieties no žargona.

<p>Vārdu izvēle</p>	<p>Izvairieties no neskaidriem vārdiem, liek-vārdības un neko neizsakošām frāzēm, piemēram: atklāti sakot, galu galā, runājot par lietu u.c.</p>
<p>Tonis</p>	<p>Pārbaudiet, kāds ir vēstules tonis. Vai tās valoda ir pietiekami raīta? Vai vēstules tonis precīzi atspoguļo jūsu izjūtas? Ja nepieciešams, varat mīkstināt vai uzsvērt intonāciju.</p>
<p>Pareizrakstība un gramatisko kļūdu pārbaude</p>	<p>Visbeidzot pārbaudiet gramatiskās un pareizrakstības kļūdas. Sevišķi centieties izvairīties no pareizrakstības kļūdām, jo tās var radīt ne vien adresāta neapmierinātību, bet arī komiskas situācijas un padarīt jūs smieklīgu.</p>
<p>Izkārtojums</p>	<p>Vai jūsu vēstule izskatās pievilcīga? Vai tā ir tīkama acij?</p>

Vēstules pārskatīšanas kārtība

Neaizmirstiet vēlreiz pārbaudīt un, ja vajadzīgs, izlabot pēdējo melnrakstu. Tad tūrakstā pierakstiet attiecīgās pieklājības frāzes un parakstieties. Pārliecinieties, vai vēstulei pievienots viss nepieciešamais un vai esat sagatavojis tās kopiju savām vajadzībām.

TOŅA NOZĪME

Biznesa vēstules rakstīšanas tehniskie paņēmieni mūs šoreiz neinteresē. Mūsu iztīrājamais temats ir skaidra un lie-tišķa stila saprātīga pielietošana, lai lasītājam nerastos nekā-das šaubas, ko esat domājis teikt. Un atcerēsieties arī to, ka prasība pēc laika taupīšanas, ko esmu uzsvēris jau agrāk, ved mūs pie koncentrētības. Ir vitāli svarīgi, lai vēstules tonis at-spoguļotu jūsu patiesās jūtas. Angļu Oksfordas vārdnīcā tonis definēts kā “sevišķa valodas īpašība, intensitāte, modulā-cija vai intonācija, kas izsaka apgalvojumu, jautājumu, svār-stīšanos, apņēmību vai citas jūtas un emocijas”. Darījumu vēs-tules būs daudz efektīvākas, ja tiks rakstītas pieklājīgā tonī. Piesargieties no emociju vīrusiem, kas ļoti viegli var inficēt jūsu vēstules.

Koncentrētība	Pārliecīgs lakonisms izrāda vienaldzīgu attieksmi pret lasītāju.
Sarkasms	Daudzi cilvēki izjūt nepatiku, dzirdot vai lasot neīstas asprātības, kur izsmējīgā tonī tiek izsacīti apzināti pretēji spriedumi.
Īgnums	Šai kategorijā ietilpst tādas augstprātīgā tonī izteiktas frāzes kā: — Jums gan to vajadzētu zināt labāk...
Dusmas	Dusmu izvirzumi, pat ja tie netiek izkliegti skaļi, parasti izprovocē tādu pašu atbil-des reakciju arī no pretinieka.

Aizdomas	Aizdomas parasti rodas tad, ja nav uzticēšanās otram vai arī ir ciniska attieksme pret komunikācijas motīviem.
Aizvainojums	Vēstulē kādu tieši apvainot gadās samērā reti, toties netiešs aizvainojums ir diezgan parasta parādība, visbiežāk, saņemot atbildes uz darba pieteikumiem.
Apsūdzība	Neapšaubāmi grūti ir rādīt uz kādu ar pirkstu, lai apsūdzētu, un vienlaicīgi saglabāt pieklājību.
Plātīšanās	— Mis Smita, tik lielā uzņēmumā kā mūsējais... — šāds pamācošs vai audziņošs tonis vēstulēs kaitina, jo arī pamācībai jābūt izteiktai neaizskarošā tonī.
Pašpārliecinātība	Katrs jutīsies aizvainots, ja vēstulē izlasīs, ka sūtītājs visu izdarīs, pirms adresāts vēl būs spējis pārdomāt, kā tas darāms. Atšķirība starp pārliecību un pašpārliecinātību ir skaidri jūtama.

Daži negatīva toņa elementi

Jūs varat meklēt sev attaisnojumu, ja esat kādam nosūtījis niku-
numa pilnu tīrādi, taču labāk savas dusmas izlietot saprātīgākā
veidā. Tas varētu būt treniņš vingrošanas zālē vai zemes uzrakša-
na savā dārzā. No šiem vingrinājumiem jūs vismaz iegūsiet kādu
labumu. Un, kad jūsu dusmas sāk aprimt un esat nolēmis rakstīt
vēstuli, nomierinieties un atcerieties iepriekšminētos padomus.

Laipnība ir laba toņa būtība, nevis neobligāta piedeva, savukārt labs tonis nozīmē to, ka pret vēstules lasītāja interesēm jūs izturaties nopietni. Šo svarīgo punktu grāmatā *"Rakstīšanas māksla"* (1916. g.) apcerējis sers Arturs Kvillers – Koučs:

"Pašos pamatos stils līdzvērtīgs labām manierēm. Tas izriet no centieniem saprast citus un domāt par citiem labāk, nekā par sevi pašu — tas nozīmē domāt par citiem ar sirdi un prātu ...," kā teica Fēnelons, ..." jūs varat nerunāt tik daudz, bet toties lietot efektīvākus vārdus, un, ja jūs mazāk trokšņosiet, tad viss, ko daīsiet, būs ar lielāku jēgu."

Bet kas tad ir labas manieres, kuras mēs pretstatām šķietamai pieklājībai? Patiesa pieklājība ir sirsnības un smalkjūtības apvienojums. Sirsnība ir tas siltums un draudzīga attieksme, ko jūs sniedzat savam lasītājam, bet taktiskums – iejūtība un uzmanība, ar kādu izvēlaties vārdus.

SITUĀCIJAS IZPĒTE

LINKOLNA VĒSTULES HŪKERAM UN GRĀNTAM

Viens no grūtākajiem uzdevumiem saskarsmē ar otru cilvēku ir izrādīt šim cilvēkam uzticēšanos, bet tai pat laikā varbūt arī nepiekrīst dažiem viņa izteikumiem, rīcībai vai politiskajiem uzskatiem. Būdams tiešas un dabiskas sazināšanās meistars, Linkolns spīdoši nodemonstrēja savu prasmi pārvarēt un novērst šo problēmu vēstulē ģenerālim Hūkeram, ar iesauku "Faiting Džo". Linkolnam bija radušās diezgan lielas grūtības atrast ģenerāli, kas vadītu armiju kaujās pret tādiem konfederātu līderiem kā Roberts E. Lī un Džeksons, ar iesau-

ku "Stounvols". Kopš 1863. gada pirmais Ziemeļu armijas virspavēlnieks ģenerālis Vingfilds Skots un Austrumu frontes ģenerāļi Makklēlans un Bērnsaids bija atkāpušies no amata vai arī prezidenta atlaisti. Ģenerālis Hūkers pats bija pieteicies Linkolnam, lai varētu noslēgt rēķinus ar pretinieku, tomēr viņš bija pazīstams ar savām bezatbildīgajām runām un nepakļāvīgo uzvedību. Sākoties 1863. gada kaujām, Linkolns pārliecinājās, ka Hūkers nav tas cilvēks, ko viņš meklējis. Linkolna vēstule ir daiļrunīga liecība tam, kā prezidents nopietni mēģina uzsvērt Hūkera spēku un mazināt viņa vājības, tomēr atklājot Hūkeram, ka zina par viņu visu un ir gatavs to atlaist minēto iemeslu dēļ.

Prezidenta rezidencē
Vašingtonā
1863. gada 26. janvārī

ĢENERĀLMAJORAM HŪKERAM ĢENERĀLI!

Esmu iecēlis Jūs par Potomakas armijas virspavēlnieku. Manuprāt, tam bija pietiekami daudz iemeslu. Tomēr uzskatu, ka labāk būs, ja jūs zināsiet, ka vairākos jautājumos neesmu ar Jums gluži apmierināts. Uzskatu arī, ka Jūs nejauksiet politiku ar savu profesiju, kur Jums ir pilnīga taisnība. Jūsu pašpaļāvība ir vērtīga, ja ne obligāta īpašība. Jūs esat arī pietiekami godkārtīgs, kas saprāta robežās ir vairāk laba, nekā slikta īpašība. Bet, manuprāt, tolaik, kad armiju vēl komandēja ģenerālis Bērnsaids, Jūs ļāvat vaļu savām ambīcijām un tādējādi, cik spēdams, traucējāt viņa darbu. Ar šādu rīcību Jūs nodarījāt lielu ļaunumu valstij, kā arī saviem cienījamiem un visādi godājamiem ieroču biedriem – virsniekiem. Varat būt pārliecināts arī par to, ka no drošiem avotiem esmu dzirdējis Jūsu nesenos izteikumus, ka gan armijā, gan valdībā vajadzīgs diktators. Protams, ne par to ir runa, tomēr, neskatoties uz to, es esmu devis jums komandiera tiesības. Tikai tie ģenerāļi,

kas guvuši panākumus kaujās, var iecelt diktatorus. No Jums tiek prasīti vienīgi militāri panākumi, bet es riskēšu būt par diktatoru. Jūs pēc iespējas saņemsiet valdības atbalstu ne mazāk, bet arī ne vairāk, kā tas ir ticis un tiek darīts attiecībā pret visiem komandieriem. Mani māj nopietnas bailes, ka neuzticēšanās un komandieru kritizēšanas gars, kas ar Jūsu palīdzību ieviesies armijas rindās, sācis vērsties pret Jums pašu. Cik vien spēšu, centīšos šo stāvokli vērst par labu. Ne Jūs, ne Napoleons, ja viņš būtu dzīvs, no armijas, kurā valda šāds gars, nebūtu guvis nekādu labumu.

Turpmāk izsargieties no pārsteidzīgiem soļiem. Bet tagad bez pārgalvības, bet enerģiski un ar nemitīgu piesardzību ejiet uz priekšu un dodiet mums jaunas uzvaras.

Patiesā cieņā,
Jūsu A. LINKOLNS

Kopš 1864. gada Linkolns piemērotu cilvēku saskatīja ģenerālī Jūlisīsā Grāntā. Un šoreiz atkal prezidents izrādīja savas augsti izkoptās komunikācijas spējas. Vēstulē Grāntam viņš skaidri izrāda apdomību, iedrošinājumu un piesardzību rūpīgi līdzsvarotā veidā, nekādā ziņā neatļaujoties zaudēt prezidenta cieņu. Tāpat kā iepriekšējā vēstule, arī šī ilustrē vienkāršības un skaidrības principus.

Prezidenta rezidencē
Vašingtonā
1864. gada 30. aprīlī.

GENERĀLLEITNANTAM GRĀNTAM

Neceru redzēt Jūs ātrāk par pavasara kampaņas sākšanos. Ar šo vēlos izteikt Jums savu apmierinājumu par visu, ko līdz šim esat paveicis un cik man zināms. Jūsu turpmāko plānu sīkākas detaļas es nezinu, nedz arī cenšos tajās iedziļināties – Jūs pats esat pietiekoši piesardzīgs un pašpaļāvīgs cilvēks. Un, būdams apmierināts ar to, es nevēlos jums uztipt nekādus noteikumus vai citādi

ierobežot Jūsu rīcību. Esmu ļoti nobažījies par lielo nelaimi – mūsu cilvēku sagūstīšanu, bet tas būs novērsts, un es zinu, ka dzirdēt par šiem gadījumiem Jums ir tikpat nepatīkami kā man. Ja jums ir kāda vajadzība un palīdzēt ir manos spēkos, tad katrā ziņā dariet man to zināmu.

Bet tagad ar savu drošsirdīgo armiju cīnieties par taisnu lietu un lai Dievs jums palīdz.

Patiesā cieņā,

Jūsu A. LINKOLNS

EFEKTĪVU ZIŅOJUMU RAKSTĪŠANA

Pirmkārt, jums jākonstatē, vai ziņojums būs vienīgais komunikācijas līdzeklis, vai tiks atbalstīts ar kādu mutiskās komunikācijas veidu – pārrunu, lekciju vai apspriedi. Pēdējā var notikt prezentācijas veidā kā īsa atskaite nelielai darba grupai. Bet, kad sākotnējais variants jau ir ieskicēts un apspriests, to var izmantot lielākas auditorijas priekšā. Šai gadījumā īsais ziņojums kalpos kā palīglīdzeklis tālākai rīcībai. Ja vien situācija pieļauj, tad priekšroka dodama ziņojuma vienlaicīgai pasniegšanai rakstiskā un mutiskā veidā. Jo sevišķi tas vēlams gadījumā, ja apspriestais jautājums saistīts ar kādas problēmas atrisināšanu.

Jūsu ziņojumam vajadzētu sākties ar ievadu, kurā tiek izklāstītas jautājuma pamatnostādnes un izcelti mērķi un uzdevumi. Arī ievada daļai vēlams likt virsrakstu. Ziņojumu var noformēt nelielas brošūras veidā, neaizmirstot autora uzvārdu un sagatavošanas datumu. Teksta vidusdaļai, kas satur visu nepieciešamo informāciju, jautājumu izklāstu un diskusiju rezultātus, jābūt precīzi sadalītai uzskatāmā secībā – nodaļās ar attiecīgiem nodaļu, kā arī apakšnodaļu nosaukumiem un numurētiem paragrāfiem. Nobeiguma daļas informācijai jāsaturs viss nepieciešamais, lai lasītājam nerastos šaubas par jūsu secinājumiem un ieteikumiem.

Atbilstošajās teksta vietās jābūt uzrādītiem visiem pieņemtajiem apzīmējumiem, tāpat jābūt paskaidrotiem arī svešākiem un tehniskiem terminiem. Ilustrācijas, ja tās sagatavotas pēc pareiziem vizuālās uzskates līdzekļu veidošanas principiem, var ietaupīt gan laiku, gan arī vietu tekstā. Sarežģīti dati, kas pamato ziņojuma saturu, jāievieto kā atsevišķi pielikumi teksta beigās. Arī šajā gadījumā stila prasības neatšķiras no tām, kādas jāievēro vēstulēs vai jebkura cita veida biznesa sarakstē. Bet pats galvenais – jebkuram ziņojumam jāsasniedz paredzētais mērķis, ievērojot vārdu ekonomiju, it sevišķi gadījumos, kad rakstītais vārds tiek lietots kopā ar runu.

LAKONISMS

Savā darbā mēs visi esam spiesti izlasīt milzum daudz rakstisku materiālu. Gandrīz vai visi tie ir daudz par gariem, un, lasot tos, tiek veltīgi izšķiests laiks, ko varētu izmantot, lai iedziļinātos teksta būtībā.

Es lūdzu saviem kolēģiem, lai tie, tāpat kā viņu darbabiedri, censtos rakstīt savus ziņojumus iespējami īsāk.

1. Jūsu mērķis — panākt, lai ziņojumu galvenie punkti sastāvētu no īsiem, izteiksmīgiem paragrāfiem.

2. Ja ziņojums balstīts uz kādu sarežģītu faktoru vai statistisku datu detalizētu analīzi, tad šiem datiem jābūt izvietotiem pielikuma veidā ziņojuma beigās.

3. Vienmēr izdevīgāk izskatīšanai iesniegt nevis pilnu atskaiti vai ziņojumu, bet gan nodaļu virsrakstus ar īsām tēzēm par to saturu, ko vajadzības gadījumā var tuvāk izskaidrot mutiski.

4. Un beigsim lietot tādas frāzes kā, piemēram: "... un svarīgi ir arī ņemt vērā sekojošus apsvērumus ... šādi ap-

svērumi deva iespēju panākt vēlamo efektu ..." Liela daļa no šīm nesakarīgajām frāzēm ir skaidri redzama liekvārdība, kas no teksta būtu jāizmet vai jāizvieto ar vienu precīzu vārdu. Neizvairieties lietot īsas un izteiksmīgas frāzes, kaut arī tās būtu izteiktas vienkāršā sarunu valodā.

Es ierosinātu ziņojumus sagatavot tēžu veidā, kaut arī no pirmā acu uzmetiena tie, salīdzinot ar plašiem, kancelejas stilā sarakstītiem izklāstiem, šķiet visai nepilnīgi, bet, raugoties no laika taupības viedokļa, ir apsveicami. Vienlaicīgi arī sevis disciplinēšana, rakstot būtiskus punktus īsi un kodolīgi, palīdzēs skaidrāk domāt.

Vinstons Čērčils, 9. augustā 1940. g.

Un tiešām, Čērčila prasības pēc īsiem ziņojumiem prasa nopietnu darbu un lielu māku. Sarežģīti un izplūduši ziņojumi nekad nav tik iedarbīgi kā konkrētie. Lai būtu viegli lasīt, ir grūti rakstīt. Taču kļūdainā mārketinga doktrīna cenšas iedvest pārliecību, ka bieži papīru žūkšņi, pompoza mārketinga proza un neskaidras diagrammas kaut kādā veidā rada ticamību par attiecīgā priekšmeta svarīgumu un paaugstina secinājumu vērtību.

Rakstu valodas prasības un paņēmieni ir krasi atšķirīgi no sarunvalodas īpatnībām. Bet jūs varat censties uzrunāt savu lasītāju tā, it kā tas atrastos jums līdzās. Pamēģiniet uzrakstīto nolasīt skaļi un izanalizēt, vai tas atbilst jūsu vēlamajam priekšstatam. Atcerieties vienu, ka jūsu interesēs (vismaz šajā – biznesa kontekstā) nav uzrakstīt literāru sacerējumu un ka jūsu domas šajā mirklī nav saistītas ar akadēmisku auditoriju. Jūs rakstāt, lai tiktu saprasts, un to darāt jūs pats, nevis kāds cits. – Jūs varat izteikties jebkurā valodā, – rakstīja amerikāņu esejists, dzejnieks un filozofs R. V. Emersons, – bet tik un tā jūs paliksiet jūs pats.

PAŠPĀRBAUDE: VAI JŪSU ZIŅOJUMI IR EFEKTĪVI?

	Jā	Nē
STRUKTŪRA UN IZKĀRTOJUMS		
Vai jūsu atskaites titullapa ir nevainojami sagatavota un labi izkārtota?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jūsu raksta satura izkārtojums ir skaidrs, vai tam viegli izsekot?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai netrūkst kādas būtiskas ziņojuma daļas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai galvenās strukturālās daļas atbilst ziņojuma tematam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai virsraksti tekstā izceļas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai paragrāfu numerācija visur ir vienvēidīga?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai pielikumi ir skaidri noformulēti un lietderīgi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SATURS		
Vai īsais kopsavilkums, ja tāds ir pievienots, atspoguļo visus svarīgākos apstākļus, un vai tie ir skaidri formulēti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai ievadā skaidri izklāstīts:		
ziņojuma vai atskaites temats un mērķis?	<input type="checkbox"/>	
pētījumu norises laiks?	<input type="checkbox"/>	
atskaites autors?	<input type="checkbox"/>	
kam šī atskaite paredzēta?	<input type="checkbox"/>	
darbības sfēra?	<input type="checkbox"/>	
Vai ziņojuma galvenā daļa satur visus nepieciešamos faktus un vai tajā nav ievietota nesvarīga informācija?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vai galvenās daļas izklāsta secība ir korekta?

Vai pamatproblēma ir skaidri formulēta?

Vai mazsvarīgas detaļas neaizēno galveno ideju?

Vai faktu avoti ir skaidri norādīti?

Vai secinājumi loģiski izriet no faktiem un to interpretācijas?

Vai iespējamie problēmas risinājumi nav atstāti bez pamatojuma?

Vai termini un saīsinājumi ir piemēroti un konsekventi?

Vai nav kādi apgalvojumi, kuru nozīme ir neskaidra?

Vai fakti, zīmējumi un aprēķini ir korekti?

VISPĀRĒJIE JAUTĀJUMI

Vai ziņojums ir objektīvs?

Vai par jūsu atskaites ieteikumiem varētu būt arī kādas kritiskas piezīmes?

Vai jūsu atskaite ir prasmīgi sastādīta un lietišķa un vai tā atstās labu iespaidu?

Vai nespeciālists, ja viņš tieši vai netieši ieinteresēsies par jūsu ziņojumu, sapratis tā jēgu?

Vai jūsu ziņojums varētu kādu pamatoti aizvainot?

Vai jūsu ziņojums vai atskaite ir pārlicinoša un konstruktīva?

Vai no jūsu ziņojuma kļūst skaidrs, kādu lēmumu, ja tas nepieciešams, un kam būtu jāpieņem?

DERĪGI PADOMI

- Lietišķa rakstīšana sākas prātā. Lūk, ko rakstīja Gēte: “Ja kāds cilvēks rakstot vēlas ievērot skaidru stilu, tad lai viņš vispirms top skaidrs savās domās.”
- Rakstīšanā jāievēro trīs elementi: izkārtojums vai plāns, saturs un stils.
- Šos elementus varat mākslīgi analizēt un pētīt, taču tie darbojas kā viens vesels. To pielietojumu nav grūti apgūt, bet rakstītā saturā mērķa vienmēr būs jūsu vārdu patiesīgums, jo patiesība ir vislabākais līdzeklis komunikācijā. Taču stila pilnveidošana prasa domāšanu un piepūli.
- Rakstot vēstules, piezīmes vai atskaites, ir noderīgi uzskatīt rakstīšanu līdzvērtīgu sarunai ar papīra palīdzību. Tādā gadījumā rakstot jūs varēsiet pielietot skaidrības, plānošanas un iepriekšējas sagatavošanās principus kopā ar vienkāršības, tēlainības, dabiskuma un lakoniskuma principiem.
- Tāpat kā citos komunikācijas veidos nepieciešamība pilnveidot vēstuli un ziņojumu rakstīšanas māku ir tieši proporcionāla temata sarežģītības pakāpei. Sarindojiet visus galvenos apskatāmos punktus pēc to nozīmīguma. Uzrakstiet pirmo melnrakstu un pilnveidojiet to, kamēr viss nostājas savās vietās.
- Runājot jūsu teiktā svarīgumu un nozīmīgumu nosaka balss intonācija jeb tonis. Tāpat arī rakstītam tekstam piemīt savs tonis, tādēļ nopietni padomājiet, lai tas būtu iespējami labāks. Tieši tonis, līdzīgi muzikālai intonācijai vai vibrācijai, piedod vārdiem skanējumu, kas ataino jūsu iekšējās izjūtas un noskaņojumu. Un, ja tas vajadzīgs, lasot skaļi, pārlicinieties, vai jūsu vēstule ataino to muzikālo noskaņu, kāda valda jūsu dvēselē.
- Mērķtiecīgām vai biznesa vēstulēm sevišķi svarīgs ir lakonisms un noteiktība. Daudz labāk sacīt: “Es domāju...”, nevis: “Pēc maniem uzskatiem, tas ir nepārdomāts un nepieļaujams pieņēmums...”

mums...” Sniedzot savam draugam vēstuli, Bernards Šovs izteica šādu daiļrunīgu komentāru: – Piedod, ka vēstule ir tik gara, bet man nebija laika to saīsināt.

- Ja pēc šīs nodaļas izlasīšanas jums viss sacītais šķitīs pārāk vienkāršs, tad atcerieties, ka skaidra, nesarežģīta un saprotama rakstīšanas prasme mūsdienās ir visai pieprasīta lieta. Lai apgūtu mākslu komunicēties ar rakstīta vārda starpniecību, jāpieliek krietni daudz pūļu, bet vai tad nav vērts papulēties? Savā ziņā arī tā ir izprieca.

Cilvēki domā, ka es varu tiem iemācīt stilu. Kas par muļķībām! Ja jums ir ko teikt, tad sakiet to tik skaidri, cik vien spējat. Tas, lūk, ir vienīgais stila noslēpums.

Metjū Ārnolds

6.

LASĪŠANAS MĀKA

– Grāmatu labu padara labs lasītājs, – teica R. V. Emersons. Bet kas gan veido labu lasītāju? Lasīšana ir viens no četriem svarīgākajiem jeb fundamentālākajiem komunikācijas veidiem. Varbūt tikai vairāk aizmirsta un pamesta novārtā nekā ieklausīšanās māka. Un tikai dažās grāmatās par komunikāciju tā atradusi mājvietu.

Runājot par lasīšanu, grūtības rodas tādēļ, ka angļu valodā nav atsevišķa termina, kas attiecībā uz rakstīšanu būtu ekvivalents vārdiem dzirdēt un ieklausīties, un tā ar vārdu lasīšana mēs saprotam gan vienu, gan otru. Lasīšana ir process, kas ļauj iepazīt un aptvert to, kas rakstīts uz papīra vai ekrāna. Turklāt kvalitatīva lasīšana ir iedziļināšanās aprakstītajos notikumos un, lai dzīvi uztvertu visas lasīšanas dotās iespējas, jāziedo gan laiks, gan garīga piepūle.

GRĀMATAS RUNĀ

Grāmatas mūsu plauktos nav tikai nedzīvas papīra lapas, bet dzīvas domas. Katrai no tām ir sava balss ... un tāpat kā nospiežot slēdzi jūsu skaņu ierīcei, telpa piepildīsies ar mūzikas skaņām, tā, paņemot rokās vienu no grāmatu sējumiem un atverot to, mēs tiekam aiznesti tālumā, kur dzirdam kādu balsi, kas mūs uzrunā gan laikā, gan telpā. Balss runā no dvēseles dvēselei un no sirds sirdij.

Gilberts Haidžets.

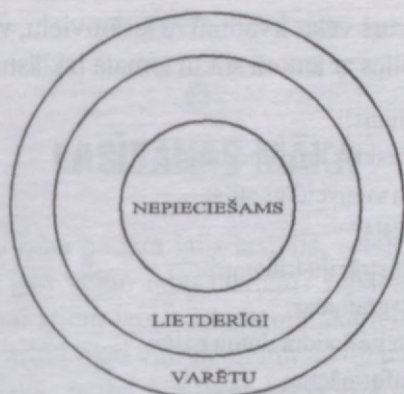
Lasītājam, kurš vēlas kvalitatīvu lasāmvielu, var rasties problēmas, saskaroties ar autora sliktu temata izklāstu, ko raksturo:

- slikti izkārtojums;
- nepievilcīgs izskats un plānojums;
- samākslots un vienveidīgs stils;
- pārāk garš teksts;
- piemēru un ilustrāciju trūkums;
- neprecīzas diagrammas;
- aprobežota un neskaidra domu gaita;
- pārāk plaša informācija;
- pārāk mazs informācijas daudzums;
- netīkams tonis.

Labu lasītāju, tāpat kā labu klausītāju šādas ārējas nepilnības pārāk nepārsteigs, sevišķi tad, ja viņš jutīs, ka zem šiem trūkumiem "slēpjas zelts". Tāpat kā zelta meklētājam vai zelt-racim jums var veikties atrast dažus zelta putekļus, varbūt pat tīrradni, un priecāties par lielo veiksmi. Bet pēc vēlākas pārbaudes tas var izrādīties tikai kaķu zelts jeb vizla.

KO JŪS VĒLATIES IEGŪT LASOT?

Pirms dodamies tālāk, ir vērts sev pašam noskaidrot to lo-mu, kāda lasīšanai ir jūsu profesionālajā dzīvē. Var likties, ka esmu nobīdījis malā lasīšanu sava prieka pēc vai vienkārši laika kavēklim. Tomēr nē, jo, lasot šādus sacerējumus, jums nav jācīnās ar nebūšanām, ko esmu uzskaitījis iepriekš. Romānisti vai vispār rakstnieki, kuru grāmatas jūs pērkat vai varbūt aizņematies, zina, kā panākt, lai jūs no tāda, kas "dzird", kļūtu par cilvēku, kas "ieklausās". Lai jūs ar nepacietību pāršķirtu lapaspusi, gaidot, kas notiks tālāk. Tā ir rakstnieka meistarības pazīme.



Lasīšanas prioritātes

Noskaidrot, kādas ir jūsu prasības pret lasīšanu, palīdzēs ielūkošanās jūsu darba specifikā – par ko jums tiek maksāts. Ko jums NEPIECIEŠAMS izlasīt? Ko būtu LIETDERĪGI izlasīt? Ko vēl VARĒTU izlasīt? Piemēram, konsultantam neirologam *nepieciešams* lasīt attiecīgus žurnālus, lai sekotu līdzi jaunākajam savā nozarē. Viņam būtu *lietderīgi* izlasīt literatūru par sasniegumiem radniecīgās medicīnas jomās, piemēram, par hronisku slimnieku kopšanu, kas cietuši no mugurkaula traumām. Plašs lasīšanas iespēju spektrs ietilpst kategorijā – *varētu izlasīt*, bet mūsu minētajā piemērā tā varētu būt literatūra par veselības aprūpes sasniegumiem Eiropā vai Savienotajās Valstīs.

Jūsu saraksts acīmredzot varētu būt sastādīts pēc šādiem pat principiem. Ik dienas jums uz galda noteikti būs kādas vēstules, ierosinājumi, ziņojumi un atgādinājumi, ko jums *nepieciešams* izlasīt, un daudz kā tāda, kas ietilptu kategorijā *lietderīgi* un *varētu*.

Bet tagad atkal pievērsieties savam darbam. Jums tiek maksāts gan par to, lai jūs darītu savu darbu, gan arī par to, lai

jūs sevi pilnveidotu. Vai jūsu lasīšanas nosacījumi atspoguļo otro dimensiju? Ja drīkstu vaicāt, ko pēdējo sešu mēnešu laikā esat izlasījis tādu, kas *pilnveidotu* jūsu zināšanu līmeni, bet būtu par traucēkli jūsu tiešajiem pienākumiem?

Bet eksistē arī trešā dimensija. Īsi sakot, nav tādas iestādes, kas garantētu jums vienu noteiktu darbu visam mūžam. Mēs visi strādājam vienā vai otrā darbā uz īslaicīgu kontraktu pamata. Neraugoties ne uz ko, jums jābūt sagatavotam ikdienas darbam, kura veikšanai jums var nebūt attiecīgas pieredzes. Citiem vārdiem sakot, ar vai bez jūsu iestādes, vai darba devēja palīdzības jums jāuzlabo gan savas nepilnīgās spējas, gan zināšanas. Un grāmatu, kā zināšanu un ideju krātuves, lasīšana ir neatņemama sevis attīstīšanas un pilnveidošanas sastāvdaļa.

Ja piekrītat šādam argumentam un atbilstoši cenšaties paugstināt savas prasības pret lasīšanu, tad drīz vien saskarsieties ar divām problēmām – laika trūkumu un pārāk lielu daudzumu lasāmvielas. Tās var šķist neatrisināmas problēmas, jo cik laika ir atvēlēts, tik tas arī ir; neviens to nepalielinās, un nav arī iespējams apturēt nepārtrauktos publikāciju plūdus. Tomēr arī šai problēmai iespējami divi risinājumi. Pirmkārt, mācieties lasīt ātrāk un/vai kļūstiet par selektīvas lasīšanas piekritēju. Abi paņēmieni pelna, lai ar tiem iepazītos tuvāk.

ĀTRLASIŠANA

Lasīšanas māku mēs apgūstam lēnām un ar zināmām grūtībām. Ir cilvēki, kuru lasīšanas spējas ir vēl papildus apgrūtinātas tā saucamās disleksijas – smadzeņu slimības dēļ. Būtībā šādā gadījumā ir traucēta smadzeņu spēja uztvert un apstrādāt rakstītu vai drukātu tekstu. No lasīšanas viedokļa tas ir līdzvērtīgi kurlumam vai nespējai atšķirt krāsas. Cilvēki, kas visādā ziņā ir

samērā intelligenti, ar rūpīgu apmācību un krietnu uzņēmību spēj tikt galā ar šo kaiti, bet tas prasa lielu spēku patēriņu.

Bērni, sākot apgūt šo procesu, lasa lēni un skaļi, apdomājot katru vārdu. Viņu lasīšanas ātrums pieaug tad, kad ir jau apgūti zināmi vārdi, un tad sāk zust nepieciešamība skaidri un skaļi izrunāt un ieklausīties katra vārda skaņās. Senos laikos mācītu cilvēku aprindās valdīja ieradums lasīt skaļi, un tie laikam nemaz nevarēja lasīt, neizrunājot skaļi vārdus. Piekajā gadsimtā tolaik vēl jaunais retorikas profesors Hiponas Svētais Augustīns izteica savu apbrīnu par Mediolānas (Milāna) bīskapu Ambroziju, kas, būdams apdāvināts daudzās jomās, varējis lasīt, nemaz nepaverot lūpas: "Viņa acis slīdēja pa lapām... bet no lūpām neatskanēja neviens vārds."

