

Lotārs Dubkēvičs

Saskarsme audzēkņiem



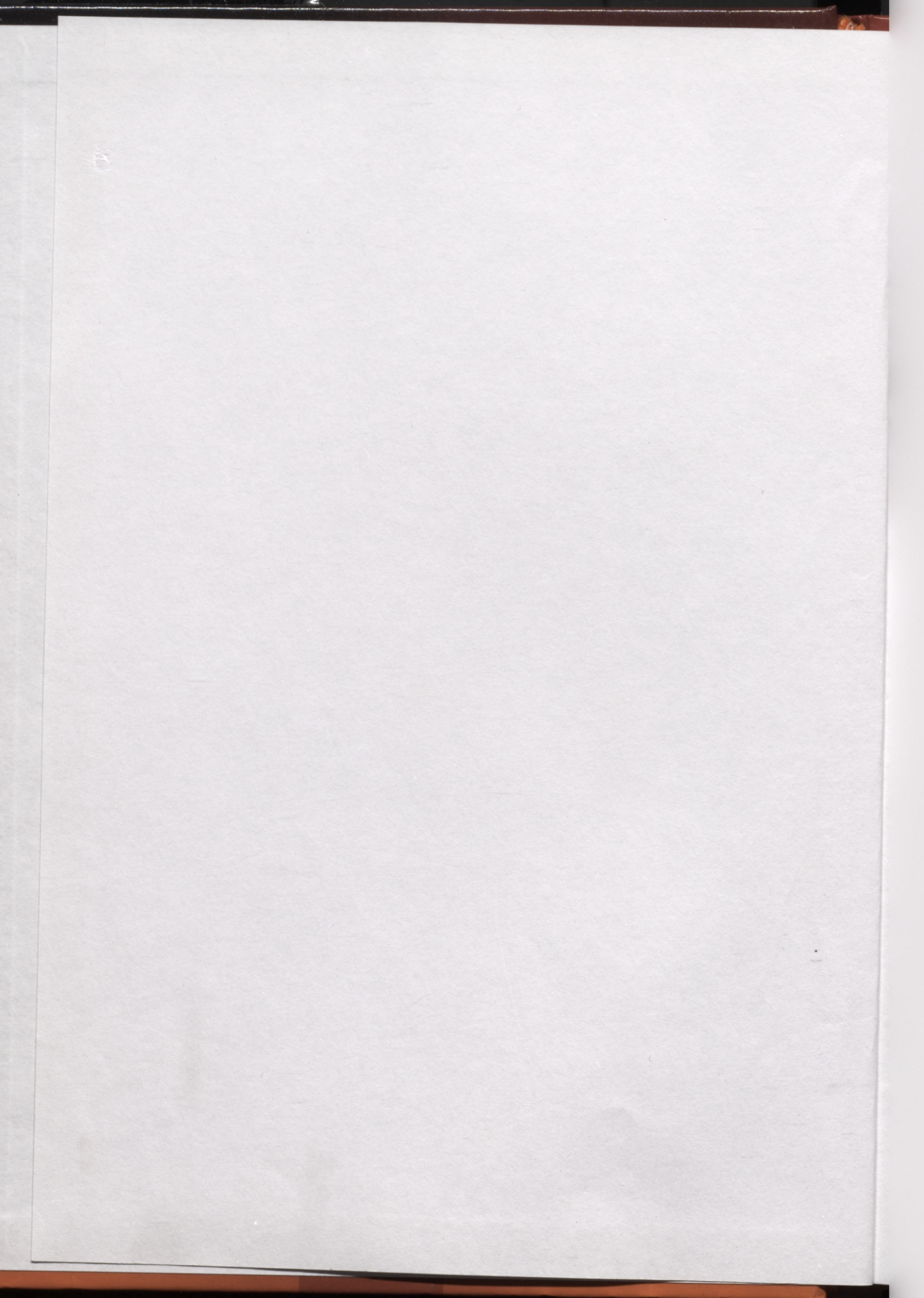
JUMAVA

London, England

18th Century

1750

1750



2006-5
L 181

L
316

Lotārs Dubkēvičs

Saskarsme audzēkņiem

mācību līdzeklis

JUMAVA

UDK 005 : 17(035)
Du 040

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

0306068669

Recenzente *Maija Pļaveniece*
Mākslinieks *Ints Vilcāns*
Atbildīgā redaktore *Inga Zarina*
Literārā redaktore *Lāsma Jaškovska*
Korektore *Oksana Griba*
Tehniskā redaktore *Irēna Soide*
Maketētāja *Ilze Reitere*

ISBN 9984-38-125-0

- © Apgāds "Jumava", izdevums
latviešu valodā, 2006
© Lotārs Dubkēvičs, teksts, 2006
© Ints Vilcāns, mākslinieciskais
noformējums, 2006

SATURS

Grāmata iecerēta kā mācību līdzeklis vidusskolas vecāko klašu skolēniem, arodizglītības mācību iestāžu, koledžu un augstskolu studentiem, kā arī pedagogiem.

Izdevumā aplūkoti saskarsmes un savstarpējo attiecību psiholoģijas jautājumi.

Lai veicinātu pašizpēti, saskarsmes prasmju un iemaņu apguvi, teorētiskās izziņas materiāls papildināts ar testiem un individuāliem uzdevumiem.

Grāmatu veido četras daļas: "Personība", "Saskarsme", "Komanda", "Pašvadība". Tēmas ir tieši vai pastarpināti saistītas ar saskarsmi.

Mācību līdzekļa mērķis ir palīdzēt lasītājiem saprast pašiem sevi, savus saskarsmes partnerus, lai gūtu personiskus panākumus un gandarījumu savstarpējās attiecībās.

| | |
|---|----|
| 1. Personības pamatjaukumus | 37 |
| 2. Pašvērtējuma | 44 |
| 3. Emocionālā inteliģence | 48 |
| 4. Daivas pedagoģija, cēlonāri | 50 |
| 5. Puzīļu sadarbība | 55 |
| II DAĻA. SASKARSMĒ | |
| 6. Saskarsmes raksturojums | 64 |
| 6.1. Kā ir saskarsme? | 64 |
| 6.2. Saskarsmes aksiomas | 68 |
| 6.3. Saskarsmes partneru izvēles kritēriji | 69 |
| 6.4. Saskarsmi ietekmējošie faktori | 71 |
| 6.5. Saskarsmes veidi | 71 |
| 6.6. Vai saskarsmes prasmes un iemaņas ir apgūstamas? | 72 |
| 7. Saskarsmes struktūra | 76 |
| 7.1. Saskarsmes partneru savstarpējā uztvere | 76 |
| 7.2. Informācijas apmaiņa | 80 |
| 7.3. Partneru atbildība | 80 |

SATURS

| | |
|---|----|
| Priekšvārds | 9 |
| I daļa. PERSONĪBA | |
| 1. Personības raksturojums | 12 |
| 2. Temperaments saskarsmē | 14 |
| 2.1. Temperamenta jēdziens | 14 |
| 2.2. Temperamentu veidi | 14 |
| 2.3. Temperamentu raksturojums saskarsmē | 16 |
| 2.4. Temperamentu reakcijas stresa situācijās | 20 |
| 3. Raksturs saskarsmē | 27 |
| 3.1. Rakstura jēdziens | 27 |
| 3.2. Raksturu klasifikācija | 28 |
| 4. Personības pamatvajadzības | 37 |
| 5. Pašvērtējums | 44 |
| 6. Emocionālā inteliģence | 48 |
| 7. Dzīves pozīcijas, scenāriji | 50 |
| 8. Pozīcijas saskarsmē | 55 |
| II daļa. SASKARSME | |
| 9. Saskarsmes raksturojums | 64 |
| 9.1. Kas ir saskarsme? | 64 |
| 9.2. Saskarsmes aksiomas | 68 |
| 9.3. Saskarsmes partneru izvēles kritēriji | 69 |
| 9.4. Saskarsmi ietekmējošie faktori | 71 |
| 9.5. Saskarsmes veidi | 71 |
| 9.6. Vai saskarsmes prasmes un iemaņas ir apgūstamas? | 72 |
| 10. Saskarsmes struktūra | 76 |
| 10.1. Saskarsmes partneru savstarpējā uztvere | 76 |
| 10.2. Informācijas apmaiņa | 83 |
| 10.3. Partneru mijiedarbība | 86 |

| | |
|--|-----|
| 11. Kontakta cikls | 89 |
| 12. Pirmais iespaids un tā radīšana | 92 |
| 13. Neverbālā saskarsme | 95 |
| 13.1. Saskarsmes vieta un laiks | 97 |
| 13.2. Ķermeņa valoda | 102 |
| 13.3. Pieskāriens | 105 |
| 13.4. Balss vokālie aspekti | 106 |
| 13.5. Ārējā izskata nozīme saskarsmē | 106 |
| 13.6. Personas teritorija un saskarsmes attālumi | 108 |
| 13.7. Dzimumu atšķirības neverbālajā uzvedībā | 112 |
| 13.8. Sociālo stāvokļu atšķirības neverbālajā uzvedībā | 113 |
| 14. Verbālā saskarsme | 125 |
| 14.1. Valoda un runa | 125 |
| 14.2. Monologs un dialogs | 128 |
| 14.3. Runāšana | 130 |
| 14.4. Klausīšanās | 130 |
| 14.5. Jautāšana | 133 |
| 14.6. Sarunas vadišana | 134 |
| 14.7. Ieteikumi veiksmīgai lietišķai sarunai | 137 |
| 15. Intervija | 143 |
| 15.1. Intervijas veidi | 143 |
| 15.2. Galvenās kļūdas intervijās | 145 |
| 15.3. Ieteikumi darba intervijai | 147 |
| 16. Publiska uzstāšanās | 155 |
| 16.1. Sevis pasniegšana | 155 |
| 16.2. Publiskās uzstāšanās sagatavošana | 157 |
| 16.3. Publiskās uzstāšanās struktūra | 159 |
| 16.4. Publiskās uzstāšanās ieteikumi | 160 |
| 17. Konflikti un to risināšana | 164 |
| 17.1. Iekšējie un ārējie konflikti | 165 |
| 17.2. Konflikta risināšana | 167 |
| 18. Stress | 175 |
| 18.1. Stresa jēdziens | 175 |
| 18.2. Stresa cēloņi | 178 |
| 18.3. Stresa pazīmes | 182 |
| 18.4. Stresa mazināšana | 183 |
| 19. Saskarsmes stili | 190 |

| | |
|--|-----|
| III daļa. KOMANDA | 195 |
| 20. Komanda | 196 |
| 20.1. Grupas raksturojums | 196 |
| 20.2. Komandas pazīmes | 197 |
| 20.3. M. Belbina komandas lomu teorija | 198 |
| 21. Līderības stili | 206 |
| 21.1. Līderība un līderības stils | 206 |
| 21.2. Līderības stilu klasifikācijas jautājums | 208 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| IV daļa. PAŠVADĪBA | 215 |
| 22. Pašvadība | 216 |
| Pēcvārds | 220 |
| Ieteicamās literatūras saraksts | 221 |

| | |
|---------------------------------|----|
| III dafa KOMANDA | 68 |
| 30. Komanda | 68 |
| 30.1. Grupa rakatunuma | 68 |
| 30.2. Komanda pazinas | 68 |
| 30.3. M. Bolina komanda | 68 |
| 31. Ladaris atli | 68 |
| 31.1. Ladaris on ladaris atli | 68 |
| 31.2. Ladaris atli ladaris atli | 68 |
| 32. Puvada | 68 |
| 32.1. Puvada | 68 |
| 32.2. Puvada | 68 |
| 32.3. Puvada | 68 |
| 32.4. Puvada | 68 |
| 32.5. Puvada | 68 |
| 32.6. Puvada | 68 |
| 32.7. Puvada | 68 |
| 32.8. Puvada | 68 |
| 32.9. Puvada | 68 |
| 32.10. Puvada | 68 |
| 32.11. Puvada | 68 |
| 32.12. Puvada | 68 |
| 32.13. Puvada | 68 |
| 32.14. Puvada | 68 |
| 32.15. Puvada | 68 |
| 32.16. Puvada | 68 |
| 32.17. Puvada | 68 |
| 32.18. Puvada | 68 |
| 32.19. Puvada | 68 |
| 32.20. Puvada | 68 |
| 32.21. Puvada | 68 |
| 32.22. Puvada | 68 |
| 32.23. Puvada | 68 |
| 32.24. Puvada | 68 |
| 32.25. Puvada | 68 |
| 32.26. Puvada | 68 |
| 32.27. Puvada | 68 |
| 32.28. Puvada | 68 |
| 32.29. Puvada | 68 |
| 32.30. Puvada | 68 |
| 32.31. Puvada | 68 |
| 32.32. Puvada | 68 |
| 32.33. Puvada | 68 |
| 32.34. Puvada | 68 |
| 32.35. Puvada | 68 |
| 32.36. Puvada | 68 |
| 32.37. Puvada | 68 |
| 32.38. Puvada | 68 |
| 32.39. Puvada | 68 |
| 32.40. Puvada | 68 |
| 32.41. Puvada | 68 |
| 32.42. Puvada | 68 |
| 32.43. Puvada | 68 |
| 32.44. Puvada | 68 |
| 32.45. Puvada | 68 |
| 32.46. Puvada | 68 |
| 32.47. Puvada | 68 |
| 32.48. Puvada | 68 |
| 32.49. Puvada | 68 |
| 32.50. Puvada | 68 |
| 32.51. Puvada | 68 |
| 32.52. Puvada | 68 |
| 32.53. Puvada | 68 |
| 32.54. Puvada | 68 |
| 32.55. Puvada | 68 |
| 32.56. Puvada | 68 |
| 32.57. Puvada | 68 |
| 32.58. Puvada | 68 |
| 32.59. Puvada | 68 |
| 32.60. Puvada | 68 |
| 32.61. Puvada | 68 |
| 32.62. Puvada | 68 |
| 32.63. Puvada | 68 |
| 32.64. Puvada | 68 |
| 32.65. Puvada | 68 |
| 32.66. Puvada | 68 |
| 32.67. Puvada | 68 |
| 32.68. Puvada | 68 |
| 32.69. Puvada | 68 |
| 32.70. Puvada | 68 |
| 32.71. Puvada | 68 |
| 32.72. Puvada | 68 |
| 32.73. Puvada | 68 |
| 32.74. Puvada | 68 |
| 32.75. Puvada | 68 |
| 32.76. Puvada | 68 |
| 32.77. Puvada | 68 |
| 32.78. Puvada | 68 |
| 32.79. Puvada | 68 |
| 32.80. Puvada | 68 |
| 32.81. Puvada | 68 |
| 32.82. Puvada | 68 |
| 32.83. Puvada | 68 |
| 32.84. Puvada | 68 |
| 32.85. Puvada | 68 |
| 32.86. Puvada | 68 |
| 32.87. Puvada | 68 |
| 32.88. Puvada | 68 |
| 32.89. Puvada | 68 |
| 32.90. Puvada | 68 |
| 32.91. Puvada | 68 |
| 32.92. Puvada | 68 |
| 32.93. Puvada | 68 |
| 32.94. Puvada | 68 |
| 32.95. Puvada | 68 |
| 32.96. Puvada | 68 |
| 32.97. Puvada | 68 |
| 32.98. Puvada | 68 |
| 32.99. Puvada | 68 |
| 32.100. Puvada | 68 |

Priekšvārds

Šī grāmata ir saskarsmes teorija — viena no varbūtējām iespējām. Prakse vienmēr atšķiras no teorijas — tā ir krāsaināka, pārsteidzošāka un tāpēc komplikētāka. Īpaši, ja runa ir par savstarpējām attiecībām. Dzīvē, visticamāk, nav ideālu savstarpējo attiecību — ne ideāli sliktu, ne arī ideāli labu (gluži tāpat kā nav ideālu teoriju). Ideāli ir tikai attiecību mirkļi. Arī bez tiem neiztikt, tie palīdz saglabāt ticību, cerību, optimismu.

Dzīvē ir veiksmīga saskarsme. Tā nozīmē attiecības, kas nodrošina personiskus panākumus, personisku gandarījumu un labu pašsajūtu. Veiksmīga saskarsme nozīmē arī to, ka ikvienam cilvēkam ir nepieciešama veiksmē, kaut nedaudz. Mēdz gan teikt: veiksmē ir zinošo un prasmīgo sabiedrotā.

Saskarsmē nedarbojas matemātiskā formula: saskaitāmo divi un divi summa vienāda ar četri. Saskarsmē saskaitāmo summa ir atkarīga no partneru savstarpējas vienošanās. Tās rezultāts var būt gan mazāks (neveiksmīgas saskarsmes gadījumā), gan arī lielāks (veiksmīgas saskarsmes gadījumā) par četri.

Ikdienā pietiekami bieži ir situācijas, kad **apzināti** (zinot, balstoties uz zināšanām) darot teorētiski nepareizas lietas, iegūstam negaidīti labus rezultātus. Saskarsmes teorija, likumi ir radoši interpretējami atkarībā no reālās situācijas: tos var, drīkst un tie jāpārkāpj, bet jāzina, ka savstarpējās attiecības nepiedod neizglītotus un bezatbildīgus eksperimentus.

Saskarsme ir dzīves māksla, jo saskarsme nevar nebūt vai — dari, ko darīdams, bet nav iespējams iztikt bez saskarsmes.

Prilekavirhs

Si grāmata ir saskarmes teorija — vienā no vairākajām iespējamām. Paskaidrojums atgriežas no teorijas — tā ir kārtējais, pārskatītais un tāpat komplikācija. Īpaši, ja runa ir par savstarpējo attiecību. Dāvis, vārds, ceturksnis, nav ideālu savstarpējo attiecību — ne ideālu stāvokli, ne arī ideālu laiku (gluži tāpat kā nav ideālu teoriju). Ideāli ir tikai ideālu mērķi. Arī bez tam neiziet, tie palīdz saglabāt tiešu, ceturksni, apstākļus.

Dāvis ir veiksmīga saskaršana. Tā notiek attiecībā, kas notiek ar visu niķu parādību, personisku gatavību un laiku parādību. Veiksmīga saskaršana nozīmē arī to, ka ikvienam cilvēkam ir nepieciešama veiksmīga, kaut nedaudz. Mēdz gan teikt: veiksmi ir zināms un prasīgs apstākļos.

Saskaršanās nedrīkst būt matemātiska formula, saskaršanos divi un divi summa vienāda ar četri. Saskaršanos saskaršanos summa ir atkarīga no partitūras savstarpējās vienotības. Tās rezultāts var būt gan mazs, gan liels, gan saskaršanos gadījumā, gan arī jebkāda veiksmīga saskaršanos gadījumā gan ceturksni.

Ikdienā pietiekami bieži ir situācijas, kad apstākļi (stāvoklis, dalītājs un zināšanām) darot rezultātu nepieciešams būt, iegūstam rezultātu, laikus rezultātu. Saskaršanos teorija, kāruni ir vadoši interpretācijas atkarībā no reālās situācijas, kas var būtēt un tie jāpārskatī, bet jāņem, ka savstarpējās attiecības nepieciešamā notiekoties un konsekventi eksperimentā.

Saskaršanos ir divos mērķos, jo saskaršanos nevienam nebūt vai — dati, ko darīdams, bet nav iespējams izteikt bez saskaršanos.

1. PERSONĪBAS RAKSTUROJUMS

Nav auglīgākas nodarbības kā sevis
paša izzināšana.

Renē Dekarts

Franču filozofs, intuitīvisks Anrī Bergsons (1859–1941) teica, ka cilvēka prātam piemīt zināma “aprobežotība”. Ar to domājams cilvēka kā *Homo sapiens* būtnes vēlmi “salikt visu pa plauktiņiem” — definēt. Tas tāpēc, ka nenoteiktība cilvēkus biedē. Ne visu, ko mēs saprotam, mēs spējam izteikt vārdos.

Viduslaiku domātājs Sv. Aurēlijs Augustīns (354–430) rakstīja: “Kas ir laiks? Kamēr neviens man to nevaicā, es to pavisam labi saprotu, taču, tiklīdz gribu sniegt atbildi, nonāku pilnīgā bezizejā.”

Līdzīgi ir ar jautājumu: “Kas ir personība?” Jēdziens “personība” tiek lietots dažādās zinātnēs: pedagogijā, filozofijā, socioloģijā, vēsturē. Šajās zinātnēs un nereti arī sadzīvē ar personību saprot kaut ko sevišķu — īpašus un pat izcilus cilvēkus.

Psiholoģijā nepastāv dalījums: personības un nepersonības. **Visi cilvēki ir personības.**

Personība ir cilvēka unikālu īpašību kopums.

Latvijas psihologs Aleksejs Vorobjovs personību raksturo ar formulu:

$$P \text{ (personība)} = T + I,$$

kur **T** ir tipiskās (visām personībām piemītošās) psihiskās īpašības (piemēram, vajadzības, domāšana, runa), bet **I** — individuālās psihiskās īpašības (piemēram, individuālās runas īpatnības: vārdu krājums, runas kultūra, “miļvārdiņi”, balss “melodija” — intonācijas, toņkārtas).

Amerikāņu psihologs Klakhoms Marejs raksta, ka katrs cilvēks daļēji ir kā **visi** cilvēki, daļēji kā **daži** citi, taču kā **neviens cits** cilvēks. Mēs esam līdzīgi, jo visi esam personības un vienlaicīgi personība ir tas, kas mūs atšķir.

Personība nozīmē cilvēka būtību un to ir faktiski neiespējami definēt konkrētāk. Šveiciešu psihologs Karls Gustavs Jungs (1875–1961) teicis, “ka personība ir tas, ko jūs domājat, uzdodot šo jautājumu”.

Uz personības un tās struktūras sarežģīto raksturu norāda arī apmēram 200 dažādas personību aprakstošas un skaidrojošas teorijas.

Viena no nozīmīgākajām un pazīstamākajām teorijām ir **psihoanalīze**. 1896. gadā Vīnes ārsts psihiatrs Zigmunds Freids (1856–1939) pirmo reizi lieto vārdu “psihoanalīze”.

Psihoanalīzes vai dziļu psiholoģijas pamatideju veido pieņēmums, ka **cilvēka uzvedību, rīcību nosaka bezapziņa — dziņa, instinkti**. Cilvēks pilnībā neapzinās savas uzvedības un darbības patiesos motīvus. Teiktais daļēji attiecināms arī uz saskarsmi. Piemēram, vai mūs pašus bieži vien nepārsteidz dažādas “nejaušības” personiskajā uzvedībā, nejauši “pasprukuši” žesti, vārdi. **Tāpēc saskarsmē vienmēr būs neprognozējami, neparedzēti “melnās kastes” elementi**.

Ar personības jēdzienu saistīti vēl divi diskusiju rosinoši jautājumi:

1. Kurā brīdī sākas personība?

2. Vai personība ir iedzimta?

1. Pastāv dažādi viedokļi par personības “laika robežām”: personība sākas

- no bērna ieņemšanas brīža;
- no bērna piedzimšanas brīža;
- pusaudža gados;
- sasniedzot pilngadību.

Vairākums psihologu uzskata, ka par personību var runāt aptuveni 3–5 gadu vecumā.

2. Mūsdienās psiholoģijā un ģenētikā pastāv uzskats, ka personība ir jau iepriekš noteikta (determinēta), jo:

- 1/3 daļu tās nosaka iedzimtība;
- 1/3 daļa izveidojas grūtniecības laikā;
- 1/3 daļa īpašību izveidojas socializācijas procesā.

Nenoliedzot iedzimtību (bioloģiskie faktori, temperaments), svarīgi ir uzsvērt, ka par personību kļūst tikai socializācijas, t.i., saskarsmes ar citiem cilvēkiem — personībām — procesā. Personības veidošanās, pilnveidošanās norisinās visa mūža garumā.

2. TEMPERAMENTS SASKARSMĒ

2.1. Temperamenta jēdziens

Saskarsmi, arī rīcību ekstremālās situācijās, ietekmē personības psiholoģiskās īpatnības. Nosacīti šīs īpatnības varētu iedalīt divās grupās:

- īpašības, kas saistītas ar ģenētiski bioloģisko pamatu (temperaments, raksturs);
- īpašības, kuras izveidojas personīgajā dzīves pieredzē un pirmām kārtām tieši saskarsmē ar citiem cilvēkiem, saskarsmes pieredzes rezultātā (raksturs, pašvērtējums, dzīves pozīcija, pozīcija saskarsmē u. c.).

No pirmās grupas saskarsmes kontekstā nozīmīgākie ir temperamenta un rakstura jautājumi.

Temperaments nosaka cilvēka **darbības dinamiku**:

- tempu (darbības ātrumu — ātrāk vai gausāk);
- ritmu (aktivitātes paisumu un bēgumu — nogurumu);
- intensitāti (slodzes, t. sk. arī savstarpējo attiecību emocionālo un lietišķo kontaktu slodzes izturības pakāpi).

Temperaments ir saistīts ar indivīda centrālo nervu sistēmu (CNS), tās īpatnībām. Temperaments ir **iedzimts**, mēs nevaram to izmainīt, bet pieņemt to un iemācīties ar to sadzīvot un iedraudzēties. Tas iespējams, iepazīstot katram savu temperamentu pašizpētes ceļā.

2.2. Temperamentu veidi

Pazīstamāko temperamentu klasifikāciju ir izveidojuši sengrieķu ārsts un filozofs Hipokrāts (5.–4. gs. p. m. ē.) un analītiskās psiholoģijas izveidotājs Šveices ārsts Karls Gustavs Jungs.

Hipokrāts izdalīja četrus temperamenta tipus:

- 1) flegmatiskais;
- 2) melanholiskais;
- 3) holeriskais;
- 4) sangviniskais.

Cilvēks nav tikai viena temperamenta tips "tīrā veidā", bet gan to sajaukums. Arī pats grieķu vārds **krasis**, kas apzīmēja temperamentu, nozīmē sajaukumu. Latīņu vārds — **temposa**, kas ir temperamenta nosaukuma pamatā, tulkojumā nozīmē — sajaukt vajadzīgās attiecībās. Tādējādi citu temperamentu klātbūtnei ir kā līdzsvarojoša, tā arī papildinoša funkcija. Izveidojot savu temperamentu klasifikāciju, Hipokrāts pamatojās uz novērojumiem par atšķirībām cilvēku uzvedībā un izturēšanās stilā. Tas apliecina temperamenta ietekmi uz saskarsmi.

K. G. Jungs izdalīja divus cilvēka pamattipus — divus temperamenta tipus: ekstraverto un introvertu. Ekstravertajam tipam raksturīga orientācija uz citiem, atvērtība pret ārējo pasauli un publiskums. Introvertais tips ir sevi vērst, orientējas uz personīgo, personīgiem pārdzīvojumiem, raksturīga lielāka noslēgtība. Izmantojot "Džohari loga" teoriju (sk. 8. attēlu 9. nodaļā), pirmajā gadījumā dominē atvērtās rūtis, bet otrajā — apslēptās.

Gan ekstravertums, gan introvertums spilgti izpaužas saskarsmē. Tajā pašā laikā gan ekstraversijas, gan introversijas īpašības piemīt ikvienam cilvēkam un jautājums ir tikai par devām vai dominantēm.

Apkopojot Hipokrāta un K. G. Junga uzskatus, izveidojas šāda klasifikācijas tabula:

| | |
|---------------------------|--------------|
| Introvertie temperamenti | Flegmatiķis |
| | Melanholiķis |
| Ekstravertie temperamenti | Holeriķis |
| | Sangviniķis |

1. attēls. Temperamentu klasifikācija

Dāņu māksliniekam karikatūristam Herlufam Bidstrupam ir karikatūra, kurā attēlota četru atšķirīgu temperamentu cilvēku reakcija vienā un tajā pašā situācijā: kāds kungs atpūšas uz soliņa, blakus viņam nolikta platmale, nejaušs garāmgājējs apsēžas uz platmales. Holeriķa reakcija — nevaldāmas dusmas, melnholiķis — ļoti apvainojas, sangviniķis — smejas, bet flegmatiķis nesatricināmā mierā uzliek platmali galvā, it kā nekas nebūtu noticis.

Nav labu un sliktu temperamentu, bet ikvienam temperamentam ir savas stiprās un vājās puses. **Temperaments izpaužas cilvēka attieksmē pret notiekošo, citiem cilvēkiem un sevi.**

2.3. Temperamentu raksturojums saskarsmē

> Flegmatīķis

1. **Vispārējs temperamenta raksturojums:** mierīgs, līdzsvarots, izturīgs, pacietīgs, lēnīgas reakcijas, nemīl pārmaiņas.

2. **Emocionālā noturība:** emocionāli stabils, ir tik nosvērts, ka šķiet pat bezjūtīgs, bet šis iespaids ir mājīgs, jo flegmatīķis var eksplodēt.

3. **Introversijas/ekstraversijas raksturojums:** introverts.

4. **Līderības spējas, ambīcijas:** nav izteiktas.

5. **Attieksme pret konfliktiem:** izvairās no konfliktsituācijām.

6. **Komunikabilitātes vispārējs raksturojums:**

- attiecībām nepiešķir īpašu nozīmi;
- nav izteikta komunikabilitāte — pieņem un sadzīvo gandrīz ar jebkurām attiecībām;
- saskarsme ar nepazīstamiem cilvēkiem nesagādā problēmas;
- attiecību problēmas “neņem pārāk tuvu pie sirds”.

7. **Spēja strādāt komandā:** veiksmīgāk darbojas vienatnē.

8. **Saderība ar citiem temperamentiem:** spēj un prot sadzīvot ar jebkuru citu temperamentu.

9. **Temperamenta uzvedības pazīmes saskarsmē:**

- **neverbālās uzvedības pazīmes:** vienveidīgas, lēnas kustības; mazkustīga sejas izteiksme, nelieto daudz žestu, nepievērš uzmanību apģērbam (ģērbjas tā, kā jūtas ērti), dominē monotons balss tonis;
- **verbālās uzvedības pazīmes:** mīl runāt detalizēti, grūti pārtraukt; uzdod daudz jautājumu, bieži pārjautā, lai noskaidrotu jautājumus, nesaprot pusvārdus, mājienus, zemtekstus.

10. **Saskarsmes ieteikumi:**

- neuzbāzties ar attiecībām;
- stimulēt darbības (jo temperamentam raksturīgs zināms „slinkums” darbībās un attiecībās);
- atvēlēt pietiekami daudz laika kontaktam;
- uzņemties iniciatīvu;
- runāt tieši, bez zemtekstiem, nelietojot “puķu valodu”, nepieciešamos jautājumus izklāstīt detalizēti.

> Melanholiķis

1. **Vispārējs temperamenta raksturojums:** emocionāli jūtīgs, īpaši pret negatīviem vērtējumiem; viegli un ilgstoši aizvainojas; empātisks — spēj iejusties otra cilvēka situācijā; psiholoģiskais tonuss — pesimistisks, grūti pielāgojas jauniem apstākļiem.

2. **Emocionālā noturība:** emocionāli labils.

3. **Introversijas/ekstraversijas raksturojums:** introverts.

4. **Liderības spējas, ambīcijas:** nav raksturīgas.

5. **Attieksme pret konfliktiem:** pats konfliktsituācijās neiesaistās, taču tās ļoti pārdzīvo.

6. **Komunikabilitātes vispārējs raksturojums:**

- reti izrāda iniciatīvu saskarsmē;
- piešķir lielu nozīmi attiecībām ar citiem cilvēkiem, tās viņam ir nozīmīgas — ļoti pārdzīvo attiecības;
- raksturīga pieķeršanās attiecībām, bet izvairās no plašas sabiedrības;
- attiecību jautājumos ir emocionāli, tos uztver ļoti jūtīgi un pārdzīvo;
- attiecībās ir noslēgti, atturīgi un izvairīgi, īpaši kontaktos ar nepazīstamiem vai mazpazīstamiem cilvēkiem.

7. **Spējas strādāt komandā:** labprātāk darbojas vienatnē, brīvā darba režīmā.

8. **Saderība ar citiem temperamentiem:** nesaderība pastāv starp melanholiķi un holeriķi, var būt saderības problēmas starp melanholiķi un melanholiķi.

9. **Temperamenta uzvedības pazīmes saskarsmē:**

- **neverbālās uzvedības pazīmes:** nelieto daudz žestu, zināma neveiklība, sejas izteiksmē dominē skumjas, sērīgums, var būt arī sāpīga ironija, balss tonis klusināts, rūpējas par ārējo izskatu, piemīt zināms estētisms;
- **verbālās uzvedības pazīmes:** saskarsmē bieži saskata zemtekstus, pat, ja to nav, un attiecina uz sevi, var nesaprast jokus, viegli pārtraucams, bet pēc tam grūti atsākt kontaktu, saskarsmē neizrāda iniciatīvu, neuzsāk sarunu.

10. **Saskarsmes ieteikumi:**

- melanholiķi nepieciešams iedrošināt;
- saskarsmē ar melanholiķi jābūt uzmanīgam uzvedības un vārdu izvēlē;
- nav ieteicamas kategoriskas balss intonācijas, balss paaugstināšana;
- jācenšas izrādīt simpātijas.

> **Holeriķis**

1. **Vispārējs temperamenta raksturojums:** raksturīga paaugstināta uzbudinātība, uzvedības nelīdzsvarotība; izteiktas garastāvokļa maiņas, t. s. garastāvokļa cilvēki, impulsīvi, tas ir cilvēks, par kuru mēdz teikt — temperamentīgs cilvēks, psiholoģiskais tonuss — optimists.

2. **Emocionālā noturība:** emocionāli labils.

3. **Introversijas/ekstraversijas raksturojums:** ekstraverts — savas emocijas, noskaņojumu, aktivitātes vērš uz āru, uz citiem cilvēkiem.

4. **Līderības spējas, ambīcijas:** izteiktas līdera ambīcijas, arī spējas, mēdz uzspiest līderību.