Cilvēkiem, kuri lasa samērā lēni, raksturīga lūpu kustināšana kā veciem cilvēkiem vai arī pazodes trīcēšana kā vēderrūnātājiem. Varat sevi pārbaudīt, uzliekot roku uz ādamābola un pataustot, vai tas kustas, vai ne. Tiem, kas lasot čukstus izrunā vārdus, varētu būt noderīgs ātrlasīšanas apmācības kurss.

Rietumos vidusmēra izglītota cilvēka lasīšanas ātrums, nezaudējot rakstītā jēgu, tiek uzskatīts 200 līdz 300 vārdu minūtē, lasot vidēji vieglu tekstu, teiksim, romānu. Šādu ātrumu var sasniegt vidēji izglītots, aptuveni trīspadsmit gadu vecs bērns, savukārt universitātes beidzējs – vidēji no 300 līdz 500, bet izņēmuma gadījumos līdz 1000 vārdiem minūtē.

Lai dubultotu lasīšanas ātrumu, jau pirms vairākiem gadu desmitiem Hārvarda universitātē tika ieviesta dažāda apmācību tehnoloģija un rūpīgi izstrādāti vingrinājumi. Šādiem mērķiem tika izmantots aparāts ar iespaidīgu nosaukumu – tahistoskops. Šā aparāta ekrānā, žilbinādamas lasītāju, uzzibsnīja teksta lappuses un filmas ar drukātiem tekstiem, kas dažādos ātrumos tika projicētas ekrānā. Fizikālas darba meto-

des ļāva tam izskatīties visai zinātniski. Teorētiski tika uzskatīts, ka lasot mūsu acis izdara piecas līdz sešas kustības katrā rindā, bet, lasot "fiksēti", skats piesaistīts visai rindai un tādēļ acu kustības netiek izdarītas. Atsaucoties uz ātrlasīšanas skolas datiem, ātrās lasīšanas noslēpums esot treniņā, lai acis neizdarītu vairāk par vienu, divām kustībām uz rindu. Vingrinājumi un vizuālās tehnikas līdzekļi, par kuriem minēts iepriekš, esot konstruēti ar nolūku pamudināt lasītājus apgūt šo paņēmienu.

Personīgi es šo padomu neuzskatu par noderīgu. Reiz es mēģināju apgūt šo metodi un piedomāju par acu kustībām, bet diemžēl aizmirsu, ko biju lasījis. Es ieteiktu atslābināt acu muskulatūru, aizmirst par acu kustību ierobežošanu, bet ļaut skatam rāmi un vienmērīgi slīdēt pa teksta rindām kā izkaptij, kas līdzēni nopļauj garas zāles vālu.

Lai noteiktu jūsu lasīšanas ātrumu, nav nekā vienkāršāka kā, lasot kādu prozas darbu, ar pulksteni uzņemt laiku. Bez tam jums jāpārbauda, vai esat visu sapratis. Ja teksts ir vidēji grūts, piemēram, avīžu materiāla līmenī, jums jāspēj izlasīt ne mazāk kā 300 vārdu minūtē. Arnolds Bennets grāmatu recenzentu lasīšanas ātrumu vērtēja ar astoņiem vārdiem sekundē, t. i. 480 izlasītu vārdu minūtē. Kāds īru profesors, jādā, trenējies ar īru viskija palīdzību, pretendēja uz 4200 vārdiem minūtē. Ja jūs lasāt daudz lēnāk, tad, protams, būtu ieteicami lasīšanas apmācības kursi, tahistoskops un viss pārējais. Varat arī izmēģināt kādu pašmācības rokasgrāmatu par šo tēmu. Bet, ja runa ir tikai par lasīšanas mehānisma noregulēšanu, tad vienīgais, kas nepieciešams, ir treniņš. Ja jau reiz jūsu lasīšanas ieradumi ir iesakņojušies, tad tos pārveidot ir visai grūti. Lielu daļu pateicības parādā mēs esam tiem, kas mūs jaunībā iemācīja lasīt klusi, ātri un ar sapratni.

– Es neesmu nekāds veiklais lasītājs, – teica Aizeks Azimovs, – toties es ātri uztveru izlasīto. – Ātra lasīšana vien jums nedos nekādu labumu, ja, sasniedzot uz sava lasīšanas spidometra kādu noteiktu ātrumu, jums zudīs sapratne un izlasītā teksta uztvere.

KĀ RIEKSTA ČAULĀ

Es biju apmeklējis ātrlasīšanas kursus, kur mācījās lasīt pa lapaspuses vidu taisnā līnijā uz leju, un tādēļ varēju izlasīt grāmatu "Karš un miers" divdesmit minūtēs. Tā ir par Krieviju.

Vūdijs Allens

Par labu īpašību nevar uzskatīt arī sevišķi palēninātu lasīšanu, lai it kā panāktu īpaši dziļu teksta izpratni. Savulaik Paskāls rakstīja: "Lasot pārāk ātri vai pārāk lēni, jūs neko nesapratīsiet."

SELEKTĪVA LASĪŠANA

Otrs aizsardzības veids pret pieaugošajiem papīru plūdiem ir vienkārši nelasīt visu pēc kārtas. Praksē tas parasti nozīmē lasīt to, kas atbilst mūsu iedalījuma ailes NEPIECIEŠAMS prasībām, bet pārējo, kas iekļaujas LIETDERĪGI un VARĒTU zonās, vienkārši aizmirst. Vai ir vēl kāds labāks ceļš?

Bet tagad izsekosim visam no pašiem pamatiem. Paņemiet Bībeli un papētiet tās saturu. Bībele, jeb burtiskā tulkojumā grāmata – *biblos*, faktiski ir savdabīga seno jūdu bibliotēka. Ja ieskatās, var ievērot, ka tajā ietverta visa tālaika literatūra: stāsti, rokasgrāmatas, vēstures hronikas, sakāmvārdi un pareģojumi – viss vienos vākos. Grieķi un romieši arī būtu varējuši izvei-

dot līdzīgus grāmatu apkopojumus no savu autoru sacerējumiem, sākot no Homēra, kas varētu ietilpt jau divos vai trīs krietni apjomīgos sējumos. Erasmus un viņa laikabiedri ir pēdējie, kam bija iespējams izlasīt visas tolaik izdotās grāmatas par dažādiem tematiem – sava laika cilvēces zināšanu kopumu (protams, izņemot Ķīnas, Indijas un Arābijas literatūru).

Grāmatu iespiedpreses ieviešana ļāva gan Bībelei, gan klasiskajai literatūrai izplatīties plašākās ļaužu masās, ne tikai atsevišķu bagātnieku un mācītu vīru aprindās, kuriem bija iespējams iegādāties rokrakstu grāmatas. Piemēram, iespiežot šo grāmatu tulkojumus daudzajos angļu dialektos, grāmatizdevēji ieguva aizvien lielāku lasītāju skaitu, tādējādi izveidojot grāmatu tirgu pieaugošajam reliģiska un laicīga satura grāmatu klāstam. Sīkā grāmatu urdziņa izauga līdz Viktorijas ūdenskritumam līdzīgam publikāciju daudzumam. Pasaulē nav bibliotēkas, kurai pietiktu vietas, naudas un iespēju savās krātuvēs turēt kaut vai pa vienam eksemplāram no šiem nebeidzamajiem grāmatu kalniem, kaut arī dažas, piemēram, Kongresa bibliotēka, mēģina to darīt. Bet ja arī šāda visaptveroša bibliotēka eksistētu, mūsu dzīve būtu par īsu, lai izmantotu kaut mazumiņu no šī dāsnā piedāvājuma. Arī datoru pielietošana nespēs jums palīdzēt visu izlasīt.

Ne vien grāmatas, bet jebkurš publikāciju veids ir savairojies tirgus ietekmes rezultātā. Pasekosim kaut vai avīzēm. Manā grāmatplauktā ir *Mercuricus Aulicus* eksemplārs, viena no pirmajām Anglijā iznākušajām avīzēm. To izdeva rojālisti Oksfordā Anglijas Pilsoņu kara laikā. Viens nedēļas izdevums aptuveni piecu A5 formāta lapaspušu biezumā izklāsta visus iknedēļas notikumus Anglijā. Salīdziniet to ar kādu mūsdienas sestdienas izdevumu! Acīm redzot cilvēkiem patīk kvantitāte un apjoms, pie tam vēl par zemu cenu, bet tieši to avīžu īpašnieki ir paredzējuši. Būtu neparasti un gandrīz neiespēja-

mi iedomāties, ka radio un televīzija varētu nodrošināt jaunāko ziņu izlaidumus līdzvērtīgi preseī.

Lai izvēlētos nepieciešamo lasāmvielu, pastāv iespēja uzticēt tās atlasī citiem, ja pieņem, ka esat grupas vadītājs. Ļoti aizņemti cilvēki, tādi kā kompāniju direktori vai valdības iestāžu vadītāji, mēdz paļauties uz saviem speciāli apmācītajiem darbiniekiem. Tomēr pastāv zināms risks, ka tie var veikt materiāla atlasī pēc kļūdainiem kritērijiem, tad nevarēs izlasīt visu, kas iekļaujas iedalījumos NEPIECIEŠAMS un LIETDERĪGI. Bet šī problēma ir atrisināma ar kvalitatīvas komunikācijas līdzekļiem, kas balstās uz abpusēju uzticību, pieņemot, ka jūsu darbinieki ir pietiekoši kvalificēti un zina jūsu uzskatus.

Arī lielākā daļa no mums, kam nav savu pakļauto darbinieku, var cerēt uz palīdzību lasāmvielas izvēlē. Piemēram, sievietes, izvēloties grāmatu lasīšanai, lielākoties paļaujas uz mutiskiem ieteikumiem, ko nevarētu teikt par vīriešiem. Personīgi es, izvēloties grāmatas par vadību un menedžmentu, kas nepārprotami iekļaujas manos trīs lasāmvielas izvēles apļos, pieturos pie speciālistu atsauksmju principa. Ja es dzirdu divus vai trīs cilvēkus pieminam kādu grāmatu, sevišķi, ja respektēju viņu spriedumus, tad šīs grāmatas tiek iekļautas manā sarakstā. Krietni daudz laika grāmatas izvēlē un atlasē var aiztaupīt tāda speciālista palīdzība un padoms, kura pienākumos ietilpst grāmatu recenzēšana.

SKENĒŠANAS PRASME

Esam aplūkojuši lasīšanas stratēģiju. Pieņemsim, ka uz jūsu rakstāmgalda guļ kāds dokuments, tas var būt jūsu paša sagatavots vai arī to rakstījis kāds cits, var būt, ka tā tapšanā

esat piedalījušies abi, tas var būt gan aktuāls vai ne tik ļoti, bet tas ir jūsu priekšā. Kā jau teicu, nav būtiski svarīgi, kas tas ir par dokumentu, tas var būt faksa sūtījums vai vēstule, kāds žurnāls vai grāmata. Jūsu nākošais solis ir to noskenēt jeb ātri pārskriet ar acīm tekstam, lai izvērtētu, cik daudz laika un uzmanības tam veltīt.

Angļu vārds *skill*¹ laikam cēlies no norvēģu valodas, kas nozīmē attiecīgi atšķirt vai izlemt. Prasme vai māka koordinēt acu kustības ar redzētā jēgas uztveršanu ir viens no lasīšanas aspektiem. Otrs aspekts ir prasme precīzi novērtēt, ko lasīt un cik pamatīgi. Tādēļ atcerēsimies Bēkona atgādinājumu: – Dažas grāmatas jālasa tikai daļēji, dažas jāizlasa, bet ne pārāk nopietni. Toties citas, to gan nav daudz, jāizlasa uzcītīgi un uzmanīgi līdz galam. – Tādēļ, runājot tēlaini, skenēšanas prasmi varam pielīdzināt zirgu pajūgu izgatavošanai un attiecīgu materiālu piemeklēšanai, kas, savukārt, pielāgota atbilstošam kustības ātrumam.

Skenēšana ir īsa acu skata uzmešana tekstam, lai ātrumā apjaustu, kas tur rakstīts. Vārds *skenēt* cēlies no latīņu valodas un nozīmē kāpt vai lēkt. Tātad jūs varat sevi iedomāties lēkājā pa straumi no viena akmens uz otra tā, lai nenaslapinātu kājas. Tā var būt daudzpusīga, raita un metodiska teksta caurskatīšana, veikla, bet nekad ne sasteigta. Kā saka latīņu teiciens *festine lente* – steidzies lēnām. Skenēšanai vajadzētu noritēt arī kā sprigai teksta pārbaudei, tikai to nedrīkst darīt pavirši. Šis process prasīs no jums zināmu laika patēriņu, bet tai pat laikā arī ietaupīs to.

Šāda teksta caurskatīšana punktu pa punktam dos jums vispārēju priekšstatu par tā saturu. Tas var novest pie atse-

¹ *Skill* (angļu) – izveicība, māka, prasme.

višķu teksta daļu rūpīgas izpētīšanas. Rūpīga izpētīšana vai izsekošana¹ – šī angļu vārda izcelsme meklējama latīņu valodā un tas nozīmē blēņas, nieki, gruzi vai atkritumi. Šī caurskatīšana savā oriģinālajā nozīmē ir saistīta ar atkritumu izgāztuvi Senajā Romā, kur trūcīgie iedzīvotāji starp dražām atlasīja vēl lietojamas skrandas. Šis piemērs uzsver dažkārt nenozīmīgu detaļu svarīgumu. Bet tagad jūsu rūpīgo attieksmi pret lasāmo, kas ir sevišķi būtiska prasmīgas lasīšanas un klausīšanās sastāvdaļa, novirzīsim no vispārējiem uz konkrētiem jēdzieniem:

- gatavoties kādas jūs interesējošas lasāmvielas lasīšanai sāciet, rūpīgi iepazīstoties ar saturu. Izanalizējiet nodaļu un apakšnodaļu virsrakstus, ilustrācijas un centieties saskatīt autora nolūkus;
- ieskatieties autora sistēmā – struktūras plānojumā vai rakstīšanas metodē, ko tas ir pielietojis. Izpētiet satura rādītāju, aptuveno nodaļu garumu, pielikumus un piezīmes;
- izlasiet kādas pāris rindkopas teksta, lai varētu novērtēt, kā un cik konkrēti autors izsaka savu domu, kāds ir tonis, cik saprotams teksts un kāda tā ticamība;
- ja teksts jūs tomēr ir ieinteresējis, tad pielietojiet skenēšanas metodi vai nu iepazīstoties ar visu tekstu, vai tikai ar atsevišķām vietām. To darot, centieties dziļāk ielūkoties tematā un iespējamajos argumentos – ievērojiet būtiskākās rindkopas, dažādus teicienus vai atsevišķus vārdus;
- skenējot tekstu, mēģiniet panākt sev piemērotu lasīšanas ātrumu, to palielinot ar slīdošām, vienmērīgām un ritmiskām acu kustībām abos virzienos – gan horizontālajā, gan vertikālajā;
- ļoti uzmanīgi sekojiet notikumu gaitai sev interesējošās vietās un, ja jūtat vajadzību, tad pārlasiet tās vēlreiz.

¹ Angliski *scrutinize* – rūpīgi izpētīt, pārbaudīt.

Lai šīs darbības veiktu sevišķi efektīvi, jums jāpiemērojas lasīšanas likumiem, kas kā doktrīna mums zināma jau kopš bērnu dienām. Šie likumi skan šādi:

- lasīšanu parasti sāk no grāmatas sākuma un izlasi to līdz galam;
- vienmēr lasi pa horizontāli no kreisās puses uz labo līdz pat lapaspuses beigām (tieši tā tiek drukāts teksts uz rakstāmmašīnas).

Šie likumi nav slikti tiem, kas apgūst lasīšanas māku, bet tie iegrožo tos, kas vēlas lasīt, izmantojot skenēšanas metodi.

Galvenais skenēšanas metodes trūkums ir tāds, ka ātrums var novest pie daļēja uzmanības zuduma. Tāpat kā klausītāja, arī lasītāja galvenais uzdevums ir pareizi uztvert, ko otrs cilvēks gribējis teikt. Atkarībā no rakstītāja spējām tas var būt gan viegls, gan gandrīz vai nepaveicams uzdevums. Tādā gadījumā jums laiku pa laikam jāpārtrauc lasīšana, pārļasot to pašu tekstu vēlreiz, un jāpārbauda, vai esat sapratis tieši to, ko domājis rakstītājs un ko viņš vēlas panākt. Ja tekstu skenēsiet pārāk ātri, tad ir risks nepareizi novērtēt pašu būtiskāko un kļūdīties, bet par to saņemt attiecīgu nosodījumu: – Jums vajadzēja manu vēstuli izlasīt uzmanīgāk... – Šāds izteikums var kļūt par epifāniju jūsu izredzēm tikt paaugstinātam darbā.

Dažkārt mūs no vispārējas teksta skenēšanas attur otrs lasīšanas likums. Tā ir kopš bērnības iesakņojusies sajūta, ka pienācīga lasīšana nozīmē ar acīm pārbraukt visām rindiņām, ievērojot acu izdarīto kustību daudzumu un virzienu – no kreisās uz labo. Ja atsakāmies no aklas pakļaušanās šim likumam, tad varam iemācīties veikt garas vienmērīgas acu kustības vertikāli uz leju tieši pa lapaspuses vidu. Papildus mums rodas iespēja izvēlēties citu variantu, kas vēl vairāk samazinās laika patēriņu. Mēs varam izmantot, kā saka francūži, *coup d'oeil*, kas nozīmē – uzmost ātru, visaptverošu skatu, ietverot lapas-

pusi pilnībā. Te palīdzēs lapaspušu baltās apmales, kas it kā pildīs gleznas rāmja funkcijas. Un nav nemaz neiespējami iedomāties katru lapaspusi vai nodaļu kā attēlu, kur vārdi ir kā ķieģeļi, kas kopā veido svarīgu vēstījumu.

Lasot jūs taču domājat par biznesu un pret ziņojumu, rakstu vai grāmatu jūtat vairāk konstruktīvu, nekā godbijīgu attieksmi. Man nāk atmiņā dienas, kad es vēl strādāju uz okeāna zvejas kuģa. Strādājot arktiskā tralera klāja komandā un ņīdājot zivis, nedrīkst būt pārāk jūtīgs, tam vienkārši neatliek laika. Arī lasot, ja runājam līdzībās, jūsu "nazim jāieduras pašā grāmatas lapaspuses vai teksta vidū" un jāslīd lejup, lai atklātu tieši to vissvarīgāko teikumu, kas atklāj šī raksta būtību. Ātras un izveicīgas teksta vai grāmatas lasīšanas salīdzinājums ar zivju ņīdāšanu jums var likties pretīgs. Bet tā ir lasīšanas realitāte pasaulē, kur grāmatas, dokumenti un dažādi raksti gulst uz mūsu "kuģu klājiem" bezgalīgu nozvejoto "zivju baru" veidā.

Beidzot mums jāatsvabinās no priekšstata, ka lasītāja tikumisks pienākums, paņemot rokās kādu rakstītu darbu, ir izlasīt to līdz pēdējai zīlbei. – Ko, vai tad jūs pilnībā neizlasījāt šo grāmatu? – reiz doktoram Džonsonam pajautāja Bosvels. – Nē, ser, vai tad jūs tā lasāt grāmatas? – atvaicāja Džonsons.

PAŠPĀRBAUDE: UZMANĪGA LASĪŠANA

	Jā	Nē
Vai jums ir skaidri nodomi, ar dziļu interesi un uzmanību lasot kādu rakstītu darbu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jums ir padomā kāds konkrēts jautājums, uz ko cerat atrast atbildi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai tie ir īstie jautājumi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vai lasot jūs parasti uzdodat sev jautājumus, kas attiecas uz doto tēmu?

Vai jūs lasāt, lai atklātu būtiskas idejas? Vai jūs katrā nodaļā identificējat pamatideju un ar to saistītās idejas katrā nodaļā un rindkopā?

Vai jūs kritiski aplūkojat pierādījumus, piemērus un citas detaļas, kas no autora viedokļa tiek pasniegtas kā pamatnostādnes?

Vai jums ir zināmas piemērotas metodes, kā piezīmēt un pierakstīt to, ko no lasītā esat mācījies vai kas būtu jums noderīgs pielietošanai?

Vai mēdzat saskaņot vai salīdzināt autora pieredzi ar savējo? Ja tas ir tā, vai jūsu personiskā pieredze neatstāj iespaidu uz autora secinājumiem?

Vai tas, ko esat izlasījis, ir vērts, lai to pārlasītu vēlreiz (tagad pat vai kaut kad vēlāk)?

Vai esat ar kādu apspriedis lasīto materiālu? (Ar ko? Kādēļ? Kad? Kādā veidā? Ko?)

DERĪGI PADOMI

- – Kas gan ir lasīšana, ja ne klusa saruna? – reiz jautāja Valters Seividžs Lendors. Lasīšanas māka ir radniecīga prasmei ieklausīties.
- Rakstnieki lasītājiem, tāpat kā lektori klausītājiem, var radīt daudz neparedzētu problēmu. Iespēja zaudēt domu graudu, kas slēpjas kaut kur tekstā, sliktu lasītāju var dziļi satriekt. Toties izveicīgs lasītājs atšķirībā no neveikla ar šādu problēmu tiks ātri vien galā.

- Kādas ir jūsu prasības pret lasīšanu? Savrup no lasīšanas prioritātēm (NEPIECIEŠAMS, LIETDERĪGI, VARĒTU) un to pielietojuma tiešajā darbā, kā arī no vajadzības pilnveidot darba iemaņas, visam vēl pievienojiet arī tās prasības, kas nepieciešamas, lai attīstītu jūsu atbilstības potenciālu mūsdienu uzdevumiem. Sevis pašizglītošanā svarīga loma ierādāma tieši grāmatām un citam rakstītam materiālam. Izlemjiet, kuras piecas grāmatas, izņemot šo, jūs esat nolēmis izlasīt nākošajos divpadsmit mēnešos. Tikai atcerieties Marka Tvena vārdus: – Cilvēks, kas nelasa vērtīgas grāmatas, nav pārāks par to, kas nelasa vispār.
- Drukātā vārda eksplozijai līdzīgā vairošanās arī rada savas problēmas lasītājam. Jums būtu daudz kas lasāms, bet laiks ir ierobežots, un lieta kļūst vēl ļaunāka arī tādēļ, ka tagad ir pieejami veseli kalni informatīvās literatūras. Tādēļ jums jāizvēlas viena no divām iespējām – lasīt ātrāk vai veikt stingrāku lasāmvielas atlasī.
- Te jums varētu palīdzēt ātrlasīšanas prasme, sevišķi, ja esat gauss lasītājs. Bet pārāk daudz laika šī metode jums tomēr neietaupīs, jo nopietna attieksme pret darbu un steiga nesader kopā.
- Veicot lasīšanai paredzētās literatūras atlasī, labi apdomājiet un ieturiet principiālu nostāju (noteikti atsijājiet visu, kas neiekļaujas mūsu apla diagrammas galvenajā daļā – NEPIECIEŠAMS, kur jums nav dota izvēle – lasīt šo darbu vai ne). Vienmēr rūpējieties par kvalitāti, nevis kvantitāti. Ieklausieties citu rekomendācijās un profesionālos padomos.
- Lai arī kāda literatūra nenonāktu jūsu rokās, pat visnepieciešamākā un vislabākā, vispirms tomēr pārlaidiet skatienu lapaspusēm – skenējiet, lai noskaidrotu, cik nopietni šis darbs jālasa. Tad atbilstoši novērtējiet lasīto. Varbūt vērtējuma rezultāts būs tikai papīrgrozs, varbūt tuvāka iedziļināšanās un pārbaude, iespējams, pat vairākkārtīga pār-lasīšana, kamēr no teksta būsiet izsmēluši visu vajadzīgo informāciju.
- Lasīšana bez pārdomāšanas ir kā ēšana bez gremošanas.

Lasīšana prātam ir tas pats, kas treniņš ķermenim.

Angļu sakāmvārds

OTRĀ DAĻA

**KOMUNIKĀCIJAS
PRAKTISKAIS
PIELIETOJUMS**

7.

PREZENTĀCIJAS PRAKTISKĀS IEMAŅAS

Kā jau minēju, mana pirmā saskarsme ar prezentāciju notika armijā. Jau kopš Otrā pasaules kara militārajās aprindās bija izplatījusies nezinātniska apmācību metode. Esmu definējis, ka prezentācija ir oficiāls vai inscenēts pasākums, kam raksturīgas divas pazīmes:

- audiovizuālo palīg līdzekļu pielietošana;
- sadarbība ar citiem dalībniekiem.

Kas attiecas uz pēdējo raksturīgo iezīmi, pastāv iespēja sniegt prezentāciju vienpersoniski. Tomēr šādus "solo" prezentācijas mēģinājumus pielieto reti, parasti tiek izmantota sarunu metode, lekcijas, uzrunas vai semināri.

Lai gan par armijas virsnieku kļuvu ne tikai tādēļ, ka pats piedzima prezentācijas mākslu, tomēr vēlāk, kad jau septiņus gadus biju nostrādājis Sandhorstā par vecāko militārās vēstures lektoru, manos pienākumos ietilpa mācīt kursantiem tieši prezentācijas iemaņas. Viena no viņu militārās vēstures kursa – tagadējo kara studiju – obligātām daļām bija piedalīšanās prezentācijās un to vadīšana. Šīs prezentācijas jaunuzņemtajiem kursantiem tika rīkotas teātrim līdzīgajās koledžas muzeja telpās, un to temats bija sevišķi izcilas kaujas vai militārās kampaņas, tādas kā sabiedroto karaspēka desanta izcelšanās diena Francijā II pasaules kara laikā, 1944. gada 6. jūnijā. Pēc tam klātesošie veterāni izteica savas atsauksmes

par stāstījumu. Mans uzdevums bija sniegt vēl dažas lekcijas par attiecīgo kauju un nobeigumā dot notikušās prezentācijas konstruktīvu kritiku. Vēl varu piebilst, ka dažas prezentācijas vadīja arī nodaļas darbinieki.

Kopš tā laika prezentāciju prakse ieviesusies gan rūpniecībā, gan komercijā, tā ka varam teikt, ka vārds *prezentācija* cēlies no *publiskas runas* un kļuvis par visaptverošu jēdzienu. Tagad izšķir virkni dažādu prezentācijas pielietojuma gadījumu:

- mārketinga vai tirdzniecības piedāvājumu priekšlikumi;
- jauna produkta vai pakalpojuma ieviešana;
- priekšlasījumi semināros vai konferencēs;
- apmācību organizēšana;
- iepazīstināšana ar saviem biznesa plāniem;
-
-

Lūdzu, pievienojiet vēl divus piemērus no savas darbošanās sfēras. Centieties raudzīties arī nākotnē. Ja jūsu karjera noris plānveidīgi, mēģiniet izdomāt, kādi vēl varētu būt publiskās prezentācijas gadījumi.

Jūs uzreiz pamanīsiet prezentācijas iemaņu svarīgo nozīmi tieši priekš sevis. Pilnīgi neatkarīgi no tā, kā šī prasme var ietekmēt jūsu biznesa rezultātus kopumā, jāpievērš uzmanība arī tam, ka prezentācija pati par sevi ir viens no profesionalitātes rādītājiem. Iespējams, ka tā ir vienkārši jūsu atbilstības pārbaude, pēc kuras jūs tiek vērtēti. Savā ziņā no šādas uzstāšanās var būt atkarīga arī jūsu augšupeja pa karjeras kāpnēm.

Tādēļ jūsu interesēs ir attīstīt savu prezentācijas māku tik tāl, lai neatkarīgi no iespējamiem starpgadījumiem jūs prezentācijā varētu uzstāties efektīvi un pārlicinoši. Aktieris, kāpjot uz skatuves, ir pārliecināts, ka zina tekstu un ka viņam

ir pietiekami augsta profesionālā māka un atbilstoša pieredze, lai varētu saistīt un noturēt skatītāju auditorijas uzmanību. Tikai jāatceras, ka svarīgi ievērot kontekstu – teātris kā vispārējais, bet attiecīga izrāde kā konkrētais.

Taču, ja raugāties no cita viedokļa, salīdzinājums ar aktieri, kā jebkura analogija, izrādās nederīgs. Gandrīz droši var teikt, ka jūs nerunāsi svešu tekstu, nebūsi grimēts, ne arī tērpi sevīšķā teātra kostīmā. Toties daudz ticamāk, ka būsi iestudējis un vadīsi savu izrādi, kurai pats būsi sagatavojis gan scenāriju, gan skatuvisko ietērpu. Bet, atklāti sakot, analogija tomēr ir nopietna lieta. Vismaz man tā rosinājusi iegauvēt sešas prezentācijas mākslas pamatnostādnes:

- IZANALIZĒT PREZENTĀCIJAS SATURU, ZINĀT AUDITORIJU UN TELPU;
- IZPLĀNOT UN RAKSTISKI SAGATAVOT PREZENTĀCIJU;
- PIELIETOT VIZUĀLOS UZSKATES LĪDZEKĻUS;
- SAGATAVOT RUNU;
- ATKĀRTOT RUNU KOPĀ AR CITIEM DALĪBNIEKIEM;
- VAJADZĪGAJĀ BRĪDĪ SNIEGT PRIEKŠLASĪJUMU.

Viss iepriekšminētais ir būtiski svarīgs, jo tas sekmē prezentācijas efektivitāti. Iespējams, ka jums neizdosies ietekmēt vai kontrolēt dažus no faktoriem, piemēram, telpas izvēli, tomēr jums jādara viss iespējamais, lai nodrošinātu sekmīgu norisi. Tikai ievērojot visus nosacījumus, jūs nonāksiet līdz dienai, kad dabisko satraukumu līdzsvaros pieaugoša pašpalāvība un rezultātā tiks sasniegti cerētie panākumi.

PREZENTĀCIJAS PASĀKUMA, KLAUSĪTĀJU AUDITORIJAS UN TELPAS APZINĀŠANA

Ja gaidāma prezentācija, jums vispirms jābūt skaidrībā par savu darbošanās sfēru un arī to, kādās sfērās jūs nedarbojaties. Piemēram, es parasti atraidu lūgumus uzstāties dažādās pārrunās pēc banketiem, jo izklaides pasākumi neietilpst manā sfērā. Ne vienmēr piekrišu uzaicinājumiem runāt dažādās tirdzniecības nozares konferencēs, jo nejūtos kompetents šajā jomā. Ja vien neesat ģēnijs, es jums neieteiktu ņemt līdźdalību visās dzīves jomās. Atcerieties sava darbalauka robežas, kā arī savas profesionālās sagatavotības specifiku.

Pieņemsim, ka kāds konkrēts gadījums – negaidīta vai plānota prezentācija precīzi atbilst tieši jūsu kompetences sfērai. Ja jums varbūt jau ir pieredze šādas prezentācijas vadīšanā, tad varam uzskatīt, ka esat ieguvis vispārēju priekšstatu par klausītāju auditoriju. Iespējams, ka jau agrāk esat uzstājies tieši šai telpā. Bet kā profesionālim jums tomēr jārēķinās ar konkrēto gadījumu, auditoriju un notikuma vietu.

Finansiālās grūtībās nonākusī aviokompānija The Nympho Airline pieņēma darbā pilotus, kuri pirms tam bija atraidīti vai atbrīvoti no darba citās aviokompānijās. Arī kapteinis Nimrods bija viens no viņiem. Pirmajā darba dienā Nympho Airline kompānijas vienīgā laine-ra kabīnē viņš nosēdās pie pilota pults un, novietojis brendija pudeli uz autopilota paneļa, uzrunāja apkalpes locekļus: — Nu tad braucam! Esmu pieredzējis pilots un zinu visu par reaktīvajiem laineriem. Mēs lidojam uz Tunisiju, vai ne? Esmu tur bijis vairākas reizes. Nemaz netraucējiet mani ar maršruta plānojumu vai laika

prognozēm — mēs tik un tā nonāksim galā. Tagad tikai uz Marseļu un netērēsim laiku, pārbaudot degvielas līmeni, tas bija jāizdara lidlauka mehāniķiem. Ieslēgt motorus. Kāda mums šovakar ēdienkarte?

Esmu pārliccināts, ka jūs izvairīsieties no nelaimēm, kas sagaida tādus kapteiņus Nimrodus un viņam līdzīgos visā pasaulē. Es ierosinu padomāt par turpmākajiem jautājumiem un pārbaudīt pašam sevi. To mērķis ir fokusēt jūsu uzmanību uz galamērķi, lai jūs varētu izstrādāt sevišķi veiksmīgu prezentāciju. Kontroljautājumus esmu sadalījis daļās, bet jums pastāvīgi jāpatur prātā viss prezentācijas process kopumā. Atcerieties, ka saturs, klausītāju auditorija un telpa prezentācijas laikā atrodas nepārtrauktā mijiedarbībā. Man ir zināms gadījums, kad visumā veiksmīga konference tika sabojāta tikai viesnīcas personāla tūlības un zemas kvalitātes ēdienu dēļ (es pats gan tur nepiedalījos).

PAŠPĀRBAUDE: PREZENTĀCIJAS, KLAUSĪTĀJU AUDITORIJAS UN TELPAS IZVIETOJUMA ANALĪZE

	Jā	Nē
<i>Prezentācijas pasākums</i>		
Vai jūs zināt prezentācijas mērķi vai nolūku?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jums ir skaidra šīs prezentācijas būtība?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai prezentācijai paredzētais laiks ir pietiekošs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai ir paredzēts laiks diskusijai?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jums ir zināms, kas vadīs prezentāciju un iepazīstinās ar jums?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai klausītājiem ir zināmi jūsu biogrāfiskie dati?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vai jūs uztvērāt kontekstu pirms un pēc jūsu prezentācijas?

Klausītāju auditorija

Vai jums ir zināms tās lielums?

Vai varat novērtēt, kā klausītāji motivē savu atrašanos šeit?

Vai droši zināt, ko viņi no jums gaida?

Auditorijas zināšanu līmenis par jūsu tēmu ir:

augsts

vidējs

zems

Vai jums klausītāji pazīstami personiski, vai saistībā ar profesiju?

Vai uzskatāt, ka viņi pret jums ir noskaņoti:

neparasti draudzīgi

vienaldzīgi

naidīgi

Vai klausītāji var praksē pielietot to, ko uzzinājuši?

Telpa

Vai jūs skaidri spējat iedomāties sekojošo:

telpas izmērus

audiovizuālo aprīkojumu

sēdvietu izvietojumu

tehnisko nodrošinājumu

katedru

telpas temperatūru

akustiku

apgaismojuma regulācijas

skaņas pastiprināšanas

ierīces

iespējas

atspirdzinājumus

Iespējams, ka tāpat kā konferencē, kur prezentācija ilgst vairākas dienas, jums ir bijusi iespēja iepazīt savus klausītājus jau agrāk. Tādā gadījumā rodas iespēja izjust auditorijas noskaņojumu un reakciju. Ļoti vērtīgi būtu, ja jūs savu auditoriju uzskatītu ne tikai par atsevišķu indivīdu saietu, lai gan arī tas atbilst patiesībai, bet gan par vienotu veselumu, kas nozīmē vairāk nekā vienkārša indivīdu summa. Citiem vārdiem, tā ir sava veida sociāla vienība, kam piemīt sava dzīve un sava individualitāte.

Tagad pieņemsim, ka auditorija tik tiešām kādu laiku jau bijusi vienkopus. Šai situācijā jums nepārprotami ir priekšrocības, ja esat redzējis atsaucību pret citiem runātājiem vai citu prezentāciju. Jums vismaz ir dota iespēja secināt, ko nevajadzētu darīt šajā auditorijā. Ja klausītāji sapulcējušies, lai noklausītos jūsu un jūsu kolēģu sniegumu, tad atcerieties, ka klātesošie var nepazīt viens otru (pat ja tie strādā vienā iestādē). Tādā gadījumā jums jāsaprot, ka viņi, tāpat kā jūs, ir nonākuši svešā vidē. Un, ja vien laiks un grupas lielums atļauj, tad patīkamam gaisotni radītu tas, ja jūs iedrošinātu dalībniekus īsumā iepazīstināt ar sevi un dažos vārdos izteikt savas vēlmes.

Arī prezentācijai paredzētās telpas vienmēr, ja iespējams, iepriekš jāpārbauda, jo ir tik vienkārši izdarīt kļūdainus pieņēmumus par vietām. Kas vienam šķiet liela telpa, citam var likties gaužām maza. Nesen tiku uzaicināts noturēt semināru kādas Āfrikas valsts starptautiskās viesnīcas prezidenta apartamentos. Biju iztēlojies greznum greznas telpas. Galu galā sastapu divpadsmit cilvēkus, saspīestus pie prezidenta ēdamgaldā telpā, kurā nebija vietas pat kodoskopa un ekrāna novietošanai. Vienmēr atcerieties svētu militāru aforismu: "Izlūkošanai patērētais laiks reti kad ir veltīgi zaudēts."

PREZENTĀCIJAS RAKSTISKA IZPLĀNOŠANA UN SAGATAVOŠANA

Pienācis brīdis, kad jums nepieciešams papīrs vai personālais dators. Jums jau ir skaidrs prezentācijas iemesls un kas no jums tiek gaidīts, kāda un cik plaša būs auditorija, un kāda būs šim mērķim paredzētā telpa. Pēc pārrunām ar organizatoriem jums būs priekšstats arī par laika sadalījumu, kas ielānots jūsu sarunām ar auditoriju, – cik daudz laika paredzēts vispār un cik tieši jūsu rīcībā. Tagad sākas reālais darbs.

Kāds ir jūsu mērķis?

Nav slikti pašā prezentācijas sākumā izklāstīt savus nodomus un pastāstīt, kālab tas ir svarīgi. Tādēļ jums pašam jābūt pilnīgā skaidrībā par to, ko vēlaties sasniegt un kāda ir tā vērtība.

Šādā kontekstā ir būtiski ievērot atšķirību starp vispārējo un konkrēto mērķi. Mērķis vispārējā nozīmē ir nospraužams, bet grūti norobežojams. Piemēram, jūsu vispārējais mērķis var būt saistīts ar *izglītību, reliģiju, politiku vai komerciju*. Tas var būt tieši vai vismaz netieši saistīts ar jūsu biznesu. Un acīmredzot tieši šis vispārējais mērķis nosaka jūsu biznesa virzienu un noteikti tiks izcelts jūsu prezentācijā.

Prezentācijas nodomiem vai nolūkiem allaž jābūt skaidri iezīmētiem. Veiksmīgai prezentācijai jāsaturs vismaz daži no sekojošiem raksturīgiem pieturas punktiem. Ja jūs domās esat izplānojis noteiktu prezentāciju, tad kvadrātiņos izdariat atzīmes, jo, lai sasniegtu mērķi, jums nāksies saskarties ar šiem kritērijiem.

Prezentācijai jābūt:

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| SKAIDRAI | <input type="checkbox"/> | LIETIŠĶAI | <input type="checkbox"/> |
| KONKRĒTAI | <input type="checkbox"/> | ROSINOŠAI | <input type="checkbox"/> |
| VĒRTĒJAMAI | <input type="checkbox"/> | NODERĪGAI | <input type="checkbox"/> |
| IEROBEŽOTAI LAIKĀ | <input type="checkbox"/> | AUDITORIJAS ATBALSTĪTAI | <input type="checkbox"/> |

Ne vienmēr jums izdosies izpildīt visas šīs prasības. Diezgan pagrūti būs NOVĒRTĒT savu efektivitāti, sniedzot mācību prezentāciju, ko nevarētu teikt par prezentāciju kādā tirdzniecības vietā saviem potenciālajiem pircējiem. Tāpat ne vienmēr izdosies panākt, lai auditorija ATBALSTĪTU jūsu mērķus.

Sevišķi svarīgs ir LAIKA IEROBEŽOJUMA kritērijs. Daudzas prezentācijas cietušas neveiksmi tikai tādēļ, ka lektors atvēlētajā laikā centies sniegt pārāk daudz informācijas. Ja jums dotas tikai divdesmit minūtes, lai dārzkopības centra pircējiem pastāstītu par jaunajiem zāles plāvējiem, tad jums nemaz neatliks laika pieskarties cilvēces vēsturiskajiem mehānismu praktiskās izmantošanas problēmu aspektiem vienlaikus ar pārrunām par mūsdienu dārza evolūcijas problēmām. Uz šādu soli jūs varat ROSINĀT gan sevi, gan auditoriju, bet vienīgi tad, ja jums ir LIETIŠĶS modelis par to, kas jāveic atvēlētajā laikā.

Sagatavojiet plānu

Kad esat nonācis līdz prezentācijas sagatavošanai rakstiskā veidā, lai atspoguļotu savu nosprausto mērķi un izteiktu pašu būtiskāko, vissvarīgāko, vispirms jāieskicē prezentācijas robežas vai skelets. Izsakoties vienkāršāk, jūsu prezentācijai jā sastāv no šādām trim daļām: IEVADA, IZKLĀSTA un NOBEIGUMA.

PLĀNS	PIEZĪMES
Ievads	<p>Sēdes priekšsēdētāja ievadvārdi. Jūsu paša ievadvārdi.</p> <p>Izklāstiet savus nodomus un dodiet arī dažas norādes, kādēļ tas ir svarīgi klausītājiem.</p> <p>Ieskieņojiet prezentācijas galvenās aprises.</p>
Izklāsts	<p>Sadaliet visu prezentāciju vairākās kontrolējamās daļās, tāpat kā rakstnieks sadala grāmatu nodaļās. Tādas parasti varētu būt trīs, četras, varbūt piecas vai sešas, bet ne vairāk.</p> <p>Pārliecinieties, ka galvenie punkti ilustrēti ar piemēriem vai pamatoti ar pierādījumiem.</p> <p>Ja prezentācija ir ilgāka vai arī sarežģītāka, tad nebūtu slikti laiku pa laikam dot īsu kopsavilkumu.</p> <p>Katrai savas uzstāšanās daļai paredziet noteiktu laiku un vēlreiz pārliecinieties, ka lielākais laiks iedalīts galveno jautājumu izklāstam.</p>
Nobeigums	<p>Nav slikti beigu daļu iesākt ar kopsavilkumu.</p> <p>Neatstājiet bez ievēribas secinājumus. Atcerieties savu galveno mērķi un, paturot to prātā, sagatavojiet nobeiguma vārdus.</p> <p>Nobeidziet uzstāšanos droši, ar pozitīvām emocijām un pacēlumu.</p>

Prezentācijas plānošana


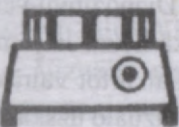

Plānojot nav slikti lieku reizi pārliccināties, vai viss izdarīts kā nākas. Ļaujiet savai zemapziņai vai dziļākajiem apziņas slāņiem ilgāku laiku "piestrādāt" pie problēmas risināšanas. Piemēram, jau pirms vairākiem mēnešiem es izstrādāju šīs nodaļas plānu, bet kopš tā brīža esmu to pārstrādājis vairākkārt. Un ik reizi bija jāsecina, ka esmu nonācis pie atšķirīga slēdziena. Protams, kādā brīdī jums "jāapstājas", mierinot sevi ar domu, ka vēl neviens nav radījis absolūti nevainojamu rīcības plānu. Tieši tādēļ ir grāmatas, kas nekad netiek uzrakstītas līdz galam, bet pamestas pusceļā. Jums jāizstrādā darbam derīgs, nevis absolūti pilnvērtīgs rīcības plāns.

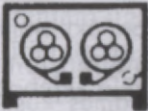
Kādēļ gan pirms uzstāšanās jums neparādīt savu rīcības plānu pasākuma iniciatoriem? Šajā, plānošanas sākuma posmā, uzskatu atšķirībām ir svarīga nozīme. Apsveriet un apdomājiet katru konstruktīvu aizrādījumu, tad veiciet attiecīgus labojumus, kaut arī tas jums liktu sākt visu no gala.

VIZUĀLO PALĪGLĪDZEKĻU PIELIETOŠANA

"Viens attēls atsver tūkstoti vārdus," saka ķīniešu paruna. Kādēļ? Tādēļ, ka lielu daļu – vairāk par 50% informācijas mēs uztveram ar redzes palīdzību. Tādēļ vizuālo uzskates līdzekļu pielietošana ir nopietna lieta, sevišķi, ja ir runa par informācijas nodošanu.

Audiovizuālo līdzekļu saraksts aug acīm redzamā ātrumā. Filmas, video, kompaktdiski, datoru tehnoloģijas izmantošana attēlu demonstrēšanā, diapozitīvi, kodoskopu pielietošana un magnetoфона ieraksti ir tikai viena daļa no mūsdienās pieejamām audiovizuālajām tehniskajām ierīcēm. Tieši datoru tehnoloģijas pilnveidošanās pamazām aizvieto tradicionālās ierīces, tomēr kodoskops un diaprojektors kopā ar vienkāršu, bet drošu caurspīdīgo plēvi un flomāsteru vēl kādu laiku kalpos mūsu vajadzībām.

PALĪGLĪDZEKLIS	PLUSI	MĪNUSI
	<p>Kodoskops vienkārši lietojams.</p> <p>Var lietot gaišā telpā.</p> <p>Samērā neatkarīgs no diapozitīvu sakārtojuma.</p>	<p>Grūti panākt kvalitatīvu pielietojumu.</p> <p>Var gadīties kustīgs attēls un lieks laika patēriņš.</p> <p>Vienmēr kropļo attēlu.</p>
	<p>Diaprojektors rada profesionālu iespaidu.</p> <p>Labi pielietojams lielākās klausītāju auditorijās.</p> <p>Aprīkots ar tālvadības pulti, ļauj runātājam pašam sevi apkalpot.</p>	<p>Nepieciešams lielāks telpas noēnojums, līdz ar to klausītājiem grūti rakstīt piezīmes.</p> <p>Diapozitīvu izvieto- jums kasetē ir prak- tiski nemaināms, līdz ar to grūtāk pielieto- jams dialoga proce- sā.</p>
	<p>Magnētiskā tāfele ar maināmu papīra virs- mu viegli sagatavoj- ma darbam.</p> <p>Ja labi sagatavots materiāls, samērā labi izmantojama. Visne- formālākais no de- monstrācijas palīglī- dzekļiem. Labi pielieto- jama nelielās grupās.</p>	<p>Grūti transportējama.</p> <p>Lielās auditorijās ap- grūtināta lasīšana.</p> <p>Nerada sevišķi profe- sionālu iespaidu. Pa- tērē laiku rakstot, vienlaicīgi zūd tiešais kontakts ar klausītā- jiem.</p>

	<p>Magnetofons ir dažādi pielietojams. Var atskaņot interviju ierakstus, izmantot fona muzikālajam noformējumam.</p>	<p>Apgrūtināta sinhronizācija ar runātāju. Nepieciešami vairāki iepriekšēji mēģinājumi.</p>
---	--	---

Vizuālā noformējuma palīgīdzekļi

Ja jūs uzskates materiālus savā datorā gatavojat pats vai uzticat to kādam citam, neaizmirstiet, ka jāievēro SKAIDRĪBAS, VIENKĀRŠĪBAS un TĒLAINĪBAS princips. Diapozitīvu veidošanas māksla ir arī spēja atteikties no kaut kā lieka. Ja jums rodas vajadzība vienu un to pašu prezentāciju atkārtot vairākreiz, tad ļoti ieteicams diapozitīvu un citu audiovizuālo uzskates līdzekļu dizainā un sagatavošanā izmantot jums pieejamo profesionālo palīdzību. Ja jūs profesionālim izklāstīsiet, kāda ir jūsu paredzētās komunikācijas būtība, viņš spēs sniegt palīdzību jūsu vēlmju realizācijā ar diapozitīvu palīdzību.

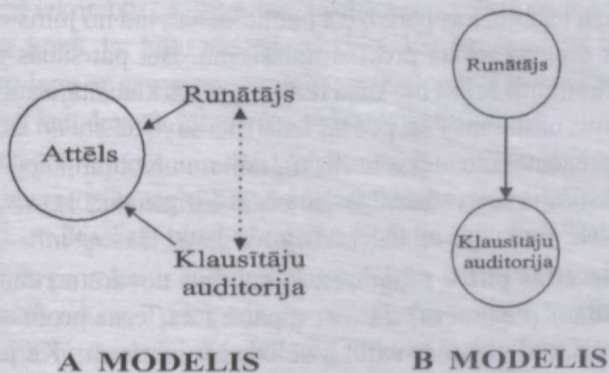
Daži vispārēji aizrādījumi vizuālo uzskates līdzekļu lietošanā:

- Pielietojiet kodoskopa vai diapozitora diapozitīvu sērijas, lai labāk "konstruētu" savas prezentācijas struktūru. Uztājoties un izklāstot saturu, raugieties, lai jūsu uzmanība būtu pievērsta klausītājiem. Skatieties vairāk uz auditoriju, nevis uz saviem diapozitīviem.
- Ar katru diapozitīvu prezentējiet tikai būtisku informāciju.
- Viena diapozitīva attēlā aprobežojieties tikai ar kādiem divdesmit pieciem vārdiem vai ekvivalentu daudzumu grafisko elementu.
- Atcerieties, ka parastais mašīnraksta teksts nerada profesionālu iespaidu un ir apgrūtināta tā lasīšana no attāluma.

- Pārliecinieties, vai jūsu diapozitīvi ir skaidri sanumurēti vajadzīgajā kārtībā un pareizi novietoti. Katra neparedzēta kļūme var sagraut jūsu profesionālo iespaidu.
- Intereses radīšanai izmantojiet krāsainus attēlus un zīmējumus. "Viens attēls atsver tūkstoti vārdus." Atcerieties šo parunu.
- Pārāk ilgi nerādīet vienu un to pašu uzskates materiālu.

Tikai nedomājiet, ka iepriekšējā uzskaitījumā minētais izsmel visas iespējas. Ja jums patiešām ir vajadzība reklamēt zāles plāvēju dārzkopības centra sanāksmē, tad kāpēc jums neparādīt īstu zāles plāvēju un īsu videofilmīnu, kā ar šī mehānisma palīdzību tiek nopļauta zāle mājas zālienā. Izgatavotais priekšmets vienmēr būs labākais uzskates līdzeklis šādās komerciālās prezentācijās.

Vizuālie uzskates līdzekļi ir ļoti svarīgi, un arī es vienmēr esmu ar tiem aizrāvis, jo vislabāk ir aplūkot attēlu kopā ar saviem klausītājiem un tad kopīgi dalīties iespaidos, kā arī izanalizēt to. Tas atspoguļo piecu komunikācijas būtībai. Piemēram, manam konceptam par komunikāciju īstenībā atbilst modelis A, nevis B.



Divi komunikācijas modeļi

RUNAS SAGATAVOŠANA

Ja vien jūsu rīcībā nav modernas un sarežģītas autosufliera sistēmas, kādas prominenti politiķi tagad lieto iespaidīgās konferencēs, es jums tomēr ieteiktu lasīšanu no iepriekš uzrakstīta scenārija. Šāds paņēmieni, protams, ļaus jums būt sevišķi precīzam, bet zaudēts tiks tiešais acu kontakts ar klausītājiem. Pieredzējis orators kā Vinstons Čērčils, lietojot rakstītu tekstu, spēja, bieži ieskatoties lapā, tomēr pasniegt savu lasīto runu ļoti dabiski. Bet pat šādā gadījumā ieguvums neatsver metodes trūkumus, jo sevišķi tagad, dzīvojot laikā, kad augstu tiek vērtēta nepiespiestība.

Kad jūs noteikti varat lasīt tieši no iepriekš sagatavota teksta? Viens no šādiem gadījumiem ir radio pārrunas, kur tas ir svarīgi laika taupīšanas nolūkā un, otrkārt, jums nav iespējas redzēt savus klausītājus, lai ar tiem uzturētu acu kontaktu. Bet pat radio studijā jūs atskārtīsiet, ka palaikam atraujat skatu no teksta un pavēršat to pret neredzamo auditoriju. Līdzīgi izturas arī aktieri radiolasījumu laikā.

Iespējams, ka esat sagatavojis kādu zinātnisku rakstu vai prestižu lekciju, kas paredzēta publicēšanai, tad no jums varētu gaidīt drukāta teksta precīzu nolasīšanu. Bet pat šādās reizēs labas komunikācijas noskaņa radīsies, ja jūs klausītāju auditorijai pirms uzstāšanās vai pēc tās izdalīsiet savu tekstu un iztiksiet ar tā prezentēšanu, nevis burtisku lasījumu. Komunikācijā runa un rakstīšana veic radniecīgas, tomēr atšķirīgas saistītas vai "pārklājošas" funkcijas un tādēļ nav gudri jaukt tās kopā.

No citas puses raugoties, kādēļ gan nevarētu runāt bez jebkādam piezīmēm? Ja jūs, tāpat kā es, esat profesionāls runātājs, tad vienmēr varat izvēlēties šo variantu. Kā jau jūs varat iedomāties, priekš speciālista tā nav nekāda lielā māksla. Aktieri, komiķi un solisti mūziķi taču iztiek bez jebkā-

dām piezīmēm vai notīm, kādē] to nevarētu darīt arī jūs? Šādas prakses pielietošana ļautu jums brīvi raudzīties uz klausītājiem un arī domas nebūtu sasaistītas. Tas gan prasītu no jums ilgāku gatavošanās laiku, bet tas ir to vērts.

Minot aktierus, komiķus un mūziķus, es nedomāju, ka jums, tāpat kā viņiem, ejot uz skatuves, būtu jāiemācās "loma" vārdu pa vārdam no galvas. Jums jāatceras rīcības plāns – struktūra vai runas "skelets" un arī visi fakti, citāti, sižetiski iestarpinājumi vai piemēri. Galvenais kritērijs – būt drošam, ka varat sniegt prezentāciju bez piezīmju atbalsta. Atcerieties, ka jūsu īslaicīgā atmiņa ir pelnījusi daudz lielāku uzticību, nekā jūs to spējat iedomāties. Vai tā būs tik liela nelaime, ja pārteiksieties, izsakot kādu vārdu vai frāzi?

Starp šīm abām galējībām – lasīšanas no iepriekš sagatavota teksta un runāšanas bez kādām piezīmēm, eksistē vēl rinda citu iespēju. Ja tā ir jūsu individuālā prezentācija un ja jums trūkst pašvērtības pilnīgi atteikties no piezīmēm, pastāv iespēja kā pieturas punktus izmantot savus sagatavotos kodoskopa vai diaprojektora diapozitīvus. Varat izmantot arī speciālas kartītes ar stūrī izkniebtu caurumu un, sakārtotas noteiktā secībā, sasaitēt tās kopā, lai būtu vieglāk pāršķirt. Var izmantot arī lielāku papīra lapu ar savas prezentācijas uzmetumu, kas novietots uz lektora katedras tā, lai nebūtu redzams klausītājiem.

Tomēr, lai kādu metodi jūs izvēlētos, tas jums jāizlemj jau plānošanas fāzē un tad, tāpat kā aktierim, krietni jāstrādā, lai "ierakstītu" prezentāciju savā īslaicīgajā atmiņā. Taču aktieriem vienmēr pa rokai ir suflieris, kas palīdzēs, ja būs aizmirsis runājamais teksts. Turiet savas prezentācijas rakstiskās piezīmes kaut kur tuvumā, lai vajadzības gadījumā tajās vienmēr varētu iemest aci. Nekad nebaidieties tās paņemt un prezentācijas brīdī ieskatīties, ja pēkšņi esat pazaudējis domas pavedienu.

ATKĀRTOŠANA KOPĀ AR CITIEM

Atkārtošana ir personisks sniegums vai ģenerālmēģinājums pirms publiskas uzstāšanās. Pirms svarīgas prezentācijas jums varbūt vajadzēs vairākus mēģinājumus, tomēr jāsaņemas no pārāk daudziem mēģinājumiem, jo tādā gadījumā var gadīties pārkāpt principu – esi dabisks. Labs orķestris mēģina daudzkārt, bet vienmēr kaut ko atstāj rezervē tiešajai uzstāšanās reizei.

Ja jūs piedalīties kolektīvā prezentācijā, tad viens vai vismaz divi mēģinājumi ir būtiski svarīgi, un ieteicams tos novadīt tieši tur, kur notiks iecerētā prezentācija. Tādos mēģinājumos izteiktā konstruktīvā kritika var uzlabot prezentāciju līdz nevainojamam sniegumam. Šāda praktizēšanās, izmēģinot jums paredzēto prezentācijas daļu un ieklausoties savas balss skanējumā tieši paredzētajā telpā, ļaus “uzskaņot jūsu instrumentu”. Tā veicinās vienmērīgu prezentācijas norisi un atalgos visas grupas vienotās pūles. Un visbeidzot – tas ļaus jums iepazīties arī ar aprīkojumu un vizuālajiem uzskates līdzekļiem. (Jūs noskaidrosiet, vai tie ir skaidri saredzami no pēdējās rindas, vai arī no zāles attālākā stūra.)

SKATUVES SAGATAVOŠANA

Teātrī ar terminu skatuves menedžments mēs saprotam izrādes efektīvas sagatavošanas pasākumus. Tie ietver skatuves dekorēšanu, izgaismošanu un rekvizītu nodrošināšanu vajadzīgajā laikā un paredzētajā vietā. Skatuves menedžera pienākums ir vadīt visu šo mehānismu tā, lai par to nekas nebūtu jādodomā aktierim. Ja uz skatuves gadīsies kāda nopietna kļūme, tad katrs skatītājs to tūlīt pat ievēros un skatuves menedžerim nebūs nekādu iespē-

ju sniegt paskaidrojumu, kādēļ tas atgadījies, un šo kļūmi labot, bet notikušais kopš šī brīža būs neglābjami iesēdies skatītāju atmiņā. Ja skatuves menedžeris jūfies nepieciešamību atvainoties, viņam nekādi nebūs iespējams to izdarīt.

Labu skatuves menedžera domas nepārtraukti ir pie-saisītas skatuvei, viņam iztēlē jāparedz jebkurš iespēja-mais negadījums, kāds vien varētu rasties. Viņam domās jāapsver katra aktiera, katra izrādes dalībnieka iespējas un arī jāpārbauda, vai paveikts viss, lai attiecīgā darbība noritētu pēc iespējas vienkārši un droši. Viņa pienākums ir uzraudzīt, lai nenotiktu nekas tāds, kas varētu traucēt aktieru un skatītāju savstarpējo mijiedarbību.

Džons Kesons *"Are You Getting Through",
Industrial Society,
1970. gada novembrī.*

Pat ja jums jārunā neatkarīgi no citiem vienam pašam un esat izlēmis atteikties no mēģinājumiem (toties atkārtojis prātā to, kas patiešām ir ļoti svarīgi), jums tik un tā vajadzētu izmantot izdevību un iepriekš pārbaudīt prezentācijas telpu. Paraudzīties uz sēd-vietu izkārtojumu, apgaismojumu, akustiku, kā arī pārdomāt vi-sus iespējamus ārējos un iekšējos traucēkļus un pārbaudīt visu sagādāto aparatūru. Jums nevajadzētu nomierināties, kamēr jūs pats vai kāds, kam varat to uzticēt, nebūs pārbaudījis visu aprīko-jumu, vai tas ir darba kārtībā. No savas pieredzes varu teikt, ka negadījumu, kas var atgadīties ar kinoprojektoriem, magnetofo-niem, vietējo televīziju un kodoskopiem, ir vesels legions. "Pie-dodiet, bet tieši ar šādu modeli nekad neesmu darbojies," jums atvainodamies var nošņākt operators, kad aparāts būs salūzis.

Tomēr visa atbildība gulstas uz jūsu pleciem, jo esat tas, kas vada prezentāciju, un tad jums atliek tikai izskaidrot savai

auditorijai, ka neesat ņēmis vērā vienu no komunikācijas principiem – esi gatavs. Un atcerieties arī to, ka šo grāmatu varbūt, tāpat kā jūs, ir lasījis vēl kāds no klausītājiem! Protams, cerēto mērķi jūs varat sasniegt, saglabājot nesatricināmu mieru vai izvelkot no savas kabatas kādu salūzušā aparāta rezerves daļu, bet kas gan vēlas dzīvot, jau iepriekš sagatavojies uz neizdošanos.

PRIEKŠLASĪJUMA DIENĀ

Ja esat labi sagatavojis savus mājas uzdevumus, tad, atnākot uz priekšlasījumu, nav nekāda pamata gaidīt sevišķus pārsteigumus. Protams, nav izslēgts, ka tieši prezentācijas dienā var gadīties kādas izmaiņas, ko jūs nekādi nevarējāt paredzēt, un jums pēkšņi jāizšķiras par izmaiņām prezentācijas saturā vai pasniegšanas metodēs. Ja tas tomēr jādara, tad gan jums, gan auditorijai šai ceļojumā jādodas kopsolī. Tagad viss atkarīgs no jūsu pasniegšanas mākas.

FĀZE	PIEZĪMES UN SĪKI PADOMI
Sākums	<p>Ja sēdes vadītāja ievadvārdiem nepieciešami kādi labojumi, tad dariet to pieklājīgi un ar pateicību.</p> <p>Centieties saistīt auditoriju. Cik vien iespējams īsā, skaidrā un dzīvā valodā paskaidrojiet savas uzstāšanās cēloni un mērķus.</p> <p>Dodiet iespēju auditorijai pieskaņoties jūsu balsij un arī pašam pierast pie apziņas, ka esat vienots veselums. Tad izskaidrojiet klausītājiem, ko grasāties darīt.</p>

Izklāsts	<p>"Eleganta, ātra un ērta" — tās ir labas automašīnas pazīmes, — arī jūsu prezentācijai jābūt tādām pat raksturīgām pazīmēm.</p> <p>Ar profesionālu vieglumu izsekojiet visiem sagatavotajiem punktiem.</p> <p>Ja vēlaties, lai jums tiktu uzdoti dažādi izskaidrojami jautājumi tieši stāstījuma laikā vai tad, kad būsiet beidzis, lieciet klausītājiem to manīt.</p> <p>Runājot centieties pārļaut skatu visai auditorijai, lai ikviens no klausītājiem justos līdzdalīgs.</p> <p>Atcerieties, ka stāstījuma laikā jāmaina balss noskaņa un ka nevajadzētu runāt pārāk ātri vai pārāk lēni.</p> <p>Noskaņojieties labvēlīgi, jo cilvēkiem patīk skatīties uz tādiem, kas uzstājoties paši jūtas apmierināti.</p>
Nobeigums	<p>Kad esat sasniedzis šo uzstāšanās fāzi, lieciet to manīt pārējiem.</p> <p>Nepiesakiet kādas jaunas idejas vai informāciju, bet gan apkopojiet visu savu veikumu.</p> <p>Beidziet prezentāciju droši, ar uzsvāru un īsu, kodolīgu secinājumu.</p> <p>Vienmēr sevišķi labi sagatavojiet kādus divus trīs nobeiguma teikumus.</p>

<p>Jautājumi un diskusijas</p>	<p>Vienmēr atkārtojiet jautājumus, kurus varbūt nav dzirdējusi visa klātesošo auditorija.</p> <p>Atbildot uz tiem, centieties pārāk neizplūst. Veiciniet diskusiju, dažus ierosinošus jautājumus uzdodot pats.</p> <p>Atcerieties, ka šajā fāzē telpai jābūt pilnībā izgaismotai. Vienmēr esiet pieklājīgs un neaizmirstiet izteikt atzinību.</p> <p>Daudzpakāpju jautājumus sadaliet atsevišķās daļās un tad atbildiet uz katru jautājuma daļu atsevišķi.</p>
<p>Noslēgums</p>	<p>Nobeidziet pasākumu, dodot diskusijas novērtējumu un uzsverot tālākās darbības būtību.</p> <p>Nobeidziet visu ar dažiem pateicības vārdiem.</p>

Runas māka

Uzaicinājums piedalīties kādā prezentācijā daudzu cilvēku apziņā liek ieskanēties trauksmes signāliem. Nav nekāds brīnums, ka lielai daļai cilvēku, tāpat kā Dženiferai Hekslījai 2. nodaļā, šādu publisku izrādīšanos neiztur nervi. Varbūt arī jūs esat viens no tiem? Kā iemācīties savaldīt savus nervus?

PAŠPĀRBAUDE: VAI ESAT NERVOZS RUNĀTĀJS?

	Jā	Nē
Vai jūs vienmēr sajūtat bīklumu, stāvot grupas priekšā un uzrunājot to, pat ja visus it labi pazīstat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jums ir grūtības atrast pareizos vārdus, lai skaidri izteiktu savu domu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jums nerodas tādas nepatīkamas sajūtas kā sirdsklauves, slimības pazīmes, mutes sausums, sasvīdušas plaukstas un elpas trūkums?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai pirms uzstāšanās nejūtat galvā absolūtu tukšumu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai jūs nemāc bailes, ka tā varētu gadīties un ka tad jūs aizmirsīsit pilnīgi visu, kas būtu sakāms, un nostādīsiet sevi muļķa lomā?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Piemēram, Dženifera Hekslija atklāja līdzekli, kā atgūt savaldību. Pirmais solis ir apzināties, ka ar nerviem viss kārtībā un tādēļ par tiem nav jāuztraucas. Neliels satraukums pirms prezentācijas patiesībā ir diezgan laba parādība. Tas liek straujāk izdalīties adrenalīnam un tādējādi sagatavo jūsu domas un visu ķermeni šai sevišķai uzstāšanās reizei. Daži vienkārši atslābināšanās vingrinājumi jums palīdzēs šo "lampu drudzi" pirms uzstāšanās ievirzīt viegli vadāmā stāvoklī: tāda, piemēram, ir dziļa elpošana.