5. **Attieksme pret konfliktiem:** no visiem temperamentiem viskašķīgākais temperaments, taču konfliktsituācijas ātri aizmirst — “ātri uznāk un ātri pāriet”.

6. **Komunikabilitātes vispārējs raksturojums:**

- ļoti sabiedrīks, pieder iniciatīva saskarsmē, nosliece dominēt;
- patīk kontaktēties ar cilvēkiem, bet ir neiecietīgi pret atšķirīgiem viedokļiem un ne vienmēr prot veidot attiecības;
- neiecietīgi pret kritiku, tā viņam atņem ticību, kritizējot citu viedokli, nereti kritizē personiski;
- kontaktos ir ļoti tieši, izsaka visu atklāti, nepietiekami kontrolē domas, jūtas, vārdus — vispirms izdara un pēc tam tikai domā.

7. **Spējas strādāt komandā:** labprāt strādā komandā, cenšoties uzņemties līdera lomu.

8. **Saderība ar citiem temperamentiem:** vislielākā nesaderība ir starp diviem holeriķiem, un šīs nesaderības pamatā ir pretenzijas uz līdera pozīciju.

9. **Temperamenta uzvedības pazīmes saskarsmē:**

- **neverbālās uzvedības pazīmes:** enerģiska sejas izteiksme un kustības, lieto daudz žestu, runā ar rokām, taču žestiem nav raksturīgas noapaļotas formas — tie ir strauji un asi; cenšas atrasties saskarsmes telpas centrā, tādējādi apliecinot savas līderības ambīcijas; skaļa balss; pievērš lielu nozīmi ārējam izskatam, apģērbam, spilgtām detaļām ar mērķi pievērst sev uzmanību; ātri aug emocionāls uzbudinājums uzvedībā, runā;
- **verbālās uzvedības pazīmes:** labas runas dotības, oratora spējas; sarunā (tāpat kā saskarsmē kopumā) vienmēr cenšas uzlikt punktu uz “i”, nosargāt savas tiesības uz pēdējo vārdu vai “durvju aizciršanu” (arī tiešā nozīmē).

10. **Saskarsmes ieteikumi:**

- saskarsmē ar holeriķi nepieciešams saglabāt vēsu mieru, ieturēt pauzi un pagaidīt, lai viņš norimst, — varbūt pat, ja tas iespējams, atlikt kontaktu uz vēlāku laiku;
- holeriķi jācenšas “bremzēt”.

> Sangviņķis

1. **Vispārējs temperamenta raksturojums:** aktīvs un ļoti komunikabls temperaments ar augstu paškontroli; ļoti patīk pārmaiņas, dominējošais psiholoģiskais tonuss — optimists; trūkst mērķtiecības, piemīt paviršība un virspusējība.

2. **Emocionālā noturība:** emocionāli labils.

3. **Introversijas/ekstraversijas raksturojums:** ekstraverts, bet salīdzinājumā ar holerisko temperamentu ekstraversija ir dominējoši pozitīva, jo to raksturo uzmanība pret citiem cilvēkiem.

4. **Līderības spējas, ambīcijas:** izteiktas līdera spējas un ambīcijas, ieredzēts līderis.

5. **Attieksme pret konfliktiem:** izvairās no konfliktiem, cenšas saglabāt labas attiecības “par katru cenu”.

6. **Komunikabilitātes vispārējs raksturojums:**

- izteikta orientācija uz attiecībām;
- ļoti izteikta komunikabilitātes spēja — sangviņķis ir nevis vienkārši sabiedrisks kā holēriķis, bet viņš arī prot veidot attiecības ar citiem;
- piemīt zināma paviršība attiecībās, kas var izpausties kā aizmāršība, izklaidība;
- empātisks.

7. **Spējas strādāt komandā:** veiksmīgi iekļaujas komandā, bieži tiek izvirzīts par līderi; sangviņķis veido pozitīvu psiholoģisko klimatu komandā.

8. **Saderība ar citiem temperamentiem:** nav saderības problēmu.

9. **Temperamenta uzvedības pazīmes saskarsmē:**

- **neverbālās uzvedības pazīmes:** dzīva, pozitīva sejas izteiksme; daudz kustību, žestu (žesti ir noapaļoti); uzvedība emocionāla; rūpējas par savu ārējo izskatu, apģērbu, taču nav nosliece uz spilgtām detaļām; balss tonis ir aizrautīgs;
- **verbālās uzvedības pazīmes:** ir ļoti uzmanīgi klausītāji; patīk daudz runāt un arī pārspilēt, īpaši savus pārdzīvojumus — “mīlais melis”.

10. **Saskarsmes ieteikumi:**

- vēlams izrādīt simpātijas,
- sniedzot paskaidrojumus, nevajadzētu izplūst pārāk garās sarunās, bet gan runāt īsi un konkrēti.

2.4. Temperamentu reakcijas stresa situācijās

Holeriskais un sangviniskais temperaments stresa situācijās sākotnēji tās cenšas mazināt vai novērst ar aktīvām darbībām. Ja stresa līmenis ir pārmērīgs, aktivitātes kļūst haotiskas un var sākties panika.

Flegmatiskais un melanholiskais temperaments uz stresu reaģē ar pasivitāti, sastingumu un noslēgšanos sevī. Pārmērīgā stresā vienkārši apsēžas un nedara neko — ir rīcības nespējīgi.

Katrā cilvēkā ir dažādu temperamentu pazīmes. Cilvēks ir kā savdabīgs temperamentu kokteilis ar vienu vai divām dominantēm.

1. TESTS

Temperamenta noteikšana

Lūdzu, atzīmējiet ar krustiņu (+) īpašības, kuras jums piemīt un ir raksturīgas!

| | |
|-----|---|
| 1. | Aizrautība, dedzīgums darbā |
| 2. | Nosvērtība rīcībā, mierīgums pat grūtās dzīves situācijās |
| 3. | Spēja viegli piemēroties dzīves pārmaiņām |
| 4. | Pārlietu emocionāls jūtīgums |
| 5. | Spilgti izteikts kaujinieciskums |
| 6. | Neatlaidība |
| 7. | Sabiedriskums |
| 8. | Spēja ātri aizvainoties |
| 9. | Straujums rīcībā |
| 10. | Patstāvība |
| 11. | Viegla uzmanības pārslēgšana |
| 12. | Tieksme noslēgties sevī |
| 13. | Spēja novest darbību līdz pārlietu lielam spriegumam, kulminācijai |
| 14. | Prasme savaldīt nevajadzīgus impulsus un dziņas |
| 15. | Spēja ātri saprasties ar svešiem cilvēkiem, gūstot no viņiem ierosmi, aktivitātes pieaugumu |

| | |
|-----|--|
| 16. | Nedrošība un biklums saskarsmē ar nepazīstamiem cilvēkiem |
| 17. | Gatavība vienmēr pārvarēt grūtības |
| 18. | Nepakļaušanās sīkumiem |
| 19. | Dzīvesprieks, optimisms |
| 20. | Izbailes bīstamās situācijās |
| 21. | Viegla, ātra un paaugstināta uzbudināmība |
| 22. | Spēja veikt uzdevumus, kas prasa vienmērīgu spēku sadalījumu |
| 23. | Prasme visai ātri atbrīvoties no nomākta garastāvokļa |
| 24. | Nedrošība grūtos apstākļos |
| 25. | Taisnprātība, tiešums savstarpējās attiecībās |
| 26. | Spēja ilgstoši veikt sasprindzinātu darbu |
| 27. | Kustīgums, prāta elastība |
| 28. | Lēna, neizlēmīga rīcība atbildīgos brīžos |
| 29. | Asums attiecībās ar darbabiedriem |
| 30. | Pacietība |
| 31. | Tieksme uz asprātību un humoru |
| 32. | Spēja spēcīgi pārdzīvot maznozīmīgas neveiksmes |
| 33. | Neiecietība |
| 34. | Lēna uzmanības koncentrēšana |
| 35. | Organizatora spējas |
| 36. | Neticība saviem spēkiem |
| 37. | Nepacietība |
| 38. | Prasme aprēķināt savas iespējas, iesākto pabeigt līdz galam |
| 39. | Ieradums uzņemties pārāk daudz sabiedrisko pienākumu |
| 40. | Neuzticēšanās cilvēkiem |
| 41. | Agresivitāte |
| 42. | Nosvērtība savstarpējās attiecībās |
| 43. | Viegla emociju rašanās, mainība |

| | | |
|-----|--|----|
| 44. | Prasme labi veikt pienākumus tikai ierastos apstākļos | 18 |
| 45. | Haotisms, nelīdzsvarotība rīcībā, darbībā | 19 |
| 46. | Konservatīvisms | 17 |
| 47. | Ātra reakcija | 18 |
| 48. | Atteikšanās no aktīvas rīcības, ja nav zināms rezultāts | 20 |
| 49. | Cikliskums darbībā | 21 |
| 50. | Lietišķums rīcībā un valodā | 22 |
| 51. | Produktivitāte darbā | 23 |
| 52. | Pakļautība pārestībām, neobjektīvam vērtējumam | 24 |
| 53. | Pārmērīga spēku izšķiešana kādam pasākumam | 25 |
| 54. | Inertums | 26 |
| 55. | Vispusība, prasme veikt daudzveidīgu darbību | 27 |
| 56. | Tieksme neveiksmju cēloni meklēt tikai sevī | 28 |
| 57. | Mērķu sasniegšana, nerēķinoties ar citiem | 29 |
| 58. | Koncentrēta uzmanība | 30 |
| 59. | Ātra aktuālā un jaunā pieņemšana | 31 |
| 60. | Tieksme spēju pašnovērtējumu dot zemāku, nekā tas ir patiesībā | 32 |

Testā pie katras īpašības atzīmējiet tās piederību temperamentam. Īpašībām atbilstoša temperamentu secība ir šāda:

| | |
|---|------|
| 1 | H |
| 2 | F |
| 3 | S |
| 4 | M |
| 5 | H |
| 6 | F |
| 7 | utt. |

Saskaitot krustiņus (+) pie katra burta, nosakiet savu piederību kādam no temperamenta tipiem: H — holēriķis, F — flegmatīķis, S — sangviniķis, M — melanholiķis. Lielākā summa atbilst dominējošam temperamentam.

Pašizpētei un salīdzināšanai vēl viens tests — vācu izcelsmes psihologa Hansa Aizenka plaši pazīstamais temperamenta noteikšanas tests. Saskaņā ar H. Aizenka uzskatiem piederību kādam temperamentam nosaka cilvēka psihes īpašības:

- introversija un ekstraversija (H. Aizenks to izprot līdzīgi kā K. G. Jungs);
- emocionālā līdzsvarotība un emocionālā nelīdzsvarotība.

Emocionāli līdzsvarotie ir t. s. prāta cilvēki, kas situācijas analizē ar “vēsu galvu”. Par emocionāli līdzsvarotajiem uzskatāmi flegmatiskais un sangviniskais temperaments.

Emocionāli nelīdzsvarotie ir t. s. jūtu cilvēki, kas situācijas emocionāli pārdzīvo. Par emocionāli nelīdzsvarotajiem uzskatāmi holeriskais un melanholiskais temperaments.

2. TESTS

H. Aizenka psiholoģisko pamatīpašību noteikšana

Novērtējiet ar atbildi “jā” vai “nē” šādus izteikumus:

| | |
|-----|--|
| 1. | Es bieži jūtu tieksmi pēc jauniem iesaļiem, spēcīgiem pārdzīvojumiem |
| 2. | Es bieži jūtu vajadzību pēc draugiem, kuri mani saprot, spēj uzmundrināt vai just līdzī |
| 3. | Es esmu bezrūpīgs cilvēks |
| 4. | Man ir grūti atbildēt “nē” |
| 5. | Es daudz prātoju, pirms ko uzsāku |
| 6. | Es vienmēr izpildu savus solījumus |
| 7. | Man bieži mainās garastāvoklis |
| 8. | Es parasti rikojos un runāju, daudz nedomājot |
| 9. | Es bieži jūtos nelaimīgs bez acīm redzama iemesla |
| 10. | Es spētu izdarīt gandrīz visu, ja būtu saderējis |
| 11. | Mani pārņem nedrošība un apmulsums, kad gribu sākt sarunu ar simpātisku pretējā dzimuma pārstāvi |
| 12. | Es reizēm zaudēju savaldību, esmu dusmīgs. |
| 13. | Es bieži rikojos acumirkliġa noskaņojuma ietekmē |

| | |
|-----|---|
| 14. | Es bieži uztraucos par to, ka esmu izdarījis vai pateicis, ko nevajadzēja teikt vai darīt |
| 15. | Man labāk patīk lasīt grāmatas nekā tikties ar cilvēkiem |
| 16. | Es esmu viegli aizvainojams |
| 17. | Man patīk bieži būt kompānijās |
| 18. | Man ir domas, ko negribētu izpaust citiem |
| 19. | Dažreiz esmu enerģijas pilns, tā ka viss iet no rokas, bet citkārt — pavisam gurdš |
| 20. | Es dodu priekšroku šauram paziņu lokam |
| 21. | Es bieži sapņoju |
| 22. | Ja uz mani kliez, es atbildu ar to pašu |
| 23. | Man bieži neliek mieru vainas izjūta |
| 24. | Visi mani ieradumi ir labi un vēlami |
| 25. | Es spēju ļaut vaļu savām jūtām un liksmoties kompānijā pēc sirds patikas |
| 26. | Es uzskatu, ka esmu viegli uzbudināms un jūtīgs |
| 27. | Esmu jautrs un dzīvespriecīgs cilvēks |
| 28. | Kad esmu paveicis ko svarīgu, es jūtu, ka būtu varējis to izdarīt labāk |
| 29. | Citu cilvēku sabiedrībā es vairāk klusēju |
| 30. | Es reizēm patenkoju |
| 31. | Gadās, ka nevaru aizmigt tāpēc, ka galvā lien visādas domas |
| 32. | Ja es vēlos kaut ko uzzināt, labāk to izlasu grāmatā, nevis kādam pajautāju |
| 33. | Man dažkārt ir stipri paātrināta sirdsdarbība |
| 34. | Man patīk darbs, kas prasa pastāvīgu uzmanību |
| 35. | Man mēdz uznākt trīsas |
| 36. | Es vienmēr runāju tikai patiesību |
| 37. | Man ir nepatīkami uzturēties sabiedrībā, kur cits par citu zobojaš |
| 38. | Esmu viegli sakaitināms |

| | |
|-----|---|
| 39. | Man patik darbs, kas prasa ātrumu |
| 40. | Mani uztrauc nepatīkami notikumi, kas varētu atgadīties |
| 41. | Mana gaita ir nesteidzīga |
| 42. | Es dažkārt nokavēju tikšanos vai darbu |
| 43. | Man bieži rādās murgaini sapņi |
| 44. | Man ļoti patīk parunāties, es nekad nelaidīšu garām iespēju patērzēt ar nepazīstamu cilvēku |
| 45. | Mani moka sāpes |
| 46. | Es justos ļoti nelaimīgs, ja man ilgāku laiku būtu liegta plašāka saskarsme ar cilvēkiem |
| 47. | Es esmu nervozs cilvēks |
| 48. | Starp maniem paziņām ir cilvēki, kuri man noteikti nepatīk |
| 49. | Es viegli apvainojos, ja citi norāda uz manām kļūdām vai kādiem trūkumiem |
| 50. | Es varu teikt, ka esmu pārliecināts cilvēks |
| 51. | Es uzskatu, ka grūti gūt patiesu baudījumu no saviesīga vakara |
| 52. | Man neliek mieru sajūta, ka esmu kaut kādā ziņā sliktāks par citiem |
| 53. | Es varu viegli ienest spraigumu diezgan garlaicīgā kompānijā |
| 54. | Gadās, ka es runāju par jautājumiem, kurus pats neizprotu |
| 55. | Es raizējos par savu veselību |
| 56. | Man patīk zoties par citiem |
| 57. | Es ciešu no bezmiega |

Testa atslēga

Ar testa palīdzību var noteikt, cik lielā mērā ir izteiktas introversijas un ekstraversijas psiholoģiskās īpašības, kā arī emocionālo stabilitāti un temperamentu. Katrs "jā" vai "nē", kas sakrīt ar atslēgas atbildi, dod vienu punktu.

1. Ekstraversija/introversija.

1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56 — jā
5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51 — nē

Ja punktu skaits ir mazāks vai vienāds ar 12, jūs piederat pie introvertā cilvēka tipa, bet, ja punktu skaits ir lielāks par 12, tad — pie ekstravertā tipa.

2. Emocionālā stabilitāte, nestabilitāte.

2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 — jā

Ja punktu skaits ir mazāks vai vienāds ar 12, jūs esat emocionāli stabils, bet, ja punktu skaits ir lielāks par 12, jums ir raksturīga emocionāla labilitāte (nenoturība, nelīdzsvarotība).

3. Testa ticamības pakāpe.

6, 24, 36 — jā

12, 18, 30, 42, 48, 54 — nē

Testa rezultāti ir ticami, ja jūsu iegūto punktu skaits ir mazāks par 5.

Atrodiet savu temperamentu!

1. Ekstraverts un emocionāli stabils — sangviniķis.

2. Ekstraverts un emocionāli nestabils — holeriķis.

3. Introverts un emocionāli stabils — flegmatīķis.

4. Introverts un emocionāli nestabils — melanholiķis.

3. RAKSTURS SASKARSMĒ

3.1. Rakstura jēdziens

Ja temperaments izsaka attieksmi pret notiekošo, tad raksturs izpaužas jau rīcībā (mērķtiecīgā, aktīvā vai, piemēram, pretēji — bezmērķīgā, pasīvā).

Raksturu var izteikt formulā: $R = T + A$, kur burts **T** apzīmē temperamentu, bet burts **A** — audzināšanu šā vārda plašā nozīmē kā pieredzi vispār. Tā ietver gan apzinātu un mērķtiecīgu, gan neapzinātu audzināšanu un pašaudzināšanu. Audzināšana ietver ļoti dažādu un atšķirīgu **attiecību** pieredzi. Rakstura pamati izveidojas bērnībā, ģimenē, apmēram sešu gadu vecumā (līdzīgi kā saskarsmes pamatprasmes un pamatiemaņas, ieskaitot uzvedības pamattaktikas konfliktsituācijās).

Vai var mainīt raksturu? Piemēram, vācu filozofs Arturs Šopenhauers (1788–1860) uzskatīja, ka cilvēka raksturs ir konstants: tas paliek visu mūžu viens un tas pats, proti, cilvēks nemainās nekad. Šādu viedokli mēs nereti izmantojam ikdienā, lai attaisnotu rīcību, kurai faktiski nav attaisnojuma: “Es tur neko nevaru darīt. Tāds ir mans raksturs.”

Raksturs ir vairāk mainīgs lielums nekā temperaments. Tā mainīgums izriet jau no pašas rakstura definīcijas. Dzīves gaitā izmaiņas raksturā notiek arī pielāgošanās virzienā — cilvēks apgūst mākslu akcentēt stiprās un kontrolēt vājās rakstura īpašības. Pārmaiņas raksturā ir atkarīgas no paša cilvēka, ir viņa personiskā, arī ētiskā atbildība.

Kas ir raksturs? **Raksturs ir tipiska (nevis kā atsevišķs gadījums, izņēmums) attieksme**, kas izpaužas:

- attiecībās (saskarsmē) ar citiem cilvēkiem (piemēram, rakstura īpašības: diplomātisks, saticīgs, pārāk piekāpīgs);
- attieksmē pret sevi (piemēram, tādas rakstura īpašības kā pārliecība vai neapmierinātība par sevi);
- attieksmē pret lietām (piemēram, rakstura īpašības: taupība, skopums, izšķērdība);
- attieksmē pret darbu (piemēram, rakstura īpašības: akurātība, precizitāte, slinkums).

3.2. Raksturu klasifikācija

Vācu psihiatrs Karls Leonhards iedalīja personības īpašības divās grupās:

- galvenās;
- papildinošās.

Personības kodolu veido tieši pirmā grupa. Ja šīs īpašības ir ļoti izteiktas, tās kļūst par rakstura akcentācijām. Pamatojoties uz šīm atziņām, K. Leonhards izstrādāja savu raksturu tipoloģiju: demonstratīvais, rigīdais, pedantiskais, uzbudināmais, hipertīmais, distīmais, trauksmainais, eksaltētais, sensitīvais (emotīvais) un ciklotīmais.

> Demonstratīvais tips

Rakstura pamatīpašības: egocentrisms (vēlēšanās atrasties uzmanības centrā, "spēlēt pirmo vijoli" vienmēr un visur).

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- sabiedrīks;
- laba situācijas un partnera izjūta; uzvedība teatrāla, ar spilgtiem ārējiem efektiem (piemēram, roku laužšana, pārspīlēts balss tonis), ārēji patīkamām manierēm;
- izteiktas līdera ambīcijas saskarsmē;
- provocē konfliktus;
- attiecībās virspusējs;
- izteikta tieksme pēc uzslavām;
- tieksme uz fantāzijām, meliem, intrigām.

Sejas izteiksme — pozitīvi uzspēlēta.

> Rigīdais tips

Rakstura pamatīpašības: neelastīgums, fanātisms, pašapmierinātība.

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- mēreni sabiedrīks;
- neuzticīgs, aizdomīgs;
- attieksmē pret citiem izteikti kritisks, moralizējošs.

Sejas izteiksme — nereaģē uz partneri, situāciju, sevī vērsta.

> Pedantiskais tips

Rakstura pamatīpašības: pārspīlēts akurātisms, punktualitāte, birokrātisks formālisms.

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- nesabiedrīks;

- saskarsmē pasīvs;
- reti konfliktē;
- attiecībās punktuāls, birokrātisks, sīkumaini agresīvs.

Sejas izteiksme — nopietna, nozīmīga.

> **Uzbudināmais tips**

Rakstura pamatīpašības: vāja negatīvu emociju, dziņu, instinktu paškontrole, vāja motivācija strādāt, mācīties, tieksme uz izpriešām.

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- nespēj iekļauties kolektīvā;
- zemas saskarsmes spējas, prasmes un iemaņas;
- raksturīga uzvedības smagnējība, palēninātas verbālās un neverbālās reakcijas;
- bieži konfliktē, konfliktus provocē un iesāk;
- zema uzvedības kultūra (piemēram, lieto necenzētus vārdus).

Sejas izteiksme — mazkustīga, parupja.

> **Hipertīmais tips**

Rakstura pamatīpašības: paaugstināta aktivitāte, mērķtiecība, dzīvesprieks, vieglprātīgums, lietišķums, izdomas spējas, iniciatīva.

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- izteikts sabiedriskums;
- skaļa, kustīga (daudz mīmikas, žestu, kustību) uzvedība;
- verbālā uzvedībā vērojama tendence uz pļāpīgumu, tēmu maiņu;
- nav stingras distances izjūtas attiecībās — nepietiekama disciplinētība.

Sejas izteiksme — dzīva, smaidīga.

> **Distīmais tips**

Rakstura pamatīpašības: pārlieta nopietnība, kas drīzāk izpaužas jau kā nomāktība, raksturīgs kriticisms.

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- nesabiedrīks;
- attiecībās ar tuviem cilvēkiem godprātīgs, uzticīgs;
- zemas kontaktēšanās spējas;
- sarunās mazrunīgs, vairāk klusē;
- palēnināta domāšana.

Sejas izteiksme — nopietna, drūma.

> **Trauksmainais tips**

Rakstura pamatīpašības: nedrošība, pārlieds jūtīgums

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- nesabiedrīks;
- zemas kontaktēšanās spējas;
- viegli aizvainojams;
- nedrošība saskarsmē;
- nespēja aizstāvēt savu viedokli;
- reti konfliktē, konfliktā ieņem pasīvu pozīciju.

Sejas izteiksme — bikla, kautrīga.

> **Eksaltētais tips**

Rakstura pamatīpašības: augsts jūtīgums, vētrains afekta stāvoklī, eiforiski pacēlumi un kritumi, kuru cēlonis ir maznozīmīgi sīkumi, altruisms, līdzjūtība.

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- ļoti sabiedrīks;
- labas kontaktēšanās spējas;
- bieži iesaistās konfliktos, taču cenšas nepieļaut atklātu konfliktu; konfliktos spēlē gan aktīvu, gan pasīvu lomu;
- runīgums.

Sejas izteiksme — izteiksmīgi eiforiska, acīm redzamas straujas izteiksmes maiņas.

> **Sensitīvais (emotīvais) tips**

Rakstura pamatīpašības: kopumā līdzīgas eksaltētajam rakstura tipam. Galvenā atšķirība ir rakstura īpašību izpausmes veidā, kas nav tik vētrains. Galvenās īpašības — humānisms, līdzjūtība, nopietnība, viegli ietekmējams.

Uzvedības raksturojums saskarsmē līdzīgs kā eksaltētajam tipam, tikai ne tik izteikti sabiedrīks.

Sejas izteiksme — dominējoši ietekmīga.

> **Ciklotīmais tips**

Rakstura pamatīpašības: biežas garastāvokļa maiņas bez redzama iemesla (atšķirībā no uzbudināmā tipa), atkarība no ārējiem apstākļiem.

Uzvedības raksturojums saskarsmē:

- raksturīgi sabiedriskuma uzplūdi un atplūdi;
- uzvedība atkarīga no garastāvokļa.

Sejas izteiksme — garastāvokļa "spogulis".

Cilvēks nav viens rakstura tips, bet to sajaukums. Tieši tāpēc mēs runājam tikai par akcentiem raksturā. Atsevišķas rakstura īpašības nav jāvērtē vienīgi kā negatīvas. Piemēram, zināma deva fanātisma, mērķtiecības (frigiditāte), pedantisma, demonstratīvisma u. c. ir nepieciešama ikvienam cilvēkam. Tās ir vēlamas arī savstarpējās attiecībās un lietišķajā saskarsmē, ja vēlamies, lai tā būtu veiksmīga.

TESTS

H. Šmišeka raksturu akcentācijas tipi

Novērtējiet katru raksturojumu attiecībā pret sevi ar "+", ja tas jūs raksturo vai ar "-", ja tas jums nav raksturīgi.

| | |
|-----|---|
| 1. | Mans garastāvoklis pārsvarā ir gaišs un saulains |
| 2. | Mani ir viegli sarūgtināt, apbēdināt |
| 3. | Mani ir viegli saraudināt |
| 4. | Pēc kāda darba paveikšanas mani pārņem vēlme vēlreiz pārbaudīt, vai viss ir izdarīts pareizi |
| 5. | Bērnībā es biju tikpat drošs kā mani vienaudži |
| 6. | Mans noskaņojums spēj mainīties no liela prieka uz dziļām skumjām |
| 7. | Atrodoties kompānijā, es nemilu pievērst sev uzmanību |
| 8. | Ir dienas, kad es bez kāda redzama iemesla esmu drūmā noskaņojumā, kuru neviens nespēj mainīt |
| 9. | Es esmu nopietns cilvēks |
| 10. | Es no sirds spēju par kaut ko sajūsmināties |
| 11. | Es esmu uzņēmīgs cilvēks |
| 12. | Man ir gadījies kādam nodarīt pāri, bet es ātri par to aizmirstu |
| 13. | Man ir "mīksta" sirds |
| 14. | Iemetot vēstuli pastkastītē, es reizēm pārbaudu, vai tā nav iestrēgusi spraugā |
| 15. | Es esmu godkārīgs |

| | |
|-----|---|
| 16. | Bērnībā man bija bail no negaisa un suņiem |
| 17. | Es uzskatu, ka cilvēki nav pietiekami prasīgi cits pret citu |
| 18. | Uztraucoties es paceļu balsi |
| 19. | Man pārsvarā ir labas attiecības ar citiem cilvēkiem |
| 20. | Es bieži uztraucos |
| 21. | Man bieži ir nomākts garastāvoklis |
| 22. | Man ir nācies skaļi raudāt, pārdzīvojot smagu atgadījumu |
| 23. | Man ir grūti ilgstoši nosēdēt vienā vietā |
| 24. | Ja pret mani izturas netaisnīgi, es tomēr turpinu aizstāvēt savas intereses |
| 25. | Nepieciešamības gadījumā es varētu nokaut vistu, trusi vai citu mājdzīvnieku |
| 26. | Nelidzeni uzklāts galdauts mani rada vēlēšanos to sakārtot |
| 27. | Bērnībā man bija bail palikt mājās vienam pašam |
| 28. | Mans garastāvoklis bieži mainās bez jebkāda iemesla |
| 29. | Ir kāds darbs, kuru es spēju veikt profesionāli |
| 30. | Es ātri kļūstu nikns |
| 31. | Es reizēm zaudēju aukstasinību |
| 32. | Es reizēm jūtos bezgala laimīgs |
| 33. | Es esmu piemērots cilvēks dažādu pasākumu organizēšanai |
| 34. | Es parasti atklāti pasaku cilvēkiem, ko par viņiem domāju |
| 35. | Man kļūst slikti, ieraugot asinis |
| 36. | Es labprāt uzņemos veikt darbu, kas prasa lielu atbildību |
| 37. | Es aizstāvu cilvēkus, pret kuriem izturas netaisnīgi |
| 38. | Man nepatīk vienam nokāpt tumšā pagrabā |
| 39. | Man labāk patīk tāds darbs, kurš prasa rūpību un pacietību, nekā tāds, kas jāpaveic ļoti ātri |

| | |
|-----|---|
| 40. | Es esmu sabiedriska cilvēks |
| 41. | Skolā es labprāt deklamēju dzejoļus |
| 42. | Bērnībā es reizēm aizbēgu no mājām |
| 43. | Man šķiet, ka dzīve ir smaga |
| 44. | Man ir gadījušies strīdi vai citas nepatīkšanas, kuru dēļ es tik ļoti nervozēju, ka nespēju aiziet uz darbu |
| 45. | Neveiksmes gadījumā es nezaudēju humora izjūtu |
| 46. | Ja esmu kādu aizvainojis, es pirmais mēģinu atjaunot attiecības |
| 47. | Es milu dzīvniekus |
| 48. | Aizejot no mājām vai liekoties gulēt, es vispirms pārbaudu, vai durvis ir aizslēgtas un gaisma nodzēsta |
| 49. | Mani reizēm pārņem bažas, ka maniem tuviniekiem notiks kaut kas slikts |
| 50. | Mans noskaņojums ir atkarīgs no laika apstākļiem |
| 51. | Man sagādā grūtības uzstāšanās lielākas auditorijas priekšā |
| 52. | Ja mani sadusmo, es spēju arī iesist |
| 53. | Man patīk būt sabiedrībā |
| 54. | Vilšanās gadījumā mani pārņem izmisums |
| 55. | Man patīk kaut ko organizēt |
| 56. | Es neatlaidīgi tiecos sasniegt savus mērķus arī tad, ja to sasniegšanas ceļā ir daudz šķēršļu |
| 57. | Traģiska filma mani var aizkustināt līdz asarām |
| 58. | Man ir grūti aizmigt, ja sāku domāt par savām problēmām vai rītdienu |
| 59. | Skolas gados es bieži strīdējos ar saviem klasesbiedriem |
| 60. | Man būtu bail vienam pašam naktī iet cauri kapsētai |
| 61. | Es mājā uzmanīgi sekoju tam, lai katra lieta noteikti atrastos savā vietā |
| 62. | Man ir nācies aiziet gulēt labā noskaņojumā, bet no rīta pieceļoties būt sapīkušam vairākas stundas |
| 63. | Es ātri pielāgojos jauniem apstākļiem |
| 64. | Man bieži sāp galva |

| | |
|-----|--|
| 65. | Es spēju būt draiskulīgs un jautrs |
| 66. | Es spēju uzrunāt nepatīkamu cilvēkus tā, ka viņš pat nenojauš par manu patieso attieksmi |
| 67. | Es esmu dzīvespriecīgs cilvēks |
| 68. | Es ļoti pārdzīvoju netaisnību |
| 69. | Es milu dabu |
| 70. | Aizejot no mājām, man reizēm ienāk prātā doma atgriezties, lai pārbaudītu, vai viss ir kārtībā |
| 71. | Mani ir viegli nobaidīt |
| 72. | Glāze šampanieša spēj ietekmēt manu garastāvokli |
| 73. | Agrāk (vai arī tagad) es labprāt piedalījos mākslinieciskajā pašdarbībā |
| 74. | Mani reizēm pārņem vēlšanās ceļot |
| 75. | Es reizēm pesimistiski domāju par savu nākotni |
| 76. | Īsā laika sprīdī mans garastāvoklis no priecīga var mainīties uz skumju |
| 77. | Es spēju izklaidēt sabiedrību, būt kompānijas dvēsele |
| 78. | Es ilgi saglabāju sevī dusmas vai naidu |
| 79. | Es pārdzīvoju citu cilvēku bēdas |
| 80. | Skolā man bija ieradums pārrakstīt lappusi burtnīcā, ja gadījās to sasmērēt |
| 81. | Es esmu piesardzīgs attiecībās ar cilvēkiem |
| 82. | Man bieži rādās briesmīgi sapņi |
| 83. | Stāvot pie atvērta loga vai uz vilciena platformas, mani reizēm pārņem domas — kā būtu, ja es izlēktu pa logu vai mestos zem pretimnākoša vilciena |
| 84. | Jautru cilvēku sabiedrībā es kļūstu jautrs |
| 85. | Es varu atrauties no domām par radušos problēmu |
| 86. | Man ir grūti sevi savaldīt, ja esmu noskaities |
| 87. | Sarunas laikā es labprāt vairāk uzklausu savu sarunas biedru nekā runāju pats |
| 88. | Ja man būtu jāpiedalās teātra izrādē, es spētu iejusties lomā tā, ka pilnībā aizmirstu par sevi |

Testa atslēga

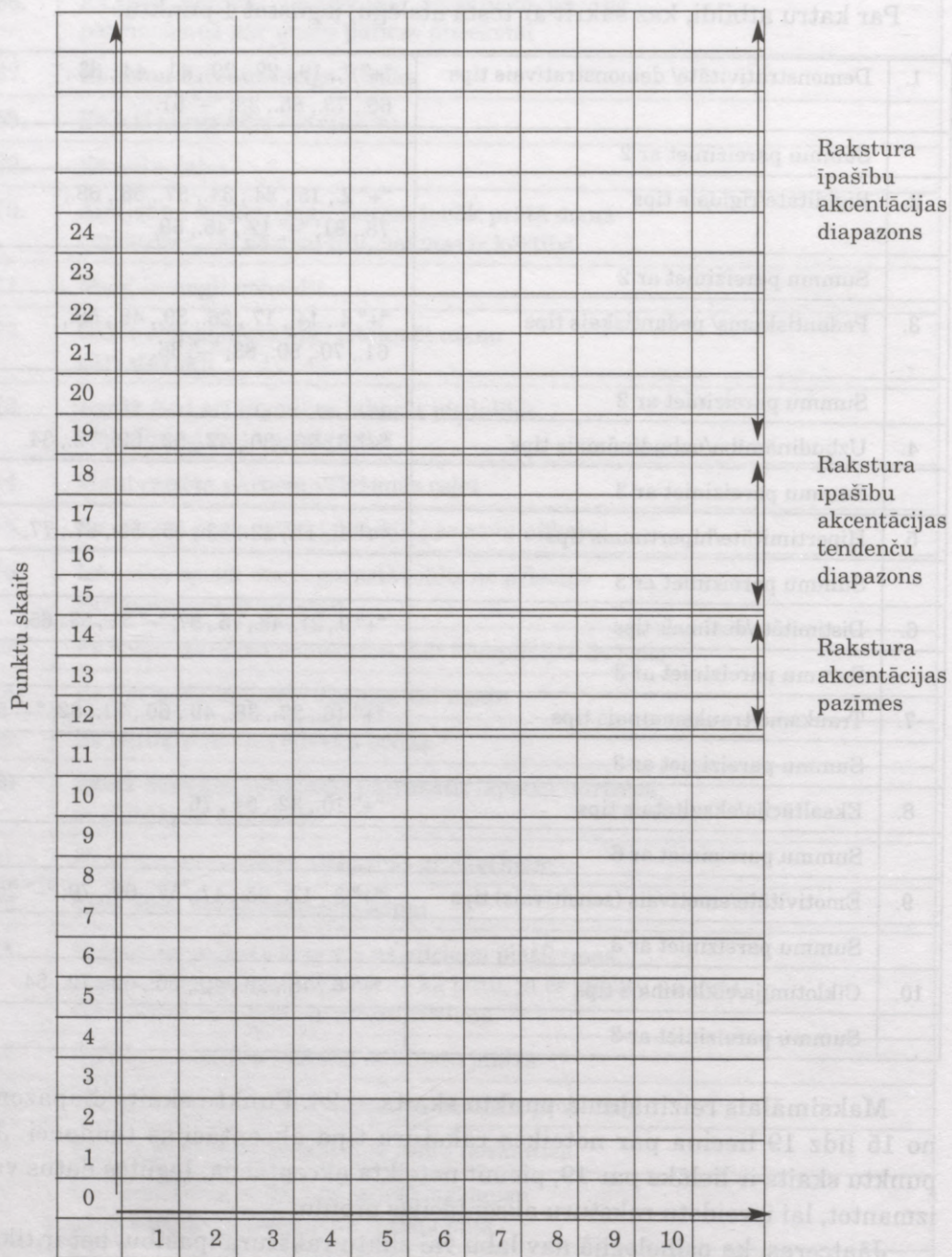
Par katru atbildi, kas sakrīt ar testa atslēgu, iegūstat 1 punktu.

| | | |
|-----|--|--|
| 1. | Demonstrativitāte/ demonstratīvais tips | “+” 7., 19., 22., 29., 41., 44., 63., 66., 73., 85., 88; “-” 51. |
| | Summu pareiziniet ar 2 | |
| 2. | Rigiditāte/rigīdais tips | “+” 2., 15., 24., 34., 37., 56., 68., 78., 81; “-” 12., 46., 59. |
| | Summu pareiziniet ar 2 | |
| 3. | Pedantiskums/ pedantiskais tips | “+” 4., 14., 17., 26., 39., 48., 58., 61., 70., 80., 83; “-” 36. |
| | Summu pareiziniet ar 2 | |
| 4. | Uzbudināmība/uzbudināmais tips | “+” 8., 20., 30., 42., 52., 62., 72., 84. |
| | Summu pareiziniet ar 3 | |
| 5. | Hipertimitāte/hipertīmais tips | “+” 1., 11., 23., 33., 45., 55., 67., 77. |
| | Summu pareiziniet ar 3 | |
| 6. | Distimitāte/distīmais tips | “+” 9., 21., 43., 75., 87; “-” 31., 53., 65. |
| | Summu pareiziniet ar 3 | |
| 7. | Trauksme/trauksmainais tips | “+” 16., 27., 38., 49., 60., 71., 82; “-” 5. |
| | Summu pareiziniet ar 3 | |
| 8. | Eksaltācija/eksaltētais tips | “+” 10., 32., 54., 76. |
| | Summu pareiziniet ar 6 | |
| 9. | Emotivitāte/emotīvais (sensitīvais) tips | “+” 3., 13., 35., 47., 57., 69., 79; “-” 25. |
| | Summu pareiziniet ar 3 | |
| 10. | Ciklotīmija/ciklotīmais tips | “+” 6., 18., 28., 40., 50., 62., 72., 84. |
| | Summu pareiziniet ar 3 | |

Maksimālais reizinājuma punktu skaits — 24. Punktu skaits diapazonā no 15 līdz 19 liecina par noteikta rakstura tipa akcentācijas tendenci. Ja punktu skaits ir lielāks par 19, piemīt noteikta akcentācija. Iegūtos datus var izmantot, lai izveidotu raksturu akcentācijas profilu.

Jāatceras, ka psiholoģijā nav labu vai sliktu rakstura īpašību, bet ir tikai īpašības, kas jūs padara atšķirīgu no citiem cilvēkiem. Jūsu pašsajūta ir atkarīga no tā, vai jebkuras jūtas spējat pārvērst par personisku ieguvumu.

Rakstura profils



4. PERSONĪBAS PAMATVAJADZĪBAS

Saskarsme nozīmē attiecības, bet savstarpējās attiecības ir psiholoģisks fenomēns. Cilvēku visvairāk raksturojošais psiholoģiskais fenomēns ir personības vajadzību struktūra. Tieši vajadzības un ar tiem saistītie motīvi, intereses, vēlmes, tieksmes, vērtību orientācija veido personības kodolu un **nosaka uzvedību**.

Amerikāņu sociologs Talkots Pārsons (1902–1979) uzskata, ka ikvienu uzvedību raksturo četri galvenie parametri:

- mērķis (piemēram, iegūt izglītību, iegādāties noteiktu lietu);
- situācija, kurā persona darbojas (piemēram, mācības);
- personiskās vērtības (nauda, attiecības, veselība);
- motīvi, kuri nosaka rīcību.

Motīvi izriet no cilvēka vajadzībām vai vajadzības motivē cilvēka rīcību, t. i., nosaka to, kāpēc viņš rīkojas tieši tā un ne citādi. Vajadzība nosaka cilvēka gatavību vispār kaut ko darīt, bet motīvs to konkretizē.

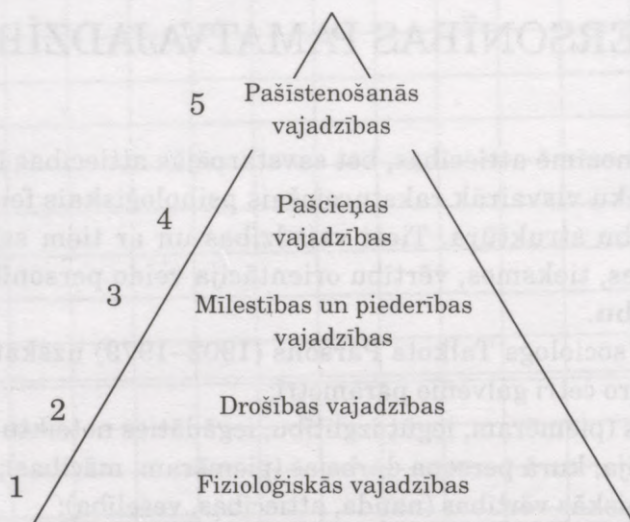
Termins “vajadzība” atšķiras no tādiem jēdzieniem kā “gribēšana” un “prasība”. Piemēram, speciālajā literatūrā “gribēšana” tiek definēta kā kaut kas, “par ko cilvēki ir gatavi maksāt”, bet vai tas vienmēr ir vajadzīgs? “Prasība” savukārt ir vairāk agresīva uzvedības forma. Tā var būt pamatota un nepamatota, var būt kaprīze vai untums.

Šajā grāmatā termins “**vajadzība**” ir lietots, lai apzīmētu **nesaskaņu starp pašreizējo un labāku stāvokli**.

Saskarsmē ir īpaši svarīgi apzināties, ko tieši partneris vēlas, kādas ir viņa vajadzības.

Pagājušā gadsimta 50. gadu vidū amerikāņu psihologs Abrahams Maslovs (1908–1970) izstrādāja **personības pamatvajadzību hierarhijas teoriju**. Šī teorija tiek plaši izmantota arī uzņēmējdarbībā, menedžmentā un mārketingā, lai orientētos uz klientu un patērētāju vajadzībām. Šī teorija ir nozīmīga motivācijas teorija, kura pamattēze ir: **ja realitāte neatbilst gaidīto — cilvēki zaudē motīvus** (demotivizējas). Teoriju izmanto arī konfliktoloģijā — mācībā par konfliktiem un to risināšanu —, jo konfliktu cēloņi slēpjas neapmierinātās vajadzībās. A. Maslovs cilvēka pamatvajadzības sakārtoja piecos

hierarhiskos līmeņos, sākot ar zemāko (fizioloģisko) un beidzot ar augstāko (pašīstenošanās) vajadzību līmeni. Augstākā līmeņa vajadzības var kļūt nozīmīgas tad, ja ir pietiekami apmierināts iepriekšējais līmenis: jo vairāk apmierināta kāda vajadzība, jo mazāk tā uztrauc un nodarbina cilvēku.



2. attēls. A. Maslova personības vajadzību hierarhijas teorija

1. **Fizioloģiskās vajadzības** ir: ķermeniskā labsajūta, veselība, mājoklis, uzturs, noteikts komforta līmenis, jo cilvēks nespēj eksistēt bezkomforta apstākļos, fiziskas aktivitātes, pārmaiņas (gan uztura ziņā, gan dzīves apstākļu nozīmē kopumā), atpūta u. tml. Priekšstati par to, kas ir normāla dzīve, ir atkarīgi no šī līmeņa apmierināšanas pakāpes.

2. **Drošības vajadzības** jāizprot gan fiziskā, gan psiholoģiskā nozīmē. No vienas puses, tā ir instinktīva aizsardzība no dažādām dzīvību apdraudošām situācijām, sāpēm (piemēram, piesprādzēšanās ar drošības jostu automašīnā). No otras puses, vajadzība izvairīties no nepatīkamiem pārdzīvojumiem un situācijām, kurās jādzird kritika, pārmetumi, no jebkura veida nepatīkšanām (ar to var izskaidrot daži cilvēkiem raksturīgo dzīves pozīciju — labāk nedarīšu neko, lai nebūtu nepatīkšanas), varbūt arī kļūdām (bailes kļūdities). Drošība ir nepieciešamība pēc stabilitātes, pārliecības par nākotni, tās prognozējamību. No šī viedokļa, pārmaiņas “lielās devās” saistītas ar noteiktu psiholoģisku diskomfortu un tāpēc izsauc cilvēka iekšēju pretestību “visam jaunajam”. Drošības sajūta ir saistīta ar jautājumu par cilvēkam nepieciešamo informāciju. Ja nav informācijas vai arī tā ir nesaprotama, nav arī drošības sajūtas. Informācija ir iegūstama saskarsmē — informācijas ieguves un apmaiņas

procesā. Lietišķās saskarsmes jomā jārespektē klienta drošības vajadzības, kā arī jānodrošina maksimālā informācija klientam saprotamā veidā.

3. **Mīlestības un piederības vajadzības** ir jau sociālās, **saskarsmes** vajadzības. Daļēji tas attiecas arī uz iepriekšējo līmeni — psiholoģisko drošību. Tas nozīmē, ka mēs nevaram iztikt bez citiem cilvēkiem: mīlestības, draudzības, koleģiālām, lietišķām attiecībām, bez sabiedriskas darbības, darba, piederības sajūtas: es esmu kādam nepieciešams. Tas ir jautājums, vai mums nepietrūkst vienam otra un cik nozīmīga un nepieciešama ir **vienkārsi otra cilvēka klātbūtne**. Cilvēks nereti ir untumains, kaprīzs un nesaprot vai arī nevēlas saprast, ka kādam var nepietikt laika, ko veltīt viņam: “Kā tā — nav laika?” Cilvēkam pietrūkst uzmanības. Visu to sniedz saskarsme.

4. **Pašcieņas vajadzības** izpaužas gan kā tieksme pēc citu uzmanības, atzinības, gan kā tieksme pēc panākumiem, spožas karjeras, vēlme pašapliecināties un pierādīt citiem un sev, ka “es to spēju un varu labāk par citiem”. Šīs vajadzības līmeņa realizācijas mērķis ir atzinība, prestižs, popularitāte, cieņa, stāvoklis grupā, sabiedrībā.

5. **Pašīstenošanās vajadzības**. Tā ir vajadzība atrast pašam sevis piepildījumu un realizēt savu radošo potenciālu. Katrs cilvēks ir potenciāli radošs, lai gan ne visi realizē šīs iespējas. Šis potenciāls ir iedzimts. Pašīstenošanās cilvēkam nozīmē būt par to, par ko viņš var būt konkrētos apstākļos. Tas nozīmē likt lietā savas zināšanas, spējas un iemaņas. Cilvēka gandarījums būs (nebūs) atkarīgs no tā, vai viņš spēj apmierināt vajadzību pēc pašīstenošanās. Lai iepazītu pašīstenošanās vajadzības, A. Maslovs izpētīja ievērojamu cilvēku (vīriešu un sievietes) dzīvi: B. Spinozas, T. Džefersona, A. Linkolna, Dž. Adamsa, A. Einšteina, E. Rūzveltas dzīvi. Viņus visus A. Maslovs uzskatīja par spilgtiem pašīstenošājiem. Šo pašīstenošanos jeb pašrealizāciju A. Maslovs definē kā “talantu un spēju pilnīgu pielietošanu un izmantošanu. Tādi cilvēki šķiet piepildām paši sevi un darām iespējami labāko, uz ko viņi ir spējīgi”.

Kas raksturo pašīstenošājus? Viņi ir:

- elastīgi, prasmīgi uztver realitāti, iecietīgi pret šaubām;
- spējīgi pieņemt sevi un citus cilvēkus tādus, kādi tie ir;
- spontāni domās un rīcībā;
- orientēti uz konkrētām problēmām, nevis paši uz sevi;
- ar labu humora izjūtu;
- ļoti radoši;
- kritiski pret jauno, pret netradicionālo — tīšām nenoliedz vispārpieņemto tikai tāpēc, ka tas ir vispārpieņemts un novecojis;
- ieinteresēti cilvēces labklājībā;

- spējīgi dziļi un pamatīgi novērtēt dzīvi, balstoties uz personīgo dzīves pieredzi;
- spējīgi izveidot dziļas un noturīgas attiecības tikai ar nedaudziem cilvēkiem;
- spējīgi novērtēt dzīvi objektīvi.

Ieteikumi pašistenošanās spēju attīstīšanai:

- izturieties dzīvē kā bērni, dariet visu ar aizrautību, iedziļināšanos un koncentrēšanos;
- vienmēr izmēģiniet kaut ko jaunu, nevis izvēlieties drošus un pārbaudītus ceļus;
- novērtējiet savu pieredzi, vairāk ieklausieties savās personīgajās jūtās, nevis paļaujieties uz tradīciju, autoritāti vai vairākuma viedokli;
- esiet atklāti un godīgi — neizliecieties un “nespēlējiet teātri”;
- esiet gatavi kļūt nepopulāri, ja jūsu uzskati nesakrīt ar pārējo uzskatiem;
- uzņemieties atbildību;
- strādājiet neatlaidīgi, pamatīgi, ja esat ko uzsākuši;
- mēģiniet noskaidrot savus iekšējos aizliegumus un uzņemieties drosmi tos pārvarēt.

Pašistenošanās jeb pašrealizācijas vajadzība ir viena no svarīgākajām cilvēka dzīvē. Tā ir vajadzība realizēt savu radošo potenciālu, būt dzīvē pašam. Ir uzskats, ka šī vajadzība vismaz pašreizējos apstākļos nav piepildāma.

Jautājumā par vajadzībām citu psihologu viedoklis būtiski neatšķiras no A. Maslova uzskatiem. Piemēram, viņa laikabiedrs amerikāņu psihologs D. Makklelands izdala trīs galvenās vajadzības: vajadzības pēc sasniegumiem, varas un attiecībām. Vajadzību pēc attiecībām vai saskarsmes psiholoģiskajā literatūrā dēvē par **afiliāciju**.

Angļu psihologs M. Argails runā par septiņām pamatvajadzībām — nesciālās, atkarības, afiliācijas (tuvināšanas citiem), dominēšanas pār citiem (varas), seksuālās, agresivitātes, pašvērtējuma vajadzības. Kopējais šajos viedokļos ir pamatdoma: **saskarsme ir pamatvajadzība, un vajadzību apmierināšana ir iespējama tikai saskarsmē. Tieši vajadzības nosaka to, kādi mēs esam, kā arī mūsu saskarsmi.**

Punktu summa

TESTS**Pamatvajadzības**

Tests palīdzēs novērtēt jūsu vajadzību apmierinātības pakāpi.

Instrukcija

Doti 15 apgalvojumi, kuri jums jānovērtē, salīdzinot tos pa pāriem. Vispirms novērtējiet 1. apgalvojumu, salīdzinot to ar 2., 3. utt. Līdz būsit salīdzinājuši ar pēdējo 15. apgalvojumu. Ja 1. apgalvojums, salīdzinot ar 2. apgalvojumu, jums šķiet nozīmīgāks par 2. apgalvojumu, 1. kolonnas 1. rūtiņā ierakstiet ciparu "2"; ja nozīmīgāks šķiet 1. apgalvojums, 1. rūtiņā ierakstiet ciparu "1". Pēc tam to pašu izdariet ar 2. apgalvojumu: salīdziniet to sākumā ar 3., bet pēc tam ar 4. un pārējiem apgalvojumiem. Rezultātus ierakstiet 2. kolonnā. Šādā veidā salīdziniet visus apgalvojumus, līdz visas kolonnas rūtiņas ir aizpildītas.

Darba laikā ieteicams pirms katra apgalvojuma skaļi izrunāt frāzi "Es gribu..."

Apgalvojumi

1. Iegūt atzinību un cieņu.
2. Tuvas attiecības ar cilvēkiem.
3. Nodrošināt sev nākotni.
4. Nopelnīt iztiku dzīvei.
5. Iegūt labus sarunu biedrus.
6. Nostiprināt savu stāvokli.
7. Attīstīt savas spējas un iemaņas.
8. Nodrošināt sev materiālu komfortu.
9. Paaugstināt savu kompetences un meistarības līmeni.
10. Izvairīties no nepatīkšanām.
11. Tiekties pēc kaut kā jauna, vēl nezināma.
12. Nodrošināt savu ietekmi.
13. Iegādāties, nopirkt dažādas lietas.
14. Strādāt tādu darbu, kas prasa pilnu atdevi.
15. Lai mani saprot citi cilvēki.

Punktu summa

| | | | | | |
|----|-----------------------------|---|---|---|---|
| 42 | Neapmierinātības zona | | | | |
| 28 | Daļējas apmierinātības zona | | | | |
| 14 | Apmierinātības zona | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vajadzību veidi

5. PAŠVĒRTĒJUMS

Noskaidrojot un novērtējot, piemēram, savus aktuālos vajadzību līmeņus, mēs esam ne tikai pašizpētes subjekti, bet arī objekti — gan pētnieki, gan pētāmie vienā personā. Tas ir sava veida dialogs ar sevi, un tā “lietišķais rezultāts” būs atkarīgs no tā, vai un kādi būs šīs sarunas secinājumi — **pašvērtējums**. Pašnovērtējums ir tas, kā cilvēks novērtē savu personību, iespējas, vietu dzīvē. **Tā ir personības pamatīpašība, kas nosaka attiecības ar citiem cilvēkiem.** Amerikāņu psihologs un filozofs Viljams Džeimss (1842–1910), kurš ir arī jēdziena “pašvērtējums” autors, izveidoja šādu sakarību formulu:

Pašvērtējums = panākumi/pretenzijas

Pašvērtējums nozīmē apmierinātības vai neapmierinātības līmeni ar sevi, kas var izpausties kā:

1) apmierinātība vai neapmierinātība noteiktā jomā, piemēram, ārējais izskats, mācības, darbs, attiecības — **pašvērtība**;

2) apmierinātība vai neapmierinātība ar sevi kopumā — **pašcieņa**.

No formulas izriet — jo lielāki panākumi un mazāk neveiksmju, jo augstāks ir cilvēka pašvērtējums.

Pašvērtējums un pašcieņa var būt augsta un pazemināta vai zema. Ar augstu pašvērtējumu parasti tiek apzīmēts normas stāvoklis. Svarīgākais jautājums tomēr ir tas, cik adekvāts ir pašvērtējums. Piemēram, augsts pašvērtējums kopumā — pašcieņa — vēl nenozīmē realitātei atbilstošu pašvērtējumu saskarsmē. Iespējams, ka saskarsmes spējas, prasmes un iemaņas ir pārspīlētas — īstenībā citi domā, ka tieši jūs provocējat konfliktus un tas, ko sauc par personisko komunikabilitāti, ir vienkārši uzbāzība.

Par pazeminātu pašcieņu liecina gan tas, ka cilvēks netic atzinīgiem izteikumiem par sevi, gan tas, ja viņš nespēj iztikt bez regulāriem atzinības apliecinājumiem — tie kļūst par ikdienas nepieciešamību pat tik ļoti lielā mērā, ka cilvēks var kļūt uzbāzīgs un apnicīgs. **Pazemināta pašcieņa ir pārspīlēta pašvērtējuma atkarība no citu personu viedokļa un vajadzībām.** Personiskais viedoklis un vajadzības kļūst otršķirīgas.

Pēc amerikāņu psiholoģes V. Satiras domām, katrā cilvēkā skan iekšējās balsis — likumi. Tās ir atbildes uz jautājumu: “Kādam man jābūt?” Var atpazīt arī no kurienes nāk šīs balsis. Kas to teicis: tēvs, māte. Balsis savā starpā sarunājas: mūžīgā kritiķe diskutē ar labo, paklausīgo meitenīti. Šīs balsis uzstāda tik ideālas prasības, ka tās ir neiespējami izpildīt. Gribot negribot mēs tās pārķēpjam un tad meklējam sev attaisnojumu, jo nevēlamies būt “sliktie”. Mēs sākam slēpt savus pārķēpumus, jo katrā no mums iemājo dabiska vajadzība — būt nevainojamam. Lūk, kādas medicīnas koledžas studentes iekšējās balsis (iekavās norādīti balsu autori):

- vairāk jāciena vecāki cilvēki, jo tam tā jābūt. Vecāki jāmīl tādi, kādi viņi ir (tēva balss);
- nerausti uzacis (mātes balss);
- esi taupīgāka — taupi naudu (mātes balss);
- es varu ļoti labi mācīties, jo esmu gudra un spējīga (mātes balss). Es gan tā nedomāju;
- vairāk jāpalīdz mājas darbos (tēva balss);
- man jābūt brīvākai. Es nedrīkstu tik daudz pārdzīvot par savu ārējo izskatu, figūru (vecākā brāļa balss);
- man jāsmejas klusāk (mātes balss);
- man mazāk jāaizraujas ar ēšanu (balsu koris: tēvs, māte, vecākais brālis);
- māte man parasti saka: “Nespaidi taču tās pumpas!” Bet man taču gribas no tām atbrīvoties;
- tev jābūt labai meitai. Lai es varu ar tevi lepoties (mātes balss);
- tu nespēj patstāvīgi dzīvot (tēva, mātes balss);
- man jābūt labai saimniecei (mātes balss);
- man labāk jāizturas pret jaunāko brāli (tēva, mātes balss);
- man vairāk jādomā par savu veselību (mātes balss);
- man vajadzētu iemācīties atteikties draugiem un paziņām (tēva, mātes balss);
- man savā dzīvē ir jāsasniedz kaut kas liels (mātes balss)...

Konkrētajā piemērā dominē negatīvā domāšana. Balsis liecina par pazeminātu pašvērtējumu, kas izpaudisies uzvedībā un saskarsmes stilā, arī centienos ārēji neizrādīt un noslēpt šos personisko ideālo prasību pārķēpumus.

Pašvērtējums veidojas saskarsmē — salīdzinot sevi ar citiem. Tāpēc to vienmēr var uzskatīt par personisku saskarsmes ieguvumu — pozitīvu vai negatīvu.

Pašcieņas izpausmes uzvedībā un saskarsmē atspoguļotas 1. tabulā.

1. tabula. Pašcieņas izpausmes uzvedībā un saskarsmē

| Neverbālā/verbālā uzvedība saskarsmē | | Pazemināta/zema pašcieņa, kas izpaužas (kompensējas) ar agresīvu uzvedību | Augsta (normāla) pašcieņa | Pazemināta/zema pašcieņa, kas uzvedībā izpaužas (kompensējas) kā pakļaušanās partnera ietekmei |
|--------------------------------------|----------------------------|---|--|--|
| Neverbālā uzvedība | 1. Sejas izteiksme | Saspringta, dūsmīga. Nikns acu skatiens. Vertikāls acu kontakts | Atklāta, atbrīvota sejas izteiksme. Pozitīvs acu skatiens. Horizontāls (vienā līmenī) acu kontakts | Satraukta, nervoza sejas izteiksme. Acis nolaistas. Izvairās no acu kontakta |
| | 2. Ķermeņa poza, stāvoklis | Slēgta poza. Ar ķermeni cenšas nomākt partneri, ienākt otra cilvēka personiskajā telpā (pienākt pārāk tuvu). Citiem sēžot, nereti izvēlas stāvus pozīciju. Rokas uz gurniem | Atvērta poza. Stāja brīva, taisna. Ievēro otra cilvēka personisko telpu | Slēgta poza: ierāvēs sevi. Stāja saliekta. Atbalstās pret kādu priekšmetu. Atkāpšanās vai kāpšanās, vai pat bēgšanas gatavības poza un stāja |
| | 3. Balss | Skaļa, valdonīga, prasīga, draudoša | Mierīga, pārliecinoša, labvēlīga | Klusa, nepārliecināta, viegli ignorējama |
| | 4. Žesti | Asi, aprauti. Rokas savilkta dūrēs. Raksturīgs rādāmā pirksta žests un pirksta kratīšana | Nosvērti un noapaļoti atbilstoši runai un ķermeņa valodai kopumā | Nemierīgi, satraukti un nervozi adaptīvie žesti |
| Verbālā uzvedība | | Runas stils uzbrūkošs. Dominē kategoriski izteikumi, aizvainojošas replikas. Sarunā orientējas uz personisko. Nav lietišķas sarunas — dialoga. Ir tikai savs viedoklis. Saruna — monologs | Atklāts viedokļa, izjūtu un jūtu formulējums. Sarunā orientējas uz problēmu un dialogu | Raksturīgs atvaidinošs stils. Pakļaujas citam viedoklim. Saruna — otra cilvēka monologs. Neizpauž to, ko domā, ko jūt |

Pašvērtējums ir mainīgs. Dzīves gaitā kritumi mijas ar pacēlumiem. Tas ir atkarīgs no pamatvajadzību apmierinātības līmeņa: no naudas daudzuma, stabilitātes dzīvē, atzinības, gandarījuma un galvenais — **savstarpējām attiecībām.**

Manas pašcieņas deklarācija

Es esmu Es. Visā pasaulē nav neviens tieši tāds kā Es. Ir līdzīgi cilvēki, bet neviens nav tieši tāds kā Es.

Man pieder viss, kas ir manī: mans ķermenis un viss, ko tas spēj; mana apziņa — manas domas un plāni; manas acis un visi tie tēli, ko tās redz; manas jūtas, lai kādas tās arī būtu: trauksme, apmierinājums, sasprindzinājums, mīla, dusmas, prieks; mute un vārdi, ko tā spēj izteikt — pieklājīgi un maigi vai arī skarbi, pareizi vai aplami; mana balss — skaļa vai klusa; visas manas darbības, kas vērstas uz citiem vai mani pašu.

Man pieder visas manas fantāzijas, mani sapņi, visas manas cerības un bailes.

Man pieder visas manas uzvaras un veiksmes, visas manas sakāves un kļūdas.

Tas viss pieder man. Tāpēc Es varu sevi ļoti tuvu iepazīt. Es varu iemīlēt sevi un iedraudzēties ar sevi. Es varu izdarīt tā, lai viss manī sekmētu manām interesēm.

Es zinu, par kaut ko sevī esmu norūpējies, un manī ir kaut kas tāds, ko Es nezinu, tomēr Es uzmanīgi un pacietīgi varu sevī atklāt savus rūpju avotus un uzzināt arvien vairāk par sevi, jo esmu iedraudzējies un mīlu sevi.

Viss, ko Es redzu un jūtu, viss, ko Es runāju un daru, visas manas pašreizējās domas un jūtas ir manas, tāpēc Es precīzi varu uzzināt, kur un kas Es esmu šajā brīdī.

Kad es ielūkojos savā pagātnē, aplūkoju to, ko Es esmu pieredzējis un izjutis, ko Es esmu runājis un darījis, kā domājis un ko jutis, tad redzu, ka ne viss mani apmierina. Es varu atteikties no tā, kas man šķiet nepiemērots, saglabāt to, kas liekas ļoti nepieciešams, un atklāt vēl kaut ko jaunu sev pašam.

Es varu redzēt, dzirdēt, just, domāt un rīkoties. Man ir viss, kas nepieciešams, lai būtu tuvs ar citiem cilvēkiem, lai būtu radošs, lai piešķirtu jēgu lietu un cilvēku pasaulei man apkārt.

Es piederu sev, tādēļ es varu veidot sevi.

Es esmu. Es — tas ir brīnišķīgi.

Viržīnija Satira

Izlasiet šo V. Satiras pašvērtības deklarāciju. Varat lasīt regulāri vai iemācīties no galvas — noskaidrot sev klusībā vai skaļi kā sava veida mantru. Iespējams, ka tā jums palīdzēs apzināties savu vērtību.

6. EMOCIONĀLĀ INTELIĢENCE

Termins “emocionālā inteliģence” (EI) plašākai sabiedrībai kļuva pazīstams pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu vidū, pateicoties Danielam Goulmenam — amerikāņu publicistam, kura aizraušanās bija smadzeņu un uzvedības pētījumi. Viņa populārākais darbs — pētījums “Tava emocionālā inteliģence” izdots arī latviešu valodā (izdevniecība “Jumava”, 2001).

Sobrīd emocionālā inteliģence ir viena no populārākajām tēmām dažādās sabiedriskās dzīves nozarēs. To mēdz uzskatīt arī par panākumu atslēgu dzīvē, darbā. Piemēram, Eiropas Savienībā personāla atlasē visvairāk uzmanības EI pievērš bankas, bet ASV tā ir pieprasīta visu limeņu vadītājiem un profesijās, kuru specifika ir **saskarsme** ar cilvēkiem.

Emocionālo inteliģenci veido pieci galvenie komponenti.

1. **Pašapziņa** — izpratne par savām personiskajām emocijām un jūtām. Šāds cilvēks pazīst savas emocijas, jūtas — neizrāda pārmērīgu paškritiku vai nereālas cerības. Viņš zina, ko vēlas, un reāli sevi novērtē — precīzs savu stipro un vājo pušu novērtējums.
2. **Pašregulācija** — to raksturo rakstura nosvērtība un emocionālā līdzsvarotība — emociju kontrole.
3. **Pašmotivācija** — augsts personiskās motivācijas līmenis, kam raksturīga mērķtiecība un optimisms pat neveiksmēs.
4. **Empātija** — spēja iejusties otra cilvēka situācijā (“iejusties cita cilvēka ādā”): saprast viņa emocijas, jūtas un līdz ar to prasme veidot savstarpējās attiecības saskaņā ar emocionālām reakcijām, lai sasniegtu konkrētus mērķus. Empātija ir veiksmīgas saskarsmes nepieciešams priekšnoteikums.
5. **Komunikabilitāte** — spēja veidot plašus kontaktus, savstarpēji izdevīgas attiecības.

Emocionālā inteliģence palīdz risināt konfliktus, veidot, uzturēt un vadīt savstarpējās attiecības, strādāt komandā, paaugstina izturību pret stresu, sniedz augstāku gandarījumu un apmierinājumu dzīvē. **Tā ir veiksmīgas saskarsmes garants.**

EI nodrošina arī efektīvu **pašvadību**. Cilvēks var attīstīt sevī emocionālo inteliģenci dzīves pieredzē, mācoties un strādājot ar sevi. Ja vispār eksistē kāda panākumu formula, tā, visticamāk, varētu izskatīties šādi:

PI + EI = Panākumi

Formulā **PI** nozīmē prāta intelektu, bet **EI** — emocionālo intelektu.

EI var iegūt un pilnveidot, kontaktējoties ar cilvēkiem, kuriem ir augsta EI — tātad saskarsmē.