Bet kādēļ tas tā notiek? Vienkārši jūsu apziņas ierosmē publiska uzstāšanās tiek interpretēta kā draudošu briesmu situācija, kas rada satraukumu vai pat nopietnas bailes. Kādēļ tāda reakcija? Laikam tādēļ, ka, redzot sev pievērstu lielāku

skaitu acu pāru, mūsu zemapziņā uzaust tie aizvēsturiskie laiki, kad pirmatnējais cilvēks bija barības objekts izsalkušiem plēsīgiem zvēriem vai citiem ienaidniekiem, kas tam uzglūnēja no slēpņa. Mūsu ķermenī notiekošās izmaiņas šādā brīdī sagatavo mūs cīņai vai bēgšanai. Un ja jūs šai "cīņā" jūtaties traumēts, tad labāk būs, ja pirms uzstāšanās neēdīsiet. Tā esam noskaidrojuši, kādēļ ir dabiski justies vai pat kļūt slimam, sasniedzot bīstamas situācijas sliekšni.

Jūs varējāt pamanīt, cik milzīga loma ir objektīvās īstenības uztverei, lai ievirzītu šo dabisko fizisko reakciju viegli vadāmā līdzsvarā. Nav aktiera, kas ik vakarus varētu kāpt uz skatuves, zinot par skatītāju naidīgo nostāju. Laiku pa laikam šī nostāja mēdz būt nelabvēlīga, bet parasti mēs ejam uz teātri pozitīvā noskaņojumā, vēloties pakavēt laiku vai izglītoties un vēlēt veiksmi arī aktieru trupai. Daļa no uzvaras ir pārliecība, ka klausītāju auditorija ir jūsu pusē – varbūt ne visi, bet vismaz viena daļa, jo kādēļ tad viņi ir atnākuši jūsu klausīties.

Oficiālu runu laikā jūs varat brīvi pārvietoties, ja vien to vēlaties, bet vislabākā tomēr ir stingra stāja. Tas nozīmē ieturēt drošu, noteiktu pozu, stāvēt ar nedaudz ieplestām kājām un mazliet uz priekšu izvirzītu ķermeņa augšdaļu. Tādā gadījumā neradīsies vajadzība lieki dīdīties un nervozēt. Žesti nemanot nāks paši par sevi atkarībā no vārdiem, ko izrunās jūsu lūpas.

Katra kustība ir potenciāla personības izpausme. Nervozā dīdīšanās dod auditorijai nepareizus signālus, jums jāiemācās to apvaldīt. Nepārtraukta matu pieglaušana, ritmiska cilāšanās uz pirkstgaliem, niekošanās ar tāfeles marķieri, pildspalvu vai brillēm, šūpošanās no sāna uz sānu, soļošana uz priekšu un atpakaļ, pogu atpogāšana vai aizpogāšana, atslēgu vai sīknaudas žvadziņāšana kabatā – tie visi ir tikai ieradumi, no kuriem var atradināties. Jūs varat darīt ar rokām, ko vēlaties, tikai neturiet tās visu laiku vienuviet.

Un galu galā atcerieties, ka prezentācija ir teātris. Rīkojieties tā, it kā jūs jau būtu atguvis pilnu pašpaļāvību. Neesiet pārāk ikdienišķs un ļaujiet entuziasmam starot jūsu sejā. Mēs visi esam kā zosis, kas izliekas par gulbjiem. Un tie, kā ziņāms, peld ar šķietami majestātisku vienaldzību, bet zem ūdens to plezmas darbojas milzīgā ātrumā, lai tikai kustētos uz priekšu. Lūk, dažas “plezmas” arī jums:

Elpojiet dziļi	Elpojot dziļi ievēlciat elpu. Tas ļaus diafragmai regulēt vajadzīgo gaisa daudzuma izplūdi no plaušām, kas nepieciešama katra vārda izrunāšanai.
Valdiet savas rokas	Ja jums šķiet, ka rokas kļūst par traucēkli, salieciet tās brīvi priekšā vai novietojiet aiz muguras. Trenējieties nedomāt par tām.
Skatieties uz auditoriju	Visu laiku, kamēr runājat, nenolaidiet acis no klausītājiem un centieties tos visus ietvert skatienā. Mēģiniet domāt vienīgi par komunikāciju.
Saskaņojiet kustības	Izstrādājiet kustības, lai tās būtu nesteidzīgas un nosvērtas. Lielā zālē jūsu kustības var nebūt tik ikdienišķas kā sadzīvē.

Runājiet nesteidzoties	Nepieļaujiet, lai jūsu uzstāšanās ātrums pārsniegtu domu. Tikai tā jūs varēsiet aizsargāties no aizķeršanās pie paša izteiktajiem vārdiem. Praktiski ... nedomājiet tieši par vārdiem, bet gan par ideju un domu gaitu.
Nomierinieties un atslābinieties	Vienmēr atļaujieties dažas minūtes pilnīgi atbrīvoties no domām, kas jūs nodarbināja tieši pirms prezentācijas. Nomierinieties un atslābinieties. Jūsu klausītāji ir aizņemti tieši ar to pašu.

Seši fiziskie soļi pašpaļāvības iegūšanai

Labai prezentācijai jābūt kā pasaules klases orķestra sniegunam. Jūs taču sēžat koncertā, lai baudītu mūziku, nevis speciāli analizētu šo skaņdarbu. Vai šai gadījumā jūs apzināties trombonu skaņas, flautas treļļus un citus instrumentus kā muzikālās kompozīcijas atsevišķus komponentus? Drīzāk gan jūs apzināties pilnas skaņu kombinācijas simfonisko efektu.

Ja runa iepriecina, saista, interesē, sniedz kādu informāciju – satur visu būtiski svarīgo, tad šīs izjūtas jums ir ne jau tāpēc, ka esat apzinājies katru runas komponentu atsevišķi. Baudījumu jūs gūstat tādēļ, ka visa runa kopumā sasniedz attiecīgu efektu. Runātāja zināšanas, priekšlasījuma noformējums, stāstījums un pasniegšanas prasme – viss kopā veido efektīvu komunikāciju. Kāds laikabiedrs bija izteicies par Dēmostenu: “Tas, kas Dēmostenu tikai dzirdējis, nevis klausījis, ir daudz zaudējis – svinīgās uzrunas labāko daļu.”

DERĪGI PADOMI

- Prezentrācija ir klausītāju auditorijai domāta uzruna, pielietojot audiovizuālos uzskates līdzekļus, un parasti tajā tiek iesaistītas vairākas personas, kas strādā kopīgi kā viena grupa. Jums jāpiedalās kā šīs grupas aktīvam loceklim un tādēļ jāzina, kā vadīt šādu grupu. Panākumi balstās uz sešiem pīlāriem.
- Iepriekšēja prezentācijas mērķu, klausītāju auditorijas un norises vietas IZZINĀŠANA dos jums priekšzināšanu spēku. Situācijas izpratne ļauj laikus sagatavoties. Šādā kontekstā ir pielietojams princips – esi gatavs.
- Jūsu panākumus nodrošinās prezentācijas galveno struktūras punktu PLĀNOŠANA, papildinot tos ar sīkākām detaļām.
- PAREIZI IZRAUDZĪTI vizuālie palīglīdzekļi ir milzu solis pretī garantijai tam, ka jūsu prezentācija būs efektīva. Jums jābūt pārliecinātam, ka visi vizuālie uzskates līdzekļi, ko pielietosiet, ir SKAIDRI, VIENKĀRŠI un IZTEIKSMĪGI.
- GATAVOJOT savu runu, izmantojiet savas īslaicīgās atmiņas iespējas, bet vajadzības gadījumam gatavojiet arī piezīmes. Varat mēģināt runāt arī bez piezīmēm. Maz ticams, ka jūs lasīsiet tieši no rakstītā teksta.
- ATKĀRTOŠANA ir līdzeklis, lai gūtu panākumus. Tā palielina pašāvērtību savām spējām vēl pirms reālās uzstāšanās. Visa atkārtošana prezentācijā tieši atbilst "skatuves menedžmenta" viedoklim.
- Prezentrācijas vadīšana no jums prasa efektīvas runas prasmi – runas skaidrību, vienkāršību, tēlainību un dabiskumu. Meklējiet galvenās idejas, bet vārdi atradīsies paši par sevi. Iedomājieties, ka vadāt savu auditoriju interesantā, satraucošā un potenciāli veiksmīgā ceļojumā.
- "Ja jums trūks sagatavotības, tad sagatavojieties uz izgāšanos." Labākais ceļš kā nomierināt nervus ir celt savu pašpāvērtību. Ceļu uz pašpāvērtību jūs sagatavosiet jau krietni pirms uzstāšanās, bet pašpāvērtība rīcībā iespējama tikai uzstāšanās dienā.

Liesma jāiededz jau pašā sākumā un jāuztur neatslābstoši spoža līdz pat beigām.

Maikls Faradejs "Padoms lektoram"

8.

VEIKSMĪGAS INTERVIJAS

Interviju mēs varam definēt kā sarunu, kas parasti norisinās starp diviem cilvēkiem ar noteiktu nolūku un skaidri sadalītām dalībnieku lomām. Vārds *intervija* cēlies no franču vārda *s'entrevoir*, kas nozīmē redzēt vienu otru.

Interviju amplitūda ir visplašākā, sākot no žurnālistu, radio un televīzijas programmu vadītāju sarunām ar cilvēkiem, kas tiek lūgti izteikt savus uzskatus publicēšanai presē vai radiopārraidēs un televīzijā, un beidzot ar mutiskiem pārbaudījumiem, stājoties augstskolā, vai pārrunām, meklējot darbu. Tas pats sakāms arī par nopratināšanu, kas notiek starp personu, kam zināmi fakti par kādu notikumu, un policijas darbinieku, – to eifēmiski mēdz saukt par “palīdzību policijai”. Tagad paraudzīsimies, kas kopējs visām intervijām.

- Intervijas parasti tiek iepriekš sagatavotas. Izņēmums varētu būt improvizēta intervija.
- Abiem, gan intervējamajam, gan intervētājam jābūt labi sagatavotiem jau iepriekš, sevišķi tas attiecas uz intervētāju.
- Abiem ir noteikti mērķi, un tiem jābūt abpusēji skaidriem.
- Abiem jākoncentrējas uz komunikāciju, t. i. procesu, kurā ar vispārzināmu simbolu palīdzību noris domu apmaiņa starp cilvēkiem (skat. 28. lpp.).

Daudzi menedžeri ir pārliecināti, ka ir labi intervētāji, gluži tāpat kā mēs domājam, ka varam labi vadīt automašīnu. Kā jūs vērtējat savas spējas šai jomā? Praktiski intervē-

šana, tāpat kā automašīnas vadīšana, ir māksla ar dažādiem atbilstības līmeņiem mūsdienām. Bet jums nevajadzētu slinkot un uzlabot savu intervētāja prasmi. Ja arī esat drošs par sevi, vienmēr var kaut ko uzlabot.

Šajā nodaļā es jums atgādināšu dažus svarīgus vispārējus punktus, un tad pārsprīdīsim intervijas struktūru un dažādus jautājumu tipus, ko jūs varētu pielietot, bet beigās – intervijas sniegšanu un novērtēšanu. Mans mērķis ir sevišķi uzsvērt pēdējo, jo parasti šeit rodas sevišķas komunikācijas problēmas. Izvēles intervijas lielākoties saistītas ar informācijas apmaiņu, piemēram, kāda cilvēka interese par piedāvāto darbu no vienas puses un darba devēja interese par šo kandidātu no otras puses, kas, izejot no komunikācijas viedokļa, ir samērā vienkāršas. Māka izvēlēties vajadzīgo personu, kur zināma loma ir arī intervijai, neietilpst šīs grāmatas ietvaros, šim tematam es vēlētos pievērsties citreiz. Atšķirībā no izvēles intervijām, vērtēšanas intervijas sevī iekļauj tādus svarīgus faktoros kā uzslava un nopelums vai kritika. Tās mēdz būt daudz emocionālākas, bet, kad pa durvīm ielavās emocijas, tad bieži vien saprašānās izbēg pa logu. Šis interviju tips prasa ļoti labu komunikācijas māku no abām pusēm – kā intervētāja, tā intervējamā.

Tādēļ tādi tieši vārdi kā *uzslava* un *kritika* menedžmenta leksikā tiek aizvietoti ar daudz laipnāku un neitrālāku terminu – *atgriezeniskā saite*. Kāds rakstnieks, domājot par vārdiem *uzslava* un *nopelums*, lieto *pozitīva atgriezeniskā saite* un *attīstības atgriezeniskā saite*. Termina – *atgriezeniskā saite* izcelsme meklējama mehānikā. Tā attiecas uz divu procesu savstarpējo iedarbību pa apli, kur sistēmas viena daļa sniedz informāciju iepriekšējai daļai, kā rezultātā pilnveidojas abu daļu kopdarbība. Kritizēšana un uzslavēšana, stingri ņemot, nozīmē vairāk nekā tikai atgriezenisko saiti, jo notiek daļēja

procesa efekta virzienmaiņa un atgriešanās atpakaļ pie izcelsmes avota, jo tās abas ir pamācības formas.

Šī nodaļa sarakstīta tā, lai jūs intervētāja lomā justos kā vadītājs vai menedžeris, lai gan varat sevi uzskatīt arī par intervējamo. Pielietojiet visu savu pieredzi un centieties izprast intervēšanas būtību, mācoties un pieejot tai no abiem viedokļiem.

DAŽI VISPĀRĒJI PADOMI INTERVĒŠANĀ

Mērķi

Princips – izsakies skaidri – prasa, lai jums *abiem* būtu zināms jūsu personiskās tikšanās nolūks. Vai jums patiešām tas ir skaidrs? Kas vēl paredzēts darba kārtībā? Pirmais solis attiecīgajā intervijā ir pārliecība, ka jūs izsakāt abu kopējo viedokli.

Jūs varat mutiski vai rakstītā veidā apstiprināt, ko esat iecerējis gūt no intervijas, bet vienmēr jābūt pārliecinātam, ka intervējamais piekrīt jūsu izpratnei. Pretējā gadījumā jūs runāsi katrs par savu.

Viens no paņēmieniem, kā noskaidrot mērķi, ir pavaicāt pašam sev un varbūt uzklaut arī otra domas par gaidāmo rezultātu: kādi varētu būt šīs intervijas “panākumu kritēriji” un kā jūs abi noskaidrosiet, vai intervija bijusi veiksmīga.

Informācijas apmaiņa

Jums jāzina, kādu informāciju esat iecerējis saņemt. Tieši tāpat jums jāapsver, kādu informāciju otrs sarunas biedrs varētu gaidīt no jums. Piemēram, ja intervija saistīta ar darbinieka izvēlēšanos, tātad atlases intervija, tad jums var uzdot jautājumu par darba samaksu un papildus nosacījumiem, ja tie nav paziņoti jau agrāk. Jums var uzdot jautājumu par tālākās karjeras izredzēm, vadības pilnveidošanas program-

mām, jūsu vadītās organizācijas raksturu un darbības sfēru, un vēl daudz ko citu. Esiet gatavs dot atklātas un godīgas atbildes. Izskaidrojiet cilvēkam, kāda ir reālā situācija. Nekad necentieties iekārdināt cilvēku ar viltus paņēmieniem, lai tas strādātu jūsu labā. Ja redzat, ka informācija, ar kuru apmaināties, nav patiesa un korekta, novirziet to citās slīdēs, tā jūs pasargāsiet savu reputāciju.

Paškontroles saglabāšana

Pirmais vadītāja pienākums ir spēja kontrolēt savu rīcību. Kā intervētājam jūsu loma ir intervijas vadīšana, jums jāvada diskusija.

Nenovirzieties no diskusijas temata. Ja jūsu saruna sāks novirzīties no temata un kļūs arvien neatbilstošāka, jūs abi zaudēsiet iecerēto intervijas mērķi.

Domās saglabājot pamatuzdevumu, noteikti virzieties uz galveno jautājumu. Tas ir sevišķi svarīgi, kad jāapspiež nopietnākas lietas.

Pats pārāk daudz nerunājiet, jo jūs galvenokārt esat klausītāja lomā. Ikdienas sarunās starp klausīšanos un runāšanu parasti pastāv zināms līdzsvars, toties intervējot jūsu mērķis ir patērēt runāšanai ne vairāk kā divdesmit procentu no atvēlētā laika. Turklāt lielākajai daļai jūsu runas jābūt izteiktai jautājumu formā. Ja jūs uzdodat jautājumus, lai iegūtu kādu informāciju, tad arī jūsu atbildēm jāapmierina intervējamās personas intereses – ko šis cilvēks vēlas uzzināt no jums.

Visbeidzot, centieties iekļauties intervijai paredzētajā laikā. Principa – runā kodolīgi – ievērošana jūs pasargās no pārmērīgas izplūšanas un nodrošinās to, lai jūs izmantotu laiku precīzi intervijai. Sporta terminoloģijā būtu jāsaka, ka intervijas vairāk līdzinās sprintam, nekā maratonskrējienam.

INTERVIJU STRUKTURĒŠANA

Interviju plānošana vai strukturēšana ir nepieciešama, lai izvairītos no to pārvēršanās bezveida sarunās. Intervijas kopējai struktūrai jābūt atkarīgai no paredzētā mērķa un jūsu pieredzes. Jo lielāka ir jūsu pieredze, jo mazāk darba nepieciešams jautājumu sagatavošanai. Tomēr jebkurā gadījumā jums jābūt sagatavotām piezīmēm ar pamatjautājumiem, kas jums jāuzdod, un iespējamiem strīdīgiem jautājumiem, kas varētu rasties sarunas laikā.

Tāpat kā spēlējot šahu, arī intervijām ir savi pamatpunkti, kas jāievēro, un tie ir šādi: intervijas sākums, intervijas galvenā daļa un noslēgums. Visu daļu vadīšanai vajadzīgas iemaņas, tāpat arī pārejām no vienas daļas uz otru.

Sākums

- Stādiešies priekšā intervējamajam un iepazīstiniet viņu ar svarīgākajiem nosacījumiem.
- Tieši, bez aplinkiem, aplieciniet jūsu tikšanās nolūkus.
- Mēģiniet veicināt tādu stāvokli, lai starp jums valdītu savstarpējas uzticēšanās un atklātības atmosfēra un jūs būtu gatavi pildīt paredzēto uzdevumu mierīgi un vaļsirdīgi.

Intervijas galvenā daļa

- Apmainoties ar informāciju, allaž paturiet prātā savus mērķus.
- Diskusijas laikā risiniet ar tēmu saistītu, lietderīgu, uz darbu orientētu sarunu.
- Ieklausieties otras personas atbildēs vai izteiktajās piezīmēs, apdomājiet to nozīmi.
- Ieklausoties otra runātāja vārdos, izmantojiet tiklab ausis, kā acis.
- Pārlicinieties, vai izsmelti visi dienas kārtības jautājumi.

- Noslēgums*
- Rezumējiet diskusijas norisi.
 - Uzskicējiet savas turpmākās rīcības plānu, ko esat izlēmis darīt pats vai par ko esat abpusēji vienojušies.
 - Aplieciniet jūsu savstarpējās tikšanās nozīmību.
 - Izvairieties pēkšņi pārtraukt diskusiju.
 - Noslēdziet diskusiju ar pozitīvām emocijām.

PRASME UZDOT PAREIZOS JAUTĀJUMUS

Jautājumi ir intervijas galvenais instruments vai, plašākā nozīmē, uzklausišanas instruments. Intervēšanas māksla lielākoties sastāv no spējas vajadzīgajā brīdī uzdot vajadzīgo jautājumu. Eksistē vairāku veidu jautājumi, un katrs ar saviem plusiem un mīnusiem. Ir lieliski, ja jūsu rīcībā ir dažādi jautājumi un jums nav jāatkārtojas kā bojātai platei, uzdodot tikai viena veida jautājumus.

JAUTĀJUMA TIPS	PIELIETOJUMS	TRŪKUMI
Jautājums, uz kuru jāatbild Jā / Nē Piem. — <i>Vai jūs šo pārskatu esat lasījis?</i>	Labs jautājums faktu noskaidrošanai. Var ātri konstatēt, kur kaut kas nav kārtībā. (Piem. — <i>Vai jums kas nekaiš?</i>)	Var izraisīt pārāk nepārdomātas atbildes. (Piem. jautājums: — <i>Jūs esat apmierināts ar savu darbu, vai ne?</i>)

<p>Noslēgts jautājums <i>Piem. — Cik sen jūs jau šeit strādājat?</i></p>	<p>Labs jautājums, kad jēlūdz kādi dati vai fakti. Jautājuma forma ierobežo atbildi noteiktos rāmjos.</p>	<p>Izklausās līdzīgi pratināšanai. Maz iespēju paliek diskusijai un skaidrojumiem.</p>
<p>Brīvs jautājums <i>Piem. — Vai jūs uzskatāt, ka jūsu karjera iet augšup?</i></p>	<p>Labs jautājums domu apmaiņas un diskusijas uzsākšanai, lai apmainītos ar idejām un informāciju.</p>	<p>Var izraisīt garas un nesakarīgas atbildes, kas noved pie veltīgas laika tērēšanas.</p>
<p>Uzvedinošs jautājums <i>Piem. — Vai jums nešķiet, ka varējāt to veikt jau pirms pāris nedēļām?</i></p>	<p>Nav sevišķi labs jautājums, ja vien jūs negribat kādu piespiest darboties noteiktā virzienā.</p>	<p>Informācijai, ko iegūsi, uzdodot šāda veida jautājumus, parasti ir zema vērtība.</p>
<p>Provokatorisks jautājums <i>Piem. — Kādas ir jūsu domas par rīkotājdirektora muļķīgo plānu izvērsties Eiropā?</i></p>	<p>Ierobežots, jo satur tīšas provokācijas elementus.</p>	<p>Provokatoriskie jautājumi ir apgrūtināši, jo satur slēptus līdzdalības mājienu vai norādījumus. Tie savā ziņā iekļauj zināmu ļaunumu un aizspriedumainību. Var būt kā spļāviens sejā.</p>

<p>Pamudinošs jautājums Piem. — <i>Un ko jūs darīsit tādā un tādā gadījumā?</i></p>	<p>Veicina sarunu, jo vedina intervējamo vēlamajā sarunas virzienā. Noskaidro arī to, vai jūsu sarunu biedrs sapratis, ko vēlaties uzzināt.</p>	<p>Var priekšlaicīgi pārtraukt un novirzīt interesantu atbildi ar nejaušu jautājumu.</p>
<p>Zondējošs jautājums Piem. — <i>Kāds bija jūsu maksātspejas apjoms no jūsu budžeta Kanādā?</i></p>	<p>Izsekojot no vispārējā uz konkrēto, var iegūt daudz informācijas.</p>	<p>Var teikt, ka jautājums izklausās pēc pratināšanas.</p>
<p>Atspoguļojošs jautājums Piem. — <i>Tāpat šajā jautājumā jūs jūtaties pilnīgi apmierināts?</i></p>	<p>Jautājums, kas labi atspoguļo, vai esat pareizi uztvēruši viens otra sacīto.</p>	<p>Uzmanieties, vai nerosināt izsacīt nevēlamas izmaiņas attieksmē pret noritējušo sarunu. — <i>Nē, es drīzāk jūtos vīlies, nekā apmierināts.</i></p>
<p>Jautājums par tēmu: Kas notiktu, ja ...? Piem. — <i>Ja mēs atvērtu savu biroju pie jūras līča, vai tas jūs interesētu?</i></p>	<p>Jautājums ļauj izteikt pieņēmumus un situācijās iesaistīt zināmu iztēli, kā arī uzzināt intervējamā turpmāko rīcību.</p>	<p>Var pamudināt sarunu biedru uz rīcību, ko viņš nemaz nav vēlējis, vai viest viņā nepildāmas cerības. Jautātājs pats var iegūt tikai hipotētisku informāciju.</p>

DARBA VĒRTĒJUMS

Novērtēšanas intervijas vai aptaujas galvenais mērķis ir uzlabot katra darbinieka sniegumu. Kā interviju to regulē jau iepriekš aplūkotie likumi un šai ziņā vairs nav ko piebilst. Atgādināšu vienīgi kādu acīm redzamu patiesību. Ja jūs jau kādus mēnešus vai nedēļas iepriekš nebūsiat noteicis intervijas uzdevumus, tad var rasties grūtības tās veiksmīgā norisē. Jūs neapšaubāmi varat un pat vajadzētu apspriest intervējamā cilvēka tiešo darba pienākumu izpildes kvalitāti, par ko viņam tiek maksāts. Bet to paveikt būs vieglāk, ja abi apzināties, ka šāda pārbaude domāta, lai kaut vai daļēji atklātu trūkumus un ieviestu kādus progresīvus pārveidojumus. Diemžēl cilvēkiem ne visai patīk uzklaut norādījumus vai kritiku, kas "uzkritusi kā sniegs uz galvas" un tiek izteikta par viņu darba galvenajām funkcijām, teiksim, laipnu atieksmi pret klientiem. Praktiski kritizēšanas prasme un kritikas uzklautāšana ir visgrūtākās lietas komunikācijas zinību pielietošanā. Vai atceraties Ādamu un Ievu?

*Tā viņi stundām šķieda laiku neauglīgos strīdos,
Bet ne viens, ne otrs nepārtrauca tos.*

Tā Miltons darbā "Zaudētā paradīze" ataino abu izraidīšanu no Ēdenes dārza, kas pieredzējuša menedžera apziņā var radīt noteiktu atbalsi. Atbilstības pārbaudes aptaujā viss šķiet vienkārši, kad viena persona mēģina norādīt uz otras trūkumiem un kļūdām, – izsakoties Milтона vārdiem, notiek uzbrukums un pretuzbrukums, savstarpējs strīds un aizstāvēšanās. Turklāt tagad liels uzsvars tiek likts uz formālām aptaujām, kas tiek organizētas pēc noteikta laika perioda, lai novērtētu, kā tiek pildīti darba pienākumi. Ļoti bieži rokasgrā-

matas, kas analizē šo tematu, uzsver tieši formālos aspektus, to organizēšanas nozīmi un regularitāti, kas faktiski ir labas vadības dabiska pazīme. Šajās rokasgrāmatās tiek ignorētas komunikācijas galvenās problēmas minētajās situācijās: netiek ievērota vienkārša pieredze, ka gan uzslavas, gan kritikas izteikšana par darba izpildījumu tiek pieskaitītas pie visgrūtāk risināmajām sarunām.

Te nu es ierosinātu labi pārdomāt, pirms kādu kritizējat vai slavējat, jo abas šīs vērtīgās, bet pretrunīgās vērtējuma daļas var gan sāpīgi skart indivīdu, gan izjaukt grupas vienotību un pat novest līdz bankrotam veselās struktūras. Protams, būtu kļūda oficiālā aptaujā pilnīgi iztikt bez šīm divām vērtīgajām lietām: mēs paši jebkurā diennakts laikā un jebkurā vietā, nav svarīgi – direktoru sēžu zālē, tualetes telpā vai varbūt mājās varam nonākt saskarsmē ar uzslavu vai kritiku, kas vērsta pret mums, vai arī vērsta pret citiem.

Tāpat kā laba grāmata rada labu lasītāju, tieši tāpat labs intervētājs vai klausītājs veido lietišķu aptauju. Bībelē, Zālamana sakāmo vārdu 9. nodaļā varam lasīt: “Kas smējēju pamāca, tas dabūs kaunu, un, kas bezdievīgo pamāca, dabūs apsmieklu. Nepamāci smējēju, ka viņš tevi neienīst; pamāci prātīgo, tas tevi mīlēs. Pamāci prātīgo, tad viņš tiks jo prātīgs, māci taisno, tad viņš pieaugs mācībā.”¹ Vispār, ja kādam tiek izteikta patiesa uzslava vai kritika, pats svarīgākais ir, lai tās saņēmējs to tiešām uzklausītu.

Angļu vārds *praise* (uzslava), arī *appraisal* (novērtējums) cēlušies no latīņu darbības vārda, kas nozīmē atalgot, apbalvot. Vienā no pirmajām drukātajām angļu grāmatām Tomass Kakstons saka tā: “Nemateriālas lietas nemaksā neko.” Arī angļu darbības vārds *to prize* (augstu vērtēt) un *evaluation*

¹ Zālamana sakāmie vārdi, 9. nod., 7–9.

(novērtējums) atbilst šai domai, tie nemaksā neko. Jau agrāk esmu izteicis domu, ka vērtēšana (kopā ar analīzi un sintēzi) ir viena no mūsu prāta darbības izpausmēm: mēs nevaram novērtēt kādu cilvēku bez zināmām grūtībām, pie tam, to nevar darīt bieži. Bet tomēr ir gluži dabiski, ka savā ikdienas darbā mēs sastopamies ar vērtēšanu.

Uzslava nozīmē dot pozitīvu vērtējumu tam, kas veicis attiecīgo komunikāciju, ja viņa veikums ir bijis vērtīgs, izcils vai sevišķi izcils.

Lai uzslava nezaudētu nozīmi, nevajadzētu bārstīties ar uzslavām, jo to vērtība, tāpat kā zeltam un dimantiem, slēpjas tikai viņu retajā sastopamībā.

Līdzīgi uzslavai arī kritika sākotnēji bija neitrāls vārds un tā jēga iemiesojas apzīmējumā – “literāra kritika”. Tas sakņojas grieķu vārdā, un ar to apzīmē tiesnesi; tā būtība ir “neattaisnojošs spriedums”, “negatīvs vērtējums”. Lielākā daļa cilvēku izprot atšķirību starp konstruktīvu un negatīvu kritiku, jo konstruktīva kritika tiek izteikta pozitīvā tonī un satur praktiskus norādījumus rīcības pilnveidošanai.

Uzslava un kritika lielākoties attiecināma uz cilvēka sniegumu vai to, ko viņš dara, nevis uz viņu pašu. Raugoties no otras puses, atšķirība starp to, ko cilvēks dara un kāds ir viņš pats, ir visai mainīgs jēdziens, jo lielā mērā mūsu darbība ir saistīta ar mūsu rakstura iezīmēm, bet mūsu raksturs ir arī mūsu darbības produkts. Kā saka paruna: “Putns nes spārnus, bet spārni nes putnu.” Tādēļ, izdarot secinājumus par cilvēka raksturu pēc viņa darbiem, var izdarīt liktenīgu kļūdu.

Balstoties uz šo secinājumu, ja vērtējam uzstāšanos, vispārpieņemts likums liek, vērtējot uzstāšanos, visus komentārus aprobežot tikai ar pašu uzstāšanos, izvairoties no personības apspriešanas. Tomēr eksistē arī acīm redzami iebildumi

pret šo vienkāršo likumu. Ir jāpastāv zināmam līdzsvaram savas vērtības apzināšanā, bet ne vienmēr tas ir stabils. Dažreiz mēs respektējam savu uzvedību vai nostāju, dažreiz jūtamies par kaut ko vainīgi un varam pat sevi nicināt, dažreiz mums jācīnās ar žēlumu pret sevi. Brīžos, kad pašjāvība saviem spēkiem snauž, labs vadītājs vai draugs var veikli un taktiski celt mūsu pašvērtības izjūtu, dodot reālu un uzmundrinošu mūsu personības vērtējumu. Citos gadījumos, kad mūsu pašcieņa draud iekļūt augstprātības un uzpūtības valgos, bet tā ir nelai-me, kas nopietni mazina spriešanas spējas un pavājina savstarpējās attiecības, viens īss vārds no kāda, kam rūp mūsu stāja, var atkal radīt līdzsvaru paša vērtības apzināšanā.

Jo, izsakoties tēlaini, ir svarīgi, cik ātri vien iespējams "pārraut pavedienu", kas savieno personas rīcību un būtību, tā, lai jūs varētu izteikt domas par pašu sniegumu, neskarot personu, kas ir nobažījies, jūtot, ka visa viņas dzīve un personība tiek rūpīgi izpētīta. Turklāt jūs nedrīkstat kā viduslaiku biktstēvs organizēt vērtēšanu, ja negribat arī pats to izbaudīt. Un vēl, jūsu komentāriem jābūt izteiktiem tādā veidā, lai jūs celtu, vairotu vai atjaunotu otra cilvēka pašvērtības sajūtu, kas ir viena no mūsu visvērtīgākajām īpašībām.

Bieži vien, saņemot uzslavu, cilvēki izrāda zināmu mulsumu un uzvedas tā, it kā nezinātu, kā reaģēt. Daži sociālpsihologi šādu reakciju uzskata par pierādījumu tam, ka cilvēki uzslavā redz potenciālu ietekmēšanas līdzekli. Protams, satraucoša būtu apziņa, ka cilvēks, kas tiek uzslavēts, izteiktajos komplimentos sajūt viltus motīvus vai liekulības pieskaņu. No otras puses, šāds mulsums varētu būt tikai atturības izpausme.