7. DZĪVES POZĪCIJAS, SCENĀRIJI

Cilvēku savstarpējās attiecības, saskarsmi ietekmē arī cilvēku **psiholoģiskās dzīves pozīcijas** — **viedokļi par sevi un citiem cilvēkiem**. Pozīcijas galvenokārt izveidojas bērnībā, ģimenē, skolā, sabiedrībā. Šīs pozīcijas izpaužas uzvedībā un izturēšanās veidā. Tās ir saistītas ar pašvērtējumu un izveidojas dzīves pieredzē, saskarsmē. Viedokļi par sevi var būt gan pozitīvi, gan negatīvi.

Pozitīvie:

- es esmu kompetents
- mani novērtē
- mani ciena
- man patīk mana izvēlētā specialitāte
- es ātri atrodu kopīgu valodu ar citiem
- es esmu interesants sarunu partneris
- es esmu simpātisks vīrietis/sieviete
- es esmu labs draugs
- man ir laba ģimene
- es neesmu ideāls — man ir savas negatīvās īpašības, kuras es apzinos, taču manas labās īpašības ir pārsvarā
- es, protams, kļūdus un man ir neveiksmes, bet es cenšos no tām mācīties.

Secinājums: Es esmu veiksmnieks (augsta pašcieņa).

Negatīvie:

- es esmu viduvējība
- neviens nav par mani augstās domās
- mani neciena tāpēc, ka neesmu to pelnījis
- man šķiet, ka izvēlētā specialitāte man nav piemērota
- es neprotu kontaktēties
- es esmu neinteresants sarunu partneris
- es neizraisu simpātijas kā vīrietis/sieviete

- neviens tā īsti draudzēties ar mani nevēlas
- man neveicas ģimenes dzīvē — ar mani nerēķinās
- es bieži kļūdos un mani vajā neveiksmes
- es nezinu savas labās īpašības

Secinājums: Es esmu neveiksminieks (zems pašapziņas līmenis).

Arī viedokļi par citiem cilvēkiem var būt gan pozitīvi, gan negatīvi.

Pozitīvie:

- man ir lieliska ģimene, mācību grupa, interesanti kolēģi
- man ir paveicies ar pasniedzējiem
- cilvēki, protams, ir dažādi, bet kopumā zinoši un saprotoši
- biznesa partneriem var uzticēties
- uz draugiem var paļauties
- cilvēki ir izpalīdzīgi un priecājas par citu panākumiem
- sievietes/vīrieši ir simpātiski saskarsmes partneri

Secinājums: Es ticu cilvēkiem un man patik ar viņiem kontaktēties.

Negatīvie:

- man nav paveicies (krasākā formā: man nav paveicies kārtējo reizi) ar ģimeni, mācību grupu, draugiem, kolēģiem
- pasniedzēji ir “piekasīgi”
- cilvēki ir nesaprotoši un apnicīgi, paši nezina, ko grib, un viņiem izdabāt nav iespējams
- biznesā katrs domā par sevi — uzticēties nevar nevienam
- īstu draugu nemaz nav — ir tikai intereses
- cilvēki ir nenovīdīgi — viņi vairāk priecājas par citu neveiksmēm nekā panākumiem
- visas sievietes/vīrieši ir vienādi (slikti)

Secinājums: Es neticu cilvēkiem un man ir grūti kontaktēties ar viņiem. Es cenšos izvairīties no kontaktiem.

Pozitīvie un negatīvie viedokļi gan par sevi, gan citiem cilvēkiem biežāk nav tik krasi izteikti kā minētajos piemēros, tomēr būtiski ir tieši dominējošā tendence: vai tā ir pozitīva vai negatīva. Arī personiskie viedokļi par citiem cilvēkiem ir atkarīgi no pašvērtējuma. Šī sakarība, kā to redzēsīm vēlāk, ne vienmēr ir tieši proporcionāla. Visus iepriekš minētos (un līdzīgos) viedokļus var iedalīt četrās dzīves pamatpozīcijās.

| | |
|--|--|
| 4. Ar mani viss ir kārtībā, bet ar tevi kaut kas (nekas) nav kārtībā (+ -) | 1. Ar mani viss ir kārtībā un ar tevi arī viss ir kārtībā (+ +) |
| 3. Ar mani kaut kas (nekas) nav kārtībā, un ar tevi arī kaut kas (nekas) nav kārtībā (- -) | 2. Ar mani kaut kas (nekas) nav kārtībā, bet ar tevi viss ir kārtībā (- +) |

3. attēls. Personiskā dzīves pozīcija

Īsumā apskatīsim šo pozīciju izpausmes saskarsmē.

1. pozīcija: ar mani viss ir kārtībā un ar tevi arī viss ir kārtībā (+ +).

Tā ir adekvāta, augstas pašcieņas pozīcija. Iekšējā balss saka: "Esmu pārlicināts par sevi." Šādai pozīcijai atbilst līdzsvarots saskarsmes stils, kas respektē gan sevi, gan partneri, gan situāciju un apstākļus. Neverbālā un verbālā uzvedība nav pretrunā viena ar otru. Tā ir **komunikabla** dzīves pozīcija.

Cilvēki nepārstāv tikai vienu dzīves pozīciju, taču katram ir savas dominantes.

Psiholoģiskās pozīcijas — reiz pieņemtos viedokļus par sevi un citiem cilvēki cenšas nevis mainīt, bet pēc inerces likuma saglabāt un vēl vairāk nostiprināt. Tās subjektīvi veido viņu komforta zonas (tuvāk par to aprakstīts 18. nodaļā). Tādējādi šīs pozīcijas vai viedokļi pārtop par rūpīgi iestudētām veiksminieku vai neveiksminieku lomām dzīves teātrī — **dzīves scenārijiem**. Šos scenārijus cilvēki izspēlē saskarsmē. Psihologi uzskata, ka dzīves scenārijs galvenokārt veidojas līdz divu gadu vecumam, bet nostabilizējas apmēram 20 gadu vecumā. Pamatnoteikums, lai kaut ko mainītu savā dzīves scenārijā, ir esošā scenārija analīze.

2. pozīcija: ar mani kaut kas (nekas) nav kārtībā, bet ar tevi ir (- +).

Šo pozīciju raksturo pazemināta vai zema pašcieņa, patstāvīgs salīdzinājums ar citiem par sliktu sev, pārspīlēts prasīgums pret sevi. Iekšējā balss saka: "Bez jums es nekas neesmu." Ir arī otra manipulējoša iekšējā balss: "Pažēlo mani. Tu taču redzi, kāds es esmu."

Saskarsmes stilu raksturo:

- nav stingras, īpaši publiskas personiskās pozīcijas, viedokļa;
- neizrāda iniciatīvu saskarsmē, bet pielāgojas;

- izvairās no konfliktiem, konfliktsituācijās dominē izvairīšanās un piekāpšanās uzvedības taktikas;
- izvairās no pastāvīgas lēmumu pieņemšanas;
- runa ir ārēji piekrītoša, tai ir raksturīga pārspilēta atvainošanās (“es atvainojos”, “piedodiet, jums ir taisnība”, “es centīšos laboties”);
- neverbālo uzvedību raksturo: saliekta ķermeņa poza, noliekta galva, nepārliecinošs balss tonis, vēlēšanās telpā ieņemt nemanāmāku vietu stūrī, “maliņā”.

Saskarsmē dominējoša ir psiholoģiskā šaubu pozīcija: “Vai es spēšu tikt galā? Varbūt to varētu izdarīt kāds cits? Vai kāds nevarētu atnākt līdzi?” Šādu dzīves pozīciju ir nepieciešams atbalstīt un stimulēt.

3. pozīcija: ar mani kaut kas (nekas) nav kārtībā, un ar tevi kaut kas (nekas) nav kārtībā (--).

Šo dzīves pozīciju raksturo zema pašcieņa, kas izpaužas negatīvā domāšanā, neprasmē saskatīt pozitīvo. Iekšējā balss saka: “Viss ir tik slikti, ka sliktāk nevar būt.”

Saskarsmes stilu raksturo:

- nelabvēlība un neuzticība pret citiem;
- slēptu zemtekstu, nodomu meklēšana;
- nelabvēlība pret partneriem;
- runā dominē negatīvi kritiska izteiksme, sarkasms, pašironija un ironija, melnais humors;
- neverbālo uzvedību visvairāk raksturo drūma, nomākta sejas izteiksme, neapmierināts balss tonis.

Saskarsmē dominējošā psiholoģiskā pozīcija ir: “Jūs visi esat vienādi (vienādi slikti).” Šādas dzīves pozīcijas pārstāvjiem ir nepieciešams liels emocionāls atbalsts.

4. pozīcija: ar mani viss ir kārtībā, bet ar tevi kaut kas (nekas) nav kārtībā (+ -).

Šo pozīciju raksturo neatbilstošs (pārspilēti augsts) pašvērtējums, pašpārliecinātība. Iekšējā balss saka: “Cieņa ir balstīta uz bailēm.”

Saskarsmes stils kopumā ir nosodošs, agresīvs, partneri un apstākļus ignorējošs.

To raksturo:

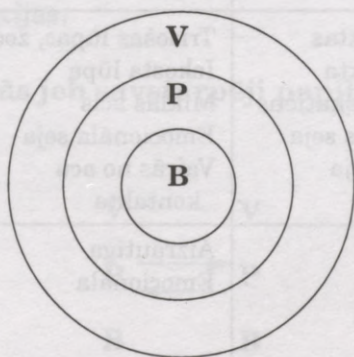
- sabiedriskums;
- iniciatīva saskarsmē;
- partnera ignorance;

- konfliktu provocēšana un iesaistīšanās tajos;
- runā pārsvarā tiek lietoti kategoriski izteikumi ("tā nav mūsu/mana darišana", "tās ir jūsu problēmas", "jūs pats esat vainīgs", "tā ir jūsu kļūda", "jums vienmēr kaut kas nav skaidrs");
- neverbālo uzvedību raksturo cieša sejas izteiksme, stingrs, nosodošs acu skatiens, taisns ķermenis, balss tonis paaugstināts, ignorējošs.

Saskarsmē ar klientu dominējoša ir psiholoģiska pozīcija: "Es zinu labāk, kas klientam ir nepieciešams." Kontaktā ar šādas dzīves pozīcijas pārstāvjiem ir nepieciešama nosvērtība.

8. POZĪCIJAS SASKARSMĒ

Amerikāņu psihologs Eriks Berne (1902–1970) apgalvo, ka katram cilvēkam ir raksturīgi trīs Ego — “Es” stāvokļi (sk. 4. attēlu), kuri saskarsmē izpaužas kā noteiktas pozīcijas: “Vecāks” (V), “Pieaugušais” (P), “Bērns” (B). “Es” stāvokļi E. Berne definē kā “pastāvīgas izjūtas un pārdzīvojumus, kas tieši saistīti ar atbilstošu izturēšanās veidu”. Šīs teorijas pamatprincips — izturēšanās nosaka izturēšanos. Tāds ir arī saskarsmes vispārējais pamatprincips — no mūsu uzvedības būtiski ir atkarīga partneru uzvedība. Dažreiz cilvēki izturas kā bērni, citreiz kā viņu vecāki, visbeidzot viņi rīkojas ļoti saprātīgi kā jau pieaugušie. Attiecībā ar citiem cilvēkiem mēs esam vienā no šiem stāvokļiem un spējam pāriet no viena otrā.



4. attēls. “Es” stāvokļi

Vecāka “Es” stāvoklis. Tās ir kā atmiņas par mūsu vecākiem, ko vecāki teikuši, kā viņi rīkojušies. Vecāks saskarsmē ir gan kritisks, gan audzinošs. Viņš cenšas kontrolēt gan savas, gan citu domas, jūtas, izturēšanos. Viņš nosaka, ko drīkst un ko ne. Saskarsmē Vecāks ir arī pašpārliecināts un pat agresīvs. Šim “Es” stāvoklim ir raksturīga pielāgošanās no augšas. Dominējošo uzvedību var izteikt ar vārdu “vajag”. Vecāks māca, vada, novērtē, slavē, nosoda, soda, kā arī rūpējas un sargā.

Pieaugušā “Es” stāvoklis. Pieaugušais saskarsmē ir apdomīgs, lietišķs, reālistisks. Viņš ir arī tas, kas kontrolē mūsos gan Vecāku, gan Bērnu. Pieaugušā

uzvedība ir saprātīga un nosvērta. Tai raksturīga pamatīga dzīves pieredze, racionālisms un spēja risināt problēmas. Pieaugušais ir nopietns, nereti emocionāli vēss, ieturēts, ar noslieci uz skepticismu. Saskarsmē viņu raksturo pielāgošanās. Dominējošo uzvedību var izteikt ar vārdiem "es vēlos tāpēc, ka vajag". Viņš visu "vēsi" novērtē, loģiski domā, ir korekts un kontrolē pats sevi.

Bērna "Es" stāvoklis. No vienas puses, Bērns cenšas pielāgoties Vecākam, t. i., cenšas iegūt atzinību un izvairīties no kritikas. No otras puses, viņš vēlas justies nepiespiesti, atraisīti, spontāni un brīvi. Bērns ir egoistisks. Viņa uzvedība ir ļoti emocionāla un spontāna. Bērns saskarsmē ir nepārliecināts un vēlas pakļauties. Viņš attiecībās pielāgojas no apakšas. Dominējošo uzvedību vislabāk raksturo vārdiņš "gribu". Saskarsmē viņš bieži ir kaprīzs, ietiepīgs, protestējošs, emocionāls, impulsīvs un radošs.

Novērojot cilvēku izturēšanos, iespējams noteikt viņa "Es" stāvokli. Par to liecina gan balss tonis, gan ķermeņa valoda, gan runa (vārdi, izteikumi).

2. tabula. "Es" stāvokļu izpausmes balss tonī,
runā un ķermeņa valodā

| | Vecāks | Bērns | Pieaugušais |
|--------------------|--|---|--|
| Sejas izteiksme | Lūpas savilkta Piere saraukta Stingrs acu skatiens Norūpējusies seja Labvēlīga seja | Trīsošas lūpas, zods Iekosta lūpa Miklas acis Emocionāla seja Vairās no acu kontakta | Acu kontakts Atklāta, vērīga seja |
| Balss intonācija | Kritizējoša Apvainojoša Pārliecinoša | Aizrautīga Emocionāla | Nopietna Piesardzīga Uzmanīga Lietišķa |
| Vārdi un izteikumi | Nedariet to/tā Dariet tā Būtu labāk, ja jūs... Jums vajadzētu... Es jūs vietā... Es jūs jau brīdināju... Ļaujiet man jums palīdzēt... Ļaujiet man to izdarīt... Jūs to/tā nedrīkstiet... Neaizmirstiet, ka... | Burvīgi Es nezinu Es tā gribu Es tā negribu Kas tad man Direktors/nodaļas vadītājs tā vēlas Es jūtos/nejūtos... | Manuprāt Iespējams Domāju, ka... Kā jums šķiet? |

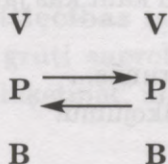
| | | | |
|-------|---|-------------------|--|
| Žesti | Rokas uz gurniem Rokas sakrustotas uz krūtīm Rādišana ar pirkstu Galvas šūpošana Pirksta kratīšana | Lieto daudz žestu | Rokas atvērtas Galva pieliekta partnera virzienā |
|-------|---|-------------------|--|

Parasti saskarsmē cilvēki izvēlas vienu no šīm pozīcijām. Izrunājot pirmo frāzi, mēs nosakām sarunas toni neapzinoties, izvēloties savu un vienlaikus partnera "Es" pozīciju. Dažiem izturēšanās veidā dominē Bērna pozīcija, citiem Pieaugušā pozīcija, vēl citiem Vecāku pozīcija. Šos "Es" stāvokļus var mainīt, un cilvēki tos maina atbilstoši situācijai. **Lietišķai saskarsmei vēlamais ir Pieaugušais un Pieaugušais līmenis.**

"Es" stāvoklis ietekmē cilvēku pozīcijas saskarsmē. E. Berne uzskata, ka saskarsmē piedalās divi cilvēki sešās dažādās pozīciju variācijās. "Es" stāvokļa savstarpējās attiecības ir **transakcijas**. Izšķir trīs transakciju veidus:

- komplementārās jeb savstarpēji papildinošās transakcijas;
- krustojošās transakcijas;
- slēptās transakcijas.

> Komplementārās jeb savstarpēji papildinošās transakcijas



5. attēls. Komplementārā transakcija

Komplementārās transakcijas ir atbilstošas mijiedarbības, kad vēstījums, ko sūta viena pozīcija, izraisa gaidīto reakciju otra cilvēka personiskajā pozīcijā. 5. attēlā ir atainota Pieaugušā → Pieaugušā pozīciju mijiedarbība saskarsmē. Piemēram, šāda saruna:

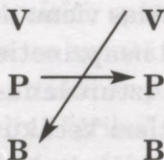
- Vai tu jau nokārtoji ieskaiti angļu valodā?
- Nē. Es gatavojos ieskaitei datorzinībās.

Cits divu transakciju sarunas piemērs:

- Tu ļoti labi izskaties!
- Tu arī.

Ja partneris ir nepārlicināts un nevar izvēlēties, bet jūs sakāt: "Es jūsu vietā...", partnera uzvedību raksturo pozīcija "Bērns", bet jūsu uzvedību pozīcija "Vecāks". Arī tā ir komplementārā transakcija.

> Krustojošās transakcijas



6. attēls. Krustojošā transakcija

Krustojošās transakcijas liecina par konfliktsituācijas veidošanos, par izvairīšanos no kontaktiem, par apvainojumiem un aizvainojumiem. Cilvēks, kas vēršas pie otra cilvēka, cer sagaidīt noteiktu atbildes reakciju, bet to nesagaida un tāpēc, piemēram, dusmojas. 6. attēlā redzama tieši šāda transakcija: Pieaugušais vēršas pie saskarsmes partnera kā pie Pieaugušā, taču atbildes reakcija ir

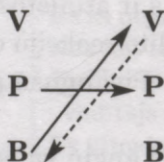
Vecāks → Bērns. Piemēram:

- Vai mēs varētu šo jautājumu pārrunāt vēlreiz?
- Jums nekad nav laika, kad kaut kas jānokārto līdz galam.

Tā varētu būt arī cita saruna:

- Kāpēc man jāpiedalās pārrunās...
- Nejautājiet, bet izpildiet rīkojumu!

> Slēptās transakcijas



7. attēls. Slēptā transakcija

Slēptā transakcijā vienmēr ir kāds slēpts vēstījums, kas tiek maskēts ar sabiedrībai pieņemamu izturēšanos, rīcību. Tajā iesaistīti vairāk nekā divi personības "Ego" stāvokļi. Tāpēc slēptās transakcijas ir vissarežģītākās. Cilvēks saka vienu, taču ar mājienu liek noprast pavisam ko citu. Slēptās transakcijas piemērs ir šāda saruna:

— Jūs, protams, to zināt labāk.

(Zemteksts balss tonī: "Neko jūs nezināt!" Ārēji izpaužas pozīcija Pieaugušais → Pieaugušais, bet zemtekstā ir slēptā pozīcija Vecāks → Bērns.)

— Es pats galā netikšu. Lūdzu, palīdziet!

(Balss intonācija ir lūdzoša. Atbilde ir pozīcijā Bērns → Vecāks.)

Slēptās transakcijas izraisa pārpratumus attiecībās. Piemēram, šāda saruna starp sievieti un vīrieti:

— Vai ieiesim kafejnīcā? Iedzersim tasi kafijas?

— Es nupat kā dzēru. Paldies.

— Varbūt kādu glāzi vīna?

— Es patiešām neesmu vīna cienītājs.

Šīs sarunas rezultāts, piemēram, ir sabojāts vakars. Sieviete meklē tikai ieganstu, lai pabūtu kopā. Iespējams, ka tad, ja viņa to pateiktu tieši, viņš piekristu. Varbūt pat teiktu: "Kāpēc uzreiz tā neteici?". Sievietes valodai saskarsmē ir vairāk raksturīgi zemteksti, bet vīrieša valodai — tiešums un konkrētība.

Veiksmīgu saskarsmi saskaņā ar transakciju analīzes teoriju raksturo **paralēlās attiecības** (sk. 5. attēlu). Savukārt saskarsmes traucējumu cēlonis ir **krusteniskās** un **slēptās attiecības** (sk. 6. un 7. attēlu). Tās padara saskarsmi daudznozīmīgu un grūti saprotamu. Krusteniskās un slēptās saskarsmes pozīcijas jācenšas "atšķetināt" un pārveidot paralēlās pozīcijās.

TESTS

Saskarsmes transakciju analīze

Šis tests palīdzēs noteikt jums raksturīgāko "Es" uzvedības modeli saskarsmē.

Novērtējiet zemāk minētos izteikumus 0–10 ballu sistēmā (jo lielāks punktu skaits, jo vairāk izteikums raksturo jūsu uzvedību).

| | |
|-----|--|
| 1. | Dažreiz man pietrūkst pacietības |
| 2. | Es spēju kontrolēt savas vēlmes, ja tās mani traucē |
| 3. | Vecāki ir tie, kuri nosaka savu bērnu dzīvi ģimenē, jo vecāki ir vairāk nobrieduši un ar lielāku dzīves pieredzi |
| 4. | Es dažreiz pārspilēju savu lomu atsevišķos notikumos |
| 5. | Mani nav viegli "apvest ap stūri" |
| 6. | Man patiktu strādāt par audzinātāju |
| 7. | Ir brīži, kad mani rodas vēlēšanās uzvesties kā bērnam |
| 8. | Es domāju, ka pareizi saprotu apkārt notiekošo |
| 9. | Katram jāpilda savs pienākums |
| 10. | Dažreiz es rīkojos nevis kā vajadzētu, bet tā, kā es pats vēlos |
| 11. | Pieņemot lēmumus, es rēķinos ar iespējamām sekām |
| 12. | Jaunajai paaudzei ir jāmācās no vecākās paaudzes, kā jādzīvo |
| 13. | Es mēdzu apvainoties tāpat kā daudzi cilvēki |
| 14. | Es cilvēkos saskatu vairāk nekā tikai to, ko viņi paši saka — "Es redzu cilvēkiem cauri" |
| 15. | Bērniem bez ierunām jāklausa vecāku norādījumi |
| 16. | Es esmu aizrautīgs cilvēks |
| 17. | Mans galvenais cilvēku novērtēšanas kritērijs ir objektivitāte |
| 18. | Mani uzskati ir nesatricināmi |
| 19. | Dažreiz strīdos es nepiekāpjos tikai tāpēc, ka vienkārši to nevēlos darīt |
| 20. | Noteikumu ievērošana ir attaisnojama, kamēr tas ir lietderīgi — "līdz derīguma termiņa beigām" |
| 21. | Cilvēkiem visi noteikumi ir jāievēro neatkarīgi no apstākļiem |

Testa atslēga

Saskaitiet iegūto punktu summu atbilstoši "Es" pozīcijai.

B (Bērns) 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19;

P (Pieaugušais) 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20;

V (Vecāks) 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Sakārtojiet "Es" pozīcijas atbilstoši iegūto punktu skaitam, pirmajā vietā liekot pozīciju, kas ieguvusi lielāko punktu skaitu.

Formula PBV ir veiksmīgas lietišķās saskarsmes formula — saskarsme ar klientu jums ir piemērota.

Formulai VBP raksturīgs pārliets kategorisms savienojumā ar bērnišķīgu tiešumu. Tas traucē veiksmīgu lietišķo saskarsmi ar klientu, taču jums ir visas iespējas šo formulu izmainīt.

Ja formulā pirmajā vietā ir B, tā ir veiksmīga formula zinātniskai darbībai. Taču, lai uzlabotu savu lietišķo saskarsmi, jums vairāk jākontrolē savas emocijas.

TEST

Testa atslēga

Sakaršoties ar šo darbu, jāņem vērā šādas lietas:
 B (Bērns) 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.
 P (Pieaugušais) 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59, 62, 65, 68, 71, 74, 77, 80, 83, 86, 89, 92, 95, 98, 101, 104, 107, 110, 113, 116, 119, 122, 125, 128, 131, 134, 137, 140, 143, 146, 149, 152, 155, 158, 161, 164, 167, 170, 173, 176, 179, 182, 185, 188, 191, 194, 197, 200, 203, 206, 209, 212, 215, 218, 221, 224, 227, 230, 233, 236, 239, 242, 245, 248, 251, 254, 257, 260, 263, 266, 269, 272, 275, 278, 281, 284, 287, 290, 293, 296, 299, 302, 305, 308, 311, 314, 317, 320, 323, 326, 329, 332, 335, 338, 341, 344, 347, 350, 353, 356, 359, 362, 365, 368, 371, 374, 377, 380, 383, 386, 389, 392, 395, 398, 401, 404, 407, 410, 413, 416, 419, 422, 425, 428, 431, 434, 437, 440, 443, 446, 449, 452, 455, 458, 461, 464, 467, 470, 473, 476, 479, 482, 485, 488, 491, 494, 497, 500, 503, 506, 509, 512, 515, 518, 521, 524, 527, 530, 533, 536, 539, 542, 545, 548, 551, 554, 557, 560, 563, 566, 569, 572, 575, 578, 581, 584, 587, 590, 593, 596, 599, 602, 605, 608, 611, 614, 617, 620, 623, 626, 629, 632, 635, 638, 641, 644, 647, 650, 653, 656, 659, 662, 665, 668, 671, 674, 677, 680, 683, 686, 689, 692, 695, 698, 701, 704, 707, 710, 713, 716, 719, 722, 725, 728, 731, 734, 737, 740, 743, 746, 749, 752, 755, 758, 761, 764, 767, 770, 773, 776, 779, 782, 785, 788, 791, 794, 797, 800, 803, 806, 809, 812, 815, 818, 821, 824, 827, 830, 833, 836, 839, 842, 845, 848, 851, 854, 857, 860, 863, 866, 869, 872, 875, 878, 881, 884, 887, 890, 893, 896, 899, 902, 905, 908, 911, 914, 917, 920, 923, 926, 929, 932, 935, 938, 941, 944, 947, 950, 953, 956, 959, 962, 965, 968, 971, 974, 977, 980, 983, 986, 989, 992, 995, 998, 1001, 1004, 1007, 1010, 1013, 1016, 1019, 1022, 1025, 1028, 1031, 1034, 1037, 1040, 1043, 1046, 1049, 1052, 1055, 1058, 1061, 1064, 1067, 1070, 1073, 1076, 1079, 1082, 1085, 1088, 1091, 1094, 1097, 1100, 1103, 1106, 1109, 1112, 1115, 1118, 1121, 1124, 1127, 1130, 1133, 1136, 1139, 1142, 1145, 1148, 1151, 1154, 1157, 1160, 1163, 1166, 1169, 1172, 1175, 1178, 1181, 1184, 1187, 1190, 1193, 1196, 1199, 1202, 1205, 1208, 1211, 1214, 1217, 1220, 1223, 1226, 1229, 1232, 1235, 1238, 1241, 1244, 1247, 1250, 1253, 1256, 1259, 1262, 1265, 1268, 1271, 1274, 1277, 1280, 1283, 1286, 1289, 1292, 1295, 1298, 1301, 1304, 1307, 1310, 1313, 1316, 1319, 1322, 1325, 1328, 1331, 1334, 1337, 1340, 1343, 1346, 1349, 1352, 1355, 1358, 1361, 1364, 1367, 1370, 1373, 1376, 1379, 1382, 1385, 1388, 1391, 1394, 1397, 1400, 1403, 1406, 1409, 1412, 1415, 1418, 1421, 1424, 1427, 1430, 1433, 1436, 1439, 1442, 1445, 1448, 1451, 1454, 1457, 1460, 1463, 1466, 1469, 1472, 1475, 1478, 1481, 1484, 1487, 1490, 1493, 1496, 1499, 1502, 1505, 1508, 1511, 1514, 1517, 1520, 1523, 1526, 1529, 1532, 1535, 1538, 1541, 1544, 1547, 1550, 1553, 1556, 1559, 1562, 1565, 1568, 1571, 1574, 1577, 1580, 1583, 1586, 1589, 1592, 1595, 1598, 1601, 1604, 1607, 1610, 1613, 1616, 1619, 1622, 1625, 1628, 1631, 1634, 1637, 1640, 1643, 1646, 1649, 1652, 1655, 1658, 1661, 1664, 1667, 1670, 1673, 1676, 1679, 1682, 1685, 1688, 1691, 1694, 1697, 1700, 1703, 1706, 1709, 1712, 1715, 1718, 1721, 1724, 1727, 1730, 1733, 1736, 1739, 1742, 1745, 1748, 1751, 1754, 1757, 1760, 1763, 1766, 1769, 1772, 1775, 1778, 1781, 1784, 1787, 1790, 1793, 1796, 1799, 1802, 1805, 1808, 1811, 1814, 1817, 1820, 1823, 1826, 1829, 1832, 1835, 1838, 1841, 1844, 1847, 1850, 1853, 1856, 1859, 1862, 1865, 1868, 1871, 1874, 1877, 1880, 1883, 1886, 1889, 1892, 1895, 1898, 1901, 1904, 1907, 1910, 1913, 1916, 1919, 1922, 1925, 1928, 1931, 1934, 1937, 1940, 1943, 1946, 1949, 1952, 1955, 1958, 1961, 1964, 1967, 1970, 1973, 1976, 1979, 1982, 1985, 1988, 1991, 1994, 1997, 2000, 2003, 2006, 2009, 2012, 2015, 2018, 2021, 2024, 2027, 2030, 2033, 2036, 2039, 2042, 2045, 2048, 2051, 2054, 2057, 2060, 2063, 2066, 2069, 2072, 2075, 2078, 2081, 2084, 2087, 2090, 2093, 2096, 2099, 2102, 2105, 2108, 2111, 2114, 2117, 2120, 2123, 2126, 2129, 2132, 2135, 2138, 2141, 2144, 2147, 2150, 2153, 2156, 2159, 2162, 2165, 2168, 2171, 2174, 2177, 2180, 2183, 2186, 2189, 2192, 2195, 2198, 2201, 2204, 2207, 2210, 2213, 2216, 2219, 2222, 2225, 2228, 2231, 2234, 2237, 2240, 2243, 2246, 2249, 2252, 2255, 2258, 2261, 2264, 2267, 2270, 2273, 2276, 2279, 2282, 2285, 2288, 2291, 2294, 2297, 2300, 2303, 2306, 2309, 2312, 2315, 2318, 2321, 2324, 2327, 2330, 2333, 2336, 2339, 2342, 2345, 2348, 2351, 2354, 2357, 2360, 2363, 2366, 2369, 2372, 2375, 2378, 2381, 2384, 2387, 2390, 2393, 2396, 2399, 2402, 2405, 2408, 2411, 2414, 2417, 2420, 2423, 2426, 2429, 2432, 2435, 2438, 2441, 2444, 2447, 2450, 2453, 2456, 2459, 2462, 2465, 2468, 2471, 2474, 2477, 2480, 2483, 2486, 2489, 2492, 2495, 2498, 2501, 2504, 2507, 2510, 2513, 2516, 2519, 2522, 2525, 2528, 2531, 2534, 2537, 2540, 2543, 2546, 2549, 2552, 2555, 2558, 2561, 2564, 2567, 2570, 2573, 2576, 2579, 2582, 2585, 2588, 2591, 2594, 2597, 2600, 2603, 2606, 2609, 2612, 2615, 2618, 2621, 2624, 2627, 2630, 2633, 2636, 2639, 2642, 2645, 2648, 2651, 2654, 2657, 2660, 2663, 2666, 2669, 2672, 2675, 2678, 2681, 2684, 2687, 2690, 2693, 2696, 2699, 2702, 2705, 2708, 2711, 2714, 2717, 2720, 2723, 2726, 2729, 2732, 2735, 2738, 2741, 2744, 2747, 2750, 2753, 2756, 2759, 2762, 2765, 2768, 2771, 2774, 2777, 2780, 2783, 2786, 2789, 2792, 2795, 2798, 2801, 2804, 2807, 2810, 2813, 2816, 2819, 2822, 2825, 2828, 2831, 2834, 2837, 2840, 2843, 2846, 2849, 2852, 2855, 2858, 2861, 2864, 2867, 2870, 2873, 2876, 2879, 2882, 2885, 2888, 2891, 2894, 2897, 2900, 2903, 2906, 2909, 2912, 2915, 2918, 2921, 2924, 2927, 2930, 2933, 2936, 2939, 2942, 2945, 2948, 2951, 2954, 2957, 2960, 2963, 2966, 2969, 2972, 2975, 2978, 2981, 2984, 2987, 2990, 2993, 2996, 2999, 3002, 3005, 3008, 3011, 3014, 3017, 3020, 3023, 3026, 3029, 3032, 3035, 3038, 3041, 3044, 3047, 3050, 3053, 3056, 3059, 3062, 3065, 3068, 3071, 3074, 3077, 3080, 3083, 3086, 3089, 3092, 3095, 3098, 3101, 3104, 3107, 3110, 3113, 3116, 3119, 3122, 3125, 3128, 3131, 3134, 3137, 3140, 3143, 3146, 3149, 3152, 3155, 3158, 3161, 3164, 3167, 3170, 3173, 3176, 3179, 3182, 3185, 3188, 3191, 3194, 3197, 3200, 3203, 3206, 3209, 3212, 3215, 3218, 3221, 3224, 3227, 3230, 3233, 3236, 3239, 3242, 3245, 3248, 3251, 3254, 3257, 3260, 3263, 3266, 3269, 3272, 3275, 3278, 3281, 3284, 3287, 3290, 3293, 3296, 3299, 3302, 3305, 3308, 3311, 3314, 3317, 3320, 3323, 3326, 3329, 3332, 3335, 3338, 3341, 3344, 3347, 3350, 3353, 3356, 3359, 3362, 3365, 3368, 3371, 3374, 3377, 3380, 3383, 3386, 3389, 3392, 3395, 3398, 3401, 3404, 3407, 3410, 3413, 3416, 3419, 3422, 3425, 3428, 3431, 3434, 3437, 3440, 3443, 3446, 3449, 3452, 3455, 3458, 3461, 3464, 3467, 3470, 3473, 3476, 3479, 3482, 3485, 3488, 3491, 3494, 3497, 3500, 3503, 3506, 3509, 3512, 3515, 3518, 3521, 3524, 3527, 3530, 3533, 3536, 3539, 3542, 3545, 3548, 3551, 3554, 3557, 3560, 3563, 3566, 3569, 3572, 3575, 3578, 3581, 3584, 3587, 3590, 3593, 3596, 3599, 3602, 3605, 3608, 3611, 3614, 3617, 3620, 3623, 3626, 3629, 3632, 3635, 3638, 3641, 3644, 3647, 3650, 3653, 3656, 3659, 3662, 3665, 3668, 3671, 3674, 3677, 3680, 3683, 3686, 3689, 3692, 3695, 3698, 3701, 3704, 3707, 3710, 3713, 3716, 3719, 3722, 3725, 3728, 3731, 3734, 3737, 3740, 3743, 3746, 3749, 3752, 3755, 3758, 3761, 3764, 3767, 3770, 3773, 3776, 3779, 3782, 3785, 3788, 3791, 3794, 3797, 3800, 3803, 3806, 3809, 3812, 3815, 3818, 3821, 3824, 3827, 3830, 3833, 3836, 3839, 3842, 3845, 3848, 3851, 3854, 3857, 3860, 3863, 3866, 3869, 3872, 3875, 3878, 3881, 3884, 3887, 3890, 3893, 3896, 3899, 3902, 3905, 3908, 3911, 3914, 3917, 3920, 3923, 3926, 3929, 3932, 3935, 3938, 3941, 3944, 3947, 3950, 3953, 3956, 3959, 3962, 3965, 3968, 3971, 3974, 3977, 3980, 3983, 3986, 3989, 3992, 3995, 3998, 4001, 4004, 4007, 4010, 4013, 4016, 4019, 4022, 4025, 4028, 4031, 4034, 4037, 4040, 4043, 4046, 4049, 4052, 4055, 4058, 4061, 4064, 4067, 4070, 4073, 4076, 4079, 4082, 4085, 4088, 4091, 4094, 4097, 4100, 4103, 4106, 4109, 4112, 4115, 4118, 4121, 4124, 4127, 4130, 4133, 4136, 4139, 4142, 4145, 4148, 4151, 4154, 4157, 4160, 4163, 4166, 4169, 4172, 4175, 4178, 4181, 4184, 4187, 4190, 4193, 4196, 4199, 4202, 4205, 4208, 4211, 4214, 4217, 4220, 4223, 4226, 4229, 4232, 4235, 4238, 4241, 4244, 4247, 4250, 4253, 4256, 4259, 4262, 4265, 4268, 4271, 4274, 4277, 4280, 4283, 4286, 4289, 4292, 4295, 4298, 4301, 4304, 4307, 4310, 4313, 4316, 4319, 4322, 4325, 4328, 4331, 4334, 4337, 4340, 4343, 4346, 4349, 4352, 4355, 4358, 4361, 4364, 4367, 4370, 4373, 4376, 4379, 4382, 4385, 4388, 4391, 4394, 4397, 4400, 4403, 4406, 4409, 4412, 4415, 4418, 4421, 4424, 4427, 4430, 4433, 4436, 4439, 4442, 4445, 4448, 4451, 4454, 4457, 4460, 4463, 4466, 4469, 4472, 4475, 4478, 4481, 4484, 4487, 4490, 4493, 4496, 4499, 4502, 4505, 4508, 4511, 4514, 4517, 4520, 4523, 4526, 4529, 4532, 4535, 4538, 4541, 4544, 4547, 4550, 4553, 4556, 4559, 4562, 4565, 4568, 4571, 4574, 4577, 4580, 4583, 4586, 4589, 4592, 4595, 4598, 4601, 4604, 4607, 4610, 4613, 4616, 4619, 4622, 4625, 4628, 4631, 4634, 4637, 4640, 4643, 4646, 4649, 4652, 4655, 4658, 4661, 4664, 4667, 4670, 4673, 4676, 4679, 4682, 4685, 4688, 4691, 4694, 4697, 4700, 4703, 4706, 4709, 4712, 4715, 4718, 4721, 4724, 4727, 4730, 4733, 4736, 4739, 4742, 4745, 4748, 4751, 4754, 4757, 4760, 4763, 4766, 4769, 4772, 4775, 4778, 4781, 4784, 4787, 4790, 4793, 4796, 4799, 4802, 4805, 4808, 4811, 4814, 4817, 4820, 4823, 4826, 4829, 4832, 4835, 4838, 4841, 4844, 4847, 4850, 4853, 4856, 4859, 4862, 4865, 4868, 4871, 4874, 4877, 4880, 4883, 4886, 4889, 4892, 4895, 4898, 4901, 4904, 4907, 4910, 4913, 4916, 4919, 4922, 4925, 4928, 4931, 4934, 4937, 4940, 4943, 4946, 4949, 4952, 4955, 4958, 4961, 4964, 4967, 4970, 4973, 4976, 4979, 4982, 4985, 4988, 4991, 4994, 4997, 5000, 5003, 5006, 5009, 5012, 5015, 5018, 5021, 5024, 5027, 5030, 5033, 5036, 5039, 5042, 5045, 5048, 5051, 5054, 5057, 5060, 5063, 5066, 5069, 5072, 5075, 5078, 5081, 5084, 5087, 5090, 5093, 5096, 5099, 5102, 5105, 5108, 5111, 5114, 5117, 5120, 5123, 5126, 5129, 5132, 5135, 5138, 5141, 5144, 5147, 5150, 5153, 5156, 5159, 5162, 5165, 5168, 5171, 5174, 5177, 5180, 5183, 5186, 5189, 5192, 5195, 5198, 5201, 5204, 5207, 5210, 5213, 5216, 5219, 5222, 5225, 5228, 5231, 5234, 5237, 5240, 5243, 5246, 5249, 5252, 5255, 5258, 5261, 5264, 5267, 5270, 5273, 5276, 5279, 5282, 5285, 5288, 5291, 5294, 5297, 5300, 5303, 5306, 5309, 5312, 5315, 5318, 5321, 5324, 5327, 5330, 5333, 5336, 5339, 5342, 5345, 5348, 5351, 5354, 5357, 5360, 5363, 5366, 5369, 5372, 5375, 5378, 5381, 5384, 5387, 5390, 5393, 5396, 5399, 5402, 5405, 5408, 5411, 5414, 5417, 5420, 5423, 5426, 5429, 5432, 5435, 5438, 5441, 5444, 5447, 5450, 5453, 5456, 5459, 5462, 5465, 5468, 5471, 5474, 5477, 5480, 5483, 5486, 5489, 5492, 5495, 5498, 5501, 5504, 5507, 5510, 5513, 5516, 5519, 5522, 5525, 5528, 5531, 5534, 5537, 5540, 5543, 5546, 5549, 5552, 5555, 5558, 5561, 5564, 5567, 5570, 5573, 5576, 5579, 5582, 5585, 5588, 5591, 5594, 5597, 5600, 5603, 5606, 5609, 5612, 5615, 5618, 5621, 5624, 5627, 5630, 5633, 5636, 5639, 5642, 5645, 5648, 5651, 5654, 5657, 5660, 5663, 5666, 5669, 5672, 5675, 5678, 5681, 5684, 5687, 5690, 5693, 5696, 5699, 5702, 5705, 5708, 5711, 5714, 5717, 5720, 5723, 5726, 5729, 5732, 5735, 5738, 5741, 5744, 5747, 5750, 5753, 5756, 5759, 5762, 5765, 5768, 5771, 5774, 5777, 5780, 5783, 5786, 5789, 5792, 5795, 5798, 5801, 5804, 5807, 5810, 5813, 5816, 5819, 5822, 5825, 5828, 5831, 5834, 5837, 5840, 5843, 5846, 5849, 5852, 5855, 5858, 5861, 5864, 5867, 5870, 5873, 5876, 5879, 5882, 5885, 5888, 5891, 5894, 5897, 5900, 5903, 5906, 5909, 5912, 5915, 5918, 5921, 5924, 5927, 5930, 5933, 5936, 5939, 5942, 5945, 5948, 5951, 5954, 5957, 5960, 5963, 5966, 5969, 5972, 5975, 5978, 5981, 5984, 5987, 5990, 5993, 5996, 5999, 6002, 6005, 6008, 6011, 6014, 6017, 6020, 6023, 6026, 6029, 6032, 6035, 6038, 6041, 6044, 6047, 6050, 6053, 6056, 6059, 6062, 6065, 6068, 6071, 6074, 6077, 6080, 6083, 6086, 6089, 6092, 6095, 6098, 6101, 6104, 6107, 6110, 6113, 6116, 6119, 6122, 6125, 6128, 6131, 6134, 6137, 6140, 6143, 6146, 6149, 6152, 6155, 6158, 6161, 6164, 6167, 6170, 6173, 6176, 6179, 6182, 6185, 6188, 6191, 6194, 6197, 6200, 6203, 6206, 6209, 6212, 6215, 6218, 6221, 6224, 6227, 6230, 6233, 6236, 6239, 6242, 6245, 6248, 6251, 6254, 6257, 6260, 6263, 6266, 626