Atturība ir godprātīga cilvēka reakcija uz citu cilvēku uzslavu. Angļu vārds *modesty* (uzslava) cēlies no latīņu vārda *modus*, kam viena no nozīmēm ir mērs. Atturīgs cilvēks,

Ja tas nesaskanēs ar viņa paša uzskatiem, nepieņems uzslavu. Ja vadītājs, kādu uzteicot, tomēr kļūdījies un devis pārāk augstu novērtējumu, tad smalkjūtīgs darbinieks no uzslavas pieklājīgi atteiksies un norādīs uz reālajiem faktiem. Piemēram, viņš var pievērst uzmanību citu cilvēku ieguldījumam ievērtību guvušajā darbībā vai sniegumā. Bez tam gan tas, kas tiek slavēts, gan tas, kas to dara, var būt izmantoti daudzas mērauklas attiecīgā gadījuma izvērtēšanai. Atturīgam cilvēkam ar pietiekami lielu pašcieņu liksies dabiski novirzīt uzslavu kā zibeni, lai tas nenāk pār viņa galvu. Un, jāsaka, ka visdrošākais veids, kā to izdarīt, ir dalīties pagodinājumā ar citiem.

Uzslavas pilnīga noraidīšana arī būtu uzskatāma par zināmu atturības trūkumu. Pareizāk sakot, to varētu nosaukt par viltus atturību. Šāda darbība noliedz citu cilvēku apgalvojumus un nostāda viņus nepatiesu liecinieku vai liekuļu lomā. Tā noliedz mums raksturīgo sabiedrisko dabu – dāsni ņemt un arī dot citiem, kā arī ir pretrunā vienam no sabiedrības dabiskajiem virzošajiem spēkiem, bez tam šāda attieksme pret uzslavu ir absolūti nedabīga un nepatiesa.

KONSTRUKTĪVA KRITIKA

Ja ne vienmēr ir viegli uztvert uzslavu tādā veidā, kā tā domāta, tad jāpiekrīt, ka pieņemt kritiku ir vēl grūtāk. Bet jo grūtāk ir kritizēt citus cilvēkus. Apgūstot pieredzi, lielākā daļa no mums iemācās vienkāršākās likumības, kā kritizēt un kā uztvert kritiku, jo katra darbs ir jāvērtē ar vispārpieņemtajiem vai nepieciešamajiem izpildījuma standartiem. Kā jau tika minēts, lielākā daļa no mums ciena kritiku, kam se-

ko konstruktīvi ierosinājumi, kā pilnveidoties un pielāgoties nepieciešamiem minimāliem standartiem.

Mums ir nosliece pieņemt, ka kritika nāk no augšas, no vadītāja uz padoto, kā esam pieraduši dzirdēt kopš bērnības. Bet kritika iestādēs virzās dažādi – uz iekšu (klientu sūdzību veidā), augšupejošā un savstarpējā veidā. Aizvien vairāk kā sociāli reāla organizācijas forma tiek pielietota tā saucamā “360° aptauja”, kur katrs saņem kolēģu, padoto un arī augstākstāvošo personu vērtējumu.

Neskatoties, kas ir kritikas avots – klienti, vadītājs, padotie vai kolēģi, tā bieži mēdz nonākt līdz sūdzību līmenim. Sūdzēšanās ir vainas meklēšana, balstoties uz subjektīviem apstākļiem vai traktējumu. Tā mēdz būt gan attaisnojama, gan neattaisnojama neapmierinātība. Kad jūs par kaut ko sūdzaties, tad parasti izsakāt savas bēdas, sāpes vai neapmierinātību skaļi, bet tas var novest līdz nebeidzamiem strīdiem un sadursmēm.

Lielākā daļa sūdzību par kāda darbu netieši norāda uz nesaskaņu starp gaidīto un paveikto. Ja sūdzētājs nezina, kā šīs nesaskaņas nolīdzināt, no viņa var sagaidīt tikai jaunas sūdzības. Piemēram, jūs varat sūdzēties ārstam, ka viņa parakstītās zāles padara jūs vēl slimāku, bet diez vai jums izdosies pašam piedāvāt kādu alternatīvu. Lai arī kā, bet, novērtējot to cilvēku darbu, kas jums atskaitās, jebkurā gadījumā vajadzētu izrādīt zināmu konstruktīvu kritiku, t.i. vismaz izteikt dažus norādījumus, kā darbs būtu pilnveidojams. Ja jūs to nedarāt, tad jāapšaubā, vai jums vispār ir tiesības būt par vadītāju.

Piedāvāju jums dažas svarīgas likumsakarības, kā atvieglot nopietnas sarunas. Izejot no personiskās pieredzes, jūs varat dažas no šīm likumsakarībām modificēt vai pat laiku pa laikam kādu no tām apiet, tikai ar tādu noteikumu, ka skaidri apzināties, ko darāt. Vai vēlaties pievienot šim sarakstam vēl kaut ko?

Kritizējiet pēc iespējas neoficiāli un lieki nepārcentieties.

Katra efektīva kritika palaikam mēdz mazliet sāpināt. Jūsu vienaldzība pret kolēģu izjūtām, izrādot vēlēšanos kādu kritizēt citu klātbūtnē, tiks uztverta tikpat nopietni kā tas, ko jūs sacīsiet. Lai būtu godīgs pret šo cilvēku un arī pret sevi pašu, pagaidiet, kamēr būsiet vieni.

Izvairieties no nodrāztām frāzēm un gariem ievadiem.

Nelietojiet tādus priekšvārdus: – Paklausieties. Es jau ilgāku laiku gribu jums ko teikt. Tas varbūt jūs sāpinās, bet... – šajā gadījumā vislabāk būtu tūlīt ķerties pie lietas, nevis maldīties pa liekvārdības džungļiem. Ne vienmēr kritiku vajadzētu ievadīt ar kādiem pozitīviem vērtējumiem, kas nesatur praktiski nekādu vērtīgu informāciju, piemēram: – Jūs darāt labu darbu, bet... – Un nemētājieties ar uzslavām pa labi, pa kreisi. Savulaik Semjuels Džonsons rakstīja: “Tas, kas uzslavē katru, neuzslavē nevienu.” Patiesībā kritika tiek labprāt uzklusīta tad, ja jūs to varat iesākt ar patiesu un reāli pamatotu uzslavu.

Kritizējiet, cik vien vienkārši un precīzi iespējams.

Nepārsāliet. Labāk vienā reizē izsakiet vienu divas pamatotas kritiskas piezīmes, nevis uzreiz stādāt priekšā veselu sarakstu ar sešpadsmit vai septiņpadsmit! Nedrīkst pieļaut kritisko piezīmju uzkrāšanos, jo pēc tam liels daudzums svarīgāku un mazsvarīgāku punktu vienkopus rada neskaidrību un kļūst neefektīvi, jo neviens nespēj rīkoties ar pārāk lielu kritisku komentāru daudzumu. Lūk, ko vēsta ķīniešu paruna: “Nedzen mušu no drauga galvas ar cirvi.” Jāievēro arī tas, ka vienu un to pašu piezīmi nevajag bezgalīgi atkārtot. Kā atalgojums labam uzklusītājam varētu būt viņa atbrīvošana no vienas un tās pašas kļūmes atkārtotas apspriešanas.

Dažādi pārspīlējumi, kas paredzēti tikai uzsvaram, piemēram – *vienmēr* un *nekad*, jūsu sacītajam laupa precizitāti un ar to saistītās psiholoģiskās priekšrocības. Turklāt apgalvojuma: – Jūs esat ļoti slinks, – vietā daudz precīzāk būtu teikt: – Jūs man radījāt iesaides, ka rīkojaties pārāk gausi. – Galu galā šis apgalvojums apstiprina faktu, un ja šāds iesaids radies vairākiem cilvēkiem, tad tam jau ir sava nozīme (skat. 54. lpp.).

Vērsiet konstruktīvu kritiku pret īpašībām, ko var pārveidot.

– Kurš no jums zūdīdamies var pielikt savam mūžam kaut vienu olekti? – tā vaicāja Jēzus¹. Ir veltīgi kritizēt cilvēkus viņu rakstura īpašību dēļ, ko tie nespēj mainīt. No tādām personiska rakstura piezīmēm vajadzētu izvairīties. Rakstura iezīmes, vai nu tās iekļaujas, vai neiekļaujas šai kategorijā, var kalpot tikai kā iemesls vērtējumam. Reiz kāds bija definējis raksturu kā rīcību, kuru nosaka personība.

Nesalīdziniet neviena cilvēka uzvedību ar citiem.

Sevišķi nepatīkama vērtēšanas pārrunās ir salīdzināšana. Neviens nevēlas, lai tiktu nostādīts zemākā līmenī par citiem. Salīdzinājumi noskaņo cilvēkus neieklausīties pat tad, kad kritika vai sūdzība ir pamatota.

Apsūdzot vai kritizējot kādu, nerunājiet par šā cilvēka rīcības motīviem.

Rīcības motīvi ir vairāk saistīti ar personas iekšējo stāvokli nekā ar konkrēto darbību, tādēļ to apspriešana var tikt uzskatīta kā pašas personas vispārējs nopelums.

Bez tam katra rīcība vienmēr ir saistīta ar vairākiem motīviem, un tam, kas tos aplūko, ir viegli nonākt pie nepareiziem

¹ Mateja evaņģēlijs, 6. nod., 27.

secinājumiem par šiem slēptajiem uzvedības avotiem, jo sevišķi tad, ja intervētājam ir tikai neskaidrs priekšstats par to, kādēļ šis cilvēks ir izdarījis vai nav izdarījis zināmo lietu. Nejauciet nolūkus ar sekām.

Vienmēr esiet gatavs pamatot savas piezīmes ar dažiem nepārprotamiem pierādījumiem. Tādēļ vērtēšana nekad nedrīkst novirzīties no faktiem. Izsargieties no amatieru psiholoģijas.

Pēc pārliecinošas kritikas nekad netaisnojieties.

Attaisnošanās var uzjundīt uz domām, ka, iespējams, jūs patiesībā esat teicis to, ko negribējāt. Vēlreiz atgādinot par kritizēšanu, jūs prasāt no otras personas lielu sasprindzinājumu. Šim cilvēkam tiek uzlikts lieks slogs. Atvainojošs tonis un samulsums jums nedos nekādu labumu. Jums jābūt morāli drošam, bet, ja atklāsies, ka esat izmantojis neprecīzus faktus, tad, neskatoties ne uz ko, atvainojieties. Daudz pareizāk ir pateikties cilvēkam par to, ka viņš uzklaustījis pret sevi vērstu apsūdzību vai kritiku.

Summējot visu, jāsaprot, ka izteikt konstruktīvu kritiku nemaz nav tik vienkārši. Un, ja vien jums ir iespēja izvairīties no šā soļa, tā būtu zināma priekšrocība. Viens no stratēģiskiem paņēmieniem ir iedrošināt aptaujājamo pašam sevi izvērtēt. Jo, kur vien iespējams, katru cilvēku vajadzētu iedrošināt pieiet kritiski savam darba sniegunam un atrast motīvus sevis pilnveidošanai. Šāda pieeja ļaus jums izvairīties no liekiem konfliktiem, sasaucot apspriedes. Tādā gadījumā jūsu loma būs mīkstināt, papildināt un norādīt uz paškritiku kā rīcību, ar ko sākt sevis pilnveidošanu.

“Neviens cilvēks, kurš otru nemīl, nevar aizrādīt uz viņa trūkumiem,” teica Henrijs Vords Bīčers. Ja otra cilvēka intereses ņemam nopietni, tādā gadījumā mīlestība ir uzskatāma par veiksmīgas komunikācijas būtību.

KRITIKAS UZKLAUSĪŠANA

“Aklais jums neteiks paldies par brillēm,” vēsta astonpadsmitā gadsimta angļu paruna. Pieņemot, ka savā iekšējā būtībā neesat “akls”, jūs varat pret jums vērsto kritiku izmantot, lai atklātu ceļus sevis pilnveidošanai, līdzīgi ķirurga māceklim, kas rosās pie operāciju galda. Un jūsu starpā noticis šais būs ieguldījums kopējā darbā. Nebūtu jāizrāda sašutums par jums izteiktajiem vai pat paša izvirzītajiem kritiskajiem aizrādījumiem, jo patiesība ir patiesība, vai tā nākusi no eņģeļa, vai bāra oficiantes mutes. Jau iepriekš mēģiniet būt patiecināms par to, kas jums būs jādzird.

Uztveriet kritiku mierīgi un parādiet, ka uzklausāt to.

Vai jūs šo kritiku atbalstāt, vai ne, tas jau ir jautājums, kas jāapspriež vēlāk. Nenovērsiet skatu no cilvēka, kas ar jums runā. Tikai tādā veidā jūs varat parādīt, ka jūsu uzmanība pievērsta tam, ko jums saka. Raudzīšanās ārā pa logu nav pārāk pārlicinoša.

Satraukumā necentieties aizrādīt uz kritizētāja trūkumiem.

Ja, piemēram, jūsu kritizētājs izsakās neprecīzi vai lieto neprecīzus faktus, nesatraucieties, nogaidiet pusstundu. Ja tūlīt dosieties pretuzbrukumā, kritizējot viņu pašu, tas radīs iespaidu, ka pret sevi vērsto kritiku esat uztvēris kā personīgu apvainojumu. Piemēram: – Tagad es atceros, ka arī jūs nokavējāt sanāksmes. – Var gadīties, ka būsiet tik aizņemts, meklējot pretargumentus izteiktajām piezīmēm, ka nemaz neievērosiet, par ko īsti ir runa.

Neradiet iespaidu, ka jūtaties satriekts.

Daži cilvēki sākumā var noturēties kareivīgās pozīcijās, bet tad viņu rīcība kļūst tāda, it kā viņi būtu nonākuši uz bezcerības robežas. Nemēģiniet ietekmēt jūsu vērtētāju ar šķietami pilnīgas sakāves ilūzijām.

Necentieties novirzīties no temata.

Humors ir veids, kā saglabāt mēra sajūtu, bet vieglprātīga izturēšanās norāda, ka kritika netiek ņemta vērā nopietni. Atkāpšanās no temata ir viena no formām, kā izvairīties no jautājuma būtības. Pacentieties pakustināt smadzenes, lai skaidri noformulētu iebildumus, nevis izvairītos no tiem.

Nekariķējiet sūdzības.

Ja kāds jums saka, ka esat nevērīgs, nemēģiniet viņam ieskaidrot, ka esat tikai bezatbildīgs, un pēc tam nemēģiniet sevi aizstāvēt pret neesošām apsūdzībām, jo tīšs pret sevi vērstas apsūdzības pārspīlējums ir viens no taktiskiem izvairīšanās paņēmieniem.

Neuzskatiet, ka pret jums vērstā kritika satur kādus apslēptus, naidīgus motīvus.

Uzskatiet kritiku par pašsaprotamu lietu un skatieties tai tieši vaigā. Jautājums par tās motīviem tiks pārcilāts vēlāk, ja vispār tas notiks.

Rādiet savam kritizētājam, ka esat sapratis viņa iebildumus.

Labākais ceļš, kā izrādīt sapratni, ir saviem vārdiem īsumā izklāstīt kritizētāja domu vai uzdot kādu jautājumu. Rezultātā būsiat pateicis, ka sapratāt teikto un ņemsiet to vērā.

Nedodiet cilvēkiem iemeslu jūs kritizēt. Es pieļauju, ka vienmēr pastāv iespējas izvairīties no kritikas. Ja jums uzbrūk suns, tad domājiet, kur atrast nūju, jo atkāpšanās ceļš ir ierobežots. Jūs varat pilnībā uztvert kritiku, bet, pirms esat to atzinis, pārdomājiet tās atbilstību patiesībai.

Prasmīgs klausītājs labprātīgi uztvers kritiku un darbosies tās iespaidā. Ja pret jums vērstā kritika ir bijusi nepamatota, kā tas vēlāk var apstiprināties pēc "pieaicinātu eksperetu" lēmuma, tad tā vismaz var būt radoši pārvērsta par izdevību mācīties pazemību.

Ja jūs jūtat, ka kritika bijusi pilnībā pamatota vai vismaz tajā ir bijis kaut kas tāds, ko vēlāk varētu pārdomāt, tad pateicieties saviem kritiķiem par patērēto laiku un pūlēm. – Ņem katra padomu, bet spriedi pats, – tā Šekspīrs liek izteikties Hamletam. Cilvēki, kuri jūs kritizējuši, ir devuši jums personisku atbalstu, viņi snieguši jums dāvanu. – Kritika ir mācība, ar kuras palīdzību cilvēki kļūst daudz ietekmīgāki un grūtāk pieveicami jebkurā situācijā, – secina Semjuels Džonsons. Bet vai jūs varat atļauties ignorēt šādu vērtīgu bezmaksas mācību?

KĀ JŪS UZTVERAT KRITIKU

Reiz kāds asprātīgs feļetonists bija rakstījis: "Labākais ceļš, kā izvērtēt cilvēkus, ir papēfīt, kā viņi izturas tad, kad jūs tiem piedāvājat kaut ko par brīvu."

Manuprāt, jūs varat daudz vairāk spriest par cilvēkiem pēc viņu reakcijas, kad jūs tos kritizējat.

Uz katru kritiku cilvēki izrāda kādu reakciju — vai nu konstruktīvu, vai arī cita veida. Pēc reakcijas cilvēkus var iedalīt četrās grupās.

1. *Tādi, kas kritiku ignorē*

Tā reaģē tikai stulbeņi un muļķi. Tādiem nav ne mazākās sajēgas, par ko jūs runājat, ko stāstāt vai kas viņiem būtu jādara šai sakarībā. Tādiem nav ko darīt jūsu kompānijā.

2. *Tādi, kas noliedz kritiku*

Tā ir zīme, ka šiem cilvēkiem ir bīstami selektīvi uzskati. Jums vajadzētu uzzināt, ko vēl šādas personas neņem vērā savā darbībā ārpus kompānijas, kā arī kompānijas iekšējā saskarsmē ar citiem.

3. *Tādi, kas kritiku novirza no sevis*

Šāda ir politiķu reakcija uz kritiku. Atrodoties savos augstumos, šķiet, ka tie vienmēr vislabāk ievēro visu par citiem cilvēkiem — ko tie dara vai nedara, toties tie maz ko ievēro pie sevis. Ļoti bieži tādi cilvēki neievēro savas kļūdas un tādēļ vaino citus, bet šis apstāklis ir vitāli svarīgs jūsu darbā.

4. *Tādi, kas piekrīt kritikai*

Tā ir zīme, kas liecina par emocionālu briedumu. Tādi cilvēki var uzņemties atbildību problēmu risināšanā, kaut arī tie varētu pieļaut kļūdas; toties tie spēs savas pieļautās kļūdas labot.

Tādus cilvēkus, kas ļoti ātri spēj pārvarēt pirmos trīs stāvokļus, es apbrīnoju un tādēļ, pieņemot darbā, tiem dodu priekšroku.

Marks Makkormeks, *Business Age*,
1992. gada jūlijā.

LIETDERĪBAS KRITĒRIJI

Jums derētu sev atgādināt, kāda ir atšķirība starp *reakciju* un *efektu*, kā arī vēlreiz pārlasīt 35. lapaspusē aprakstīto modeli. Dažreiz varam novērot pēkšņu negatīvu reakciju vai pat iebildumus pret patiesi izteiktu kritiku. Taču vēlāk redzam, ka persona, kas tika kritizēta, patiesībā sākusi strādāt citādāk, pilnvērtīgāk. Tas nozīmē, ka kritiskie aizrādījumi apzināti tiek noraidīti, bet zemapziņā, dziļākajos apziņas slāņos, tie ir iedarbojušies un pieņēmuši aktīvu darbības formu. Šādos gadījumos vērtētājs, kas izteicis kritiku, var necerēt uz atzinības un pateicības izpausmi. Bet būt vadītājam nenožīmē, ka jums ir kādas tiesības uz šādu pateicību. Citiem vārdiem, cilvēku, kuri labprāt pateiksies par šādiem vērtīgiem personiskiem aizrādījumiem, nav daudz, apmēram viens no desmit.

Tam, kas vada šādu vērtēšanas aptauju, būs vērtīgi atcerēties, ka viņš ir vērsies pie cilvēka zemapziņas vai zemākajiem apziņas slāņiem, kā vārtus izmantojot aktīvās apziņas līmeni. Bet šim procesam ir vajadzīgs zināms laiks, jo, kā mēdz sacīt, pat penija nokrišanai ir vajadzīgs laiks. Dažreiz nepieciešams pārrunas atkārtot divreiz, pat trīsreiz, tādēļ ka, to pašu atkārtojot, tikai pamainot iemeslus un izsakoties citiem vārdiem un citādā veidā, var panākt, ka jūsu misija tiek veikta pilnīgāk. Tomēr ir svarīgi saglabāt līdzsvarotas attiecības. Mums vienmēr jārespektē arī šī cilvēka "svētās tiesības uz noraidījumu". Ja cilvēks ir vairākkārt atraidījis kritisko vērtējumu, jums tomēr jāpārdomā sniegtā informācija, ko par viņu esat saņēmis. Jo nav neiespējams drosmīgi piekrist atšķirībām uzskatos. No otras puses, intervējamā darbinieka turpmākās izredzes vai pat tiešais darbs var būt atkarīgs no piekrišanas ierosinātajiem pārveidojumiem. Ja tas ir tā, tad patiešām svarīgi to pilnībā

noskaidrot intervijas vai pat vairāku interviju laikā un tūlīņ nepārprotami paziņot pēdējos izpildes termiņus.

Prasmīgs vadītājs savas tiesības uzslavēt un saprātīgi kritizēt pielietos, lai sasniegtu labus rezultātus kolektīva vienotības veidošanā un katra indivīda attīstības veicināšanā. Ņemot vērā iepriekš sacīto, viņš laiku pa laikam var apcerēt arī psalma vārdus: "Lai taisnais mani labvēlīgi soda un norāj, nevis lišķa mierinājumi sajauc man galvu."

Grūtības, kas saistītas ar saprātīgu uzslavu un kritiku un to uzklausišanu, noved mūs pie galvenās tēmas komunikācijā – vienotības kā profesionālā, tā personiskā nozīmē. Vienotība ir īpašība, kas liek cilvēkiem savstarpēji uzticēties. Tas ir pamatprincips, uz kura veidot ciešas savstarpējās attiecības, pamatprincips, kas pieļauj domu apmaiņu, lai arī cik nepatīkamas tās būtu, jo tās var jūs pamācīt un likt jums attīstīties. Pīters Drākers darbā "*Praktiskais menedžments*" (1956. g.) raksta šādi:

Kad viss ir pateikts un izdarīts, attīstīts cilvēks prasa no menedžera vienu pamatīpašību, tādu, kas nav saistīta ar viņa darba spējām un neakcentē veicamā uzdevuma svarīgumu. Viņam jābūt godīgam pēc dabas ... Var iebilst, ka jebkuras profesijas darbiniekam, gan ārstam, gan juristam, gan pārtikas preču tirgotājam arī jābūt godīgam. Jā, bet ir viena atšķirība. Menedžerim jāsadzīvo ar cilvēkiem, kas tam pakļauti, viņam ir tiesības izlemt par padoto darbu, viņš tos organizē un apmāca, kā strādāt, viņš izvērtē padarīto un bieži vien izlemj darbinieku tālāko nākotni. Protams, attiecībām starp tirgotāju un viņa klientu jābūt godīgām. Taču menedžeris vairāk līdzinās skolotājam vai kādam no vecākiem, bet šajās attiecībās godīga rīcība nav mazsvarīga. Personisks godīgums ir visa būtība.

DERĪGI PADOMI

- Intervijas vai personiskas tikšanās, kas parasti noris starp diviem cilvēkiem, ir svarīga profesionālās darbības sastāvdaļa. Tās var klasificēt atbilstoši iecerētajiem mērķiem, bet tām visām ir noteiktas raksturīgas īpašības – parasti tās ir jau iepriekš norunātas, prasa rūpīgu sagatavošanos un skaidri nospraustus mērķus, kā arī cilvēkus, kas saistīti ar šo pasākumu un kuru lomas ir atbilstoši sadalītas.
- Informācijas apmaiņu un šādas intervijas būtību pamatā jāietekmē un jāvada skaidrības, sagatavotības, vienkāršības, dabiskuma un lakonisma principiem. Tikai visi principi vienkopus dos vajadzīgo efektivitāti.
- Kā intervētājam jums ir iedalīta vadošā loma. Jums jāizklāsta visi uzdevumi tīkamā, bet stingri noteiktā veidā un jāvada diskusija tā, lai nonāktu pie skaidriem un lietderīgiem secinājumiem, kas būtu pieņemami abām pusēm.
- Ir vairākas intervēšanas metodes, kur svarīga ir prasme klusēt, cik ilgi vien iespējams. Bet jums jāattīsta abas mākslas – apzināt iespējamo jautājumu klāstu un izvēlēties tieši vajadzīgo īstajā laikā – kā namdarim, kas katram darbam izvēlas vajadzīgo kalnu.
- Uzslavēt vai kritizēt kādu par viņa uzstāšanos nav viegli, un tieši tādēļ daudzas novērtēšanas intervijas ir tik neapmierinošas. Pieļaujot pamatprincipus, kas uzskaitīti šai nodaļā, jūs varat sasniegt nozīmīgu uzlabojumu savā vērtētāja darba lietderībā.
- Bet kā jūs pats uztverat kritiku? Šai nodaļā ir atrodamas dažas visvienkāršākās norādes, kā no vērtēšanas aptaujas iegūt vislielāko labumu. Un tādēļ uz nākošo sava darba vērtēšanu neraugieties kā uz draudiem, bet kā uz izdevīgu iespēju pilnveidoties.

Būtiska cilvēciskās dabas iezīme ir alkas pēc augsta novērtējuma.

Viljams Džeimss

9.

EFEKTĪVA SAPULČU VADĪŠANA

– Te nekas nav darāms, iekams to nebūs izskatījusi komisija, – gandrīz izmisis teica kādas lielas organizācijas vadītājs pēdējā jaunievedumu konferencē. Apspriedes tika sasauktas aizvien biežāk, bet tās tikai ieguva bēdīgu slavu kā neefektīvas, galīgi nožēlojamas, veltīgi izšķiežot laiku.

Kad atkal tiksīmies mēs trīs?

Kad rūks? Kad zibeņos? Kad līs?!

Protams, menedžeri satiekas labākos apstākļos, nekā šīs trīs raganas Šekspīra tragēdijā “Makbets”, kam jāstāpomas vējainā tīrelī, tomēr tās labi zina, ka sastāpsies atkal un atkal.

Apspriede jeb sapulce ir visaptverošs vārds, kas iekļauj jebkuru situāciju, kur divi vai vairāki cilvēki sastāpas nejauši vai ar noteiktu nolūku, un šādas tikšanās var būt gan ļoti īsas, gan ilgstošas. Gandrīz visās šādās reizēs tiek pielietotas dažas no komunikācijas formām, bet šai nodaļā mēs aplūkosim tikai tādas sapulces, kurās iesaistīta kāda cilvēku grupa, kas satikusies, lai kaut ko pārspriestu vai par kaut ko diskutētu. Kā tad jums vajadzētu šādu diskusiju vadīt, lai panāktu noteiktu efektivitāti?

¹ V. Šekspīrs “Makbets”. R., 1981., atdz. Vizma Belševica.

DISKUSIJU LOMA

Dažiem šķiet, ka diskusija ir brīva, nepiespiesta aprunāšanās, kur cilvēki viens otram pauž savus uzskatus vai viedokļus, vai arī tāds pasākums, kas nedos nekādu efektu, – vienkārši grūti kontrolējama runāšana. Bet, izprotot pareizāk, diskusija ir mērķtiecīgas tikšanās galvenā sastāvdaļa. No vienas puses, to vajadzētu atšķirt no vienkāršas sarunas, bet no otras puses – arī no oficiālām debatēm. Tai vienmēr jāiekļaujas noteiktas tēmas ietvaros. Patiesībā diskusija ir ceļš, kā nonākt pie kāda slēdziena vai pie iespējas noteikt kādu darbošanās virzienu.

Patiesībā vārds *diskusija* cēlies no latīņu vārda ar nozīmi *satricināt, sasist*. Tas nozīmē, ka tiek izskatīts vai atspēkots kāds viedoklis. Tiek aplūkoti plusi un mīnusi. Lai diskusija būtu efektīva, tajā jābūt piecām sastāvdaļām:

- Diskusijas veiksmīgai norisei ir svarīga iepriekšēja *izplānošana*. Veltīgi ir cerēt uz spontānu pašiniciatīvu, kas ievadītu diskusiju lietderīgā gultnē. Ierosmi šai iniciatīvai varētu uzticēt kādai nozīmētai personai, bet vislabāk, ja tajā piedalītos vairāki grupas locekļi.
- Lai panāktu iespējami lielāku auditorijas līdzdalību, vēlama *nepiespiestības atmosfēra*, sava nozīme ir gan grupas vai auditorijas lielumam, gan sēdvietu un telpas izkārtojumam. Šim mērķim visvairāk atbilst organizēta nepiespiestība.
- Labā diskusijā *līdzdalība* ir būtiska, jo tiek pieņemts, ka katram diskusijas dalībniekam ir kas vērtīgs ko sniegt un ka šādas sadarbības galarezultātā visa pieejamā informācija kopā dos labāko variantu vienotai darbībai. Mazās grupiņās katram, kas vēlas, ir iespēja runāt, toties lielās, publiskās diskusijās tikai dažiem tiks dots vārds, un šeit jāuzsver, ka aktīva ieklausīšanās arī ir līdzdalība.
- Labai diskusijai svarīga ir mērķtiecība. Patīkamas vai pat sabiedriski noderīgas sarunas, kas pāriet no viena temata pie otra, nav uzskatāmas par diskusijām, kas iekļautos mūsu apskatāmo diskusiju lokā.

- Veiksmīga diskusija nevar norisināties bez *vadītāja*. Lielās sapulcēs vadītājam vai priekšsēdētājam var palīdzēt arī sekretārs. Toties mazās grupās, kur visi viens otru pazīst, vadītāja funkcijās var dalīties vairāki grupas locekļi.

SĒDVIETU IZPLĀNOŠANA

Atbildība par diskusijas plānošanu gulstas uz vadītāja pleciem vēl pirms jautājumu apspriešanas sākuma. Ar veselo saprātu un vizuālo iztēli diskusijas vadītājs var iepriekš paredzēt, kas paredzētajā telpā vai tās apkārtnē jāpārveido. Īpaša vērtība jāpievērš sēdvietu izkārtojumam, jo bieži vien tieši šis apstāklis it kā uztiēpj savu sistēmu (bieži vien nevēlamu) informācijas vai ideju apmaiņai. Lūk, ko pirms trim gadsimtiem aizrādīja Frānsiss Bēkons, viens no karaļa Džeimsa I valdības ministriem:

"Karaļa galds un garais sēžu galds, kā arī sēdekļi gar telpas sienām šķiet formālas lietas, bet patiesībā tās ir ļoti būtiskas, jo tikai daži, kas sēž garā galda goda galā, patiesi ietekmē visas lietas, izmantojot padomdevēju viedokli, kuri savukārt sēž mazāk cienījamās vietās. Tas karalim, vadot konsīlija sēdes, ļauj izvairīties no padomiem, ko padomdevēji gribētu izteikt par ierosinājumiem, bet, saņēmušiem karaļa mājienu, prāfīgu padomu vietā tiem atliek vienīgi nodziedāt dziesmu "Es priecāšos".

Privātu un publisku diskusiju variantu ir bezgalīgi daudz. Bet sanāksmes galvenajam mērķim, grupas lielumam un problēmu risināšanas virzienam jānosaka attiecīgajam pasākumam piemērojamā diskusijas forma. Piemēram, *komisija* – tā

ir neliela grupa, ko iecēlusi augstākstāvoša organizācija kādas problēmas izanalizēšanai, lai vēlāk formulētu atskaiti un ieteikumus. Toties *konferencē* delegāti pārstāv dažādas organizācijas, gan tādas, kas savstarpēji sadarbojas, gan dažreiz tieši pretēji – savstarpēji naidīgas, kas sastapušās, lai atrisinātu radušās problēmas un iespēju robežās nospraustu kopēju darbības virzienu. Vēl iespējams cits konferences variants (seminārs vai zinātniska konference), kad mērķis ir jaunu atziņu vai iemaņu iegūšana un apmaiņa.

Sēžu protokolos terminus *līderis* un *priekšsēdētājs* parasti lieto ar vienādu nozīmi, tomēr pastāv tendence neformālu grupu diskusiju vadītājus saukt par līderiem, bet konferencēs, komisijās un lielās sapulcēs, kā arī citos oficiālos gadījumos – par priekšsēdētājiem. Tagad bieži angļu valodā politiskos pasākumos korektāka skanējuma labad ierastā vārda *chairman* – priekšsēdētājs – vietā bieži tiek lietoti vārdi *chair* vai *chairperson*, kuru latviskā nozīme ir tāda pati kā pirmajam apzīmējumam, lai gan pilnīgi apmierinoša šķiet vecā nozīme, jo šis saliktenis satur sevī vārdu *man*, kas apzīmē cilvēku un arī vīrieti, daļu no cilvēku dzimuma.