9. SASKARSMES RAKSTUROJUMS

“Es ticu, ka vislielākā balva, ko kāds man spēj sniegt, ir tas, ka mani redz, dzird, saprot un man pieskaras. Vislielākā balva, ko es varu dāvēt citiem, ir redzēt, dzirdēt, saprast viņus un pieskarties viņiem.”

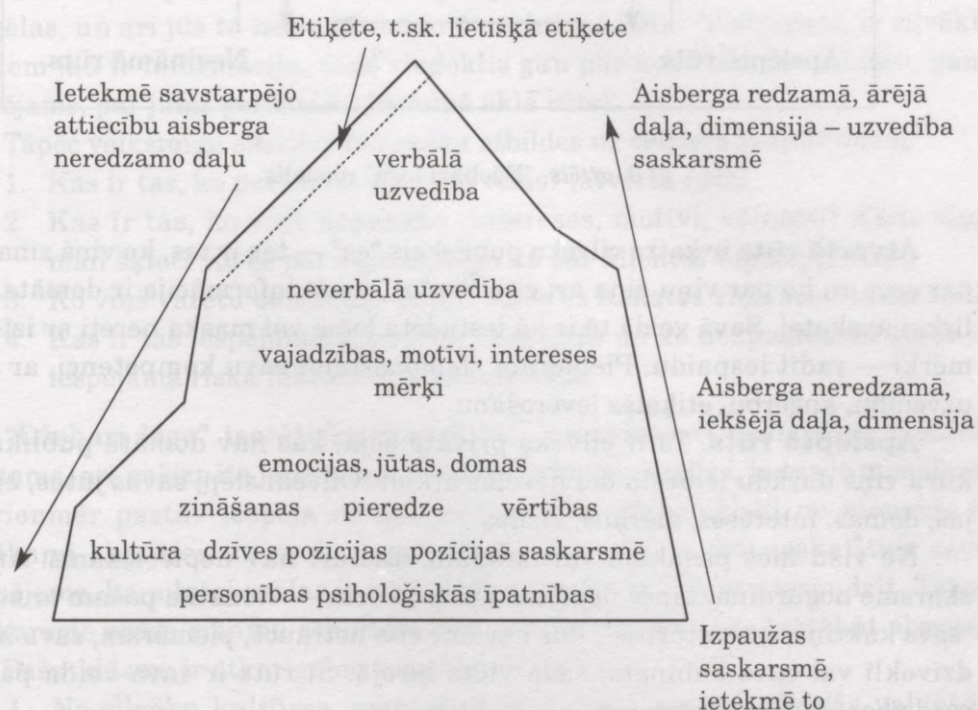
Virdžīnija Satira

9.1. Kas ir saskarsme?

Pirmā atbilde, kas nāk prātā, ir ļoti vienkārša: saskarsme (*communication*) ir cilvēku **savstarpējās attiecības**. Sengrieķu filozofs Aristotelis (384–322 p. m. ē.) cilvēku definēja kā sabiedrisku dzīvnieku, kurš dzīvo sabiedrībā un kuru raksturo kontaktu daudzums un to daudzveidība, piemēram, saruna, lietišķas pusdienas, koncerta apmeklējums, ģimenes rīts sestdienās. Amerikāņu filozofs, sociologs un psihologs Ērihs Fromms (1900–1980) uzskata, ka cilvēkiem ir fantastiska vēlme nebūt vienam — kopības vajadzība, “vajadzība pēc cilvēciskiem sakariem”. Starp citu, viņš kā vienu no vispilnīgākajiem veidiem, kā apmierināt šo vajadzību, uzskata mīlestību. Amerikāņu psihologs E. Berne (1902–1970) saskarsmi nosauc par alkām (vajadzību) pēc glāstiem. Glāsti ir jebkura rīcība, “kas nozīmē otra cilvēka klātbūtnes atzīšanu”. Glāsti ir fizisks pieskāriens vai simboliska atzinība: skatiens, vārds, smaids, žests. Protams, var būt arī negatīvi glāsti. E. Bernes uzskati jau tuvāk atspoguļo saskarsmes jēdziena šodien vairāk pieņemto izpratni. Franču rakstnieks A. de Sent-Ekziperī (1900–1944) labvēlīgas attiecības nosauc par cilvēku dzīves greznību — īpašu, retu parādību mūsu savstarpējās attiecībās ikdienā. Visbeidzot, vācu filozofs eksistenciālists K. Jaspers (1883–1969) apgalvoja, ka **saskarsme ir cilvēku esamības īstenais un vienīgais veids**, ar to domājot, ka visa cilvēka dzīve, gan lietišķā, profesionālā, gan privātā, notiek nepārtrauktā saskarsmes procesā.

Kas tad ir kopīgs visās minēto autoru atziņās? Pirmkārt, atziņa, ka saskarsme noteikti ir **attiecības**. Otrkārt, saskarsme ir cilvēka **pamatvajadzība**, tā ir eksistenciāli nepieciešama un nav luksusa prece. Par luksusu precī var uzskatīt ideālas vai gandrīz ideālas cilvēku privātās, starppersoniskās attiecības. Tieši tā, šķiet, jāsaprot A. de Sent-Ekziperī teiktais. Treškārt, **saskarsme nevar nebūt** un tā noris nepārtraukti ļoti dažādās formās.

Saskarsmi var iztēloties arī kā aisbergu ar tā redzamo un neredzamo daļu, kā tas attēlots 8. attēlā.

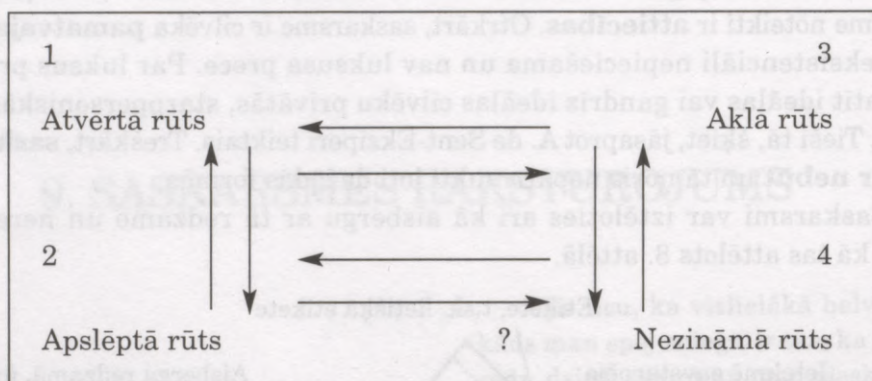


8. attēls. Saskarsmes aisbergs

Tāpat saskarsmes būtība ir attiecības, bet forma — verbāla un neverbāla uzvedība.

Vēl viens veids, kā raksturot saskarsmi, ir “Džohari loga” teorētiskais modelis. To izstrādāja amerikāņu psihologi Džozefs Lusts un Harijs Inghems (viņu vārdu pirmās zilbes arī veido modeļa nosaukuma apzīmējumu). Tas ir “Es” koncepcijas modelis¹, kuru izmanto, analizējot starppersonu attiecības.

¹ Viedoklis pašam par sevi ļoti plašā nozīmē, attiecinot to gan uz savu ārējo izskatu un fizisko ķermeni, gan uz savām sociālajām lomām, statusiem un zināšanām, t. sk. zināšanām par sevi. Tas ietver arī citu viedokli par sevi, kuru izmanto, analizējot starppersonu attiecības.



9. attēls. "Džohari loga" modelis

Atvērtā rūts ir katra cilvēka publiskais "es" — tas ir tas, ko viņš zina pats par sevi un ko par viņu zina arī citi. Šis "es" un šī informācija ir domāta publiskai apskatei. Savā veidā tā ir kā iestudēta loma vai maska nereti ar izteiktu mērķi — radīt iespaidu. Piemēram, demonstrējot savu kompetenci, ar ārējo uzvedību, apģērbu, etiķetes ievērošanu.

Apslēptā rūts. Tā ir cilvēka privātā seja, kas nav domāta publikai un kuru viņš dažādu iemeslu dēļ nevēlas atklāt. Cilvēki slēpj savas jūtas, emocijas, domas, intereses, mērķus, vīzijas.

Ne visu mēs pasakām vai izrādām. Tas arī nav nepieciešams. Arī saskarsme nogurdina, tāpēc nepieciešamas pauzes — vienatne pašam ar sevi — "savš kaktiņš, savš stūrītis", kur neviens cits netraucē, piemēram, sava istaba dzīvokli vai savs kabinets, sava vieta birojā. Šī rūts ir sava veida paš aizsardzības, drošības bastions.

Aklā rūts. Tā ir informācija, domas, viedokļi, jūtas, ko citi cilvēki zina, domā, uzskata vai jūt attiecībā pret kādu konkrētu cilvēku. Viņi to var izteikt vai paust arī publiski. Tā ir iespējamo konfliktu un konfrontācijas zona: jūsu viedoklis var nesaskanēt ar citu viedokli par jums. Tas ir jautājums par to, ko par jums domā jūsu studiju biedri, kolēģi, vadība, paziņas, draugi, ģimene un vai viņi to pasaka jums. Informācija, kas atrodas citu cilvēku rokās, nozīmē varu un paver manipulācijas iespējas.

Nezināmā rūts ir lielās jautājuma zīmes rūts. Saskarsmē tā sagādā mūžīgus pārsteigumus citiem un pašam sev. Tā ir informācija, ko nav iespējams zināt, prognozēt, kontrolēt (varbūt tikai nojaust). Tā ir bezpazīņas rūts. Tāpēc savstarpējās attiecības vienmēr būs nedaudz "spēles ar melno zirdziņu", pateicoties gan nezināmajai rūtij, gan slēptajai rūtij.

9. attēlā redzamās bultiņas nozīmē, ka šīs rūtis atrodas pastāvīgā mijiedarbībā un nepārtraukti ietekmē viena otru. **Saskarsme notiek publiskajās zonās (rūtīs)**. Zīmējumā visas rūtis ir attēlotas simetriskā lielumā, taču reālajā dzīvē ir citādi. Cilvēki ir atšķirīgi. Ir, piemēram, cilvēki, t. s. *no stop* personas, — kas ļoti atvērti, pat uzbāzīgi runā par visu, ieskaitot privātās dzīves detaļas, un nerēķinās ar laiku (dominē atvērtā rūtis). Ir klusie, kautrīgie, kuri jāiedrošina un kuriem jāpalīdz formulēt jautājumi, taču viņi vismaz zina, ko paši vēlas (dominē apslēptā rūtis). Ir klienti, kuri paši nezina, ko vēlas, un arī jūs to nezināt (dominē nezināmā rūtis). Visbeidzot, ir cilvēki, kuriem jau ir informācija, savs viedoklis gan par konkrēto jautājumu, gan, iespējams, par jums personiski (dominē aklā rūtis).

Tāpēc veiksmīgu saskarsmi nosaka atbildes uz četriem jautājumiem.

1. Kas ir tas, ko partneris saka, ko vēlas? (atvērtā rūtis)
2. Kas ir tas, ko viņš nepasaka (intereses, motīvi, vēlmes)? Kāds viņš man šķiet? Ko es par viņu domāju kā par klientu? (apslēptā rūtis)
3. Ko viņš varētu domāt par mani? Kāds es izskatos viņa acīs? (aklā rūtis)
4. Kas ir tas iespējamais, ko viņš neapzinās un ko neapzinās es? Kāds ir iespējamā riska faktors? (nezināmā rūtis)

“Džohari loga” teorētisko modeli var izmantot arī pašizpētes nolūkā. Protams, arī pašizpēte jeb dialogs ar sevi var būt neauglīgs, ja tas ir monologs, jo vienmēr pastāv iespēja neieklausīties sevī. Psiholoģiski ne vienmēr ir patīkami skatīties uz sevi spogulī un ne vienmēr ir ērti ieskatīties sevī. Iespējams, ka pilnīgi reālas ir arī bailes no tā, ko tur varētu ieraudzīt. Tātad saskarsme prasa zināmu atklātību pret sevi un citiem, taču tai jābūt abpusējai. Pašatklāsmē ir atkarīga no vairākiem faktoriem.

1. No cilvēku kultūras, mentalitātes, jo īpaši šajās kultūrās valdošās tradīcijas.

Piemēram, amerikāņi un krievi ir atvērtāki, bet skandināvi un baltieši atturīgāki. Saskarsmē kopumā kultūras atšķirībām ir liela nozīme. Gluži tāpat arī etiķetei.

2. No saskarsmes partnera — otra cilvēka, no tā, vai viņš jums patīk vai ne, no viņa sociālā statusa. No tā, vai viņš ir draugs, kaimiņš, kolēģis, priekšnieks vai garāmgājējs.
3. No savstarpējās uzticības, no tā, vai uz partneri var paļauties — uzticēties viņa vārdiem, solījumiem, kā arī mācai glabāt noslēpumus. Vārdu sakot, vai viņš ir pozīcijas “vīrs un vārds” vai “solīts makā nekrīt” pārstāvis. Tajā pašā laikā pašatklāsmē arī vairo uzticību un satuvina cilvēkus. Uzticība ir cieši saistīta ar to, kas ir saskarsmes partneris.

Kas cilvēkiem vairāk raksturīgs: pārlika pašatklāsmē un atklātība vai pašatklāsmes nespēja un noslēgtība? Pārlika pašatklāsmē, tāpat kā noslēgtība un pārlika distancētība, traucē saskarsmi. Acīmredzot pašatklāsmes jautājums jāapskata konkrētās situācijās, atceroties, ka pašatklāsmē svarīgs ir arī pareizi izvēlēts laiks un vieta.

9.2. Saskarsmes aksiomas

- **Saskarsme nevar nebūt.** Viss, kas notiek, ir saskarsme.
- **Saskarsmē jebkuram uzvedības aktam un vārdam, apzinātam vai neapzinātam, kā arī emocijām un jūtām ir vēstījuma nozīme.**

Ikviena darbība, vārds, arī klusēšana kaut ko izsaka un nav viegli vienmēr prognozēt, kāda būs partnera atbildes reakcija. Vēlamies to vai ne, bet saskarsmē mēs par sevi sniedzam informāciju. Cits jautājums, vai tas, ko mēs vēlamies citiem pateikt, piemēram, zemteksts, acu skatiens, kāds mājiens, tiek pamanīts, un, ja tiek pamanīts, vai partnerim ir vēlēšanās to uztvert.

- **Ikvienā saskarsmes aktā ir divi līmeņi:**

- 1) saturiskais līmenis;
- 2) attiecību līmenis.

Saskarsmes traucējumu cēlonis nereti ir līmeņu sajaukšana — konflikts netiek risināts atbilstošajā līmenī un tāpēc arī nerisinās. Piemēram, jūs, iepriekš neaprunājoties ar vecākiem, telefonsarunā ielūdzat ciemos draugu. Jums rodas strīds ar vecākiem. Faktiski vecāki iebilst nevis pret uzaicinājumu (saturiskais līmenis), bet pret to, ka uzaicinājums nav apspriests ar viņiem (attiecību līmenis). Viņi jūtas ignorēti un tāpēc aizvainoti.

- **Izšķir divu veidu saskarsmes attiecības:**

- 1) horizontālās jeb simetriskās;
- 2) vertikālās jeb komplementārās attiecības.

Simetriskās ir līdzvērtīgu partneru attiecības. Komplementārās attiecībās partneri viens otru papildina. Saskarsmes traucējumus nereti rada nepiepildīta vēlme pēc pretējām attiecībām: mēs, piemēram, nevaram mūžīgi tikai piekāpties vai mūžīgi tikai dominēt. Saskarsme notiek abos attiecību līmeņos, kuri viens otru zināmā mērā līdzsvaro vai kompensē, piemēram, saskarsme ar draugiem kompensē vertikālās attiecības mācību iestādē vai darbavietā. Arī ikdienišķās situācijās ir iespējams panākt vertikālas attiecības, neizmantojot savu sociālo statusu, piemēram, sarunājoties ar partneri jūs pieceļaties kājās.

- **Izšķir verbālo un neverbālo saskarsmi** — saskarsmi ar vārdiem un bez tiem atkarībā no saskarsmes līdzekļa vēstījuma un formas, taču par to mēs runāsim kā par nozīmīgiem atsevišķiem jautājumiem.
- **Saskarsmē mēs piedalāmies tie, kas esam, un tādi, kādi esam.**
- **Ar valodu var ne vien atklāt, bet arī slēpt.** Mēs aizvien apsveram, ko gribam teikt un ko ne. Mums katram ir skaidra nojēga par to, ko mēs negribam izpaust nevienam, ko vēlamies atklāt tikai vienam cilvēkam, ko varam pateikt dažiem cilvēkiem un ko varam paust jebkuram. Mums ir pašiem tiesības izšķirties, kam ko izpaust. Dažkārt mēs atklājam pārāk daudz un tiekam sodīti ar to, ka otrs cilvēks reaģē citādi, nekā esam vēlējušies. Taču izpausto informāciju atsaukt nav iespējams.
- **Saskarsmē mēs cenšamies ietekmēt citu cilvēku domas, uzvedību un rīcību.**
- **Cilvēki uz mūsu izturēšanos reaģē.** Darbojas akcijas un reakcijas princips. Kad mēs smaidām, arī otrs pasmaida. Kad mēs paužam dusmas, otrs atbild ar to pašu.

Izmēģiniet mazu eksperimentu:

- 1) pasmaidiet pretimnācējam, un daudzos gadījumos arī jūs saņemsit smaidu;
 - 2) ko darīs otrs, ja jūs pacelsit balsi — viņš visticamāk atbildēs ar to pašu.
- **Lai arī ko mēs darām, saskarsmē mēs ceram uz sev labvēlīgu rezultātu.** Kontaktos, no kuriem gaidām negatīvas emocijas, parasti iesaistāmies nelabprāt.
 - **Mums ne vienmēr ir tāda pati izpratne un izjūtas kā citiem cilvēkiem,** jo divu cilvēku pieredze tikai daļēji var būt kopīga.

9.3. Saskarsmes partneru izvēles kritēriji

Saskarsmes partnerus cilvēki izvēlas, protams, atkarībā no tā, cik lielā mērā to atļauj pati situācija. Visbiežāk pēc šādiem kritērijiem:

- **ar līdzīgu raksturu, pārliecību, vērtībām (līdzīgos).** Savstarpējās attiecībās izvēle notiek pēc līdzības, nevis pretpolu pievilksnās kritērija: tāds ar tādu saprotas; pasaki man, kas ir tavš draugs, un es pateikšu, kas esi tu; bēdas mīl bēdīgu kompāniju;
- **vajadzīgos cilvēkus** — cilvēkus, kas nodrošina noteiktas vajadzības. Tas nav tikai lietišķs kritērijs, jo vienmēr pastāv iespēja izvēlēties pēc simpātijām un antipātijām. Mēs izvēlamies sev simpātisku un smaidošu apkalpojošo personu;

- **fiziski pievilcīgas personas.** Ārējam izskatam ir nozīmīga loma attiecībās. Izteikums “Neskati vīru no cepures” pareizi jāsaprot, ka svarīga ir ne tikai cepure. Savu lomu saskarsmē spēlē arī etiķete un vienkārši pieklājības normas;
- **kompetentas (zinošas, protošas) personas** vai speciālistus un vislabāk — pārbaudītus speciālistus, vai arī tādus, kuriem ir laba slava sabiedrībā;
- **patīkamas un piekrītošas personas.** Tas nozīmē, ka mēs labprāt izvairāmies no liekiem konfliktiem;
- **cilvēkus, kuri savukārt izvēlas mūs,** atbild mums ar to pašu — pretimnākšanu. Savstarpējās attiecībās un saskarsmē jābūt ieinteresētām abām pusēm;
- **personas, kuras atrodas ģeogrāfiskās aizsniedzamības robežās.** Tuvums vai tālums ir nozīmīgi kritēriji saskarsmē. Mēs lielveikalā izvēlamies vērsties pie tuvākā pārdevēja vai kasiera. Vecākiem skolas izvēlē ir svarīgs skolas tuvums mājām. Kāpēc tas tā notiek? Cilvēkiem piemīt virkne līdzīgu domāšanas formu. **Kauzāli lineārā domāšana** darbojas pēc tuvuma asociācijas likuma: pirmais, kas pa rokai patrāpās: tuvākā firma, tuvākais lielveikals, kas apmierina vajadzības. Savukārt **analoģiskā domāšana** balstās uz līdzību ar iepriekšējiem gadījumiem: ja pakalpojums mūs apmierināja iepriekšējā reizē un varbūt vēl arī agrāk, var prognozēt, ka mēs atkal izvēlēsimies to pašu iestādi vai firmu.

Saskarsme kā izvēles situācija nozīmē arī to, ka mēs paši izvēlamies savu izturēšanos. Ikvienam no mums ikdienā ir jākontaktējas ar daudziem cilvēkiem un atbilstoši jāizvēlas sava izturēšanās. Saskarsme kā izvēle vispirms nozīmē to, ka cilvēku savstarpējās attiecības un to rezultāts ir atkarīgs no mums pašiem. Izvēles brīvība, protams, ir nosacīta. Mēs varam iet un neiet uz tikšanos vai nokavēt to, tomēr mums jāreķinās ar iespējamajām sekām. Ir cilvēki, ar kuriem mēs nelabprāt kontaktējamies. Iemesli var būt dažādi, sākot ar personīgām antipātijām, kurām reizēm ir diezgan grūti atrast racionālu izskaidrojumu, un beidzot ar iemesliem, kas ir ļoti konkrēti — neizpildīts solījums vai nespēja atteikt. Tajā pašā laikā mums patīk pavadīt kopā laiku ar kolēģiem un saviem draugiem. Katram no mums ir pienākumi un cilvēki, kas šķiet interesanti un patīk, bet ir arī tādi, kas nešķiet interesanti un nepatīk. Abos gadījumos izturēšanās būs atšķirīga. Pirmajā gadījumā mēs labprāt pildām pienākumus un kontaktējamies, bet otrajā gadījumā — mēģinām izvairīties no pienākumiem un saskarsmes.

9.4. Saskarsmi ietekmējošie faktori

Saskarsmes process un tā rezultāti ir atkarīgi no daudziem un dažādiem faktoriem. Taču tos visus nosacīti var iedalīt divās lielās grupās:

- saskarsmes partneri;
- saskarsmes konteksts.

Saskarsmes partneri. Saskarsme ir atkarīga no tās dalībniekiem:

- viņu individuālajām īpašībām (vecuma, dzimuma, ģimenes un sociālā stāvokļa, reliģiskās piederības, vērtībām, kultūras, rases u. c.);
- viņu domām, izjūtām un uzvedības konkrētajā saskarsmes situācijā.

Saskarsmes konteksts. To veido saskarsmes vide, apstākļi, kas veicina vai traucē (t. s. ārējie saskarsmes trokšņi) saskarsmi. Ar jēdzienu "vide" šeit tiek apzīmēta gan **fiziskā vide** (piemēram, telpas apgaismojums, trokšņa līmenis, blakustrokšņi, telpas dizains, fiziskais komforts), gan **sociālā vide** (organizācijas, kurās cilvēks ir iesaistīts, piemēram, ģimene, izglītības iestāde, darbavieta), gan **psiholoģiskā vide** (psiholoģiskā gaisotne jeb klimats kontaktēšanās brīdī, piemēram, savstarpējā labvēlība vai nepatika), gan **kultūrvide** (tas, ko mēs apzīmējam ar jēdzienu "kultūra", piemēram, noteiktas tradīcijas, reliģiskā piederība, valoda, arī apģērbs, etiķetes normas).

9.5. Saskarsmes veidi

Tiesās, nepastarpinātās saskarsmes iedalījums:

- saskarsme ar sevi — pašizpēte, kas ir nepieciešams priekšnosacījums veiksmīgai pašvadībai un veiksmīgai attiecību veidošanai;
- saskarsme grupā — cilvēks vienlaicīgi ir dažādu grupu dalībnieks un tāpēc pārsvarā saskarsme norisinās grupās: ģimenē, mācību grupās, darba kolektīvos, komandās, draugu sabiedrībā;
- saskarsme pāri — saskarsme viens pret vienu ("dzīvais ēters");
- publiska saskarsme — saskarsme lielās auditorijās (piemēram, publiska uzstāšanās, lekcija, koncerts).

Netiesās saskarsmes piemēri ir virtuālā realitāte — čats, e-pasts, daļēji arī telefonsarunas, vēstules.

9.6. Vai saskarsmes prasmes un iemaņas ir apgūstamas?

Saskarsme un lietišķā saskarsme ir praktiska uzvedība. Lai apgūtu saskarsmi, jābūt:

- pozitīvai attieksmei, pārliecībai, ka saskarsmes prasmes un iemaņas ir nepieciešamas, nozīmīgas un tās ir iespējams apgūt un pilnveidot,
- konkrētām zināšanām, piemēram, kā jārunā, kā jāklausa, kādai ir jābūt uzvedībai, etiķetei, kā izpaužas cilvēka psiholoģiskās īpašības attiecībās u. c.,
- prasmēm un iemaņām — tas ir zināšanu un izpratnes praktisks lietojums, kam nepieciešams arī noteikts regulārs treniņš,
- palīgīdzekļiem (grāmatas, kursi, treniņi u. tml.).