Menedžerim bieži jābūt arī par oficiālu sanāksmju vai diskusiju vadītāju. Šie uzdevumi mēdz būt sadalīti, tomēr visbiežāk tie jāpilda vienai personai, lai gan ne vienmēr ir vienkārši tos apvienot. Te būtu vietā salīdzinājums ar futbola sacīkstēm, kurās jūs vienlaicīgi piedalītos kā tiesnesis un kā komandas kapteinis.

SKAIDRI APZINĪES MĒRĶUS

Diskusijas var kalpot visdažādāko nodomu realizācijai. Pat vienā vienīgā apspriedē iespējams izmainīt savstarpējās

sadarbības mehānismus. Lūk, mērķi, kuru dēļ visbiežāk notiek diskusijas:

- informācijas apmaiņa;
- lēmumu pieņemšana;
- saspīlējuma mazināšana;
- attieksmes veidošana;
- instruēšana un apmācība.

Šie diskusiju organizēšanas mērķi parasti nav atrauti viens no otra. Piemēram, pieejamās informācijas apkopošanu vienmēr noslēdz ar lēmuma pieņemšanu, bet tas savukārt var mazināt spriedzi. Bez tam esošie pētījumi šai jomā liecina, ka tie, kas lielāko daļu informācijas ieguvuši diskusijās, spēj ieņemt daudz precīzāku nostāju.

PIRMS SANĀKSMES SAGATAVOJIES

Sapulču pamatuzdevumu vajadzētu sadalīt vairākās daļās – pakārtotos uzdevumos: pirmie varētu būt vispārīgāki, vērsti uz galveno, bet nekonkretizēti, nākošie – jau daudz specifiskāki. Detalizēti plānojot sapulci, jums atkal būs jāsaškaras ar principu ESI GATAVS, jo rūpīga sagatavošanās ir panākumu ķīla.

Vadošais faktors ir darba plāns. Šoreiz tas nebūs tikai nodaļu virsrakstu saraksts, kas paredzēts kā atgādinājums sapulces laikā. Gatavojoties apdomājiet savu plānu un atzīmējiet, kam paredzēts attiecīgais punkts – diskusijai vai lēmumam. Īsi aprakstiet sapulces tematu vai pamatjautājumus. Piemēram, frāze “Montāžas izdevumi” liksies pārāk īsa un neko neizsakoša, toties “Montāžas izdevumi: diskusija par

rūpnīcas enerģijas patēriņa atskaiti un lēmuma pieņemšana par pirmo un trešo rekomendāciju, kas izteiktas 16. punktā” jau ir daudz informatīvāka. Plāns dod iespēju cilvēkiem jau iepriekš pārdomāt attiecīgo tematu. Centieties nodrošināt, lai katrs dalībnieks vismaz piecas dienas pirms sanāksmes saņemtu darba kārtības jautājumus, kā arī nepieciešamo dokumentu kopijas; mūsu piemērā – enerģijas taupības atskaiti.

Cilvēki daudz labprātāk uzņem informāciju ar acu nekā ausu palīdzību – atcerieties ķīniešu parunu, kas bija citēta 7. nodaļā: “Attēls ir tūkstoš vārdu vērts.” Šeit jāatzīmē arī vizuālās uzskates līdzekļu nozīme. Ja tie ir skaidri, vienkārši un izteiksmīgi, tad tie ietaupīs jūsu laiku.

Vingrinājums: Esi gatavs

Iedomājieties trīs oficiālas sanāksmes, kas jums būs jāvada. Apzīmējiet tās ar burtiem A, B un C un uzrakstiet īsu uzmetumu, ko jūs esat paredzējis pielietot:

	A	B	C
• Kodoskopu
• Diapozitīvus
• Sagatavotas kodoskopa plēves
• Neapraktītas kodoskopa plēves
• Pārskatus, ziņojumus
• Finanšu atskaites
• Rakstisku darba kārtību
• Paraugus
• Uzmetumus
• Dažādu telpas iekārtojumu

Sagatavošanās darbiem paredzētais laiks reti kad ir lieki izšķiests. Ja jūs ejat uz tikšanos, skaidri apzinoties pārrunu mērķus, tematu un iepriekš sagatavojies, tad nešauboties var teikt, ka jūsu tikšanās būs efektīva.

PAŠPĀRBAUDE: SAGATAVOŠANĀS DISKUSIJAI

	Jā	Nē
Vai jums ir skaidrs priekšstats par plānotās diskusijas uzdevumiem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai pārējie dalībnieki arī zina šos uzdevumus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja nē, vai esat ielānojis pirms tikšanās darīt tos zināmus citiem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai pirms sanāksmes esat labi atkārtojis visu vajadzīgo informāciju?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai esat noskaidrojis visus pamatjautājumus, par kuriem notiks diskusija? Vai tie jums patiešām ir skaidri?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai esat ieskicējis dažus jautājumus, kas veicinātu diskusiju?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai pirms sanāksmes esat izstrādājis laika sadalījuma grafiku? Vai jautājumi par sēdvietām un to ērtu izvietojumu nokārtoti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai visi nepieciešamie materiāli, ieskaitot vizuālos līdzekļus un kodoskopa plēves, ir sagatavoti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DISKUSIJAS VADĪŠANA

Kā diskusijas vadītājam jums der paturēt atmiņā, ka jūsu pārziņā ir divas pamatfunkcijas. Aplūkojot tuvāk, būt par priekšsēdētāju nozīmē to, ka esat atbildīgs, lai stingri tiktu ievērotas procedūras, lai visi dalībnieki līdzdarbotos un pēc iespējas veicinātu sēdes norisi. Šādā gadījumā jūs esat kā šķīrējtiesnesis, kam jāvēro, lai spēle risinātos godīgi, un jāseko, lai visi ievērotu savu uzstāšanās kārtu un noteikumus. Sēdes vadītājs ir kā zvērinātais tiesas procesā.

Ja pēc amata esat grupas vadītājs vai menedžeris, tad jūs var ietekmēt apsvērumi, kas saistīti ar specifisku rezultātu sasniegšanu. Bet vēlamo rezultātu raksturs būs atkarīgs arī no sapulces tipa (skat. shēmu 223. lpp.). Piemēram, radošās sanāksmēs vadītāja loma vairāk atbilst "katalizatora", nevis "satisksmes regulētāja" lomai.

Starp vadītāja un šķīrējtiesneša lomām var rasties zināms saspīlējums. Lai izvairītos no spriedzes, daudzās grupās šķīrējtiesneša lomai tiek iecelts atsevišķs cilvēks, kā, piemēram, spīkers Anglijas Apakšnamā. Līdz ar to līderi tiek atbrīvoti un var brīvi runāt par lietu, nenodarbojoties ar sēdes vadīšanas problēmām. Kāds no klātesošajiem var ierosināt nomainīt šo cilvēku, ja tieši ar viņu saistīta kāda darba kārtības jautājuma apspriešana.

Tomēr lielākajā daļā situāciju sēdes priekšsēdētājam jābūt gatavam pildīt abas lomas, jo to funkcijas daļēji sedzas. Tagad pieņemsim, ka jūs izpildāt abas šīs funkcijas.

Dažas no būtiskajām vadītāja funkcijām, piemēram, *mērķa nospraušanu* un *plānošanu*, esam apsprieduši jau iepriekš. Bet kā vadītājam jums tomēr jāatceras, ka sapulce jāsāk ar paskaidrojumu, kādi ir tās mērķi un kādēļ tā nepieciešama.

Varbūt visi to nemaz nezina. Varbūt jūs vēlaties pajautāt, vai dalībnieki piekrīt darba kārtībai, tādējādi *jūsu* plāns pārtop par kopējo – *visu* dalībnieku plānu. Piekļājīgā, bet noteiktā veidā lieciet manīt, ka bijāt par to norūpējies.

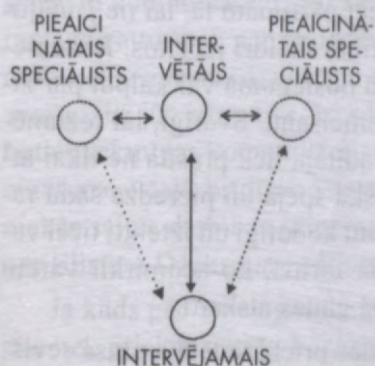
Kad sākusies darba kārtības izskatīšana, jums jāsāk pildīt darbības *regulācijas* funkcijas, kas jāveic pieklājīgi un iecietīgi. Kā rīkoties ar pārāk runātīgu cilvēku? Ir svarīgi viņu laikus apturēt, un tas jā dara taktiskā, bet noteiktā veidā. Piemēram, šādi: – Paldies, Maikl, šķiet, ka jūsu domu gaitu un iebildumus esam sapratuši. Sjūzena, jums nebūtu vēl kas piebilstams? Vai piekrītat tam, ko teica Maikls?

Pieredzējuši kolēģi diskusijas laikā reti kad prasīs pildīt šādu regulētāja funkciju – atrast kādu, kas palīdzētu jums iedibināt uzmanīgas klausīšanās atmosfēru. Visticamāk, ka jums, tieši otrādi, būs jā rūpējas par diskusijas laika ievērošanu. Bet kā līderim jums vienmēr jābūt skaidrībā par to, kas neveicina diskusiju, un, ja ir iestājies brīdis, kad var samanīt diskusijas apstikumu, jums ir dota priekšrocība piedāvāt kādam izteikt savas domas.

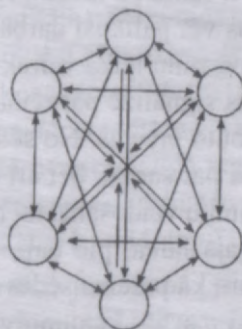
Ja kāda runātīga persona sāk pārmērīgi daudz runāt vai vairākkārt pārtraukt citus un tādēļ ir sākusi jūs kaitināt, jums tomēr jāizrāda pacietība un jānoklausās viņas teiktais līdz galam. Nekad nezaudējiet savaldīšanos.

Būtiska sapulces vadīšanas problēma ir nepieciešamība laikus novirzīt sarunas no potenciāli novecojušām tēmām. Dažreiz darba kārtībā ierosinātie jautājumi, kuri šķiet svarīgāki nekā aktuālie ikdienas jautājumi, izrādās maldīgi. Taču radošās sanāksmēs, sevišķi, apspriežot kādu spožu ideju, šādus šķietami maldinošus jautājumus tomēr der aplūkot tuvāk, jo gadās, ka tajos slēpjas jaunas idejas iedīgļi.

Diskusijas vadības vai regulēšanas problēmas sarežģī fakts, ka stūrgalvīgu cilvēku dabā ir cenšanās novirzīties no temata un kļūt pārmērīgi runīgiem. Kā rāda nākošais modelis, grupveida komunikācijā diskusijas vadīšana ir apgrūtināta, un atšķirībā no pārrunām starp diviem cilvēkiem tādu diskusiju ataino sarežģīta shēma. Dažās oficiālās aprindās, ņemot vērā parlamenta pieredzi, šīs apgrūtinātās situācijas mēģina pārvarēt, kā likumu ieviešot noteikumu, ka visas piezīmes var izteikt tikai priekšsēdētājam vai ar viņa starpniecību. Tādas nostādnes var sekmīgi darboties tikai oficiālās diskusijās, jo sevišķi, ja tajās iesaistīts daudz cilvēku. Toties tieši pretēji tas notiek mazāk oficiālās diskusijās un grupējumu pārrunās.



INTERVIJAS — BULTAS NORĀDA DIVPUSĒJO KOMUNIKĀCIJU



KOMUNIKĀCIJA GRUPĀ — UZ CENTRU VĒRSTĀS BULTAS NORĀDA, KA DISKUSIJAS DALĪBNIKĒKS UZRUNĀ GRUPO KĀ VIENOTU VESELUMU

Komunikācijas saites

Lai apgūtu vadītāja funkcijas un sekmētu diskusiju, jums jāattīsta sevī šādas spējas:

- skaidri un ātri izlemt;
- uzmanīgi ieklausīties;
- īsi, skaidri izteikties;
- izskaidrot neskaidri izteiktus viedokļus;
- ieturēt objektivitāti un bezkaislību;
- novērst nepiedienīgus izlēcienus;
- būt pacietīgam, iecietīgam un laipnam;
- būt koleģiālam, rosīgam un lietišķam.

Viens no būtiski svarīgiem diskusijas vadītāja pienākumiem ir laiku pa laikam rezumēt pārrunāto tā, lai tie jautājumi, kas vēl palikuši darba kārtībā, skaidri izceltos. Rezumējums pārrunu laikā vairāk nekā noslēgumā var kalpot par zīmi, kas signalizē par tēmas izsmelšanu. Svarīgi, lai rezumējums būtu precīzs. No sēdes vadītāja tiek prasīta ne tikai atbildība par sacīto, bet arī dabiska spēja un pieredze šādu rezumējumu veidošanā, lai tie būtu kodolīgi un izteikti tieši vajadzīgajā laikā, pie tam – tādā formā, ko acumirkļi varētu pieņemt kā precīzu sēdes darba gaitas atskaiti.

Lai gan rezumējums no sēdes priekšsēdētāja prasa sevišķu prasmi, tomēr tas radīs labu iespaidu attiecīgā pasākuma klausītājiem. Rezumējums ir viena no klausīšanās būtiskām sastāvdaļām, jo tas dalībnieku apziņā nostiprinās vissvarīgākos punktus, kurus tie paši varbūt nav uztvēruši, bet kuri sniegs gandarījumu gan runātājam, gan arī visai auditorijai, kas piedalās sapulcē. Rezumējums ne tikai atmetīs nevajadzīgo, kas runas laikā ir bijis izteikts, bet ļaus pārbaudīt arī to, cik uzmanīga bijusi auditorija, jo pārējiem būs dota iespēja akceptēt vai noraidīt jūsu kopsavilkumu. Tādējādi rezumējums palīdz noformulēt domu un izpratni pareizajā virzienā.

Mēs taču zinām, ka dziedātāji mēdz klusināt balsi, lai piedotu daiļskanību savam dziedājumam. Tā par vēl vienu labu sapulces vadītāja īpašību uzskatāma savdabīgā spēja *interpretēt* diezgan sarežģītu viena cilvēka izteiksmi visiem saprotamā veidā, nezaudējot oriģināla precizitāti. Interpretētājam jāspēj saskatīt domu un sacīto "pārtulkot". Piemēram, kāda tehniska speciālista raksts var būt pietiekami vienkārši interpretēts, lai būtu bez liekas piepūles saprotams citiem speciālistiem. Jūsu prasme veikt šādu darbību sapulcē kalpos par mērauklu jūsu spējai ieklausīties. Turklāt šāda laikus izdarīta interpretācija var sekmēt vispārējo diskusijas virzību.

Jūsu izturēšanās var veicināt (vai nomākt) patiesu savstarpējo komunikāciju. Šai spēlē savā vietā jābūt gan humoram, gan atturībai, gan stingrībai. Vadītāja uzdevumos ietilpst radīt nepiespiestu, draudzīgu un lietišķu atmosfēru. Ir vitāli svarīgi, kā jūs izturaties, kā spējat kontrolēt situāciju un darboties sekmīgas komunikācijas atmosfēras radīšanā. Tās veicināšanai īstajā brīdī un īstajā vietā ņemiet palīgā atgriezeniskās saites darbības principus. Atcerieties brīdinošo stāstu par Elistera Džeksona gadījumu (skat. 51. – 54. lpp.).

Ja kāds pēc attiecīgās darba kārtības jautājuma izskatīšanas liek priekšā uzsākt konkrētu darbību, tad sēdes priekšsēdētājam jābūt pārliccinātam, vai pārējie dalībnieki ir pareizi sapratuši un arī atbalsta ieteikumu. Nākošie soļi ieteikuma izpildei parasti tomēr prasa zināmu laiku.

Tagad rodas jautājums par komisiju, kam dotas lēmumu pieņemšanas un dažādu problēmu risināšanas pilnvaras, bet tas nav sarežģīts. Komisijai var būt administratīvas pilnvaras un tā var darboties neatkarīgi. Kolektīvs pats par sevi nevar paveikt vairāk kā, teiksim, futbola komanda – iesist bumbu vārtos. Jebkurā gadījumā arī šeit nepieciešams individuāls

faktors, bet grupa ir tā, kas indivīdam dod iespēju rīkoties. Tieši tādā pat veidā vairumā gadījumu komisijas lēmumu izteic viens no tās locekļiem vai kāda no amatpersonām, un tādējādi ieteikumam sekojošā darbība patiesībā ir uzskatāma par komisijas darbību. Tātad svarīgākie pieņemtie lēmumi ir komisijas darbības vai tās pārdomu sekas.

EFEKTĪVS PRIEKŠĒDĒTĀJS

Ministru kabineta sēdēs premjerministram pašam nevajag pārāk daudz runāt. Viņš var uzsākt sēdi vai palūgt kādu citu to izdarīt, bet iejaukties tikai tādēļ, lai izkustinātu kādu atturīgu cilvēku, kas neatkarīgi no sava cienījamā sabiedriskā stāvokļa var nepateikt ne vārda, ja tam netiks uzdots kāds jautājums. Un vēl premjerministrs var dot rezumējumu ... Piemēram, kad kāds no valdības, kas nav kabineta loceklis, ir uzaicināts uz sēdi, sevišķi pirmo reizi, Ministru prezidentam jābūt nelokāmam, jo var gadīties, ka šis apmeklētājs vēlas izrādīt, cik viņš ir noderīgs, un sākt izplūst garās runās. Labākais variants šādās reizēs ir neriskēt, bet gan palūgt viņu pirms Ministru kabineta apmeklējuma atsūfīt rakstisku ziņojumu ... Un, ja vēl kāds ir sagatavojies izteikties, tad pilnīgi pamatoti iejaukties un pajautāt viesim: — Vai jums ir kādi iebildumi? Nav? Tad labi. Nākošais jautājums, — un kabinets var turpināt darbu un nekavējoties ķerties pie skaidra, stingra un bezkompromisa lēmuma pieņemšanas. Lūk, uz to jātiecas katrai valdībai. Un demokrātijas prasība ir tāda, lai to darītu pārliecinoši.

Klements Etlis

Atcerieties, ka diskusija ir ilgstošs process. Tā ir nepiemērota tad, kad vajadzīga ātra darbība. Steidzamu problēmu risināšanai nav sevišķi liela nozīme, ja grupas locekļiem trūkst būtisku zināšanu vai informācijas par attiecīgo tēmu. Vēl vairāk, diskusijai raksturīgā nepiespiestība nepieļauj tajā plaši izklāstīt visus apspriežamos jautājumus vai argumentēt visas domstarpības. Jāatceras arī, ka diskusija ne vienmēr sniedz drošu pārliecību par gaidāmo rezultātu, jo gadās, ka jūsu viedoklis tiek pārprasts, kas var izraisīt kļūmīgu lēmumu pieņemšanu.

Šie diskusijas ierobežojumi nevar kalpot par attaisnojumu, lai atteiktos no tās vai nonivelētu līdz minimumam. Diez vai iestādes vadību varam uzskatīt par demokrātisku, ja tā neatzīst diskusijas. Šāds ierobežojums lieku reizi uzsver nepieciešamību saprātīgi pielietot diskusijas, apspriežot atsevišķus jautājumus un risinot problēmas. Taču tas jādara pēc atbilstošas plānošanas, kā arī ievērojot attiecīgos vadības un darbinieku rīcības noteikumus.

SĀCIET GATAVOTIES LAIKUS.

Mērķis

SKAIDRI NOSPRAUDIET MĒRĶUS.

Noformulējiet problēmu/situāciju/cēloņus.
Nosakiet visus traucēkļus un ierobežojumus.
Noskaidrojiet sapulces uzdevumu(-us).

Plāns

SASTĀDIET DARBA KĀRTĪBU.

Sastādiet darba kārtības jautājumus.
Pārliecinieties, vai visi jautājumi sakārtoti pēc prioritātes un iekļaujas atvēlētajā laikā.

Vadīšana

NODROŠINIET EFEKTĪVU DISKUSIJU.

Izklāstiet viedokļus, uzskatus un pieredzi.

	<p>Centieties rosināt grupas interesi un panākt tās līdzdalību.</p> <p>Saliedējiet grupas intereses paredzēto uzdevumu risināšanai.</p> <p>Ievērojiet laika ierobežojumus, lai paspētu atrisināt svarīgākos jautājumus.</p>
Rezumēšana	<p>IZDARIET SECINĀJUMUS.</p> <p>Apzinieties auditorijas emocionālo stāvokli un noskaņojuma maiņu.</p> <p>Rezumējiet punktus, kas var izraisīt nesaskaņas, un arī tos, kas tiek vienbalsīgi atbalstīti. Kad panākta vienošanās par kādu punktu, izsaki attiecīgos secinājumus.</p> <p>Kontrolējiet, vai visi sapratuši teikto un vai piekrituši tam.</p>
Lēmums	<p>SASNIEDZIET PIEKRIŠANU UN UZTICĒŠANOS.</p> <p>Skaidri rezumējiet panākto un formulējiet savus secinājumus.</p> <p>Panāciet uzticību turpmākās darbības plāniem.</p> <p>Izklāstiet nākamās darbības lietderību.</p> <p>Pārlicinieties, vai visi to sapratuši.</p> <p><u>BEIDZIET SAPULCI LAIKUS.</u></p>

Efektīvu sapulču organizēšana un vadīšana

Efektīva sapulce nav iespējama bez laba vadītāja. Vadītāja uzdevums dažbrīd rada problēmas, bet viņam tomēr jābūt pārliecinātam, ka sanāksme noritēs nevainojami, skars visas pamatproblēmas, virzīsies uz priekšu bez aizķeršanās un nonāks līdz atbilstošiem secinājumiem. Tieši šī procesa pamatā ir efektīva komunikācija.

GRUPU ĪPATNĪBAS

Visās grupās darbojas spēki, kas brīvu domu apmaiņu var virzīt vai nu uz labo, vai slikto pusi. Kā diskusijas līderim jums tas jāņem vērā.

Jebkurai darba grupai ir trīs kopējas iezīmes: nepieciešamība sasniegt kādu nosprausto kopējo mērķi; nepieciešamība saturēt sevi vienkopus kā vienotu, darbaspējīgu veselumu un ievērot katra atsevišķa indivīda vajadzības. Kaut arī grupu sastāda atsevišķi indivīdi, tomēr drīz vien rodas kopēja grupas "individualitāte".

Kā līderim jums jāprot līdzsvarot kopējais, kas piemīt grupām vispār, un tas, kas raksturīgs katrai atsevišķai grupai un veido viņas unikalitāti un neaizvietojamību.

Iepriekš aprakstītie norādījumi un tas, kā būsiet tos apguvis, ļaus jums sagatavoties priekšsēdētāja lomai. Tālāk minētais grupu apraksts jums atgādinās, ka katra grupa, katra sapulce un katra diskusija vienmēr būs atšķirīga. Divreiz vienā un tai pašā straumē nevar iekāpt.

Sekojošais uzskaitījums liks jums koncentrēt uzmanību uz *grupas individualitāti* – monētas faseti jeb apmali. Šī nodaļa sagatavota, lai palīdzētu jums aplūkot katru raksturīgo grupas iezīmi atsevišķi. Tas savukārt varētu ietekmēt jūsu rīcību grupu komunikācijas vadīšanai.

- *Grupās saskaņa* Lielākā daļa cilvēku tiecas izturēties tā, lai iegūtu savas grupas locekļu apbrīnu, cieņu vai atzinīgu novērtējumu. No savas pieredzes un kļūdām mēs varam mācīties, ka tad, kad piekrītam mūsu grupā atzītajiem savstarpējo attiecību standartiem, jūtamies laimīgāki. Tādos gadījumos mūsu pārliecība un darbība tiek ietekmēta ar grupas, nevis citu ekspertu uzskatiem. Protams, arī šis likums nav bez izņēmumiem, tomēr tas ir pietiekami vispārējs, lai

būtu pieņemams kā nozīmīgs grupas individualitāti raksturojošs lie-
lums. Saskaņas līmeni grupā nosaka tas, kā jūtas atsevišķi locekļi,
izsakot savas idejas, un cik augstu tās novērtē pārējie.

- *Grupas vērtības* Jebkura grupa pēc iespējas atbalsta un sa-
glabā vērtības, kas to atšķir no citām. Šo vispārējo grupas vērtību
analīze var palīdzēt izprast attiecīgajai grupai raksturīgās iezīmes.
Tas izskaidro arī agresivitāti, ko viena grupa var izrādīt otrai. Un
vēl, grupas vērtību analīze jau priekšlaikus ļaus prognozēt šīs grupas
labprāt atbalstītās programmas, aktivitātes un darbības.
- *Grupas attieksme pret pārmaiņām* Sabiedriskās pār-
maiņas grupās vai starp tām reti kad iemanto vienbalsīgu un tūlītē-
ju piekrišanu. Kā grupas īpatnību svarīgs rādītājs uzskatāms līme-
nis, līdz kādam grupa pretojas pārmaiņām starp grupām vai sav-
starpējām attiecībām grupas ietvaros. Tikpat raksturīgs var būt veids,
kā grupa reaģē uz pārmaiņām, kas notikušas ar līdera diktātu, vien-
prātīgu piekrišanu vai atrodot vidusceļu.
- *Grupas aizspriedumi* Daži labprāt atbalsta aizspriedumus, kas
rada neiecietību pret seksu, rasēm, reliģijām, nacionalitātēm un ci-
tu cilvēku neņemamo sociālo stāvokli. Bet mums vienmēr jāatce-
ras, ka arī citiem cilvēkiem ir savi aizspriedumi! Vienādi domājošu
cilvēku grupās aizspriedumi parasti ir skaidri un acīmredzami. At-
sevišķa indivīda aizspriedumi, kamēr tas atrodas attiecīgajā grupā,
var pieņemt saasinātu formu, bet tos var skaidri samantīt arī tad, ja
viņš neatrodas starp saviem biedriem.
- *Grupas spēks* Grupa kā vienots veselums vienmēr ir iedarbīgāka
nekā vienkārši kopā sasummēts atsevišķu indivīdu iedarbības spēks.
Jūtu un uzskatu sociālā iedarbība var izpausties tik spēcīgi, ka cil-
vēks var saslimt vai pat nomirt, ja viņa biedri to atstumj. Tas novēro-
jams primitīvos sabiedriskos grupējumos, kur, piemēram, sejas no-
vēršana no kāda cilvēka tiek uzskatīta par ļoti bargu šī cilts locekļa
nosodījumu, jo katram ir nepieciešams, lai viņu morāli atbalstītu un
uz viņu draudzīgi paskatītos. Ja atrodami grupā, tad šie primitīvie
spēki aktivizējas un iedarbojas uz mūsu zemapziņu: tās ir pirmatnē-
jo jūtu instinktīvas paliekas, kuras kādreiz radījusi cīņa par cienīja-

mu stāvokli kopienā. Šā apstākļa dēļ indivīdam var rasties grūtības grupā izteikt savas domas. Līderis, kam piemīt zināms līdzsvarojošs spēks, atrodoties aci pret aci ar grupu, var sniegt atbalstu indivīdam visdažādākajā veidā. Bet vispirms viņam vajag izjust spēku līdzsvarojumu starp grupu kā vienotu veselumu un katru indivīdu atsevišķi.

Visas iepriekš uzskaitītās grupu raksturojošās īpatnības var iespaidot diskusijas metodes un efektivitāti. Pieņemsim, ka grupa augstu vērtē likumu par balsu vairākumu un ir pieradusi pie oficiālām sapulcēm. Tā stingri pieturas pie parlamentārisma principiem, taču ir jūtama neliela pretestība pārmaiņām. Tādēļ grupa pamudina dažus biedrus, kuriem ir atšķirīgi uzskati vai nopietni aizspriedumi, brīvi izteikt savas domas. Tādā gadījumā vadītājam būtu jārikojas, lai jau iepriekš rūpīgi izstrādātu nopietnu diskusijas modeli šai grupai un izvērtētu tā efektivitāti.

Jums jāzina arī tas, kā pieņemt lēmumus. Dažās grupās lēmumus pieņem viens no tās locekļiem. Uz demokrātiskākiem principiem organizētās grupās lēmumu pieņem visi pēc *saraksta*, tas nozīmē, ka pēc attiecīgās diskusijas balso un pēc tam saskaita balsis. Citās grupās lēmums tiek pieņemts ar *kompromisu* starp oponentiem un proponentiem. Šādā gadījumā akcija virzīta uz to, lai locekļi daļēji piekāptos citu uzskatiem un lai gala rezultātā panāktu kompromisu. Reālā nozīmē to var saukt par demokrātiju jeb vadīšanas formu ar kompromisa starpniecību. Sevišķi labvēlīgos apstākļos grupas var nonākt līdz *konsensam* – pilnīgai vienprātībai, kas uzskatāms par visu grupas locekļu uzskatu sintēzi. Tik labvēlīgi nosacījumi izveidosies reti: ja grupa tiks iespaidota no malas, ja darbs būs pārāk saspringts vai arī tā būs nonākusi laika trūkumā – tuvosies pēdējais termiņš.

Šādā sakarībā svarīga ir prasme analizēt *uzticības vai atbildības pārbaudi*. Ne jau visi lēmumi tiks pieņemti ar pilnīgu

vienotību vai balsu vairākumu, bet demokrātiskā sabiedrībā galvenais kritērijs tomēr ir vairākums. Turklāt, jo tuvāk konsensam jeb vienprātībai nonāks grupa, jo vairāk biedru jutīsies saistīti vai atbildīgi par galarezultātu. Starp citu, konsensuāli pieņemts lēmums nenozīmē, ka to atzinuši simts procenti locekļu. Konsensuāls lēmums drīzāk ir tāds, ko vēlas atbalstīt katrs, jo ir pieņemams kā vislabākais risinājums attiecīgajā situācijā. Fizioloģijā tas nozīmē organisma dažādo orgānu vispārēju saskaņotu darbību, lai veiktu paredzētās funkcijas.

Dažiem vadītājiem ir dabas dota spēja uzturēt grupā konsensuālas attiecības, turpretī citiem tās jāattīsta visu mūžu. Bet, ja vadītājs zina, ka konsensuāli pieņemtais lēmums ir kļūdīgs, to akceptēt nav obligāti. Viņš var meklēt ceļus, kā šādu lēmumu izmainīt vai ietekmēt, un kā pēdējo izmisīgo soli piedāvāt savu atkāpšanos. Jebkurā gadījumā viņa ultimātīvā rīcība ir labs pasākums, ja, sperot šādu soli, ir saredzama iespēja nonākt pie savstarpējas saprašanās. Grupās, tāpat kā migrējošu zivju baros, var atrast neredzamus piesaistes punktus, kas liek tām turēties vienkopus it kā ar magnēta pievilkšanas spēku. Cilvēku sabiedrībā – grupās šāds emociju centra spēks piemīt konsensam. Līderis nedrīkst atļauties nevērīgu attieksmi pret šo centru, jo tas nostādītu viņu tik tālu no citiem, ka pazustu visi savstarpējie kontakti ar grupu.

Tādējādi, līdzīgi Mozum, līderim tikai pēc ārējām pazīmēm jāzina, kad un kur atrast saprašanās "avotu" klientī. Ne vienmēr var skaidri paredzēt, uz kuriem plūdīs ūdens, un tādēļ jebkuras sapulces vai mītiņa vadītājam jāmeģina meklēt ceļus uz konsensu. Tāpat kā "avota vietas paredzēšana", konsenss nav pielīdzināms precīzajām zinātnēm. Tas tiek panākts, lai rastu iespēju uzzināt cilvēka uzskatus, vienlaikus novērojot izmaiņas viņa sejas izteiksmē. Izdibināt cilvēka uzskatus

vai pārbaudīt un izvērtēt tā reakciju var, uzdodot tiešus jautājumus vai arī izsakot iespējamo konsensa variantu. Šādā situācijā konsensa meklējumi tuvojas vienprātībai.

Jums vajadzētu izvairīties no kļūdainiem secinājumiem par grupā panākto konsensu, ko var radīt kāds nepareizi iztulkots smaids, mājiens, kāda apstiprinoša piezīme vai plaipīga un pašapzinīga oratora jūtu izviridums. Ja tā ir gadījies, tas nozīmē, ka vadītājs ir parādījis savu nekompetenci vai (kas ir vēl sliktāk) savu ieinteresētību zināmā diskusijas galarezultātā. Bet ļaunāks par visu ir gadījums, kad citi var pamanīt, ka viņš meklē aplinkus ceļus, kā uzspiest savu gribu.

Ja ir radusies izmisīga nepieciešamība panākt kādu ar konsensu apstiprinātu darbību, tad tā meklējumu ceļš top par briesmu pilnu, riskantu pasākumu. Līderim sevišķi jāizsargājas izdarīt spiedienu uz kādu personu sava mērķa sasniegšanai, piemēram: – Jūs taču visam piekrītat, Maikl, vai ne...? – Kad pulkstenis brīdina, ka sanāksmes laiks tuvojas beigām, parasti tiek dota vaļa niknu un naidīgu jūtu uzplūdiem, kas kā vilņi viens no otra atdalīti ar ieplakām jeb jaukiem smaidiem un skalojas pret opozīciju kā pēdējais mēģinājums to aizskalot prom. Šādas grupas atgādina viltus praviešus, kas izrāda savas raizes un “sauc pēc miera, miera, lai gan nekāds miers šeit nevalda”.