Nozīmīgākais komponents ir tieši **attieksme** (savstarpējās attiecībās attieksme ir pats nozīmīgākais komponents), jo tieši tā nosaka gan zināšanu apjomu un dziļumu, gan meistarības līmeni, gan arī attieksmi pret palīgīdzekļu izmantošanu.

Iedomājieties situāciju:

Divi darbinieki apkalpo vienu un to pašu klientu. Abiem ir viena izglītība — viņi ir beiguši vienu un to pašu augstskolu, mācījušies pie vieniem un tiem pašiem pasniedzējiem, abiem ir līdzīgi diplomi par speciālista kvalifikāciju. Tomēr klients un, iespējams, arī kolēģi un vadība ar pirmā darbinieka darbu ir apmierināti, bet ar otrā — ne. Kas ir tas, kas principiāli atšķir bijušos studiju biedrus? Ticamākā atbilde ir — attieksme.

No savstarpējām attiecībām un saskarsmes ir atkarīga gan personiskā pašsajūta dzīvē (pozitīva vai negatīva), gan sekmes studijās, biznesā un karjeras iespējas, jo business un karjera pirmām kārtām nozīmē attiecības. Cilvēkiem ar dominējošu pozitīvu pašsajūtu, dzīvespriecīgiem, optimistiski noskaņotiem, pozitīvi domājošiem arī karjera un business ir veiksmīgāki — viņi ir veiksminieki.

1. Saskarsmes prasmju pašnovērtējuma lapa

1. Kāds jūs esat saskarsmē? Novērtējiet pats sevi!
2. Apvelciet ar aplīti vērtējuma balli (1–5) lapas labajā pusē.

- 1 — Es nekad...
 2 — Es reti kad...
 3 — Es dažreiz...
 4 — Es bieži...
 5 — Es vienmēr...

I

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Pirmais uzsāku sarunu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Izsaku atzinību (komplimentus) citiem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Atvainojos, ja esmu kļūdījies vai rīkojies nepareizi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Izrādu savu nepatiku, kad citi mani kaitina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Pakļaujos citiem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Izrādu savu patiku ("jūs man patīkat") | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Brīvi kontaktējos ar pretējo dzimumu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Izlemju, ko es gribētu darīt (arī savā darbā) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II

Atzīmējiet tās četras iemaņas, kas jums šķiet īpaši nozīmīgas saskarsmē, un novērtējiet, cik lielā mērā tās jums piemīt.

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| a) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III

Atzīmējiet savus būtiskākos trūkumus saskarsmē.

1. Es vēlētos, lai es būtu (manī būtu) vairāk _____
2. _____
3. _____

2. TESTS

"Saskarsme"

Uz katru jautājumu atbildiet ar "jā" vai "nē".

| | | |
|-----|---|--|
| 1. | Man patīk izteikt savas simpātijas citiem cilvēkiem | |
| 2. | Par draudzību es augstāk vērtēju personisko ietekmi uz citiem cilvēkiem | |
| 3. | Kolēģu panākumi man pasliktina garastāvokli | |
| 4. | Es jūtu, ka attiecībās ar draugiem man ir vairāk tiesību nekā pienākumu | |
| 5. | Lai es būtu apmierināts ar sevi, man kādam (citam cilvēkam) ir jāpalīdz | |
| 6. | Esot starp draugiem, es aizmirstu par raizēm | |
| 7. | Draugi man ir pamatīgi apnikuši | |
| 8. | Kad esmu aizņemts darbā, citu cilvēku klātbūtne mani kaitina | |
| 9. | Man patīk palīdzēt citiem cilvēkiem, pat ja tas man sagādā ievērojamas grūtības | |
| 10. | Es varu piekrist draugam, pat ja viņam nav taisnība | |
| 11. | Vienatnē es izjūtu lielāku trauksmi un spriedzi, nekā atrodoties starp cilvēkiem | |
| 12. | Es uzskatu, ka vislielāko prieku un baudu dzīvē sagādā saskarsme | |
| 13. | Es uzskatu, ka labāk ir mazāks draugu skaits, bet toties tuvāks (varu piekrist apgalvojumam: "Tiem, kam ir daudz draugu, patiesībā nav neviena.") | |
| 14. | Man patīk uzturēties citu cilvēku vidū | |
| 15. | Es ilgi pārdzīvoju strīdu ar tuviem cilvēkiem | |
| 16. | Man noteikti ir vairāk tuvu draugu nekā daudziem citiem cilvēkiem | |
| 17. | Spriedumos par citiem cilvēkiem es vairāk uzticos pats sev, savai iekšējai balsij, nekā citu viedokļiem "no malas" | |
| 18. | Es augstāk vērtēju materiālo labklājību un sociālo prestižu nekā saskarsmi ar tuviem cilvēkiem | |
| 19. | Es jūtu līdzti cilvēkiem, kuriem nav tuvu draugu | |
| 20. | Cilvēki pret mani bieži ir bijuši nepateicīgi | |

Testa atslēga

Jūs iegūsit 1 punktu par katru atbildi:

“jā” uz jautājumiem 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19;

“nē” uz jautājumiem 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 17, 18, 20.

Saskaitiet iegūtos punktus

Ja punktu skaits ir mazāks vai vienāds ar 10, jūs neesat draugos ar saskarsmi. Jūs izvairāties no kontaktiem. Iespējams, ka jūs vienkārši neprotat kontaktēties ar cilvēkiem.

Ja punktu skaits ir no 11 līdz 14, jūs esiet “viduvēji” sabiedriska, attiecībā jūs ievērojat distanci. Varbūt dažreiz vēlama lielāka atklātība?

Ja jūsu punktu skaits ir no 15 līdz 20, jūs esat ļoti sabiedriska. Jums ir raksturīgs plašs kontaktu loks, bet kontakti pārsvarā ir virspusēji, īslaicīgi. Jūs ātri atrodat kopīgu valodu ar cilvēkiem. Saskarsme ir jūsu stiprā puse.

10. SASKARSMES STRUKTŪRA

Saskarsmes struktūru veido savstarpēji saistīti un vienlaicīgi procesi:

- saskarsmes partneru savstarpējā uztvere (sociālā uztvere);
- informācijas apmaiņas process (komunikācija);
- partneru mijiedarbības (interakcijas).

10.1. Saskarsmes partneru savstarpējā uztvere

Saskarsme **sākas** ar savstarpējo uztveri. Vēl pirms sarunas mēs uztveram partneri un paši sevi, savukārt partneri uztver mūs. Tas, **ko** mēs citiem sakām un **kā** mēs to pasakām, ir atkarīgs no uztveres. Savstarpējā uztvere ir cieši saistīta ar atgriezenisko saiti. Atgriezeniskajā saitē un uztverē galvenie ir tieši **neverbālie elementi**. Mēs uztveram viens otru audiāli, vizuāli un emocionāli.

Uztveres rezultātā saskarsmē veidojam priekšstatus par partneri un arī sevi ar sociālās uztveres mehānismu starpniecību:

- identifikāciju;
- empātiju,
- refleksiju.

Identifikācija ir otra cilvēka novērtējums, pielīdzinot viņu sev. Cilvēki spriež par citiem pēc sevis, savas mērauklas. Mēs projicējam sevi citos. Izteikumi:

- Es zinu, par ko jūs domājat...
- Tagad jūs teiksiet, ka jūs to nezinājat...

ir identifikācijas sekas — savu domu un viedokļu piedēvēšana citiem. Identifikācija nereti ir kļūdaina.

Empātija ir spēja iejusties otra cilvēka situācijā, izprast viņu un rēķināties ar viņu. Pretēji identifikācijai otrs cilvēks netiek mērīts ar savu mērauklu, bet situāciju vērtē no partneru viedokļa. Tā ir veiksmīgas saskarsmes nepieciešams nosacījums. Saskarsmē ir pazīstama metode

“pieskaņojies un vadi”. Tās būtība — lai kaut ko mainītu, ir jāsāk ar partnera starta pozīcijas pieņemšanu. Piemēram, ja kāds saka: “Jūs mani nekad nepārliecināsiet, ka...”, ir jāatbild: “Jums, šķiet, taisnība. Tas patiešām būtu neiespējami.” Turpmākajā sarunā partneris tomēr ir jāvedina ieklausīties citā viedoklī. Šo metodi sekmīgi lietoja izcilais 20. gs. amerikāņu psihologs Miltons Eriksons savos hipnozes seansos. Metodes pamatā ir piemērošanās otram cilvēkam. Bez empātijas nav dialoga. Tā ir nepieciešama arī lietišķajā saskarsmē.

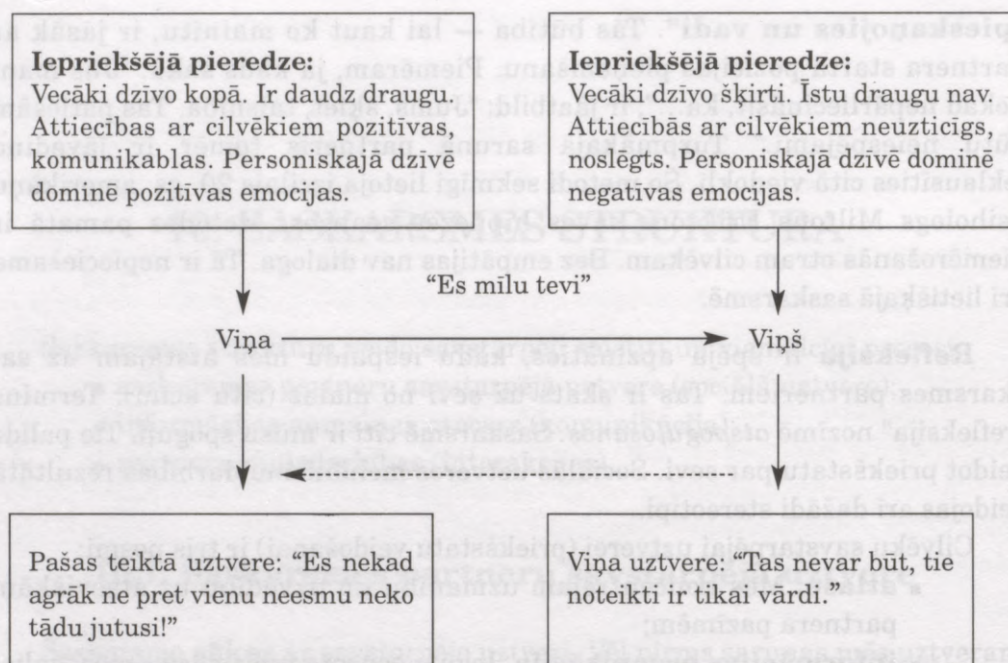
Refleksija ir spēja apzināties, kādu iespaidu mēs atstājam uz saskarsmes partneriem. Tas ir skats uz sevi no malas (citu acīm). Termins “refleksija” nozīmē *atspoguļošanās*. Saskarsmē citi ir mūsu spoguļi. Tie palīdz veidot priekšstatu par sevi. Sociālās uztveres mehānismu darbības rezultātā veidojas arī dažādi stereotipi.

Cilvēku savstarpējai uztverei (priekšstatu veidošanai) ir trīs posmi:

- **atlase.** Mēs koncentrējam uzmanību un uzvedību uz atsevišķām partnera pazīmēm;
- **informācijas organizācija.** Iegūto sensoro informāciju mēs “saliekam kopā” — pārvēršam priekšstatā par cilvēku;
- **novērtējums.** Mēs salīdzinām izveidoto priekšstatu ar savu iepriekšējo pieredzi un izdarām secinājumus — dodam vērtējumu.

Kā cilvēki uztver un novērtē citus cilvēkus? Mēs citus novērtējam, pamatojoties uz vizuālo, audiālo un emocionālo informāciju. Tas notiek jau pirmajā tikšanās reizē un sarunā. Mūsu spriedumi par partneriem vai partnerēm (viņu domām, emocijām, jūtām) galvenokārt tiek balstīti uz neverbālo informāciju. Tāpēc var uzskatīt, ka uztvere (vismaz daļēji) ir pieņēmumu un minējumu virkne par otru cilvēku. Citus cilvēkus mēs uztveram, ņemot vērā personisko pieredzi.

Iepriekšējās pieredzes iespaidu uz cilvēku savstarpējo uztveri ilustrē 10. attēls.



10. attēls. Iepriekšējās pieredzes iespaids uz cilvēka savstarpējo uztveri

Iespējamākā atbilde varētu būt neuzticīga: “Vai tu par to esi pārliecināta?” Šajā gadījumā pārliecināts nav viņš.

Cilvēki uztverē pievērš īpašu vērību partneru **emocijām** un **jūtām**. Cilvēka emocionālais stāvoklis saskarsmes brīdī nosaka gan viņa uzvedību, gan to, kā viņš uztvers partneru uzvedību. Patiesās emocijas un jūtas ir iespējams noteikt. Cilvēkam pašam šķiet, ka viņš izskatās mierīgs un nosvērts, taču bieža acu mirkšķināšana, saspringti sejas muskuļi un ķermenis liecina pretējo.

Uztvere ir aktīvs, pētniecisks process, kura mērķis ir noskaidrot partnera vai partneres **attieksmi**. Cilvēkiem vienmēr ir svarīgi, ko citi domā par viņiem. To raksturo arī bieži dzirdētais izteikums: “Ne jau tas ir pats svarīgākais, ko jūs teicāt un kas notika. Tas, kas patiešām uztrauc, ir jūsu attieksme.” Dažreiz cilvēki saka: “Man vienalga, ko citi par mani domā.” Īstenībā tā ir poza un veids, kā pievērst sev uzmanību. Cilvēki labāk kontaktējas ar tiem, kuru attieksme pret viņiem ir pozitīva. Viena no saskarsmes problēmām ir emocionālā stāvokļa kļūdaina identifikācija ar attieksmi. Piemēram, nogurumu un acīmredzamu nevēlēšanos kontaktēties var tulkot kā negatīvu attieksmi. Cilvēks vēlas redzēt otrā savu personisko attieksmi. Ja viņš ir labvēlīgi noskaņots pret kādu, tad tādu pašu attieksmi vēlas saņemt pretī. Lietišķajā

saskarsmē ir jāatceras, ka klients, piemēram, pērkot pakalpojumu, pērk pirmām kārtām tieši attieksmi.

Uztverē mēs pievēršam uzmanību arī ārējiem atribūtiem: apģērbam, dažādiem aksesuāriem, rotaslietām, automašīnām u. c. Tas arī ir viens no veidiem, kā radīt sev vēlamo iespaidu saskarsmē.

Pārsvarā cilvēku ikdienas kontakti ir sasteigti — ierobežoti laikā, un tieši tāpēc cilvēki viens otru novērtē, balstoties uz ierobežotu informāciju, bet tas savukārt rada paviršus secinājumus. Turklāt šajā īsajā saskarsmes laikā mēs uzmanību koncentrējam uz uztveres “traucēkļiem”, piemēram, nevīžīgu apģērbu. Tā kā esam ierobežoti laikā, īpaši būtisks savstarpējā uztverē ir pirmais iespaids.

Cilvēku savstarpējo uztveri iespaido dažādi faktori:

- fiziskā vide (attālums, vieta u. tml.);
- sociālā vide (piemēram, sociālās uzvedības normas);
- fizioloģiskie faktori un ārējais izskats (piemēram, dzimums un apģērbs);
- psiholoģiskie faktori (motīvi, aizspriedumi, stereotipi, partnera pievilcība, personiskā pieredze, lomu attiecības, vērtību orientācija u. c.).

Tuvāk aplūkosim tādus uztveri iespaidojošus psiholoģiskos faktoros kā stereotipi.

Stereotipi ir ieaudzināti un iemācīti cilvēka uztveres vienkāršoti priekšstati par cilvēkiem un sociālajām grupām. Varbūt tieši tāpēc, ka tie ir vienkāršoti, tie ir pietiekami noturīgi. Saskarsmē uz stereotipiem vairāk balstās tie, kuri uzskata, ka cilvēki savā dziļākajā būtībā nemainās. Stereotipos ir apkopota zināma dzīves pieredze, tajos ir savs “patiesības grauds”. Piemēram, stereotips: “Kautrīgi cilvēki parasti ātri sarkst.”

Kautrīgums jau pats par sevi nozīmē to, ka cilvēkam nav raksturīgs sabiedriskums. Tāpēc saskarsme izraisa uzbudinājumu, kuram seko fizioloģiska reakcija — nosarkšana.

Tajā pašā laikā ir stereotipi, kuros vairāk ir aizspriedumu. Priekšstats par ideālu augumu, tā formām un svaru sievietēm saistīts ar modeļu figūru. Patiesībā modeļu svārs ir apmēram 23% mazāks par normālo. Ārējais izskats, īpaši sievietes, sabiedrībā galvenokārt tiek vērtēts no estētiskā, nevis veselības viedokļa. Figūras stereotipā ir arī sava racionāla atziņa: saskarsmē ārējais izskats patiešām ir nozīmīgs.

Lietišķo attiecību jomā izplatīts priekšstats, ka biznesā, tāpat kā politikā, ir tikai intereses un nav morāles. Patiesībā biznesa kultūras pazīme ir tieši godīgums. Ja vienreiz partneris piekrāpj, tas nozīmē, ka uz viņu nevar paļauties.

Ir stereotipi arī par pašu saskarsmi. Cilvēkiem par aprunāšanu ir negatīvs priekšstats. Tā tiek vērtēta kā neētiska rīcība, un cilvēki vismaz vārdos parasti vairās atzīties “šajā grēkā”. Aprunāšana ir cilvēku psiholoģiska vajadzība. Aprunā ne tikai sev nozīmīgas personas, bet arī notikumus, tādējādi kompensējot nespēju tos ietekmēt. Aprunāt var arī pozitīvi. Aprunāšanu var aplūkot kā iespēju izrunāties “no sirds”, pateikt patiesībā, ko domājam un jūtam, paust kritisku attieksmi. Aprunāšana nav jāuzskata par apzinātu un ļaunprātīgu informācijas sagrozīšanu (atšķirībā no baumošanas).

Mēdz teikt, ka godīgs cilvēks ir tāds, kas spēj otram pateikt to, ko domā un jūt. Ja to saprot burtiski, tad iznāk, ka tas, kurš to nespēj, ir slikts. Cilvēki visu nespēj pateikt acīs. Viss arī nav jāsaka. Nereti cilvēki saka vienu, bet domā un jūt citu. Tā notiek pat vienkāršos saskarsmes rituālos. Piemēram, šādā sarunā:

— Kā jūtaties?

— Labi.

Patiesībā cilvēks jūtas nelāgi, taču nevēlas vai nu otru apgrūtināt, vai arī atzīties jūtās. Spēja “pateikt acīs” ir atkarīga no rakstura (piemēram, no kautrīguma pakāpes), no attiecību statusa (piemēram, padotais — priekšnieks; students — pasniedzējs), no saskarsmes tēmas (piemēram, ja jārunā par privātiem vai pat intīmiem jautājumiem).

Izplatītākie stereotipu veidi ir:

- dzimumu;
- vecuma;
- etniskie;
- profesiju stereotipi.

Dzimumu stereotipi. Populārākie vienkāršotie priekšstati par dzimumiem ir:

- sieviete — “vājais” dzimums;
- vīrietis — “stiprais” dzimums.

“Vājais” dzimums uzsver sievietes tradicionālās lomas: “mājsaimniece”, “bērnu aprūpētāja un audzinātāja”. Atbilstoši šīm lomām sievietei jābūt pakļāvīgai, emocionālai, maigai, rūpīgai, gādīgai. “Vājais” dzimums ir mazāk sabiedriska, komunikabls, neizrāda iniciatīvu saskarsmē. “Stiprais” dzimums ir dominējošs, gudrs, racionāls (nedrīkst būt emocionāls, jo tā ir vājuma pazīme un “vīrieši neraud”), materiālās labklājības nodrošinātājs. Viņš ir lietišķs un biznesmenis. Vīrieša tradicionālā loma ir publiskā joma — viņš ir komunikabls un izrāda iniciatīvu saskarsmē. Stereotipi ir ļoti noturīgi, taču nav nemainīgi. Pārmaiņas sabiedrībā maina stereotipus. Piemēram, šodien izplatīts ir “lietišķās sievietes” stereotips. Lietišķā sieviete nodarbojas ar biznesu, viņa ir komunikabla un dominējoša. Šāda stereotipa veidošanās veicina jaunu

priekšstatu par sievieti sabiedrībā un līdz ar to arī dzimumu līdztiesību. Latvijā ir organizācija ar nosaukumu "Lietišķo sieviešu klubs", kuras viens no uzdevumiem ir popularizēt netradicionālu priekšstatu par sievieti un faktiski veicināt jaunu stereotipu.

Vecuma stereotipi attiecas galvenokārt uz veciem cilvēkiem. Izplatītākie priekšstati par vecu cilvēku ir:

- vecs, nozīmē slims;
- vecums un nabadzība iet roku rokā (veci cilvēki ir neizdevīgi klienti);
- veci cilvēki ir bērna prātā;
- vecus cilvēkus neinteresē sekss;
- par veciem cilvēkiem nepārtraukti jārūpējas un viņi ir apgrūtinājums.

Šāds stereotips ir izplatīts mūsu sabiedrībā, kurai kopumā tomēr raksturīga pataloģiska vecuma izpratne un bailes no vecuma. Sabiedrībā ir sastopami arī pretēji priekšstati par vecumu: vecums asociējas ar gudrību, bagātību (arī skopumu), kā arī priekšstatu, ka veci cilvēki ir vieni no lielākajiem erotisko preses izdevumu cienītājiem.

Etnisko stereotipi pamatā ir priekšstati par to, ka katrai nācijai piemīt specifiskas psiholoģiskās īpatnības. Psihologs Viesturs Reņģe grāmatā "Sociālā psiholoģija" min Ģirta Dimdiņa pētījumu par latviešu un krievu studentu stereotipiem. Latviešiem par sevi dominē priekšstats: mierīgi, savaldīgi, noslēgti, nopietni, piesardzīgi, taupīgi un praktiski. Krieviem par latviešiem dominē priekšstats: piesardzīgi, mierīgi, taupīgi, ideālistiski, skopi, egoistiski, emocionāli vēsi, viltīgi un neelastīgi. Krievi sevi uzskata par dāsniem, dzīvespriecīgiem, drosmīgiem, izpalīdzīgiem, emocionāli siltiem, atklātiem, neatlaidīgiem un aktīviem. Latvieši domā, ka krieviem dominē devīgums, dzīvesprieks, pārliecība par sevi, drosmē, neatlaidība, impulsivitāte.

Profesiju stereotipi. Sabiedrībā ir izplatīti vienkāršoti un tendenciozi priekšstati par profesijām. Piemēram, "jebkurš bizness ir negodīgs" vai "politiķiem ir sveša morāle". Šādi priekšstati ir vairāk aizspriedumi.

Stereotipi kopumā atvieglo un paātrina partnera vai partneres uztveri saskarsmē, taču tie nav jāuzlūko kā pareizas shēmas visiem gadījumiem. Stereotipi vienmēr ir saistīti ar noteiktām ekspektācijām saskarsmē — mēs sagaidām noteiktu uzvedību, attieksmi. Piemēram, uzvedības un attieksmes modeli "klientam vienmēr taisnība". Taču ne vienmēr privātajās struktūrās, valsts iestādēs (lielveikalā vai poliklīnikā) cilvēki sastopas ar cerēto. Rodas neapmierinātība, konflikti — cilvēks vienkārši nav sagatavojies reālajai saskarsmei. Stereotipu korekcijas notiek konkrētās saskarsmes situācijās. Saskarsme palīdz atbrīvoties arī no aizspriedumiem. Kontaktā ar biznesa cilvēkiem mēs pārliecināmies, ka viņus ne vienmēr un ne tikai interesē nauda.

Savstarpējās uztveres psiholoģiskās barjeras

- Cilvēkiem ir tendence vadīties tikai pēc tā, ko otrs cilvēks saka, neņemot vērā pārējos apstākļus, ieskaitot ķermeņa valodu. Tāpēc svarīgi ir ne tikai klausīties, bet arī uzmanīgi vērot partneri.
- Cilvēkiem šķiet, ka citi cilvēki domā un jūt tāpat kā viņi — pasauli visi redz vienādi, bet tā nav — tā ir tikai mūsu personisko priekšstatu pārnešana otrā cilvēkā — **projekcija**.
- Mēs nereti pieņemam, ka cilvēku izturēšanās ir ļoti pastāvīga, bet patiesībā cilvēki ir mainīgāki un nenoturīgāki, nekā domājam.
- Cilvēki pārāk paļaujas uz pirmo iespaidu un viņiem ir grūti no tā atbrīvoties. Šeit darbojas inerces tendence — saglabāt reiz izveidojušos priekšstatu. Nereti pirmais iespaids ir mānīgs.
- Mēs bieži uztveram tikai beigas, t. i., to, ko partneris teica vai darīja saskarsmes beigu daļā.
- Uztveri apgrūtina iekšējā emocionālā stāvokļa efekts. Tas ir tad, kad mūsu emocijas “aizmiglo” mūsu skatienu. Piemēram, nepatika pret klientu traucē lietišķu saskarsmi.
- “Halo efekts” ir uztveres barjera, kad mēs cenšamies nostādīt privilēģētākā stāvoklī kādu vienu informācijas daļu, veidojot kopiespaidu. “Halo efektu” rada fiziskā pievilcība. Piemēram, ja cilvēks ir fiziski pievilcīgs, viņš arī kopumā tiek vērtēts pozitīvi: viņam ir labs raksturs, viņš ir laimīgs ģimenes dzīvē, viņam ir veiksmīgs business, viņš ir komunikabls. Daļēji tā ir patiesība: cilvēkiem labāk patīk kontaktēties ar ārēji pievilcīgām personām. Simpātijas un antipātijas nosaka tieši ārējais izskats. ASV ir veikti pētījumi, kas pierāda, ka simpātiskiem cilvēkiem kopumā ir veiksmīgākas karjeras.
- Stereotipizācija nozīmē uzmācīgu vēlēšanos salikt “visu pa plauktiņiem”. Stereotipizācijas kaitīgums slēpjas tās pārsteidzībā un virspusējībā.
- Uztveri ietekmē tā informācija, kas ir mūsu rīcībā jau pirms tiešās saskarsmes. To ietekmē saskarsmes partnera/-es personiskais tēls, viņa/viņas “labā vai sliktā slava”, kā arī pašas iestādes sabiedriskais tēls — “labā vai sliktā slava”.
- Citos cilvēkos mēs saskatām to, ko paši vēlamies saskatīt. Piemēram, ja mums patīk kādi cilvēki, mēs domājam, ka arī mēs viņiem patīkam.

Psiholoģiskās barjeras ir cilvēku savstarpējās uztveres īpatnības. Tās nereti ir cēlonis pārpratumiem vai konfliktiem saskarsmē. Piemēram, biznesa seminārā piedalās arī dalībnieki, kuriem ir dārgi uzvalki, dārgas dienesta (taču mēs to nezīnām) automašīnas, dārgas pildspalvas, rokas pulksteņi. “Halo efekta” iespaidā varam secināt, ka viņi ir bagāti un veiksmīgi biznesa

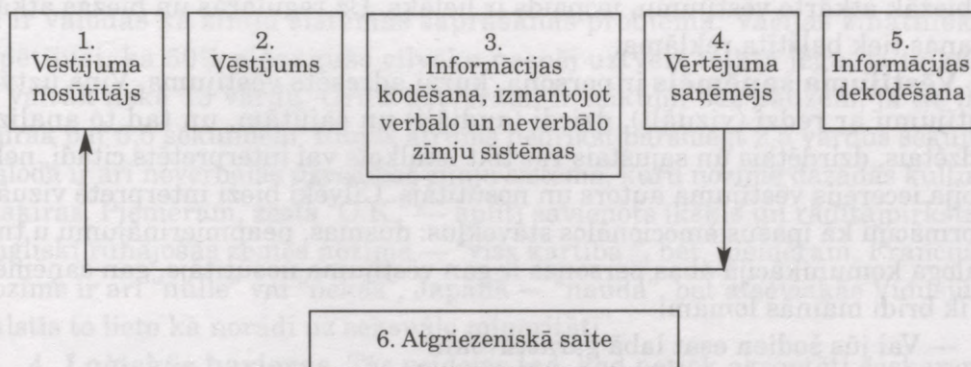
cilvēki. Kontaktā ar viņiem mēs klausāmieš uzmanīgāk un pārvērtējam viņu viedokļu nozīmīgumu. Psiholoģisko barjeru pārzināšana ir viens no veiksmīgas lietišķās saskarsmes nosacījumiem.

10.2. Informācijas apmaiņa

Saskarsme nodrošina cilvēkus ar nepieciešamo informāciju. Informācija ir gan fakti, gan notikumi, gan zināšanas, gan situācijas, gan arī jūtas un emocijas.

Informācijas apmaiņa (komunikācija) notiek verbāli un neverbāli, tā var būt arī neapzināta — mēs negribot kaut ko atklājam par sevi, mūs nodod kāds nejaušs vārds, žests, sejas izteiksme u. c.

Informācijas apmaiņas procesa modeli sk. 11. attēlā.



11. attēls. Informācijas apmaiņas un saskarsmes procesa modelis

Komunikācijas (arī saskarsmes) galvenie komponenti:

- vēstījuma nosūtītājs (adresants);
- vēstījums (ziņojums);
- vēstījuma līdzekļi;
- vēstījuma saņēmējs (adresāts);
- atgriezeniskā saikne;
- komunikācijas konteksts.

Vēstījuma nosūtītājs ir persona, kas ir vēstījuma autors vai nosūtītājs. Viņš ierosina komunikāciju, kā arī izvēlas vēstījuma nosūtīšanas līdzekļus (sarunu, telefonsarunu, e-pastu u. c.) un veidu (vārdus, noteiktu uzvedību).

Vēstījums ir sniegtā informācija komunikācijas procesā (tāpat kā saskarsmē kopumā). Vienlīdz svarīgi ir gan vēstījuma saturs (piemēram, vārdi), gan tā forma (piemēram, balss tonis). Nosūtītājs kodē informāciju — izvēlas

savām domām un jūtām atbilstošu zīmju sistēmu. Komunikācijā un saskarsmē tiek izmantotas divas zīmju sistēmas:

- verbālā zīmju sistēma jeb vārdi;
- neverbālā zīmju sistēma, kurā ietilpst saskarsmes vieta un laiks, saskarsmes attālums, ķermeņa valoda, balss vokālie aspekti, pie-skārieni, ārējais izskats un apģērbs.

Informācijas apmaiņa ir iespējama, ja partneriem zīmes ir pazīstamas, t. i., viņi tās saprot. Mēs nesaprotam cilvēku, kurš nezina, ko viņš vēlas, un nevaram sniegt viņam nepieciešamo informāciju, jo mums pašiem nav vajadzīgās informācijas. **Svarīgi ir izvēlēties iespaidīgāko vēstījuma formu.** Ja vēstījums ir sarežģīts, labāk izvēlēties rakstisku formu. Rakstiskā informācijā cilvēki vairāk uzmanības pievērš saturam. Šeit mazāk jādomā par pasniegšanas veidu. Vienkāršākus vēstījumus labāk uztver audiālā un vizuālā formā. Audiālā un vizuālā informācijā cilvēki vairāk pievērš uzmanību pasniegšanas veidam. Ja biežāk atkārto vēstījumu, iespaids ir lielāks. Uz regulāras un biežas atkārtošanas tiek balstīta reklāma.

Vēstījuma saņēmējs ir persona, kurai adresēts vēstījums. Viņš uztver vēstījumu ar redzi (vizuāli), dzirdi (audiāli) un sajūtām, un tad to analizē. Redzētais, dzirdētais un sajūtais var tikt iztulkots vai interpretēts citādi, nekā to bija iecerējis vēstījuma autors un nosūtītājs. Cilvēki bieži interpretē vizuālo informāciju kā īpašus emocionālos stāvokļus: dusmas, neapmierinājumu u. tml. Dialoga komunikācijā abas personas ir gan vēstījuma nosūtītājs, gan saņēmējs un ik brīdi mainās lomām:

— Vai jūs šodien esat labā garastāvoklī?

— Es jūtos lieliski!

Sarunas sākumā vēstījuma nosūtītājs beigās ir vēstījuma saņēmēja lomā. Saņēmējs dekodē informāciju atbilstoši savām personības īpašībām: temperamentam, profesionālajām zināšanām, pieredzi, uzskatiem, jūtām u. tml.

Atgriezeniskā saikne ir informācija par saņēmēja atbildes reakciju uz viņam adresētu vēstījumu: vārdos vai ar pārmaiņām uzvedībā. Atgriezeniskā saikne liecina par komunikācijas rezultātiem. Lai gan komunikācija (tāpat kā saskarsme kopumā) ir mijiedarbība starp nosūtītāju un saņēmēju, taču pastāv iespēja rīkoties tā, it kā atgriezeniskās saiknes atbildes nebūtu, t. i., neņemt to vērā. Tādā gadījumā informācijas plūsma ir vienā virzienā. Šādu komunikāciju sauc par vienvirziena komunikāciju. Tā ir ātra, vienkārša un viegla. Taču nereti arī neefektīva. Piemēram, ja lektors lasa lekciju, viņam nav pārliecības, vai klausītājs sapratis lasīto.

Konteksts ir reālā informācijas apmaiņas situācija, kurā vēstījums iegūst pilnu jēgu. Ārpus konteksta komunikācija atgādina atsevišķu citātu no grāmatas, ko var iztulkot dažādi.

Saprašanās komunikācijā ir iespējama tikai tad, ja vēstījuma sniedzēja un vēstījuma saņēmēja pieredze, zināšanas, pārdzīvojumi un attieksmes kaut vai nedaudz pārklājas.