Ja nav iespējams panākt konsensu, tad grupās parasti eksistē alternatīvas sistēmas, kā izteikt savas domas. Visvienkāršākais veids ir balsošana. Atsaucoties uz nolikumiem, balsošanu var veikt ar vienkāršu balsu vairākumu, un šādos gadījumos pietiek tikai ar vienas balss starpību. Bet var būt arī iepriekš nolemta balsu proporcija, piemēram, balsu vairākumam jābūt divām trešdaļām jeb 75 procentiem. Šai metodei piemīt zināms trūkums – tā ir zaudējuma sajūta, kas paliek zaudējušā mazākuma prātos. Vienkāršāk ir tad, kad mazākums

ir tikai vēlējies izrādīt savu attieksmi, bet patiesībā vēlas iet kopsolī ar pārējiem un darīt visu iespējamo, lai vairākuma lēmums īstenotos. Ja tā nenotiek, tad vadītājam grupas šķelšanās jālīdzsvaro ar tiem ieguvumiem, ko dos vairākuma pieņemtais lēmums. Šādi konflikti, kad uz spēles tiek likta grupas vienotība un harmoniskā saskaņa no vienas puses un pieaugošas progresīvās vajadzības no otras puses, grupas līderim kalpo par iemeslu nopietnām pārdomām, jo uz šādiem jautājumiem atbildes nav nemaz tik viegli atrodamas.

Grupu analīze nav vienkārša lieta. Grupu sastāvs mēdz būt sarežģīts, un arī to rīcība ir komplicēta. Bet, ja gribat darboties efektīvi, vienalga – kā līderis vai padotais – jums jācenšas izprast gan grupai raksturīgās īpatnības, gan trīs vajadzību sfēras, kā arī to savstarpējās “pārklājošās” saites.

DERĪGI PADOMI

Kopsavilkumu par komunikācijas vadīšanu grupās esmu apkopojis desmit norādījumos.

- Skaidri paturiet prātā sanāksmes mērķus.
- Rūpīgi izplānojiet sanāksmi – izlemjiet, kas jāpārspriež, iepriekš izdaliet darba kārtības jautājumus un visu ar to saistīto nepieciešamo informāciju.
- Pārliecinieties, vai visi paredzētie dalībnieki ir ieradušies.
- Iztirzājot jautājumus, ievērojiet laika ierobežojumus un sāciet sēdi laikus. Centieties sēdi iekārtot telpās, kurās ir pulkstenis.
- Rūpīgi izplānojiet darba kārtību, katram jautājumam paredzot noteiktu laiku. Tajā iekļaujiet arī sapulces mērķu izskaidrošanai vajadzīgo laiku, nodrošiniet efektīvu diskusiju, sniedziet secinājumus un saskaņojiet visas nepieciešamās darbības.

- Nodrošiniet arī kādas liekas minūtes iepriekš paredzētai, kodo-
līgai runai, iekļaujot tajā arī pieteikumu, kas un kādēļ runās.
- Beidziet sanāksmi ar pozitīvu noskaņu un sniedziet kopsavilkumu
par pieņemtajiem lēmumiem un īstenojamiem pasākumiem.
- Kā sēdes priekšsēdētājs atcerieties, ka vienlaicīgi pildāt divas lo-
mas – šķīrējtiesneša un līdera lomu.
- Regulāri analizējiet savu priekšsēdētāja sniegumu un esiet gatavs uz
atgriezeniskās saites negaidīto darbību, tādēļ pilnveidojiet savu prasmī.
- Laiku pa laikam noturiet regulāras sanāksmes. Pārliecinieties, vai tās
patiešām ir nepieciešamas un vai vajadzīgie dalībnieki ir ieradušies.

Labs līderis, kas runā maz.

Kad darbs ir galā, mērķis piepildīts,

Tas var nu teikt: "Priekš sevis veicām to."

Laodzi

10.

ORGANIZĒŠANA — KOMUNIKĀCIJAS AUGSTĀKĀ VIRSOTNE

Tā bija tieši tāda diena, kad vajadzēja Kaut ko Organ-di-zēt vai izsūtīt Vēstules ar Parakstu "Trusītis"... Bija pienākusi Komandēšanas Diena, kad visi sacīs: — Jā, Trusīt! — Un: — Nē, Trusīt! — Un gaidīs, ko viņš liks darīt.¹

Organizācijas ir gala rezultāts šādām Trusīša tipa spējām cilvēkam kaut ko Organizēt. Organizēt nozīmē visu sistemātiski sakārtot un pielāgot paredzētajiem mērķiem. Protams, Trusītim padomā bija pasaulīgas lietas – piknika organizēšana. Bez acīmredzamā A. Milns papildus dod mājienu vēl uz divām raksturīgām pazīmēm: hierarhiju un oficiālu komunikāciju. Apskatīsim tās katru atsevišķi.

Hierarhija jeb amatu izvietojums padotības kārtībā

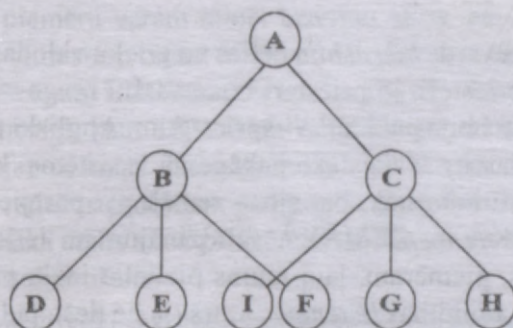
Lielas organizācijas, kurās iesaistīts daudz cilvēku, reti kad tiek izveidotas ar vienu spalvas vilcienu. Tās ir organiziski apvienotas darba grupas vai komandas, kuras parasti vada viens vai divi cilvēki.

Darba grupa ir sava veida organizācija miniatūrā. Tā izveidota no savstarpēji atkarīgām daļām – katrai ir savas raksturīgas funkcijas, lai sasniegtu nospraustos mērķus, ko viens cilvēks bez citu atbalsta nevarētu izdarīt. Ar vārdu "daļas" mēs domājam pārējās personas.

¹ A. Milns "Vinnijs Pūks un viņa draugi", R., 1977., tulkojusi Vizma Belševica

Organizācijā par daļām jāuzskata atsevišķās komandas vai darba grupas. Parasti pāreja no darba grupas uz lielāku organizāciju noris straujāka vai lēnāka dabiska pieauguma procesā. Šajā vai kādā citā stadijā tiek algoti TRUSĪŠI, kas KAUT KO dara, lai izveidotu un sistematizētu, citiem vārdiem – organizētu. Tādā reizē kritiskais faktors ir hierarhijas izveidošana vai noteikšana. “Tā ir Komandējoša diena ...”

Organizatori parasti cenšas ieviest noteiktu kārtību relatīvā haosā un jau domās izveido organizācijas shēmas uzmetumu, tādu, kāda pastāv militārajā sistēmā. Bet tā atspoguļo visprimitīvāko vai dabisko sociālās pakļautības modeli lielās grupās, ko var atveidot šādā vienkāršā shēmā:



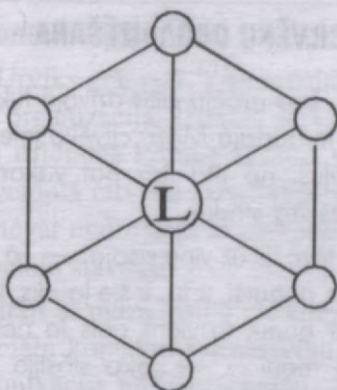
Elementārā hierarhija

Attēlā ar A apzīmēts visaugstākais vadības līmenis – virsvadība. Trīs grupu līderi katrs par veikto atskaitās ar B un C apzīmētajiem vadītājiem, kas savukārt sniedz atskaites tieši A līmeņa vadītājam. Visi hierarhijas elementi ir mūsu acu priekšā. Attiecīgam pakļautības līmenim atbilstoši ievēlēti vai iecelti cilvēki apzīmēti ar latīņu izcelsmes vārdiem.

- Subordinētie B un C līmeņa darbinieki ir pakļauti A līmenim; tieši tāpat visi pārējie pakļauti B un C līmenim, bet visi pārējie sešu grupu locekļi attiecīgi pakļauti saviem priekšniekiem, kā arī visiem tiem, kas hierarhijā ieņem vēl augstāku stāvokli.
- Līdztiesīgie B un C ir savstarpēji līdztiesīgi, tieši tāpat D, E, I, F un G. Attiecīgo grupu locekļi ir savstarpēji līdztiesīgi.
- Superordinētie Visi uzskaitītie līderi vai vadītāji ir superordinētie. Nav šaubu, ka A ir visaugstākā līmeņa superordinētais līderis.

Lai gan vārds *hierarhija* cēlies no grieķu valodas un apzīmē virspriesteri, jo priesteri bija sadalīti rangos vai kārtās, kur katrs bija pakļauts virspriesterim. Angliski tas skan kā *higher archy* – augstākā pakāpe, tā ir sistēma, kur daži tiek nostādīti augstāk, bet citi – zemāk par pārējiem. Šinī **AUGSTĀKĀ** un **ZEMĀKĀ** salīdzinājumam ir ļoti liels spēks. Tas, piemēram, ļauj mums pielietot ideju par horizontāliem atbildības *līmeņiem*, katrs (ja ne tieši, tad vismaz zināmos apstākļos) tiek apzīmogots ar attiecīgu rangu un stāvokli sabiedrībā.

Vērsiet uzmanību arī uz to, ka hierarhija (vai augstākā pakāpe) ir pretrunā cilts iekārtas sabiedriskajām attiecībām, kur katrs cilts loceklis bija vienādā tiesiskā līmenī ar vadoni un kur vispār nebija nojausmas par citiem sabiedriskajiem līmeņiem. Cilts sabiedriskās iekārtas struktūra vairāk līdzinās šai attēlā dotajai shēmai:



Cilts sabiedriskā iekārta

Kā piemēru varam minēt beduīnu ciltis, kur šeiha telts atrodas vidū starp citām teltīm un tās durvis ir atvērtas katram atnācējam. Būtiskākais ir tas, ka visi cilts locekļi ir brīvi un līdztiesīgi, kaut arī lielākās ciltīs eksistē arī cilts apakšgrupas jeb dzimtas. Neraugoties uz to, katram dzimtas loceklim radušos problēmu gadījumos ir tiesības vērsties pie visaugstākā šeiha savu problēmu risināšanai un strīdus jautājumu nokārtošanai.

Senie cilvēki sākotnēji bijuši dziļu cilts kopienas un tās tradīciju ietekmēti. Pēc struktūras līdzīga forma ir mūsdienu demokrātija. Bet kad tad virsroku guva hierarhiskā organizācijas forma? Viens no iemesliem bija pārmērīga cilšu teritoriālā izplešanās, kā rezultātā sāka veidoties atsevišķas tautas. Par otru iemeslu var uzskatīt nepieciešamību pēc sava karaspēka. Apbruņotie cilšu karotāji varēja kļūt par disciplinētiem karapulkiem tikai tad, kad tika atzīti hierarhiskās struktūras principi.

CILVĒKU ORGANIZĒŠANA

Kādu dienu, kad izraēļu ciltis dzīvoja tuksnesī, Jetro, Mozus tēvocis, ieraudzīja Mozu cilvēku ielenkumā, kas bija tā nostāvējuši no rīta līdz pat vakaram. Mozus tiesāja tos un izšķīra strīdus.

Tad Mozus tēvocis uz viņu sacīja: — Tā nav labi, kā tu dari. Tu gurtin pagursi, ir tu, ir šie ļaudis, kas pie tevis, jo tas tev ir par grūtu, tu viens pats to nespēsi izdarīt. Tagad uzklausī mani ... — Jetro stāstīja Mozum, ka viņam jāpaliek kā ļaužu pārstāvim Dieva priekšā un jā-māca tiem, kā izturēties un ko darīt. — Bet lūko starp visiem šiem ļaudīm pēc krietniem un dievbijīgiem vīriem, kas negausību ienīst, un iecel no šiem pār viņiem virsniekus pār tūkstošiem, virsniekus pār simtiem, virsniekus pār piecdesmitiem un virsniekus pār desmitiem. Un lai tie tos ļaudis tiesā jebkurā laikā, bet tā, ka tie tev nes priekšā visas lielās lietas un visas mazās lietas paši tiesā. Atvieglini tā savu nastu, un lai tie tev palīdz to nest. Un, ja tu tā darīsi un Dievs tev to pavēlēs, tad tu varēsi pastāvēt un visi šie ļaudis nāks savā vietā ar mieru.¹

Tomēr šis bībeles notikums neizskaidro divas sižeta līnijas — tieslietu institūcijas izveidošanu un aizsardzības spēku noorganizēšanu.

No iepriekš sacītā izriet, ka tādas nācijas kā grieķi un romieši, kas labprātīgi bija sevi pakļāvuši organizāciju disciplīnai, bija spējīgi uzvarēt atsevišķas ciltis un cilšu apvienības.

¹ 2. Mozus grāmata, 18. nod., 13.–23.

Oficiālā komunikācija

Lindels F. Urviks grāmatā “*Organization*” (1966. g.) secina, ka vārds organizācija, izteikts šajā kontekstā, nozīmē “pārveidojumi oficiālās komunikācijas veikšanai jebkurā mērķtiecīgi izveidotā cilvēku sadarbības sistēmā, kurā rīcības vienotību nevar nodrošināt ar personiskiem kontaktiem, paražām vai sociālo stāvokli”.

Parasti vadītājs ar mazu grupu vai komandu var komunicēt ar neoficiālu kontaktu starpniecību. Bet organizācija prasa, lai komunikācija noritētu oficiāli, – tādā pat kārtībā, kā tiek nodotas komandas armijā. Secinājums ir tāds – ja jūs strādājat kādā organizācijā, jums jārespektē oficiālie komunikācijas kanāli.

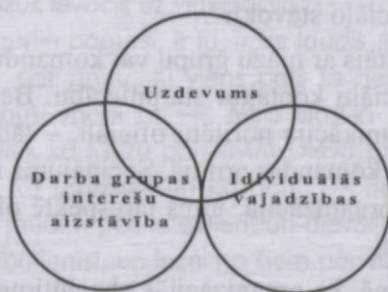
Tas nenozīmē, ka organizācijās absolūti neeksistē neoficiālā komunikācija. Tas ne tuvu nav tā. Lielākās organizācijās notiek daudz informatīvu diskusiju, pārrunu un cita veida sakaru. Bet tie jāuzskata tikai kā būtiski papildinājumi. Ja organizācijā dominē tikai neoficiālā komunikācijas sistēma, tas acīmredzot notiek tikai tādēļ, ka oficiālā, kas ir organizācijas pamatā, nestrādā visai labi.

Kā to jau novērojāt NETMA Ltd. (2. nodaļa) gadījumā, organizācijas apjoms un ģeogrāfiskais attālums rada zināmas grūtības efektīvai komunikācijai. Ja vienādojumā tiek ielaisīta *neuzmanības kļūda*, tad no iznākuma neko labu nevar gaidīt. Lai labotu šādas kļūdas, meklējiet, kā *uzlabot* komunikāciju, un ievērojiet, ka apjoms, ģeogrāfiskais attālums un biežas pārmaiņas darbojas pret jums.

Lai pārvarētu potenciālās problēmas, jums jāapgūst komunikācijas praktiskā filozofija, kas sevī iekļauj komunikācijas *saturu, norādījumus*, kas jāievēro, un jūsu personisko *atbildību*.

BŪTĪBA

Ja jūs piekrītat trīs apļu modelim vai vadošajai teorijai par darba grupām un organizācijām, tad jums ir pilnīga skaidrība par cilvēku vajadzībām un vēlmēm, kā arī komunikācijas nozīmīgumu. Atļausos jums īsumā atgādināt šo modeli.

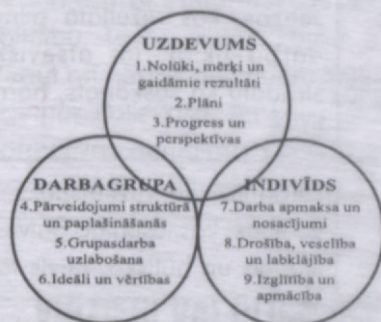


Trīs apļi

Balstoties uz teoriju, var novērot, ka organizācijās un darba grupās eksistē trīs vajadzību sfēras:

- sasniegt vispārējo mērķi;
- turēties vienkopus vai saglabāt vienotību;
- indivīdam iekļauties grupā.

Jūsu organizācijā galvenai komunikācijas *būtībai* – informācijai, idejām, zināšanām u.c. – jābūt saistītām ar šīm trim sfērām. Pievērsīšu uzmanību iekšējai komunikācijai. Protams, katras organizācijas locekļiem ir iespējas uzturēt arī ārējo komunikāciju, piemēram, ar klientiem, pasūtītājiem, pircējiem un dažos veidos arī ar plašu sabiedrību. Iekšējās komunikācijas prasības ir šādas:



Komunikācijas attēlojums trīs apļu veidā

KOMUNIKĀCIJAS BŪTĪBA	
DARBĪBAS SFĒRA	PIEZĪMES
1. Nolūki, mērķi un uzdevumi	Komunikācijā pats galvenais ir sasniedzamie mērķi, konkrēti nolūki un citi reāli uzdevumi. Nolūkiem jāatbild uz jautājumu: <i>Kāpēc?</i>
2. Plāni un politika	Jāizplāno atbildes uz jautājumiem: <i>Kas? Ko? Kad? Kā? Kur?</i>
3. Progress un perspektīvas	Progress ir rosinošs, bet perspektīva ir vēl rosinošāka. Piemēram: jauna produkcija, citi jaunievedumi, pozitīvas pārmaiņas un jaunumu ieviešana ražošanā.
4. Pārveidojumi struktūrā un izvietojumā	Jebkuri pārveidojumi struktūrā un pārmaiņas organizācijas izvietojumā.

5. Ceļi grupas darba pilnveidošanā	Jebkas, kas rezultātā pilnveido grupas darbu tiktāl, lai atsevišķās vienības strādātu kā saskaņots, harmonisks veselums.
6. Ideāli un vērtības	Organizāciju virzītājspēks ir to sevišķās vērtības, kas iespaido galvenokārt tai raksturīgo un būtisko, nevis tās formu.
7. Darba apmaksā un nosacījumi	Viss, kas ietekmē atlīdzību par darbu. Tie ir darba nosacījumi vai personiski meklējumi indivīda izmantošanai.
8. Drošība, veselība un labklājība	Informācija par to, kas iespaido drošību un aizsardzību.
9. Izglītība un apmācība	Jebkas, kas var sekmēt katra indivīda jau esošo zināšanu un neizmanto to iespēju attīstīšanu nākotnes vajadzībām.

Dotais uzskaitījums nav uzskatāms par izsmeljošu, bet tas atklāj būtību, kas jāzina un ko var cerēt iestādē strādājošie cilvēki. Cilvēki šai lielajā organizācijā meklē ideālus, lai iedvesmotos darbam, cenšas just savu piederību augsta līmeņa saskaņīgā darba grupā un meklē informāciju, kas paaugstinātu viņu vērtības izjūtu kā indivīdiem.

DALIES AR INFORMĀCIJU

Slikts vadītājs turas pie informācijas kā spēka un varas avota. Džons Karlsons no *Scandinavian Airlines*

teica tā: — Individīds bez informācijas nevar uzņemties nekādu atbildību. Toties cilvēks, kuram ir attiecīgā informācija, kaut arī nespēj neko darīt lietas labā, tomēr būs atbildīgs par notiekošo. — Labs vadītājs vienmēr ievēros informācijas apmaiņas sniegtās priekšrocības, kuras var izmantot lēmumu pieņemšanā.

VIRZIENI VAI PLŪSMAS

Komunikācija nozīmē vairāk nekā tikai vārdi – tā ir apziņāta vai neapziņāta domu apmaiņa, un tai ir savs plūdums.

Visnepārprotamākā domu plūsma ir LEJUPEJOŠĀ – no augšas uz leju, un, ja jūs par labāku atzīstat citu izteiksmi, tā plūst no CENTRA uz PERIFĒRIJU. Iedomājieties armijas komandpunktu, kur ģenerālis instruē zemāka ranga komandierus, kas attiecīgi instruē sev pakļautās militārās personas – kapteiņus. Šis piemērs rāda trīs vadības līmeņus: stratēģisko, operatīvo un grupas.

Jūs varat ievērot, ka visi šie līmeņi atbilst formālajai komunikācijas struktūrai, kas piemērota ģenerāļa kaujas plāna vadīšanai un izvēršanai.



Jau pagātnē tika ievērots, ka šāda sistēma ir nepiemērota AUGŠUPEJOŠAI komunikācijai. Jūs varat iebilst, tas nekas. Vai tad vienkāršam kareivim vispār kas sakāms ģenerālim? Uz šo jautājumu nav grūti atbildēt. Labākās armijas un kara flotes vienības ir ieviesušas konstitucionālas sistēmas, lai varētu nodrošināt augšupejošu komunikāciju sūdzību adresēšanai augstākai priekšniecībai. Bet tas nemaz nav tik viegli izdarāms, jo jūsu tiešais komandieris bieži mēdz būt jūsu sūdzību cēlonis, un viņš, protams, nav ieinteresēts, lai jūsu sūdzība nokļūtu līdz adresātam. Piemēram, Nelsona jūras kara flotē, kuru raksturoja augsts profesionāls līmenis, katram jūrniekam bija tiesības vērsties tieši pie admirāļa un izteikt sūdzību par apvainojumu vai iesniegt to rakstiski.

Kas mūsu dienās ir būtiski izmainīties un pārvērties? Tās ir uzņēmumu vadības formas. Tagad katrs ir atbildīgs par to, lai jebkura svarīga informācija tiktu virzīta uz augšu, piemēram, ziņas par produkcijas kvalitāti un izpildījumu, klientu vēlmes vai konkurentu reakcija. Komunikācija ir kļuvusi par divvirzienu kustību.

Tieši konkurentu spiediens ir uzlabojis kopīgā darba kvalitāti, kas savukārt veicinājusi uzņēmumu sadalīšanos atkarībā no SAVSTARPĒJĀS jeb laterālās komunikācijas paņēmienu izmantošanas, – vieni joprojām ir kā ķieģeļu grausti, bet citi jau uzcēluši jaunas, baltas un taisnas ūdensizturīgu biznesa resoru rindas.

VADĪTĀJA PIENĀKUMI

Pārmaiņas rada vajadzību pēc līderiem, bet līderi tiecas pēc pārmaiņām. Ja jūs esat līderis, nekad nesūdzieties par pārmai-

ņām, jo tieši tādēļ jūs esat te. Bet tas vēl nav viss par pārmaiņām, bez tam jums vēl jāpanāk līdzsvars ar nepārtrauktības principu. Bet tas, savukārt, prasa no vadības saprātīgumu, vērienīgumu un vadības darbības tempu, organizējot pārmaiņas.

Vadība un komunikācija nav atdalāmas viena no otras. Vai jūs spējat iedomāties labu vadītāju, kas ir nespējīgs komunikācijas jomā? Tieši vadība ir tā, kas apvieno vajadzību pēc efektīvām pārmaiņām un efektīvu komunikāciju.

Pats pirmais solis, kas jāveic – iejusties lomā, kurā nevar iztikt bez LEJUPEJOŠĀS, AUGŠUPEJOŠĀS un SAVSTARPĒJĀS komunikācijas saites. Tieši kā stratēģiskajam līderim jums jāspēj uzturēt augšupejošā komunikācijas saite kaut vai ar direktoru padomi, vai tās ekvivalentu. Jūsu komunikācijas tēmā vienmēr jābūt balstītai uz trīs apļu komunikācijas modeļa. Kaut kam jūsu – līdera komunikācijas tēmā vienmēr daļēji jābūt paša ierosinātam. Tie varētu būt jūsu novērojumi, idejas un plāni, bet lielai daļai jūsu darba ir jākalpo par kanālu, pa kuru ieplūst informācija no citiem avotiem. Un jūsu pienākums ar visu savu darba tikumu to nodot tālāk. Bet kā to izdarīt?

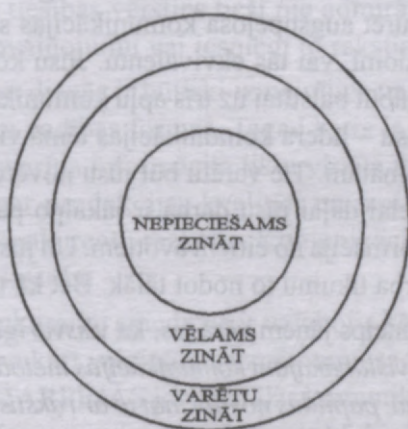
Kā pamatprincips jāņem vērā tas, ka *vissvarīgākā informācija jānodod ar vislabākajām komunikācijas metodēm, tas nozīmē – tiešā sarunā, papildus nostiprinot to ar rakstisku ziņojumu.*

Reiz kāds vadošais apdrošināšanas mākleris man teica: – Nav nejaušība, ka jau simtiem gadu galvenā darījumu slēgšanas metode tirdzniecībā ir tiešais sakars, aci pret aci, tieši starp priekšniekiem, kuru lēmums pēc tam tiek ratificēts ar abpusēju rakstisku kontraktu. Tā rīkojās tādēļ, ka šī metode ļāva sasniegt trīs labus komunikācijas kritērijus – kontraktam vajadzēja būt skaidri saprotamam, būtiskam un iekļaut atbildību. Tas bija personiskais kontakts un saistības, ar kurām rēķinājās, un tirdzniecības sistēma bez tām neoperēja. –

Kā mazinājusies atbildība, tā krities arī komunikācijas līmenis šai jomā.

Jums jāizkopj nekļūdīga savu priekšrocību apziņa un atbilstošas komunikācijas metodes. Starp citu, Aneirīns Bevāns reiz teicis, ka "75% politisko mahināciju notiek tādēļ, ka politiķi bauda priekšrocības".

Lai menedžeris varētu noteikt savas prioritātes, ir vajadzīgi daži kritēriji. Ļaujiet vēlreiz jums atgādināt jau zināmos koncentriskos apļus, kas atspoguļo prioritātes. Šis piedāvātais palīglīdzeklis balstās uz principa – "vajag zināt" prioritātēm.



"Vajag zināt" prioritātes

- NEPIECIEŠAMS ZINĀT – vitāli svarīgi jautājumi;
- VĒLAMS ZINĀT – vēlami, bet ne paši svarīgākie jautājumi;
- VARĒTU ZINĀT – relatīvi mazsvarīgi jautājumi.

NEPIECIEŠAMS ZINĀT – šī grupa, piemēram, var saturēt informāciju par jaunāko produkciju (lejupejošā saite), tā ir iespēja labi pārdomāt, lai nepalaistu garām ko svarīgu un vienotos par izpildes termiņiem, vai arī kāda svarīga klienta izrādītā interese par pakalpojumiem, kas ir jūsu kolēģa kompetencē (savstarpējā saite). To jūs savam kolēģim varat paziņot sanāksmē vai pa telefonu, papildus pievienojot nepieciešamo rakstisko informāciju. Toties ziņojumu par jūsu iestādes futbola komandas veiksmēm, kas iekļaujas “VARĒTU ZINĀT” grupā, var piestiprināt pie ziņojumu dēļa vai uzrakstīt iestādes jaunumu lapā. Materiālam, kas attiecināms uz “VĒLAMAM ZINĀT” daļu, galvenokārt jābūt rakstītam un pieejamam datortīklā. Jums vajadzētu nodrošināt šādu tiešās komunikācijas veidu – dārgu laika un naudas izteiksmē, būtiskiem, nozīmīgiem vai stratēģiski svarīgiem ziņojumiem un citai informācijai, kas iekļaujas trijos apļos, un arī tam, kas NAV tiešais uzdevums.

Menedžeru vienīgā vēlme ir saistīta ar komunikācijas no-reducēšanu līdz minimumam – lai pēc iespējas ātrāk sasniegtu rezultātu. Tas ir viens no iemesliem, kādēļ pasaulē tagad vajadzīgi biznesa līderi, nevis menedžeri.

— Labrīt, aicinu jūs uz sārtīgām brokastīm angļu gaumē. Pēc valodām, kuras laikam esat dzirdējuši, jūs vēlaties uzzināt, kādēļ esat šeit. Tāpēc, ka grupa no mūsu galvenās mītnes Daitonā, Ohaijo, divus mēnešus mūs vērtēja. Jūs jau būsiet viņus redzējuši gaitenēs un pie jūsu datoriem. Šorīt brokastis izkārtotas divās tūrēs — vienas tiem, kas paliks, un tad vēl šīs ... Lūdzu, neejiet atpakaļ uz savām darba vietām, sardzes dienesta personāls sakārtos jūsu personiskās lietas. Rīkotājdirektors tikko kā piezvanīja un brīdināja, ka esot

aizgulējies, tādēļ ar jums nodarbosies mūsu juriskonsults. Viņš jums izskaidros, cik liels ir juridiski pieļaujama minimālais laiks, kad jūs var atlaist no darba. Un mēs esam spiesti jums ...

— Šis brokastis pareizāk būtu nosaukt par Svēto vakarēdienu, — drūmi savam kaimiņam noteica Sallija un pastūma malā šķīvi. — Šorīt kaut kā nejūtu vēlēšanos pēc šķiņķa un olām. Lūdzu, pasniedz man melnu kafiju.

Daudzas organizācijas pieļauj tendenci pieņemt darbā cilvēkus uz īstermiņa kontraktu pamata un tad, kad tie vairs nav vajadzīgi, viņus vienkārši atlaiž. Gribot negribot var rasties vajadzība atbrīvot kādu no darba, tomēr nevajadzētu iziet no trīs apļu filozofijas ietvariem, bet tas atkarīgs no tā, kā un kāpēc jūs to darīsiet.

— Džon, jūs runājat par trim apļiem kā par jaunu filozofiju organizācijās. Bet kā jūs varat sasaitīt apli, kas ataino cilvēka individuālās vajadzības, ar to, ka jums kāds jāatbrīvo no darba? Vai jūs esat ideālists?

— Nekāds ideālists, — es atbildēju. — Dažas kompānijas cilvēkiem garantē mūža nodarbinātību. Kad *United Biscuits* — kompānija ar labu reputāciju, pirms dažiem gadiem slēdza savu Liverpūles rūpnīcu, arodbiedrības izteica viņiem publiskus komplimentus par to, kā tas tika izdarīts.

Organizācijās, kur ir laba vadība, atbrīvošanu no darba var izdarīt ar iejūtību — nodrošinot cilvēkus ar maksimālu finansiālu pabalstu (ne jau vismazāko, lai tikai izvairītos no grūtībām) un, cik vien iespējams, palīdzot šiem cilvēkiem sameklēt atbilstošu darbu. Svarīga ir prasmīga komunikācija un abpusēja uzticēšanās.

Viena no aizmirstajām komunikācijas mākslām ir publiska uzstāšanās, kad stratēģiskais vai operatīvais līderis viens pats stāv savu darbinieku priekšā un stāsta tiem par uzdevumiem, grupu un individuālajiem darba pienākumiem un pēc tam turpinās abpusēja diskusija. Jāsaka, ka vēstuļu un ziņojumu sūtīšana pa faksu nav gluži tas pats.

KĀ VEICINĀT ABPUSĒJU KOMUNIKĀCIJU

Reizēm man bija jānoklausās draugu padomi, kas skubināja mani atnest šo ieradumu vai vismaz samazināt karaspēka daļu apmeklējumus. Viņi neatlaidīgi apgalvoja, ka tur ir pārāk daudz cilvēku un ka šajos apciemojumos nevajadzētu risināt personiskas sarunas ar daudziem, bet varbūt tikai ar vienu otru. Savus iebildumus tie argumentēja ar to, ka es sevi bez vajadzības lieki nogurdinot, bet tas neko labu nedod, tādēļ visa armija esot nobažījies. Tam es nevaru piekrist. Pirmkārt, es jūtu, ka pastāvīgajās pārrunās ar brīvprātīgajiem armijas vīriem es iegūstu precīzu priekšstatu par viņu noskaņojumu. Es runājos ar viņiem par visu ko. Mans iemīļotais jautājums ir, kurš ... īpašā nodaļa vai vads izdomās kādu jaunu, vilīgu paņēmieni, ko pielietot kājnieku kaujās. Es varēju runāties ar katru kareivi tik ilgi, kamēr jutu, ka starp mums iestājas abpusēja saprašanās.