Informācijas apmaiņa ir efektīvāka dzīvajā kontaktā, jo tas nodrošina dialoga komunikāciju.

Pastāv vairāku veidu **informācijas apmaiņas barjeras**.

1. **Mehāniskie traucējumi.** Piemēram, slikta telpas akustika, nekvalitatīva videoaparātūra, tehniskā aprīkojuma traucējumi.

2. **Cilvēka fiziskie traucējumi.** Piemēram, neskaidra runa vai runas defekti, dzirdes, redzes traucējumi.

3. **Valodas barjeras.** Lai informācija sasniegtu mērķi, nepieciešams, lai komunikācijas partneri vai partneres saprastu to valodu, kurā viņi sarunājas. Valodas šķēršļi var būt svešvalodas, terminoloģijas, tehniskās valodas nepārzināšana. Valoda var būt pārāk sarežģīta, piemēram, ļoti gari teikumi. Faktiski tā ir valodas kā zīmju sistēmas saprašanas problēma. Vācijas zinātnieki ir izpētījuši, ka 50% pieaugušo cilvēku nespēj uztvert teiktā jēgu, ja teikumā ir vairāk nekā 13 vārdu. Grūti uztverami ir teikumi bez pauzēm, ja tie ilgst vairāk par 5,5 sekundēm. Runas ātrums nedrīkst pārsniegt 2,5 vārdus sekundē. Valoda ir arī neverbālās uzvedības zīmju sistēma, kuru nozīme dažādās kultūrās atšķiras. Piemēram, žests "O.K." — aplītī savienots īkšķis un rādītājpirksts — angļiski runājošās zemēs nozīmē — "viss kārtībā", bet, piemēram, Francijā tā nozīme ir arī "nulle" vai "nekas", Japānā — "nauda", bet atsevišķās Vidusjūras valstīs to lieto kā norādi uz seksuālo minoritāti.

4. **Loģiskās barjeras.** Tās veidojas tad, kad netiek akceptēti saskarsmes partnera/partneres argumentu vai rīcības loģiskums. Loģiskās barjeras piemērs ir šāds rīcības vērtējums: "Tas ir neloģiski."

5. **Psiholoģiskās barjeras.** Informācijas apmaiņas psiholoģiskās barjeras:

- 1) personiskās pašsajūtas barjeras, piemēram, neveiklība, uztraukums, bailes no publiskas uzstāšanās;
- 2) vēlme un arī nepieciešamība izteikties rūpīgāk nekā ikdienā, t. s. perfekcionisms;
- 3) partneres vai partnera pieņemšanas, atzīšanas problēma. Informācijas mērķis ir ietekmēt. Informācija nozīmē arī varu. Ja informācijas avots ir autoritāte, informācijas ietekme ir efektīvāka. Piemēram, pazīstama un titulēta profesora lekcija, priekšnieka viedoklis, kolēģa vai arī klienta, kuri ir autoritātes, domas. Ja cilvēks savu partneri kopumā uztver negatīvi, viņš nepieņem arī informāciju. Dažreiz tas ir vienīgais veids, kā parādīt savu attieksmi attiecībās. Piemēram, ja cilvēks spiests ikdienā strādāt kopā vienā kolektīvā, varbūt pat vienā

telpā ar nesimpātisku partneri, viņš ignorē to, ieņemot pozīciju: "Neklausos tevī un nedzirdu tevi." Tas tiek darīts ar neverbālās uzvedības palīdzību un nereti demonstratīvi. Nekontaktējoties ar partneri vai ignorējot viņa informāciju, mēs izvairāmies arī no emocionālās ietekmes.

Tiešajā informācijas apmaiņā ir trīs pamatnoteikumi, kas jāievēro, lai saskarsme būtu efektīva:

- 1) partnerim/-ei jāsniedz maksimāli nepieciešamā informācija;
- 2) informācija jāsniedz saprotamā valodā;
- 3) nepieciešams pārliecināties, vai informācija ir saprasta. Lai to izdarītu, nepietiek ar vienkāršu jautājumu: "Vai jūs sapratāt?" Atbilde "jā" var nozīmēt arī to, ka cilvēkam ir neērti atzīties savā nesapratnē, jo "kā tas izskatīsies un ko citi par mani padomās". "Jā" var nozīmēt vēlēšanos ātrāk beigt saskarsmi. Steigas cēlonis var būt laika trūkums, personiskas antipātijas. Iespējams, ka nepatīkams ir pats kontakts, piemēram, situācijās, kad jūs kritizē. Tāpēc, lai pārliecinātos, vai esat saprasts, jānoskaidro, ko tieši partneris ir sapratis. To var izdarīt, lietojot konkretizējošos jautājumus, piemēram: "Kādi dokumenti ir nepieciešami bankas aizdevumu izsniegšanai?"

10.3. Partneru mijiedarbība

Saskarsme vienmēr ir mijiedarbība — partneru savstarpēja ietekme. Jau minētā psihologa E. Bernes teorijā katras savstarpējās attiecības izrādīšanas vārdisks vai bezvārdisks (smails, smīns, sarauktas uzacis, žests) akts tiek dēvēts par glāstu. Divi vai vairāki glāsti jau veido mijiedarbību. Mijiedarbības ir cilvēku savstarpējo attiecību mērvienības un to analīze palīdz noskaidrot, kā cilvēki viens otru ietekmē. Mijiedarbības mērķis ir panākt izmaiņas situācijā, otrā cilvēkā vai arī mainīt kaut ko sevī pašā. Cilvēki izrāda attiecsmi viens pret otru gan ar vārdiem, gan ar izturēšanos — smaidot vai nepatīkā saraucot pieri. Attiecsmē ir tā, kas mūs ietekmē. Ietekme var būt dažāda:

- pozitīva vai negatīva;
- apzināta vai neapzināta.

Galvenais mijiedarbībā ir tas, ka tā sastāv no divvirzienu vēstījumiem un ietekmes, no darbības un reakcijas, kas galu galā maina un attīsta savstarpējās attiecības. Visvienkāršākais mijiedarbības piemērs ir saruna. Tā var būt arī nebūtiska saruna, piemēram, saruna pie kafijas tases par laika apstākļiem. Atcerieties, ka ir tāds izteikums: "Ja cilvēkiem nav par ko runāt, viņi runā par laiku." Šī saruna var būt vienkārši laika pavadīšana, kad runā tikai tāpēc, lai

aizpildītu kādu pauzi. Partneriem nav savstarpējas ieinteresētības un līdz ar to šī saruna, iespējams, vēl vairāk viņus atsvešinās. Taču šī saruna var būt arī kā ievads tuvāka kontakta veidošanai. Nereti ir tā, ka mēs sākam runāt par laiku un drīz vien atrodam kopīgu valodu arī būtiskākos jautājumos.

Mijiedarbībā uzvedība rada uzvedību pēc principa — “kā tu man, tā es tev”. Pozitīva uzvedība rada pozitīvu atbildes reakciju. Piemēram, verbālās saskarsmes rituāli:

— Atvainojiet → — Nav par ko.

— Lūdzu → — Paldies.

Neverbālās saskarsmes rituālos smaids izsauc pretsmaidu, sveicienam pasniegta roka izraisa tādu pašu atbildes rituālu.

Mijiedarbība nozīmē partneru ietekmēšanu. Svarīgi tas ir ne tikai privātajās attiecībās, bet arī lietišķajā saskarsmē, biznesā, kad jāpārlicina darbinieki, klienti.

Sociālās psiholoģijas piedāvātie **ieteikumi, kā panākt sev vēlamu rezultātu**

- Laba noskaņojuma radīšana. Cilvēki ātrāk atrod kopīgu valodu labā noskaņojumā. To visvienkāršāk var veicināt ar atzinības un komplimentu izteikšanu.
- Mijiedarbība — izturēšanās nosaka izturēšanos. Šo attiecību principu plaši izmanto lietišķajā saskarsmē klientu ietekmēšanai. Tas izpaužas kā mazu dāvanīņu pasniegšana klientiem, dažādu degustāciju rikošana, atlaides, kopīgas maltītes u. tml. Šādu taktiku izmanto arī politikā. Piemēram, pēdējā Saeimas vēlēšanu kampaņā Latvijā potenciālajiem vēlētajiem — garāmgājējiem uz ielas — dāvināja rozes.
- Piekrišanas panākšanai izmanto šādu taktiku — sāk ar “mazumiņu”, tad pāriet uz lielāku piedāvājumu. Darbojas psiholoģiskais princips — “ja tu iedosi mazo pirkstiņu, beigās atdosi arī roku”.
- Mākslīga deficīta radīšana. Piemēram, klientam paziņo, ka viņa interesējošā prece ir pēdējā vai jau apsollīta kādam citam. Var izveidot arī mākslīgu laika deficītu. Piemēram, paziņojot, ka “ir jau par vēlu” vai “tikšanās rīt jau būs par vēlu”. Deficīts psiholoģiski iedarbojas un rada paaugstinātu pieprasījumu. Līdzīgi ir ar dažāda veida aizliegumiem, kas tiek uztverti kā brīvības ierobežošana. Aizliegtā augļa vilinājums cilvēkos ir spēcīgs.
- Varas izmantošana. Varas izmantošana nozīmē ne tikai atklātu piespiešanu (piemēram, kreditora ultimātīvas prasības), bet arī informācijas varas izmantošanu (tāpēc informācijas līdzekļus sauc par “ceturto varu”). Informācija ir spēcīgs manipulācijas līdzeklis, var izmantot dažādas taktikas:

— “Es vēlos, lai tu zini, ka...” (atklāta informācija, kas vērsta uz sadarbības piedāvājumu);

— “Es zinu, bet tu nezini”. Var būt ļoti personisks variants: “Es zinu, ko tādu par tevi...”;

— “Es zinu, bet neteikšu”;

— “Ja tu darīsi tā, kā es vēlos, tad es neteikšu/pateikšu, bet ja nē, tad...” (tirgošanās ar informāciju);

— “Es zinu vairāk”;

— “Bet es pateikšu, ka viss notika citādi, un ticēs man” u. c.

Varas izmantošana ir arī t. s. “pīrāga taktika” — dažādu labumu piešķiršana: atzinības izteikšana, uzslavas, dāvaniņas, algas palielināšana un paaugstināšana amatā.

- Pārliecināšana ir viens no efektīvākajiem, bet arī sarežģītākajiem ietekmēšanas veidiem. Var izdalīt četrus pārliecināšanas tehnikas pamatprincipus:

- 1) māka klausīties, jo kā gan citādi lai noskaidro partnera intereses;
- 2) sarunas sākumā jārunā par to, kam sarunas biedrs piekrīt;
- 3) nevajag piespiest uzreiz teikt “jā” vai “nē”;
- 4) jāizvairās no strīda.

- Atgriezeniskās saites izmantošana. Tā ietver gan uzslavas, gan kritiku. Šajā gadījumā jāatceras, ka:

- 1) ar uzslavām nav jāskopojas, bet nav arī jāpārspilē;
- 2) jākritizē konkrēts viedoklis, konkrēta rīcība, bet ne cilvēks kopumā, cilvēkam nav “jāpiekar birka” — “viņš ir pelēka viduvējība”, “viņš ir nekauna”.

Cilvēka savstarpējās attiecībās informācijas apmaiņa nav atdalāma no cilvēku attieksmes vienam pret otru un uztveres. Tajā pašā laikā saskarsmē cilvēki ietekmē viens otru (apzināti un neapzināti).

11. KONTAKTA CIKLS

Saskarsmi var definēt arī kā kontaktēšanos. Kontakti var būt tieši, personiski — cilvēks ar cilvēku, un pastarpināti, bezpersoniski. Mūsdienu pazīme ir dažādu komunikācijas līdzekļu attīstība: avīzes, radio, TV, telefonsarunas, internets u. tml. Šī procesa sekas no vienas puses ir komunikācijas līdzekļu pieaugošā loma savstarpējās attiecībās, ieskaitot lietišķo saskarsmi. Piemēram, ļoti daudzi lietišķie darījumi tiek kārtoti vai nu pa telefonu (daļēji tas tomēr ir personisks kontakts, jo saglabājas balss kontakts), vai izmantojot internetu. Virtuālās saskarsmes ienākšana cilvēku savstarpējās attiecībās pieprasa pārzināt mūsdienu kontaktēšanās tehnoloģijas. No otras puses:

- virtuālo kontaktu ienākšana savstarpējās attiecībās atsvešina cilvēku no tiešā kontakta un tādējādi aktuāla kļūst personiskās un dzīvās saskarsmes problēma;
- kontaktu anonimitātes rezultāts ir objekts un objekta attiecību veidošanās. Ē. Fromms uzskatīja, ka tā sekas ir pieaugošā cilvēku vientulība, palielinās konfliktu daudzums, samazinās pašvērtējums, drošība, produktivitāte un attiecīgi biežāk cilvēkus nomoka stress un depresija.

Jēdzienu **“kontakts”** saskarsmē lieto divās pamatnozīmēs:

- savstarpējo attiecību nozīmē — kontakts starp es/mēs un tu/jūs;
- paškontakta nozīmē — starp cilvēku un viņa paša personīgajām domām, sajūtām, jūtām, emocijām.

Kontakts nav statisks, bet dinamisks jēdziens — kontakts ir attīstība. Geštaltpsiholoģija — psiholoģijas virziens, kura uzmanības centrā ir cilvēku savstarpējās attiecības un kontakta māksla, runā par t. s. kontakta ciklu, kuru veido pieci galvenie posmi:

- 1) priekškontakts;
- 2) tiešā kontakta sākums;
- 3) tiešais kontakts;
- 4) kontakta noslēgums;
- 5) pēckontakts.

Priekškontakts ir kontakta aizkulisēs. Šeit notiek sagatavošanās darbi. Lai tikšanās ar klientu būtu produktīva, tai ir jāgatavojas, lai būtu veiksmīgs klientu menedžments, jāveltī laiks klienta "pieradināšanai", piemēram, izmantojot reklāmas kampaņu. Arī publiskā uzstāšanās, konference un sanāksme ir jāgatavo. Priekškontakts jābūt pietiekami ilgam, bet arī ne par ilgu. Piemēram, pārāk ilga gatavošanās darba intervijai var beigties ar "pārgatavošanos" un neveiksmi. Šī posma ilgums atkarīgs arī no:

- kontakta vietas un tēmas (satura);
- cilvēka psiholoģiskā tipa.

Cilvēka uzvedību nosaka baudas princips: viņš tiecas pēc psiholoģiska komforta — patīkamām un pozitīvām situācijām, attiecībām — un cenšas izvairīties no psiholoģiska diskomforta — nepatīkamām un negatīvām situācijām, piemēram, kritikas, pārmetumiem, negatīvas attieksmes. Dažu iestāžu apmeklējums to specifikas dēļ jau pats par sevi vairākumā gadījumu saistīts ar psiholoģisku diskomfortu (Valsts policija, Valsts Ieņēmumu dienests, poliklinika u. c.)

Ir dažādi cilvēku psiholoģiskie tipi: vienam ir raksturīga novilcināšana, citam — priekškontakta saīsināšana. Ja pavēro atpūtniekus vasaras pludmalē, var pamanīt, ka daži metas ūdenī ar ieskrējienu — uzreiz, bet daži lēnām, pakāpeniski — soli pa solim. Novilcināšanas taktika atsevišķās situācijās raksturīga visiem cilvēkiem. Psiholoģiski to var skaidrot ar:

- apmulsumu un apjukumu, ja vienlaikus dzird pārāk daudz rīkojumu, padomu (jo, lai tiktu par kaut ko skaidrībā ir nepieciešams zināms laiks);
- izvairīšanos no atbildības: ja es pietiekami ilgi vilcināšos, manā vietā to izdarīs kāds cits;
- domu: ja es to pārāk ātri paveikšu, man uzdos vēl citus pienākumus.

Ir psiholoģisks cilvēku tips, kuriem raksturīga nokavēšana. Tas sākas jau no rīta — atskan modinātāja zvans, cilvēks nodomā, "vēl desmit minūtes un tad celšos...", "nu vēl tikai piecas...". Rezultātā — nokavē. Novilcināšana var būt saistīta arī ar pozitīvām emocijām. Mēs "velkam" laiku ne tikai tad, kad kaut ko negribam, bet arī tad, kad kaut kas mums ļoti patīk — cenšamies atlikt uz vēlāku laiku nepatīkamu tikšanos un cenšamies paildzināt patīkamu kontaktu. Pastāv laika uztveres emocionālās determinācijas likums: ja cilvēks izjūt pozitīvas emocijas, laiks "skrien", bet, ja negatīvas, laiks "velkas". To der atcerēties pieņemšanas reizēs, kad klientam arī piecas minūtes "ir vesela mūžība". Novilcināšana vai atlikšana nozīmē: "es to nedarīšu, vismaz šobrīd", tikai tas ir pateikts maigāk. Nepareizi būtu uzskatīt, ka priekškontakta pagarināšana vienmēr vērtējama negatīvi. Ne viss, kas jādara, ir jādara tūlīt, nekavējoties.

Steiga nav labākais sabiedrotais, un pauzes attiecībās, darījumos mēdz būt ļoti auglīgas. Priekškontakta posms vienlaikus ir arī lielais nezināmais. Iedomājieties biznesa situāciju — aiz jūsu kabineta durvīm gaida klients. Tā būs jūsu pirmā tikšanās. Jūs nezināt, kāds izskatās klients/kliente, vai viņš ir vīrietis vai sieviete, ko viņš/viņa vēlas, domā, kāds ir viņa/viņas priekšstats par jūsu organizāciju, vai viņš/viņa pirmo reizi apmeklē jūsu organizāciju, kāds ir klienta/klientes garastāvoklis u. tml. Tas ir jebkuras saskarsmes riska faktors. Kontakts vienmēr sākas “aiz durvīm”, pirms tiešās tikšanās.

Tiešā kontakta sākums laika ziņā parasti ir visīsākais. Līdzīgi kā kontakta noslēgums. Tomēr tieši šie īslaicīgie brīži faktiski ir paši svarīgākie kontakta ciklā: brīdis, kad viss sākas, un brīdis, kad beidzas. Kontakta sākumā veidojas pirmais iespaids, kas būtiski ietekmē turpmākās attiecības. Parasti šis posms sastāv no saskarsmes rituāliem: sasveicināšanās, uzaicinājuma apsēsties, ievadrāzēm, piemēram, “Labdien!”, “Lūdzu, apsēdieties!” u. tml.

Tiešais kontakts. Tā ir konkrētā saruna, lietišķs darījums. Tā norise atkarīga no saskarsmes prasmēm un iemaņām, no verbālās un neverbālās uzvedības kontakta laikā. Kontakta laiku nosaka tā saturs.

Kontakta noslēgums. Tas ir posms, kuru nevar atstāt pašplūsmā, jo tieši šajā brīdī tiek pieņemts **lēmums**. Kāds tas būs, ir atkarīgs no beigu daļas. Kontakta noslēgums ir arī psiholoģiski sarežģīts, īpaši brīdis pirms pašām beigām — tūlīt beigsies lekcija, sapulce, tūlīt beigsies darba laiks, tūlīt beigsies tikšanās, tūlīt... Šis “tūlīt” nozīmē, ka jūs ar vienu kāju jau atrodaties citā vietā, laikā, situācijā — jūs tūlīt varēsiet izdzert savu kafijas tasi un mazliet atpūsties. Nereti tieši paaugstinātās spriedzes rezultātā kontakts aizkavējas vai arī tiek sasteigts. Detalizētāk par to, kā jānoslēdz kontakts, būs aprakstīts grāmatas nodaļā par verbālo saskarsmi.

Pēckontakts. Tas ir vēl viens nezināmais lielums kontaktēšanās procesā. Tomēr tās ir konkrētās saskarsmes sekas un kā tādas prognozējamās. Piemēram, ja saskarsmes rezultāts būs pozitīvs, visticamāk, ka kontakta cikls atkārtosies. Jūsu ieguvums būs pastāvīgas attiecības.

12. PIRMAIS IESPAIDS UN TĀ RADĪŠANA

Pirmā iespaida veidošanā galvenais ir:

- **ārējais izskats,**
- **neverbālā uzvedība,**
- **pirmie izteiktie vārdi — rituāli** (pozitīvi vai negatīvi).

Izteikums: “Neskati vīru no cepures” būtu jāpārfrāzē — “Neskati vīru tikai pēc cepures”. Pirmais kontakts un pirmā informācija par otru cilvēku ir vizuāla. Iedomājieties situāciju — atveras durvis un telpā ienāk nepazīstams cilvēks. Vispirms jūs viņu redzat (attēls) un tikai pēc tam dzirdat (skaņa). Pirmais iespaids veidojas ļoti īsā laika sprīdī, apmēram pusotrā minūtē. Pirmā iespaida nozīme saskarsmē ir liela. Sociālajā uztverē pirmais iespaids veido 55% no kopiespaida. Cilvēka izturēšanās saskarsmes brīdī — 38%, bet runa — 7%. Turpmākajā saskarsmē grūti atbrīvoties no pirmā iespaida. Sociālajā psiholoģijā pazīstams pirmā iespaida efekts — cilvēka uzvedību vērtē atbilstoši radītajam pirmajam iespaidam. Ja tas ir pozitīvs, tas labvēlīgi iespaido turpmāko saskarsmi, ja negatīvs, tad tieši pretēji. Pozitīva pirmā iespaida gadījumā partneri piedodoši skatīsies arī uz jūsu vājībām. Ja kāds cilvēks radīs pievilcīgas personības priekšstatu, viņam pieder, piemēram, aizmāršību vai neakurātumu: “Jā, viņš šad un tad ir paviršs, taču cilvēkiem viņš patīk.” Tāpēc saskarsmē ir svarīga tieši pirmā tikšanās. Sociālajā uztverē darbojas stereotipi, t. sk. arī stereotips, ka “labie” ir ārēji pievilcīgi, bet “sliktie” — ārēji nepievilcīgi. To var nosaukt par kinofilmu sindromu, kur supervaroņi parasti ir fiziski izskatīgi. Savukārt fiziski defekti un hroniskas slimības bieži vien simbolizē “sliktos varoņus” — ļaunais Kapteinis Āķis “Pīterā Penā” valkāja kājas protēzi, Pelnrušķītes ļaunās māsas bija neglītas, Hanss un Grietiņa bija artrīta nomocītas raganas upuri, bet Pinokio deguna garums palielinājās katru reizi, kad viņš meloja. Vecākās paaudzes cilvēki nereti uzskata, ka *hip-hop* stilā gērbusies jaunieši ir narkomāni un noziedznieki. Šādus priekšstatus nosaka gan vide — “rajoni”, kur viņi uzturas, gan viņu mūzika — reps. Taču noteicoša, šķiet, ir personīgā pieredze: “Kad mēs augām,

nekā tāda nebija." Ārējā fiziskā pievilcība izraisa "labo efektu" — cilvēks tiek vērtēts kopumā pozitīvi tāpēc, ka viņam ir viena pozitīva īpašība — estētiska pievilcība.

Ir tests — spēle, kurā auditorijai parāda divus sieviešu attēlus. Vienai ir pievilcīgāks ārējais izskats. Auditorijai nav pieejama cita informācija, kā vien attēls. Pēc tam uzdod jautājumus: "Kurai sievietei ir labāks raksturs?", "Kurai sievietei labāk veicas biznesā?" u. tml. Visbiežāk uzvar simpātiskā sieviete.

Pirmā iespaida veidošanā nozīmīga ir neverbālā uzvedība — sejas izteiksme, ķermeņa poza, stāja, žesti, balss intonācija. Neverbālās uzvedības ietekmi izskaidro trīs galvenie faktori:

- 1) jau minētā "acīmredzamība" (vizualitāte): "cilvēks iekrīt acīs";
- 2) neverbālā informācija kopumā tiek uztverta kā ticamāka — ķermenis nemelo;
- 3) tā parāda attieksmi pret mums, un ir taču tā, ka mums patīk, ka pret mums labi izturas.

Cilvēki galvenokārt pievērš uzmanību spilgtām uzvedības pazīmēm. Tādas ir — smaidīšana, žestu lietošana, runīgums, balss intonācija.

Pirmā iespaida ticamība kopumā ir daļēja. Vai ir kādi droši kritēriji, pēc kuriem var noteikt, vai cilvēks melo vai nemelo? Visdrošākais kritērijs ir ķermeņa valoda. Taču var iemācīt melot arī savam ķermenim. Iestudējot ķermeņa kustības, tas ir iespējams, kaut arī uz īsu laiku. Visbiežāk melo tieši sejas izteiksme. Tā ir ķermeņa daļa, kurai cilvēki pievērš uzmanību vispirms un galvenokārt. Tajā pašā laikā cilvēki to arī labi apzinās. Viņi smaida, māj ar galvu, pauž ieinteresētību, skatās tieši acīs un... "acīs skatīdamies melo"! Viltot ķermeņa valodu ilgā laika posmā ir grūti. Lai atklātu melus, jāpievērš uzmanība ķermeņa valodai kopumā, t. s. mikrokustībām. Piemēram, acu zīlīšu saraušanās, uzacs pacelšanās vai mutes kaktiņa noraustīšanās. Mikrokustības ir grūti kontrolēt. Viena no drošākajām melošanas pazīmēm — adaptējošo žestu lietošana. Ir pētījumi, kas apstiprina faktu, ka melošana izraisa niezes sajūtu. Tāpēc, piemēram, apkaklītes raustīšana varētu būt melu signāls. Apšaubāmas ticamības pazīmes ir arī bieža minstināšanās, pārteikšanās un augsta balss. Izvairīšanās no acu kontakta tiek interpretēta kā melošanas pazīme. Grāmatas 10. nodaļā jau tika pieminēti stereotipi. Arī stereotips, ka cilvēki, kas skatās acīs, ir godīgi. Šī stereotipa rašanos veicina ģimene, piemēram, māte/tēvs saka bērnam: "Paskaties man acīs un tad pasaki to pašu vēlreiz." Šāds izteikums ikdienas saskarsmē un sarunvalodā tiek lietots bieži un visos vecumos. Tomēr acīs paskatīties ne vienmēr ir vienkārši. Arī lēnāks runas temps vai pauzes nav nepārprotamas melošanas pazīmes.

Pozitīva pirmā iespaida veidošana. ASV speciālists Deils Kārnegijs iesaka šādus paņēmienus:

- labvēlīga sejas izteiksme;
- smaids;
- pozitīvs acu kontakts — neizvairīgs un neuzmācīgs;
- sakārtota un gaumīga āriene;
- atvērta, brīva ķermeņa poza, stāja;
- piekrietoši žesti un vārdi;
- uzslavas un komplimenti.

Var piebilst, ka cilvēkiem patīk, ka viņiem pasaka kaut ko labu un tas netiek uztverts kā glaimi. Taču pat izteikti glaimi drīzāk noskaņo pozitīvi. Lai radītu pozitīvu pirmo iespaidu, var uzciņāt ar kafiju/tēju vai pat uzaicināt uz kopīgu maltīti.

13. NEVERBĀLĀ SASKARSME

Ja nerunā mute, tad runā ķermenis

Aksioma

Neverbālā saskarsme ir saskarsme bez vārdiem. Atšķirībā no valodas un runas, kas saistītas ar apziņu, neverbālā saskarsme ir saistīta ar psihi bezapziņu, tāpēc tā ir patiesāka un daļēji (nedaudz) kontrolējama. Neverbālā saskarsme ir vēsturiski radusies pirms verbālās saskarsmes — arī bērna pirmais kontakts ar pasauli un cilvēkiem ir neverbāls. Ir cilvēki, par kuriem saka:

- viņi saprotas no pusvārda;
- viņi saprotas bez vārdiem.

Šiem izteikumiem ir divējāda nozīme. Tos lieto, lai apzīmētu tuvas vai ideālas (tuvu ideālam) attiecības starp cilvēkiem. Taču šajos izteikumos ir apslēpta arī dziļa jēga: **pārsvarā mēs kontaktējamies bez vārdiem.** Bezvārdu saskarsmi un saprašanos aktīvi sāka pētīt tikai pagājušā gadsimta sešdesmitajos gados. Pētījumi liecina, ka jebkurš vēstījums saskarsmē sastāv no:

- 7% vārdiskās informācijas;
- 38% no vēstījuma veido balss (tonis, skaļums, intonācija);
- 55% bezvārdu vēstījuma.

Psihologs M. Argails uzskata, ka neverbālam vēstījumam saskarsmē ir šādas funkcijas:

- emociju izteikšana (prieks, skumjas, dusmas, bailes, pārsteigums, riebums);
- attieksmes izteikšana (iejūtība, pacietība, vienaldzība u. c.);
- savas personības pasniegšana — cilvēki vēlas izskatīties pievilcīgi citu acīs vai atstāt labu iespaidu;
- runas pavadišana.

Visbiežāk runu pavada vesels neverbālās izturēšanās pazīmju kopums — sistēma.

Sarunā neverbāls vēstījums:

- papildina vārdiski pateikto, piemēram, cilvēks saka: "Es vēlētos ar jums aprunāties", ar rokas mājienu uzaicinot partneri apsēsties;
- palīdz noskaidrot pretrunas, piemēram, cilvēks saka: "Esmu apmierināts", taču viņa sejā ir neapmierinātības izteiksme;
- akcentē kādu vārdu vai runas daļu — ar uzsvariem, mainot balsis toni, intonāciju, ātrumu, ieturot pauzes vai lietojot noteiktus žestus — "runā ar rokām", piemēram, paceļot rādītājpirkstu;
- aizstāj atsevišķus vārdus vai frāzes, piemēram, ja partneris nevēlas turpināt sarunu, viņš var pagriezties un aiziet, bet, lai pateiktu "jā", var piekrietoši pamāt ar galvu;
- vada sarunu, mainot sejas izteiksmi, pozu, lietojot žestus, piemēram, vēlīgs smaids rosina sarunas partneri izteikties.

Galvenā neverbālās saskarsmes funkcija ir veidot ciešāku saikni ar partneri, ietekmēt un ieinteresēt viņu.

Jāatceras, ka

- noteikta uzvedība, kuras nodoms nav nodot kādu konkrētu vēstījumu, no partnera puses var tikt uztverta kā pārprasts vēstījums (piemēram, piecu minūšu nokavēšanās bez īpaša nodoma tiek uztverta kā necieņas izrādīšana);
- uzvedība, kuras mērķis ir nosūtīt vēstījumus, netiek interpretēta kā vēstījums dažādu iemeslu dēļ: partneris var vienkārši šo vēstījumu neredzēt, ja, piemēram, viņš tajā pašā brīdī skatās uz citu pusi, vai arī viņam konkrētais vēstījums nešķiet nozīmīgs, piemēram, klients var nepamanīt viņam vērstu skatienu.

Abas šīs situācijas ir jāņem vērā, kontaktējoties ar cilvēkiem, lai nodrošinātu saskarsmes pozitīvu rezultātu.

Neverbālo vēstījumu veidi:

- saskarsmes vieta/vidē un laiks;
- ārējais izskats;
- personas teritorija un saskarsmes attālumi;
- runas vokālie aspekti jeb paravaloda;
- ķermeņa valoda;
- pieskārieni.

Iedomājieties pavisam ikdienišķu situāciju: jums jāsarunā tikšanās un jūs zvanāt pa telefonu. Par ko ir jāvienojas vispirms, lai satikšanās notiktu? Jums ir jāizvēlas noteikta vieta un laiks.

13.1. Saskarsmes vieta un laiks

Saskarsmē svarīgi ir jautājumi:

- **Kur?**

- **Kad? Cikos?**

Dažādās vietās mēs izturamies dažādi. Savstarpējās attiecības ietekmē saskarsmes telpas iekārtojums (vispirms galdu un krēslu izvietojums), krāsa, dizains, apgaismojums, kā arī tas, vai telpā ir vēss vai karsts, vai tajā skan mūzika un kāda tā ir. Bieži sarunu traucē blakustrokšņi: tālruņu zvani, durvju atvēršanās un aizvēršanās, kā arī citu cilvēku klātbūtne. Piemēram, ja vēlaties pārrunāt kādu privātu jautājumu divatā, bet telpā atrodas vairāki cilvēki, to ir grūti izdarīt. Vieta — tā ir vide. Ir atšķirība, kur risinās saruna: vai tā notiek formālā vidē (piemēram, klientu apkalpošanas telpā, birojā, kabinetā) vai neformālā vidē (piemēram, vasaras kafejnīcā). Šis "kur" nosaka, kā noritēs saruna. Atkarībā no tikšanās vietas mainās arī pārrunājamo jautājumu loks. Attiecību mērķiem mēs cenšamies pakārtot arī tikšanās vietu.

➤ **Fiziskā telpa un vide ir tikšanās vieta.** Katrs faktors ir nozīmīgs, piemēram, krāsas ietekme uz cilvēku un attiecībām izpaužas tās emocionālajā tonalitātē un simboliskajā nozīmē. Krāsu klimats telpā/vidē ir saistīts ar to siltumu vai vēsumu. Piemēram, zaļā krāsa tiek uzskatīta par silto un nomieriņošu krāsu, bet zilā par vēso, distancējošu, taču vienlaikus arī drošu krāsu. Savukārt sarkanā ir uzbudinošā un izaicinošā krāsa, bet sarkani violetā — depresīvā. Krāsu uztvere ir atkarīga no:

- cilvēku personiskās pieredzes;
- konkrētās kultūras, tradīcijām.

Kultūra, tradīcijas vistiešāk ietekmē krāsu simbolisko nozīmi. Dzeltenā krāsa visumā simbolizē sauli, gaismu, gudrību un vīrišķību, taču Ķīnā tā vispirms simbolizē karaliskumu, Grieķijā — vecumu, Itālijā — prostitūciju, bet Ēģiptē — trūkumu. Krāsa nav tikai telpiskais atribūts. Tā ir arī ārējā izskata (kosmētika, apģērbs u. tml.) būtiska sastāvdaļa. Krāsa palīdz nomaskēt vai izcelt kādu detaļu, kā arī veido emocionālo attieksmi un jūtas saskarsmē.