Es zināju arī to, ka par manu tikšanos kaut vai ar dažiem divīzijas vīriem drīz vien uzzināja visa karaspēka vienība. Un tas, kā varēju manīt, iedrošināja vīrus atklāti runāt arī ar saviem komandieriem un, manuprāt, tas deva labu efektu. Šeit, starp karavīru masām, kas cīnās ar ieročiem rokās, ir cilvēki ar izcilām atjautības

un iniciatīvas spējām. Ja vīri var dabiski un nepiespiesti runāt ar saviem komandieriem, tad viņu attapības augļi top pieejami visiem. Vēl jo vairāk, atmetot vecās ieražas, aug savstarpējā uzticēšanās un kopības sajūta, kas ir *esprit de corps*¹ būtiskākais pamats. Armija, kurā baidās no virsniekiem, nekad nevar būt tik laba kā tā, kur uzticas un paļaujas uz saviem vadoņiem.

Ģenerālis Dvaitis D. Eizenhauers

Dažreiz ir grūti sapulcināt kopā cilvēkus šādā veidā, it sevišķi, ja neesat rīkotājdirektors. Bet jums jāizmanto jebkurš gadījums, lai izrunātos un uzklausītu visu svarīgo papildinformāciju, ko jums grib ziņot atsevišķās grupas.

Bieži novērojami mēģinājumi, daži pat veiksmīgi, aizstāt tīrsvirzienu komunikāciju ar regulāru sanāksmju sasaukšanu. Tajās varētu piedalīties instruktāžu grupas, sakaru institūcijas un darba padomes. Dažreiz likumdošana ierosina organizāciju direktoriem izveidot kādas sevišķas sistēmas, piemēram, darba padomi.

EIROPAS DARBA PADOMES DIREKTĪVA

Eiropas Darba padomes direktīva (EDP) darbojas no 1996. gada 22. septembra un attiecas uz visu 14 valstu (15 Eiropas Savienībā iekļāvušās valstis, atskaitot Apvienoto Karalisti) plus vēl citas EEA (Eiropas ekonomiskās asociācijas) locekles kā Norvēģija, Islande un Lihtenšteina, un atsevišķas kompānijas, kas iepazinušās ar direktīvas kritērijiem. Direktīvas mērķis ir, lai minēto valstu uzņēmumi ar vairāk nekā 1000 kalpotājiem, no kuriem

¹ Vienotais gars (*fr.*).

150 cilvēku strādā jebkurās divās vai vairākās no šīm dalībvalstīm, nodibinātu Eiropas Darba padomi vai izstrādātu plānu, kas dotu tiem iespēju regulāri informēt un konsultēt kalpotājus vai to pārstāvjus darba jautājumos.

Par spīti faktam, ka Apvienotā Karaliste ir oficiāli izvairījusies no šā pasākuma, sekojošas Apvienotās Karalistes kompānijas gatavas pasludināt, ka iekārtos savas padomes: Marks & Spencer, Pilkington, Courtaulds, United Biscuits, BP Oil and Coats Viyella. GKN, Group 4, ICI, Redland, NatWest Bank, Clarks Shoes un arī citas jau nobriedušas līdz sarunu līmenim. Šīs ir tās kompānijas, kas direktīvas ietvaros izveidoja Darba padomes saviem kalpotājiem divās vai vairākās no 17 nosauktajām valstīm, bet rīkojās piesardzīgi, kad vajadzēja izveidot šādas padomes savā valstī.

Daudzi Apvienotās Karalistes uzņēmēji uzskata, ka nav jāņem vērā britu kalpotāju prasības. Faktiski daudzās kompānijās ir nodibinātas patvaļīgas konsultāciju sistēmas, vēl pirms šis likums stājās spēkā. Šāds paziņojums bazēts uz Direktīvas 13. (1.) pantu un nosaka, ka direktīvas nostādnes neattiecas uz iestādēm, "kur jau pastāv vienošanās ar visiem darbiniekiem un ir attiecīgs nodrošinājums starptautiskās informācijas saņemšanai un konsultācijām".

Veiksmīgākās organizācijas jau pirms gadiem ir atklājušas, ka sekmīgam biznesam nepieciešami labi informācijas un konsultāciju pasākumi tieši iestādēs, kā arī programmas darbinieku labklājības veicināšanai. Tieši to arī pieprasa minētās direktīvas.

Parasti pastāv tāds vilinošs uzskats, ka jūs atrisināsiet visas komunikācijas problēmas, ieviešot kādas *sistēmas*, teiksim, instruktāžu grupas vai darba padomes. Bet sistēmas ir

pakļautas atrofijas likumsakarībām, – ar laiku tās sāk panīkt. Šādas sistēmas var būt noderīgas, bet tās tikai tad ir nevainojamas, kad cilvēki tajās darbojas. Pievilcīga kombinācija ir vienkārša, bet izturīga – tā ir sistēma, kurā strādā dedzīgi un prasmīgi komunikatori.

Konsultatīvajām vai pārstāvju sanāksmēm ir šādi mērķi:

- dot darbiniekiem iespēju papildināt lēmumus ar saviem ieteikumiem vēl pirms šo lēmumu pieņemšanas;
- sasniegt pēc iespējas pilnīgāku viņu pieredzes un ideju pielietojumu uzņēmuma darbā;
- dot izdevību vadībai un pārējiem darbiniekiem izprast vienam otra viedokļus un mērķus.

Šīm sanāksmēm raksturīgs ir tas, ka tajās noris daudz diskusiju par jebkuru jautājumu, kam ir kāds sakars ar uzņēmuma lietderīgumu vai efektivitāti, vēl pirms tiek izteikts galīgais lēmums. Dažreiz šādās diskusijās darba grupas uzskati tiek nodoti uz augšu – vadībai; gadās, ka vadītājs pieņem lēmumus tieši uz vietas, ieinteresēto personu klātbūtnē, kam viņa spriedums ir svarīgs.

Ja vadītājs neieklausās notiekošajā, tad viņu vairs nevar uzskatīt par biznesa līderi, jo viņš pats sevi ir nostādījis tikai sava amata ietvaros – par biznesa administratoru. Tā saucamie šāda zema līmeņa menedžeri vispār ar grūtībām spēj ieklausīties, jo viņi *ignorē, aizmirst, izkropļo* vai *pārprot* daudz ko no tā, ko dzird.

Portland Power Units — liela ražošanas kompānija, kas izgatavo dīzeļdzinējus, nolēma ieguldīt līdzekļus lielas piebūves celtniecībā. Tai vajadzēja apjūmt autoparku, kas atradās blakus ražotnei. Marks Evanss, jaunais

riņkotājdirektors, izstrādāja sevišķi rūpīgu celtniecības darbu plānu, lai pēc iespējas mazāk ciestu produkcijas izlaide, kad tiks demontētas ražotnes sienas. Viņš pārķārtoja darba grafikus un pasūtīja arī jaunus darbagaldus firmai, kas bija viņu piegādātāji pēdējā laikā. Rezultātā iestājās haoss. Grupu vadītāji no ceha paziņoja, ka ar viņiem neviens nav konsultējies un ka celtniecības darbi, protams, var aizkavēt jauna pasūtījuma izpildi Ķīnai. Arodbiedrības paziņoja arī to, ka izmainītie darba grafiki nedarbojas. Viens no grupu līderiem vēl piemetināja: — Viņi varēja iekonomēt arī lielus naudas līdzekļus un aiztaupīt tehniskas problēmas, ja būtu pasūtījuši jaunās vācu iekārtas, ko mēs redzējam Frankfurtē ceļojuma laikā. — Galu galā Evanss piekrita, ka nav ieklausījies, ko saka cilvēki, kas par darbagaldiem, jaunās tehnikas uzstādīšanu un celtniecības darbu grafikiem zina vairāk nekā viņš. Viņa sliktā ieklausīšanās prasme kompānijai Portland Power Units izmaksāja pāri par diviem miljoniem mārciņu. Tagad viņš strādā citas organizācijas labā — iespējams, ka jūsu.

Konsultatīvās sanāksmes no oficiālām vadības vai arodbiedrību diskusijām atšķiras ar tādām tēmām kā darba algu sistēmas, darba vērtējums, darba stundu ilgums, atvaļinājumi un atvaļinājumu samaksa. Pēdējā gadījumā strādnieku ievēlētie arodbiedrību pārstāvji cenšas sasniegt oficiālu vienošanos jautājumos, kas attiecināmi uz āboliņa lapai līdzīgā trīs apļu modeļa daļu ar nosaukumu "Individuālās vajadzības" (skat. 242. lpp.). Konsultāciju diskusijās tika pieaicināti attiecīgo organizāciju strādnieki, lai tie piedalītos lēmumu pieņemšanā, kas galvenokārt saistīti ar trim būtiskākajām tēmām – vispārējiem nodomiem, mērķiem un uzdevumiem un

strukturālo pārmaiņu organizēšanas modeli, kas nepieciešams, lai likvidētu sistēmu, kas pieļauj, ka strādnieku var pieņemt ne tikai pastāvīgā darbā, bet arī uz īsu laiku. Kā redzams, apļi daļēji pārklājas, praksē arī ne vienmēr iespējams atdalīt jautājumus, kas attiecināmi uz arodbiedrībām, no tiem, kas attiecīgās iestādes darbiniekam svarīgi kā indivīdam. Bet tomēr arī šeit pastāv atšķirības, un tās būtu jāpatur prātā.

Ir pieņemts uzskatīt, ka konsultatīvā grupa, kas reorganizēta par konsultatīvo komisiju, var eksistēt kā rūpnīcās vai apvienībās, tā arī ļoti lielās organizācijās, un tādēļ var rasties situācija, kad nepieciešamas kļūst reģionālās, nacionālās vai starptautiskās padomes. Iespējams, ka rūpnīcās, kurās tiek nodarbināti 1000 vai vairāk cilvēku, mēs tīri dabiski varam sastapt šādu apvienoto konsultatīvo komisiju, kas sastāv no direkcijas un strādnieku pārstāvjiem. Tādā veidā šī komisija var darboties kā diskusiju forums, nevis lēmējkorpus. Izņemot industriālās demokrātijas sistēmu, kur šādas komisijas ir kā vadības padomes, galīgais lēmums un maksimālā atbildība gulstas uz direktoru padomi.

Un atcerieties atgriezenisko saiti, kas ir viena no jūsu komunikācijas prasmes būtiskām īpašībām, vienmēr kāda daļa no tā, ko būsiet ieguldījis, atgriezīsies atpakaļ pie jums. Tas ir visai noderīgi, jo palīdz izlemt, vai komunikācija bijusi efektīva, vai ne. Vispirms ir jāprot atšķirt atgriezeniskā saite no paša ziņojuma kā vienota veselā (skat. 35. lpp.), kas var būt gan pozitīva, gan negatīva. – Tas ir ļoti interesanti, – reiz man teica kāds rīkotājdirektors, – ka biznesa darījumos mēs ceram panākt kādu atbildes reakciju jebkurā komunikācijas veidā, un parasti tas tā arī notiek, kaut vai tā būtu pateicība par izrakstīto čeku. Bet, kad ir runa par darbiniekiem, mēs ļoti bieži jūtamies apmierināti, ja pado-

mē esam izteikuši kādam brīdinājumam un turklāt izlikuši to vispārējai apspriešanai.

Būtu labi, ja jūs, izejot no sava kabineta (ja tāds jums vispār ir) un staigājot pa uzņēmumu, lai apspriestos ar cilvēkiem, novērtētu arī to sazināšanās plūsmu, kas pārvietojas pa datortīkla "vēnām un artērijām".

- Vai tas ziņojums, ko jūs lūdzāt operatīvo dienestu vadītājiem nodot savu grupu vadītājiem, ir sasniedzis *tās* grupas, kas atrodas citās valstīs?
- Kādēļ šie būtiski svarīgie ierosinājumi par jaunā pakalpojuma ieviešanu mūsu nozīmīgākajiem klientiem nav paziņoti arī virsvadības grupai?
- Kā tas var būt, ka mūsu Holandes nodaļa šo konkrēto ražošanas problēmu atrisinājusi jau pirms sešiem mēnešiem, bet, kad pagājušajā nedēļā es biju Spānijā, viņi tur aizvien vēl cīnās ap to?
- Kādēļ šis jaunais diplomētais menedžeris Skotijā neko nav dzirdējis par mūsu moderno vadības attīstības stratēģiju?
- Vai šīs valodas un melīgā informācija neierosina domu, ka mēs netiekam galā ar komunikācijas jautājumiem? Vai tā ir sistēmas, vai cilvēku problēma?

Līdzīgi sistēmai, kas pieminēta iepriekš, arī informācijas pārraides tehnoloģija un ierīces – datori, faksa aparāti, elektroniskais pasts, televīzijas pieslēgumi, pārnēsājami radioaparāti un video neatrisinās jūsu komunikācijas problēmas, tie ir tikai palīg līdzekļi. Vienīgi attīstot līderus visos trijos līmeņos un pārlicinot tos strādāt vienoti kā grupai, jūsu organizācija spēs stāties pretī pārmaiņu problēmām un pārlicināši attīstīties.

DERĪGI PADOMI

- Organizēties – nozīmē pārkārtoties tā, lai viss kopums strādātu kā vienots veselums, kur katrs elements izpilda paredzēto funkciju. Sociālās organizācijās vadošo lomu spēlē hierarhiskā un formālā komunikācijas struktūra. Organizācijas ir oficiālās komunikācijas sistēmas, kas balstās uz savu vidi un noteiktiem mērķiem.
- Komunikācijas būtiskais saturs organizācijās atspoguļojas ar trim apliem:

UZDEVUMS: vispārējie mērķi vai vīzijas, nolūki un uzdevumi, stratēģija un plāni, nākotnes izredzes.

GRUPA: organizācijā notiekošo pārmaiņu radītās problēmas un idejas par to, kā labāk varētu veikt kopējos darbus.

INDIVĪDS: viss, kas iespaido indivīdu uz labo vai ļauno.

- Tagad esam noskaidrojuši visus trīs komunikācijas plūsmas veidus. Tie ir – LEJUPEJOŠĀ, AUGŠUPEJOŠĀ un SAVSTARPĒJĀ. Pagātnē uzsvars tika likts uz lejupejošo komunikāciju, kad informācija tika nodota no augšas uz leju. Mūsdienās dažādu iemeslu dēļ šī formālā komunikācijas sistēma, papildināta ar neformālo, pārvieto informāciju un idejas *visos trijos virzienos*. Tādējādi nākotnē tā kļūs vēl elastīgāka.
- Kā vispārējs princips jāievēro tas (trīs līmeņi – NEPIECIEŠAMS, VĒLAMS, VARĒTU), ka vissvarīgākā informācija jānodod tālāk, pielietojot vislabākās komunikācijas metodes, ko tiešā kontaktā ar informācijas saņēmēju papildina ar rakstītu vārdu.
- Kā līderis jūs nedrīkstat balstīties tikai uz labu komunikāciju, bet jums jāapgūst prasme šiem mērķiem pielietot vislabākās metodes. Jūsu loma vai amats sevī iekļauj neatņemamu prasību pēc komunikācijas visos trijos virzienos. Jebkurā no šiem virzieniem jūs varat ar komunikācijas palīdzību nodot tālāk paša radītas idejas vai darboties kā pārējo kolēģu ideju pārraidītājs. Abas minētās funkcijas ir vienlīdz svarīgas.

- Tādas sistēmas kā instruktāžu grupas vai apvienotās konsultatīvās padomes arī var dot savu ieguldījumu, bet atcerieties vienu, ka vieglāk tās izveidot, nekā uzturēt augstā efektivitātes līmenī. Un nav arī tādas informācijas pārraides tehnoloģijas, kas atrisinātu visas jūsu komunikācijas problēmas. Labai komunikācijai vajadzīgi labi komunikatori, un šīs pūles JUMS atmaksāsies.

Lielākā kļūda komunikācijā ir uzskats, ka viss notiks pats par sevi.

Džordžs Bernards Šovs

DŽONS EIDERS
**EFEKTĪVA VADĪBAS MĀKSLAS SKOLA
KO KATRS VADĪTĀJS VAR MĀCĪTIES
NO IZCILIEM LĪDERIEM**

Šī ir viena no pazīstamās sērijas grāmatām, kurā autors Džons Eiders vieglā un katram saprotamā valodā stāsta par izciliem līderiem pasaules vēsturē.

Interesanti, ka par līderiem tiek saukti ne tikai tie, kas komandē armijas vai vada valstis, ne tikai tie, kurus uzklausa un kam paklausa lielas ļaužu masas, bet arī tie, kas veiksmīgi dibina un vada uzņēmumus, kas prot radīt komandu, kas saskaņoti un efektīvi strādā, lai sasniegtu kopīgos mērķus. Īpaša nodaļa grāmatā veltīta līderēm – sievietēm, kas pēdējo simts gadu laikā spējušas pierādīt, ka var būt un ir vienlīdzīgas un dažkārt ir pat pārākas par vīriešiem.

Grāmatas uzbūve patiks visiem – gan tiem, kas kāri izlasa katru rindiņu, gan tiem, kas tikai pavirši pārskrien virsrakstiem un īsākajām nodaļām. Kādēļ? Vienkārši – katra nodaļa sastāv no vairākām apakšnodaļām, savukārt nodaļas beigās lasāms īss tās kopsavilkums, turklāt to papildina jautājumi pārdomām. Tādā – ja jums nav laika vai vēlēšanās uzreiz izlasīt visu grāmatu, varat pievērsties tikai šiem kopsavilkumiem. Un tad, ja interese būs radīta, kādā brīvākā brīdī var ķerties klāt šai tik aizraujošajai un derīgajai grāmatai.

Grāmatas vērtību ceļ arī tas, ka tas nav tikai autora pārsprīdums, bet arī slavenu un ievērojamu karavadoņu, politisko līderu un sabiedrisko darboņu runu, atmiņu un uzskatu, kā arī vēsturnieku un filozofu darbu citējums.

DZONS BUDERS
HEERTVA VADIRAS MARSILAS SKOLA
KO KALRS VADITĀS VAR MĀCHTES
NO ECHIMUTERUM

Si ti vens no beztamā tērijā grāmān, kas autors
Dzons Buders, viedis un kalrs spriotāms valods slāns par
Icchilim lūderim gausies vēstis.

Interesant, ka par lūderim tiek runāts tieši tie, kas
komandā runājis visā vada valodā, ne tikai tie, kas autors
un kas pakļauts tieši jaunā komandā, bet arī tie, kas veiksmīgi
būvējis un vada uzdevumus, kas pat tieši komandā, kas sa-
skatot un efektīvi un tādā, lai samieģu katrīgo mēģinājumu
nodrīgs gremāts veidm lūderim — savstarpīgs, kas pēdējo savā
gadā tieši sprietas pierādīt, ka var būt un ir vienlīdzīgs un
dabiski ir pat pārlāts par viedību.

Či komandā izdove patas valodā — gan vien, kas katrā valodā
kāda mēģinājuma, gan komandā, kas lūderim ir pārlāts un veiksmīgs
un veiksmīgs nodrīgs. Mācītāji, viedības, kas pat tieši valodā
no valodā runājamā valodā, savstarpīgs nodrīgs patas valodā
ir tieši pārlāts, tieši ir pārlāts un veiksmīgs pārlāts.
Tādā — ja komandā nav tieši vai veiksmīgs, nav tieši vien
komandā, viedības patas valodā, kas katrā valodā, kas katrā
ja komandā pārlāts, kas katrā valodā var katrā lūderim tie
savstarpīgs un veiksmīgs gremāts.

Či komandā viedības patas valodā, kas katrā valodā patas
sprietas, bet arī gremāts un veiksmīgs komandā, kas katrā
tāko lūderim un veiksmīgs komandā, kas katrā valodā, kas katrā
ka arī viedības patas valodā, kas katrā valodā.

DŽONS EDEIRS
EFEKTĪVU DARBA GRUPU VEIDOŠANA
KĀ IZVEIDOT VEIKSMĪGU DARBA GRUPU

Modernajā biznesā lielākā daļa uzdevumu tiek veikta kolektīva, tādēļ darba grupu organizēšanas un vadīšanas prasme ir vitāli svarīga menedžmenta sastāvdaļa.

Panākumus mērķtiecīgi noorganizētā darba grupā jums nodrošinās Džona Edeira grāmatā "*Efektīvu darba grupu veidošana*" aprakstītās metodes:

- ♦ piemērotu cilvēku izvēle;
- ♦ savstarpēja sadarbība;
- ♦ grupas noskaņojuma atbalstīšana;
- ♦ darba izpildes kritēriju paaugstināšana.

Izdevums "*Efektīvu darba grupu veidošana*" ir bagātīgi papildināts ar pārlicinošiem piemēriem, anekdotēm, notikumu aprakstiem un rīcības pašpārbaudes testiem – grāmatā paredzēts viss, kas varētu veicināt darba grupas kopīgo sniegumu.

Tā ir praktiska un neaizstājama rokasgrāmata vitāli svarīgu menedžmenta jautājumu risināšanai.

DZONS DZĒRIS
EĒKĪVU DARA GRUĀ VEIDOŠANA
KA ĒVEĒDOT VEĒKŠMĪGU DARA GRUĀ

Modernejā biznesā lielākā daļa uzdevumu tiek veikta kolektīvā, tādēļ darba grupu organizēšana un vadīšana prasme ir virsli svarīga menedžmenta sastāvdaļa.

Pamatsim mērķtiecīgai nodarbinātību darba grupā jaut nodrošinās Džons Edeins grāmata "Ēkšņu darba grupu veidošana" aprakstījis metodes:

- * piemērotu cilvēku izvēle;
- * savstarpēja sadarbība;
- * grupas nodarbinātums atbalstīšana;
- * darba izpildes kārtību pasargāšana.

Uzdevums "Ēkšņu darba grupu veidošana" ir da-
gārti papildināts ar pārbaudītiem piemēriem, anek-
dotēm, noteikumu aprakstiem un citiem pasākumiem
līdzīgiem - grāmatai parādās viss, kas varētu veicināt dar-
ba grupas kopīgo sniegumu.

Ir ir pakārtā un neizsīstāmā robežlīnija virsli svar-
īgu menedžmenta jautājumu risināšanai.

DŽONS EDEIRS
EFEKTĪVU LĒMUMU PIENĒMŠANA
IETEIKUMI VEIKSMĪGAM MENEDŽMENTAM

Ne visi menedžeri veltī pietiekami daudz laika biznesa attiecību veidošanas problēmām. Neskaitāmas saspringta darba stundas tiek izšķiestas nelietderīgi, ja lēmumi par biznesa darījumiem ir neloģiski, mērķi neskaidri nosprausti vai arī tie ir kļūdaini.

“Efektīvu lēmumu pieņemšana” ir rokasgrāmata, kas parāda radošas domas nozīmi menedžmenta mākslas pilnveidošanā. Edeira aprakstītie raksturīgie piemēri par biznesa norisēm, vēsturiskiem notikumiem, sporta un sabiedriskiem pasākumiem māca:

- ◆ risināt problēmas;
- ◆ tēlaini domāt;
- ◆ attīstīt intuīciju;
- ◆ argumentēt konkrētus gadījumus;
- ◆ attīstīt domāšanas spējas.

Grāmata ir vērtīgu padomu krājums analītiskā menedžmenta prasmes uzlabošanai.

DŽONS EIDERS
 EFEKTĪVU LĒMŪMŪ PIŅĒMŠANA
 IETEIKUMI VEIKŠĪGĀM MENĒDŽIENĀM

Ņir visi mēdžeri vāri pārtiekami daudz laika pāzno-
 sa atņožu veidošanas problēmām. Neapziņas saspiņ-
 ta dāze aizņemas tiek izkļūstas noliedzīgi, ja lēmumi par
 biznesa darījumam ir nepilnīgi, tiešāi nesānādi nosauks-
 ir vai arī tie ir kļūdaini.

— "Efektīvu lēmumu pieņemšana" ir lokasgrāmatas, kas
 parāda radošas domas nozīmīgu menedžmenta mērķa pāz-
 veidošanu. Ēdams aprakstātie ir katruģitā piemēri par biz-
 nesa nozīmīgu vēstureskām notikumiem, sports un sabied-
 risksim pasākumiem mūca.

- * rānāzē problēmas;
 - * rānāzē domāt;
 - * rānāzē intuīcij;
 - * argumentāzē konkrētus gadījumus;
 - * rānāzē domāšanas spējas.
- Grāmata ir vērtīgu padomu krājums analītiskā mēdž-
 menta prasmes uzlabošanai.

DŽONS EDEIRS
EFEKTĪVA INOVĀCIJA
KĀ SAGLABĀT KONKURENCES SPĒJU

Inovācija – jaunu ideju ieviešanas process ar apmierinātu klientu līdzdalību – enerģijas papildinājums jebkurai mūsdienu organizācijai. Nekas nespēj padarīt kompāniju un tajā strādājošos individuus smieklīgākus kā nevēlēšanās veikt pozitīvus pārveidojumus. Jūs nedrīkstat palikt uz vietas – jums vai nu jāvirzās uz priekšu, vai jāslīd atpakaļ.

Grāmatā “*Efektīva inovācija*” Džons Edeirs aplūko gan inovācijas, gan jaunrades procesu: jaunu ideju radīšanu un realizāciju. “Septiņas raksturīgas radoša cilvēka īpašības” iesaka nevainojamu struktūru savas radošās domas attīstībai. Šajā grāmatā ietvertas arī idejas par radošā darba grupām, kā arī padomi jaunu un radošu vēsmu ieviešanai.

Vērtīga rokasgrāmata menedžmenta pamatnostādņu apzināšanai.

IXONIA LIBRIS

SPRITIVA YOVANCIJA

K. J. SAKRABAT KONSTITUCIJE SRBIJE

Knjige koje su objavljene u ovom izdanju su: "Ustav Srbije" i "Ustav Crne Gore". Ove knjige su objavljene u okviru projekta "Ustavna reforma u Srbiji".

Knjige koje su objavljene u ovom izdanju su: "Ustav Srbije" i "Ustav Crne Gore". Ove knjige su objavljene u okviru projekta "Ustavna reforma u Srbiji".

Uredništvo: Institut za pravo i politiku, Beograd.

DŽONS EDEIRS
EFEKTĪVA MOTIVĀCIJA
KĀ GŪT IZCILUS PANĀKUMUS
NO KATRA DARBINIEKA

Mūsdienu biznesā galvenā vērtība ir cilvēki. Izcilus rezultātus var gūt tikai ar izciliem cilvēkiem. Katram menedžerim jāstimulē un jāattīsta cilvēkos vislabākās spējas, kas nav nemaz tik viegli sasniedzams korporatīvo izmaiņu un personiskas nenoteiktības laikā.

Rokasgrāmata "*Efektīva motivācija*" ir būtiskas vadības mākslas sastāvdaļa. Balstoties uz rūpīgu motivācijas izpēti vērtējumu, Džons Edeirs prezentē stratēģisko darbības ciklu, kas domāts augsta snieguma darba grupām un indivīdiem. Konkrētu piemēru analīze, pašpārbaudes testi un uzdevumi palīdzēs lasītājam virzīt savu rīcību, lai sasniegtu produktīvus rezultātus.

DŌMS ETERS
EITRIVA MŌTWĀGDA
LĪKĀ GŪTINĒMAS PĀRĀMĒMĪTĪ
NO KĀTRĀ DĀRĪNĪBĒKĀ

Mūsdienu latviešu valodā vārds "olīvu" izcila
no grieķu vārda "elaion", kas nozīmē "olīvu
auglis". Šis vārds ir saistīts ar grieķu vārdu
"elaia", kas nozīmē "olīvu dārzeņu".
Tātad, "olīvu" ir grieķu vārds, kas
nozīmē "olīvu auglis".

Latviešu valodā vārds "olīvu" ir
saistīts ar grieķu vārdu "elaion",
kas nozīmē "olīvu auglis". Šis vārds
ir saistīts ar grieķu vārdu "elaia",
kas nozīmē "olīvu dārzeņu". Tātad,
"olīvu" ir grieķu vārds, kas nozīmē
"olīvu auglis".

DŽONS EDEIRS
EFEKTĪVS LAIKA MENEDŽMENTS
KĀ TAUPĪT UN SAPRĀTĪGI IZMANTOT LAIKU

Laiks ir vērtība, ko nevar ne aizvietot, ne atgūt. Bet kā iemācīties to taupīt un saprātīgi izmantot?

“Efektīvs laika menedžments” iemācīs jums maksimāli izmantot katru stundu. Šai unikālajā rokasgrāmatā Džons Edeirs, plaši pazīstama personība menedžmenta apmācības jomā, pievērsies ikdienas darbiem atvēlētajam laikam. Plašs piemēru un konkrētu gadījumu izpētes klāsts palīdz:

- ♦ identificēt ilgtermiņa uzdevumus un īslaicīgus projektus;
- ♦ izplānot darba kārtību un maksimāli pilnvērtīgi izmantot laiku;
- ♦ iemācīties efektīvi izlietot laiku gan biroja darbā, gan sanāksmēs.

Grāmata “Efektīvs laika menedžments” parādīs jums, kā izvairīties no laika zudumiem, tādējādi atstājot jūsu rīcībā vairāk reālā laika.

DŽONS EDEIRS
EFĒKTĪVA LAIKĀ MĒNEĀDŽMENTS
KĀ TAUPĪT UN SAĒRĀTĪGI IZMANTOT LAIKU

Laikā ir vērtība, ko nevai ne aizvieto, ne atgūt. Bet kā
izmanto to tāpat un saprātīgi izmanto?

"Efektīva laika mēneādzimants" iemācīs jums maksimāli izmantot katru stundu. Šai unikālajā rokagrāmatā Džons Edeirs, plaši pazīstams personāla mēneādzimants, apņemas jums, pievēršoties ikdienas darbim atvērta un laiska. Plaši piemēri un konkrēti gadījumi izpauš kārtas palīdz.

* Identificēt lietderīgus uzdevumus
* Noteikt prioritātes

* Izvēlēties darbu kārtību
* Noteikt maksimāli pieņemami izmantot laiku

* Iemācīties efektīvi izlietot laiku
* Gan ārpus darbu, gan mājās

Grāmata "Efektīva laika mēneādzimants" parādīs jums

Džons Edeirs **«Efektīva komunikācija»**

SIA «Asja»

reģ. 40103051931

Iespiests SIA «Tipogrāfija Rota»

84×108/32

Sagatavots iespiešanai «N.I.M.S.», t. 7225215

OBLIGĀTAIS
EKSEMPLĀRS

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTĒKA

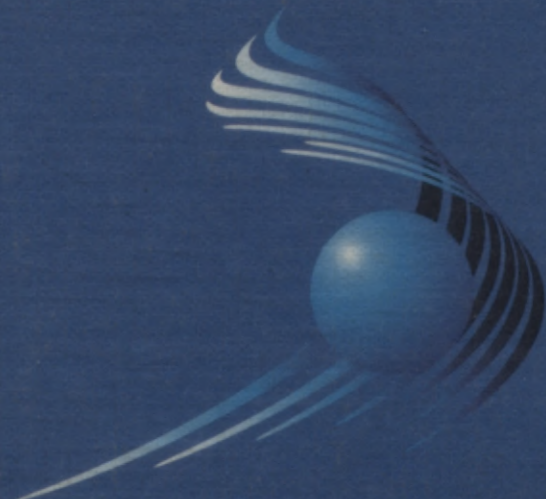


0301018976

2,60

EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA

99-3
L 556



Mūsdienās sazināšanās māka neapšaubāmi kļuvusi par vissvarīgāko menedžmenta līdzekli. Lūk, četri galvenie sazināšanās veidi: SARUNĀŠANĀS, KLAUSĪŠANĀS, RAKSTĪŠANA un LASĪŠANA. Daudzi menedžeri domā, ka apguvuši tos pilnībā. Bet vai tā ir? Un vai arī jūs par sevi tā domājat?

Vai jūs lietojat vārdus ar maksimālu efektivitāti - pārliecināt klausītāju un tikt reāli sadzirdētam? Klausīšanās māksla, izrādās, ir visgrūtāk apgūstamā. Vai jūs uztverat itin visu, ko cilvēki jums saka? Jūs rakstāt, bet vai jūsu vēstules un ziņojumi patiešām sniedz to informāciju, ko vēlaties pateikt? Un vai jūs spējat izmantot savas iedziļināšanās un uztveres spējas, lai aptvertu tos tūkstošus vārdu, ko ik dienas izlasāt?

Profesors Džons Edeirs ir viens no galvenajiem ekspertiem menedžmenta jautājumos, viņa grāmata ne vien palīdzēs pilnveidot jūsu iedzimtās spējas, bet arī ievadīs jūs tādās vērtīgās palīgnozarēs kā prezentācija, vizuālo uzskates līdzekļu pielietošana, interviju sniegšana, vērtēšana, kritizēšana un kritikas analīze, sapulču vadīšana un līdzdalība, komunikācija starp dažādiem departamentiem un vēl daudzās citās. Lieliski ir iestarpinājumi, kuros profesors Edeirs stāsta par liela vēriona komunikācijas kļūdām, kas iegājušas vēsturē, piemēram, *Vieglās kavalerijas brigādes lieta*.

Efektīva Komunikācija ir vēl viens šedevrs izcilajā grāmatu sērijā, kas jau pārdota 300000 eksemplāru lielā skaitā.