Nozīmīgu savas dzīves daļu mēs pavadām mācību un darba vietās. Jautājums par mācību vai darbavietu (plašākā nozīmē tā nav tikai noteikta telpa, bet pirmām kārtām, attiecības) ir vienmēr pašsajūtas jautājums, kas savukārt nosaka darba rezultātus.

Tāpēc, piemēram, galvenā tendence biroja telpu iekārtojumā ir principa "jūties kā mājās" realizācija. Telpas tiek veidotas maksimāli atbilstošas mājas videi.

Interjerā, protams, jāievēro iestādes specifika. Piemēram, bankas interjeram jābūt neitrālam. Taču specifika neizslēdz maksimāla komforta iespējas gan darbiniekiem, gan klientiem.

Saskarsmes rezultāts ir atkarīgs no:

- partneru orientācijas telpā — vai viņi atrodas ar sejām viens pret otru, sāniski, vai ar mugurām viens pret otru. Veiksmīgā saskarsmē visas šīs pozīcijas mijas atbilstoši situācijai. Ja pozīcija nav pietiekami elastīga un neatbilst situācijai, veidojas konflikts. Izteikums — “pagriez muguru viens otram” — tikpat labi nozīmē veiksmīga kontakta noslēgumu, kad burtiskā nozīmē partneri vienkārši pagriežas un aiziet, bet pārnēstā nozīmē ar to apzīmē arī neveiksmīgu kontaktu, bezkontakta;
- telpas izkārtojuma, interjera kontakta brīdī. Protams, telpas izkārtojumu un interjeru nevar izmainīt katrā tikšanās reizē, taču ir lietas, ko var izmainīt, piemēram, galdu (mazāk) un krēslu (īpaši) izvietojumu. Telpas (krēslu, galdu) izkārtojumu nosaka kontakta saturs — vai tas būs lietišķs kontakts vai neformāla saruna. Klasiska darījuma pozīcija ir — viens otram pretī (nedaudz pa diagonāli). Gadījuma sarunas ir ieteicams risināt galda stūra pozīcijā. Konkurences gadījumā partneri apsēžas viens otram pretī, jo tas psiholoģiski pastiprina personisko pozīciju un viedokli, proti, stimulē nepiekāpību. Sadarbības gadījumā partneri apsēžas viens otram blakus. Blakus pozīcija ir līdzvērtības pozīcija.

Noslēgumā daži Fen Šui — senās ķīniešu mākslas ieteikumi, kā sadzīvot ar apkārtējo vidi un telpu darbavietā:

- uzņēmuma izkārtnē jābūt novietotai augstāk par pirmo stāvu un spoži apgaismotai;
- ja birojs ir saulains, aizsedziet logus ar ziliem (ūdens elementi) aizkariem vai žalūzijām, citādi darbinieki kļūs neiecietīgi un rīkosies pārāk temperamentīgi;
- iekārtojiet savu darba vietu tā, lai sēdētu ar muguru pret sienu un seju pret durvīm;
- U un L formas galdi ir nelabvēlīgi. Ieteicams strādāt pie taisnstūrveida galdiem;
- nenovietojiet galdu tieši pretī ieejas durvīm;
- nesēdēt ar muguru pret durvīm;
- neiekārtojiet savu darba vietu tieši pretī asam stūrim vai kvadrātveida balstam. Jums būs grūti gūt panākumus un jūs bieži slimosit;
- faktori, kas birojā rada sliktu Fen Šui:
 - atklāti grāmatplaukti;
 - pārāk liela nekārtība, kas rada sajukumu un līdz ar to arī disharmoniju;

- apspriežoties ar kolēģiem, tiekoties ar priekšnieku, piedaloties sanāksmē — vienmēr pārliecinieties, vai nesēžat pret galda stūri;
- novietojiet papīrgrozu zem galda, kur to nevar redzēt no durvju puses;
- izvietojiet birojā pie sienām gleznas ar dabas ainavām.

Katrai kultūrai un vēsturiskajam laikam ir sava izpratne par telpas un vides ietekmi uz cilvēkiem un viņu savstarpējām attiecībām. Gluži tāpat kā cilvēki pārmanto attiecības un uzvedību, viņi pārmanto arī priekšstatus par saskarsmes telpu un vidi.

➤ **Cilvēki ir ierobežoti laikā un plāno to.** Ļoti labi pazīstami ir izteikumi

- “Laiks negaida”;
- “Laiks ir nauda”.

Tie apliecina laika vērtību. Cilvēki ir nevaļīgi, atkarīgi no laika, mūžīgā laika trūkumā. Taču cilvēku savstarpējās attiecībās laika jēdziens ir krietni plašāks par pulksteņa laiku.

Saskarsmē laika faktoriem ir liela nozīme. Laiks runā. Tas runā pat izteiksmīgāk nekā vārdi. Laika faktoros dēvē par **hronēmiskajiem** saskarsmes aspektiem. Saskarsmē svarīgi ir gan tas, kā mēs uztveram un iedalām laiku, gan tas, kā reaģējam uz to un kā to interpretējam. Citiem vārdiem — kāda ir cilvēka laika orientācija.

Izšķir psiholoģisko, bioloģisko un kulturālo laika orientāciju. Tās visas ietekmē saskarsmi.

1. Psiholoģiskā laika orientācija. Ir cilvēki, kuriem ir **pagātnes laika orientācija**. Šādi cilvēki lielu vēribu pievērš tradīciju ievērošanai, respektē to, ko saka vecāki cilvēki. Viņiem nav raksturīgs risks, un viņi orientējas uz vecām, pārbaudītām vērtībām.

Tagadnes orientācijas cilvēki dzīvo šai dienai. Viņi strādā, mācās un iegulda līdzekļus šodienā. Viņu moto ir: “Tagad un šeit”. Šādiem cilvēkiem nav īpaša respekta pret pagātņi, un visu to, kas saistās ar šo jēdzienu. Viņi orientējas uz to, kas modē šobrīd, varbūt pat nepievēršot uzmanību cenai.

Nākotnes orientācijas cilvēki dzīvo un strādā nākotnes vārdā, jo rītdiena nav aiz kalniem. Šādi cilvēki tic rītdienai, prot gaidīt, ieguldīt līdzekļus nākotnē. Viņus raksturo nogaidoša pozīcija.

2. Bioloģiskā laika orientācija. Ar to saprot cilvēku individuālos bioritmus, kuriem ir trīs cikli:

- fiziskais,
- emocionālais,
- intelektuālais.

Bioritmi ietekmē cilvēku no piedzimšanas brīža līdz mūža beigām. Saskaņā ar bioritmu teoriju ikviena cilvēka enerģija ir augstāka cikla pirmajā pusē. Pašu ciklu ilgums karam cilvēkam ir atšķirīgs, taču vidēji fiziskā cikla ilgums ir 23 dienas, emocionālā — 28 dienas, bet intelektuālā — 33 dienas.

Fiziskā cikla pozitīvajā fāzē mēs esam fiziski spēcīgāki, enerģiskāki, tāpēc pagūstam isākā laika posmā paveikt lielāku darba apjomu, un fiziskā pašsajūta ir laba pat pēc grūtas darba dienas. Savukārt cikla otrajā fāzē mums ir jāpatērē vairāk fiziskās enerģijas un laika, mēs ātrāk nogurstam, arī no kontaktiem ar cilvēkiem.

Emocionālā cikla pirmajā pusē dominē pozitīvās emocijas, uz lietām mēs skatāmies pozitīvāk un jūtamies laimīgāki.

Intelektuālā cikla pozitīvajā fāzē mēs spējam labāk un ātrāk apgūt dažādu informāciju.

Bioritmu teorijas aizstāvji uzskata, ka ikviena cilvēka dzīvē ir kritiskās dienas. Tās ir dienas, kad mainās cikli. Mūsu attiecības ar citiem cilvēkiem atkarīgas arī no mums pašiem, tāpēc būtu ieteicams zināt savu bioritmu ciklus.

Cilvēku savstarpējās attiecībās svarīgi ir respektēt vēl vienu bioloģiskā laika iezīmi — cilvēka bioloģiskā laika tipus: “pūces” un “cīruļus”. “Pūces” optimālais darbības laiks ir vēlas pēcpusdienas un vakara stundas, bet rīta stundas (apmēram no plkst. 8.00 līdz plkst. 11.00) — grūtas, “pūces” vēl “snauž”. Šajā laikā “pūcēm” darbi nesokas, toties viņas to ar uzviju atgūst vakaros. “Cīruļiem” labākais laiks, tieši otrādi, ir agrās rīta stundas. Vairākumā gadījumu (80%) cilvēku optimālais darbības laiks ir no plkst. 9.00 līdz 17.00. Viņi nav ne gluži “pūces”, ne arī “cīruļi”.

3. Kulturālā laika orientācija. Tā saistīta ar veidu, kā noteiktā kultūrā uztver un izmanto laiku. Tas ir laika iedalījums minūtēs, stundās, dienās, nedēļās, mēnešos, gados.

Ikdienas saskarsmē galvenās laika problēmas ir trīs.

- **Precizitāte laikā.** Neprecizitāte liecina par mūsu nevērību pret partneri, pret viņa laiku. Jāatceras, ka arī otram cilvēkam ir noteikts dienas plāns, ka arī viņš ir ierobežots laikā.
- **Laika daudzums,** ko mēs varam veltīt saviem partneriem tikšanās reizēs. Sasteigtas tikšanās būs cēlonis sasteigtām attiecībām un sasteigtiem (pārsteidzīgiem) rezultātiem. Ja jūtam, ka mums ir maz laika, varbūt labāk atlikt tikšanos uz vēlāku laiku. Protams, ja tas ir iespējams.
- **Tikšanās laiks** nosaka, cikos un kad notiek tikšanās. Viens no Mērfija likumiem — Edija biznesa likums skan: “Nekad nenoliec

sarunas pirms desmitiem no rīta vai pēc četriem pēcpusdienā. Pirms desmitiem tu liksies pārlietu ieinteresēts un pēc četriem pārlietu izmisis.”

Šajā izteikumā ir daudz patiesības. Būsit ievērojuši, ka darba dienas sākums un beigas ir visgrūtākie, tāpat kā pirmdienas un piektdienas.

Viena no lielākajām problēmām cilvēku savstarpējās attiecībās un lietišķajā saskarsmē, protams, ir laika trūkums. Cilvēki ļoti daudz kopumā arī pārtērē laiku. Lūk, daži laika taupīšanas ieteikumi, kas var noderēt saskarsmē:

- iemācieties atteikt;
- uzticiet daļu savu pienākumu citiem;
- izveidojiet prioritāšu sarakstu;
- nesteidzieties;
- neesiet perfekcionists;
- atpūties;
- nekavējiet pats;
- izvairieties no liekām un mazsvarīgām aktivitātēm.

Lai tiktu galā ar laika problēmām, ieteicams ievērot ļoti vienkāršu padomu: plānojiet savu laiku, atzīmējiet tikšanās laikus piezīmju grāmatiņā un cietiet būt precīzs.

Runājot par “mūžīgo laika trūkumu” un “aizņemtību”, jāsaka, ka šīs problēmas lielā mērā ir cilvēku pašu radītas. Vai nu lai attaisnotu savu neizdarību, neuzņēmību, vai arī tā patiešām ir neprasmē organizēt pašam sevi laikā. Regīna Ezera savā darbā “Vēstījums ar septiņām atkāpēm” atkāpē par laiku raksta:

“Nekas nav tik lēts kā laiks — katrs to dabū par brīvu.

Nekas nav tik nenoteikts kā laiks — savs trīsuļodams un savs zvaigznei.

Nekas nav tik viltīgs kā laiks — novecina, bet nenoveco.

Nekas nav tik dzīvīgs kā laiks — to izmanto, apsteidz, trenc, apstādina, stiepj un pat nosit, bet, reiz izšķīlies no Mūžības olas, tas nav apstādināms pat ar sišanu.

Nekas nav tā pelts kā laiks — allaž tas ir vai nu par garu, vai par īsu un nekad nav pašā reizē.

Nekas nav tik bieži piesaukts kā laika trūkums un tik nesaprātīgi šķiests kā atvēlētais laiks.

Nekas nav tik skaidrs un tik noslēpumains kā laiks — piedzimstot mēs iekāpjam tajā, bet neizkāpjam no tā arī pēc nāves.”

13.2. Ķermeņa valoda

Ķermeņa valoda ietver gan sejas izteiksmi, gan acu kontaktu un acu izteiksmi, gan pozu, stāju un gaitu, gan dažādas kustības, žestus. Tā atspoguļo cilvēka iekšējo stāvokli: vēlmes, nodomus, attieksmi, jūtas. Tā ir dvēseles valoda. Ķermeņa valodas pārzināšana ir māksla ieskatīties cilvēkā, redzēt, ko citi domā, arī par jums kā par saskarsmes partneri, kā viņi jūtas, palīdz noskaidrot, vai sarunas partneris saka patiesību vai melo. Ķermeņa valoda ir neverbāla uzvedība. Ortajā nodaļā jau tika aplūkoti dažādi temperamenti saistībā ar cilvēka uzvedību saskarsmē. Personības psiholoģijas vēsturē ir pazīstamas arī citas temperamentu klasifikācijas. Neverbālās saskarsmes kontekstā atzīmējamas tās temperamentu teorijas, kuru pamatā ir cilvēka ķermeņa uzbūve. Pagājušā gadsimta 30.–40. gados īpaši populāra bija vācu psihiatra un psihologa Ernsta Krečmera (1888–1964) teorija. Viņš izdalīja trīs vispārējas ķermeņa uzbūves pamattipus. **Astēniskā** tipa cilvēkus (neproporcionāli ķermeņi — garas rokas, kājas, plānas lūpas, lielas ausis) saskarsmē raksturo noslēgtība, aizdomīgums, atturīgums. Viņi ir sevī vērsti — introverti. **Pikniskā** tipa cilvēkus (ķermeņi ir apaļīgi, mīksta, maiga āda) saskarsmē raksturo tieši komunikabilitāte. Viņi ir ekstraverti. Trešajam tipam — **atlētiskajam** — raksturīgs proporcionāls ķermenis un saskarsmē viņi ir dominējoši, enerģiski, optimistiski, runīgi. Arī viņi ir ekstraverti cilvēki.

Līdzīga ir V. Šeldona psiholoģiskā teorija, kas arī izdala trīs vispārējos ķermeņa uzbūves pamattipus: **endomorfais** (apaļīgs, smagnējs, taču ne obligāti tukls vai korpulents), **mezomorfais** (trīsstūrveida ķermeņa forma — plati pleci un šaurs viduklis, spēcīgs un muskuļots), **ektomorfais** (garš, izstīdējis, kaulains, vājš, ar maz attīstītu muskulatūru) tips. Saskaņā ar šo teoriju endomorfo tipu saskarsmē raksturo sabiedriskums un pakļāvība, spēja piedot un spēja relaksēties. Mezomorfo tipu saskarsmē raksturo enerģiskums, sabiedriskums, karstasinīgums, optimisms, vēlēšanās un prasme dominēt. Endomorfais tips attiecībās ar cilvēkiem ir atturīgs, vēss, pedantisks un aizdomīgs. Amerikāņu psihologi Dž. B. Kortess un F. M. Gatti, pamatojoties uz šo teoriju, izstrādāja pašnovērtējuma formu: kā ķermeņa uzbūves tips ietekmē uzvedību un saskarsmi (sk. 1. un 2. pašnovērtējuma formu nodaļas beigās).

Ķermeņa uzbūves pamattipu teorijas praksē izrādījās nepietiekami pamatotas, jo statistiski vislielākā grupa cilvēku "tīrā veidā" neiekļaujas nevienā no pamattipiem. Daudz precīzākas ir klasiskās temperamentu klasifikācijas. (Hipokrāta un K. G. Junga izstrādātās tipoloģijas). Tomēr saskarsmē (un īpaši neverbālajā saskarsmē) to atziņas ignorēt nevajadzētu.

Ķermeņa valodas sastāvdaļas ir:

- sejas izteiksmes;
- pozas;
- žesti.

> **Sejas izteiksme** un it īpaši acis un lūpas ir izteiksmīgākā ķermeņa valodas sastāvdaļa. Tikšanās reizēs uzmanību saista vispirms cilvēka galva. (Daži pētnieki pat apgalvo, ka vispirms uzmanība tiek pievērsta matiem. Tāpēc frizūras izveidei cilvēki pievērš vairāk laika, nekā to prasa matu higiēna.) Acis un lūpas ir sejas visinformatīvākā daļa. Ne velti saka, ka acis ir dvēseles spogulis, bet acis un lūpas — dvēseles logi un durvis. Arī kosmētika tiek lietota, lai izceltu uzacis, plakstiņus, skropstas, lūpas.

Saskarsmē būtisks ir ne tikai pats acu skatiens, bet arī acu kontakts, tā ilgums un biežums. Tiešs, ilgs acu kontakts var liecināt par simpātijām, kā arī izraisīt neveiklības sajūtu. Acu skatiens var būt ziņkārīgs un nekautrīgs. Normālas saskarsmes laikā partnerim ir jāskatās acīs — vidēji acu kontaktam jābūt 80% no saskarsmes laika.

Saskarsmes brīdī mēs ne tikai klausāmies, bet arī vērojam partneri. Sejas izteiksme “nodod” — tā stāsta par partnera attieksmi, izjūtām, emocijām, nodomiem: cilvēki nobāl dusmās, nosarkst aiz kauna. Smaidoša, atvērta sejas izteiksme veicina pozitīvas savstarpējās attiecības. Cilvēki cenšas cits citu atdarināt, tāpēc bieži smaids izraisa “pretsmaidu”. Smaidu mēs jūtam arī tad, kad to neredzam. Tāpēc ieteicams smaidīt, runājot pa telefonu, jo smaids iespaido balss toni, intonācijas.

> **Pozas** ir ķermeņa stāvoklis. Saskarsmes psiholoģijā pozas iedala:

- atvērtajās;
- slēgtajās pozās.

Pozas liecina par:

- attieksmi pret partneri;
- paša emocionāli psiholoģisko stāvokli.

Atvērtās pozas ir brīvas, nesaprindzinātas. Rokas un kājas nav sakrustotas, ķermenis parasti nedaudz pavērsts uz priekšu. Šīs pozas parasti liecina par uzticību, piekrišanu, labvēlību, psiholoģisko komfortu.

Slēgtās pozas ir t. s. sakrustotās pozas. Rokas parasti sakrustotas uz krūtīm vai aiz muguras, pirksti sakrampēti, nereti ir sakrustotas arī kājas. Ķermenis parasti sasvērts atpakaļ. Šīs pozas parasti liecina par nepiekrišanu, neuzticību, noraidījumu, nedrošību un psiholoģisko diskomfortu.

Lai veidotu labvēlīgas attiecības, nepieciešams izvēlēties atvērtās pozas. Kontaktējoties ar slēgtajā pozā atrodošos partneri, ieteicams pašam izvēlēties

atvērto pozu, jo saskarsmē partneri cenšas atdarināt viens otru. Vienkāršs paņēmieni, kā izjaukt slēgto pozu, piemēram, sakrustoto roku pozu, ir kāda priekšmeta vai pat kafijas tases pasniegšana partnerim, jo tas liks viņam atbrīvot rokas un paliekties uz priekšu. Cits paņēmieni ir paliekties pretim partnerim un pajautāt: "Ko jūs par to domājat?" Pēc tam atliekties atpakaļ, tādējādi liekot viņam saprast, ka tagad viņa kārta runāt. Šajā situācijā rokām jāatrodas uz galda.

➤ **Žesti** ir apzinātas vai neapzinātas roku, kāju, galvas kustības. Mēs parasti maz kontrolējam savus žestus. Žestus var iedalīt četrās grupās.

Ilustrējošie žesti pavada runu. Tos lieto, lai akcentētu vārdisko informāciju. Ilustratori ir, piemēram, norādošais pirksts vai plauksta, lielāki vai mazāki roku vēzieni, ko lieto, lai akcentētu kādu domu vai runas ritmu. Nereti runātāji ar roku kustībām attēlo figūras, tās izmērus u. tml.

Simboliskie žesti ir žesti, ar kuriem aizstāj atsevišķus vārdus vai pat frāzes. Tos sauc arī par žestiem — emblēmām. Vispazīstamākie šāda tipa žesti ir piekritošs vai noliedzošs galvas mājiens, kas aizstāj vārdu "jā"/"nē"; plecu paraustīšana, kas nozīmē "es nezinu".

Adaptācijas žesti. Tie ir žesti, kas nav domāti "svešai acij". Ar šo žestu palīdzību cilvēki cenšas pielāgoties satraucošai situācijai, atbrīvoties no iekšējās spriedzes. Šie žesti atklāti demonstrē psiholoģisko diskomfortu. Adaptācijas žestu piemēri — roku laužšana, nagu graušana, lūpu aplaizīšana, deguna berzēšana, pakauša kasīšana, spēlēšanās ar dažādiem priekšmetiem (zīmuļiem, pildspalvām), to košļāšana, neesošu putekļu nolasīšana no apģērba u. c.

Daži pētījumi liecina, ka visbiežāk lietotie adaptīvie žesti ir šādi:

- rakstāmpiederumu graušana;
- nagu košļāšana;
- matu raustīšana, virpināšana;
- apģērba pieglaušana, nogludināšana;
- dažādas klikšķināšanas;
- manipulācijas ar dažādiem priekšmetiem;
- lapu burzīšana, plūkšana.

Regulējošie žesti. To mērķis ir regulēt saskarsmi. Šādi žesti ir apģērba sakārtošana, matu pieglaušana u. c. Regulējošie žesti signalizē par uzaicinājumu izteikties, par lūgumu uzgaidīt, vēlēšanos pašam izteikties. Normālā sarunā šādu žestu nav daudz.

13.3. Pieskāriens

Katrs cilvēks izjūt vajadzību pēc pieskāriena un citu cilvēku atzinības. Alkas pēc pieskāriena un atzinības var apmierināt ar glāstiem.

Glāsti nozīmē dažāda veida uzmanību, ko jūs izrādāt otram cilvēkam vai no viņa saņemat pretī. Saņemt noteiktu glāstu skaitu dienā ir cilvēka dzīves nepieciešamība. Cilvēki cieš no tā, ka netiek ievēroti. Ikdienā to dēvē par vienaldzību. Ilgstošs glāstu trūkums izraisa pašpaļāvības zudumu vai pat garīgu slimību.

Piemēram, bērns nevar normāli attīstīties bez glāstiem. Viņš izjūt fizisku pieskārienu trūkumu gluži tāpat kā barības trūkumu. Tiek kavēta bērna augšana, viņš normāli nepieņemamas svarā, tas atstāj negatīvu ietekmi uz viņa psihi. Ņemt bērnu rokās nenozīmē viņu izlutināt. Ir tāds jēdziens kā "mātes trūkuma sindroms"; tā jau ir diagnoze. Cilvēkam kļūstot vecākam, sākotnējās alkas pēc fiziska pieskāriena pārtop alkās pēc atzinības (smaids, atzinīgs galvas mājienis, vārds, žests). Glāsti ir:

- fizisks pieskāriens;
- simboliska atzinība.

Fizisks pieskāriens ir viena no visprimitīvākajām sajūtām un tajā pašā laikā arī viens no vispersonīgākajiem pārdzīvojumiem. Jāatceras, ka cilvēka āda ir visjutīgākais orgāns. Fizisks kontakts labvēlīgi ietekmē saskarsmi. Pieskāriens bieži tiek dēvēts par potenciāli visizteiksmīgāko vēstījumu cilvēku saskarsmē.

Simboliska atzinība ir smaids, atzinīgs galvas mājienis, vārds, žests. Tā ceļ cilvēka pašapziņu un labvēlīgi iespaido savstarpējās attiecības.

Pieskārieni ir taktilā uzvedība. Pieskārienu uztvere ir atkarīga no daudziem faktoriem: cilvēka personīgās taktilās saskarsmes pieredzes, vecuma, dzimuma, saskarsmes situācijas (vai tā ir formāla vai neformāla situācija, cik tuvas ir attiecības, no saskarsmes vietas u. tml.) un kultūras. Piemēram, Ziemeļamerikas kultūrai ir vairāk raksturīgi pieskārieni nekā Japānas kultūrai, bet mazāk raksturīgi nekā Rietumeiropai. Psihologs M. Argails uzskata, ka Rietumu kultūrā visbiežāk pieņemts lietot šādus pieskārienus: galvas (arī sejas, pieres, matu) un muguras glāsti, plecu un roku glāsti, plecu un ķermeņa apskāvieni, satvērieni aiz rokām, plecu satvērieni, turēšana aiz rokas, pieķeršanās pie ķermeņa, skūpstī (uz lūpām, vaigiem, pieres, rokām), sejas un matu kopšana, ķermeņa kopšana, rokasspiedienu u. c.

Amerikāņu psihologi veica interesantu pētījumu dažādu valstu galvaspilsētu kafejnīcās. Stundas laikā kafejnīcās Sanhuanā (Puertoriko) pieaugušie pieskaras viens otram 180 reizes, Parīzē 110 reizes, Londonā 1 reizi (atbilstoši

izdaudzinašajam angļu mieram un atturībai), Džeksonvilā (Floridas štats ASV) — 2 reizes.

Izteiktas ir atšķirības taktīlajā uzvedībā sievietēm un vīriešiem. Sievietēm vairāk raksturīgi pieskārieni saskarsmē, taču pieskārienus ķermenim viņas uztver kā sava veida diskrimināciju (vīriešiem tas nav raksturīgi). Rokasspiedienu sievietes uztver kā simpātiju, draudzības un arī mīlestības apliecinājumu.

Rokasspiediens ir nozīmīga taktīlās saskarsmes sastāvdaļa. Pēc tā (vai tas ir stingrs vai ne, vai sarokojas ar visu plaukstu vai tikai ar pirkstu galiņiem) bieži spriež par cilvēku kopumā. Ar rokasspiedienu visbiežāk sākas saskarsme un tā ietekmē veidojas pirmais iespaids. Arī atsveicinoties partneri sarokojas viens ar otru. Sākums un beigas ir īpaši nozīmīgas kontakta cikla sastāvdaļas. Tas atspoguļojas arī sarunvalodā bieži lietotajos izteikumos:

- “Kāds sākums, tādas beigas.”
- “Viss ir labi, kas labi beidzas!”

Jebkurā gadījumā rokas ir tās, ko var sajūst, un ar pieskārienu mēs izjūtam otru cilvēku.

13.4. Balss vokālie aspekti

Balss vokālie aspekti ir balss tonis (augsts, zems), balss intonācija, kas var būt bikla, nedroša, uzstājīga, agresīva, lietišķa u. tml. Nozīmīgs ir arī balss skaļums un runas ātrums. Ikvienā sarunā nozīmīgas ir pareizi izvēlētas pauzes, to vieta un ilgums. Atcerieties Rīgas kinostudijas mākslas filmu “Teātris” un Džūlijas Lambertes režisora iemīļoto teicienu: “Jo lielāks mākslinieks, jo garāka pauze.”

13.5. Ārējā izskata nozīme saskarsmē

Visiem ir labi pazīstams izteiciens “Neskati vīru no cepures”. Parasti šo izteicienu izprot tā — ārējais izskats ir mājīgs, tāpēc tam nav izšķirošas nozīmes. Īstenībā šī izteikuma dziļākā jēga ir nepieciešamība savstarpējās attiecībās pamatīgāk iepazīt savu partneri, lai nepārsteigtos ar paviršiem secinājumiem, tādējādi nevajadzīgi sabojājot šīs attiecības.

Saskarsmē ārējam izskatam — apģērbam, fiziskajai pievilcībai, higiēnai, arī uzvedībai, stājai un gaitai — ir ļoti liela nozīme. Īpaši tāpēc, ka nekad nebūs otras iespējas radīt pirmo iespaidu.

Cilvēka dzīvē kontakti ar citiem cilvēkiem galvenokārt ir epizodiski. Epizodisku saskarsmes partneru ir nesalīdzināmi vairāk. Šis “garāmejošās”

tikšanās galu galā veido jūsu tēlu (gan personisko, gan lietišķo, gan arī iestādes vai firmas, kurā jūs strādājat). Ar svešvārdu šo tēlu sauc par imidžu. Lietišķajās attiecībās tas ir nozīmīgi, jo neapmierināts apmeklētājs savu neapmierinātību par jums izpauž saviem paziņām, bet tie savukārt tālāk saviem paziņām, un, kā tautā saka, “maisam gals vaļā”.

Jau runājām par to, ka cilvēki saskarsmē izvēlas ārēji fiziski pievilcīgas personas. Ārējais izskats nav tikai “dabas dots”. Kādi ir mūsu mati? Vai tie ir tīri un sakukāti? Vai mums patīk sava frizūra? Vai tā mums piestāv? Ko par to saka citi? Vai nagi ir sakopti? Kāda ir mūsu personiskā higiēna: vai mēs esam tīri, kopti utt.? Sievietēm svarīgi izvēlēties piemērotu kosmētiku. Lietišķās attiecībās tās lietojumam jābūt neuzkrītošam.

Vai esat kādreiz dzirdējuši šādus pārmetumus:

— Kā tu esi apgērbies?!

— Un tāds tu domā iet cilvēkos?

Apģērbs ir būtiska saskarsmes sastāvdaļa. Parasti tas tiek pieņemts savstarpējām attiecībām (saskarsmes vietai, laikam un partnerim vai partneri). Viesos, svētkos mūsu apģērbs atšķiras no tā, ko mēs velkam mugurā ikdienā. No otras puses, apģērbs savstarpējās attiecībās uzliek zināmus “pienākumus”, tas iespaido stāju, gaitu, runas manieri, izturēšanās veidu. Apģērbā cilvēki jūtas vai nu ērti, vai neērti. Apģērbs ir svarīga sevis apliecināšanas forma, tas liecina par sociālo statusu, stāvokli sabiedrībā, arī profesiju. Tas ir daļa no etiķetes. Dažās profesijās ir noteikts apģērba standarts, piemēram, medicīnas iestāžu darbiniekiem. Daudzās organizācijās darbiniekiem ir savs apģērba standarts.

Apģērba nozīmi saskarsmē apliecina arī tas, ka vesela modes industrija nodarbojas ar tā veidošanu. Regulāri tiek rīkotas dažādu apģērbu kolekciju modes skates. Ārējā izskata sastāvdaļa ir arī dažādi aksesuāri: somas, rotaslietas, identifikācijas kartes u. tml. Cilvēki patiesībā spriež par citiem arī “pēc cepures”. Mēs nevaram neskatīties uz savu sarunas partneri, neredzēt viņa ārējo izskatu. Neapmierinātību ar savu ārējo izskatu laiku pa laikam izjūt katrs, tāpēc cilvēki tam pievērš īpašu uzmanību.

13.6. Personas teritorija un saskarsmes attālumi

Ikviens no mums nereti ir dzirdējis un arī pats lietojis šādus izteikumus:

- tā ir mana vieta;
- šī vieta ir aizņemta;
- šis ir mans galds, krēsls;
- tas ir mans klients.

Vai jūs apmierina vieta, kur jūs sēžat auditorijā, darba laikā? Kur jūs sēdētu, ja jums būtu iespēja izvēlēties? Kāpēc? Vai jums nekad nav bijusi vēlēšanās apsēsties citā vietā? Kā jūs domājat: kāpēc tas tā ir? Varbūt, ka jūs tā jūtaties ērtāk? Visi šie jautājumi ir saistīti ar personas teritoriju.

Cilvēku savstarpējās attiecības iespaido ļoti dažādi faktori. Saskarsmes literatūrā ir termins — **personas teritorija**. Tas apzīmē:

- fizisku teritoriju, īpašumu ar noteiktām robežām, kuru cilvēks uzskata par savējo (mans kabinets, mūsu nodaļa, mana darbavieta, mans krēsls, mans galds u. tml.);
- abstraktu teritoriju ar neredzamām robežām.

Gan vienā, gan otrā gadījumā tā ir saistīta ar teritorijas izjūtu. Šī izjūta cilvēku pavada visur un vienmēr. Teritorijas lielums ir individuāls, to nosaka katrs individuāli. Personas teritorijas veidi ir:

- publiskā teritorija;
- privātā teritorija;
- interakcijas teritorija;
- ķermeņa teritorija — telpa.

Publiskā teritorija ir atvērta un pieejama ikvienam cilvēkam, taču tajā nav iespējama individuāla rīcības brīvība. Tā ir nosacīti un tikai uz laiku viņa īpašums, taču tas netraucē viņam to uzskatīt par savējo. Piemēram, iemīļots soliņš parkā vai galdiņš kafejnīcā, galds bibliotēkā. Publiskā teritorija nav “mūsu mājas”, taču mēs vēlamies tajā justies “kā mājās”. Publiskā teritorija apmierina kādas konkrētas cilvēka vajadzības. Minētajos piemēros tā ir vajadzība pēc atpūtas, relaksācijas, veselības stāvokļa uzlabošanas. Publiskā teritorija ir darba vieta.

Privātā teritorija ir “savs kaktiņš, savs stūrītis”, ko cilvēks uzskata par savu ekskluzīvo īpašumu. Tajā ir iespējama rīcības brīvība, un tā ir mūžīgā īpašumā, piemēram, jūsu istaba. Tā ir privātā telpa un kā tādā tajā atrodas intīmi sikumi, kas nav domāti “svešām acīm un ausīm”. Tā ir vieta, kur mēs vēlamies pabūt vienatnē ar sevi vai tuviem cilvēkiem un draugiem. Tā ir cilvēka teritorijas privātā daļa — glābiņš no citu uzmanības un uzmācības, vieta,

kur var justies brīvi, atpūsties un uzkrāt spēkus. Šeit mēs atpūšamies arī no attiecībām ar citiem cilvēkiem. Māja ir vieta, kur mēs apmierinām savas vajadzības: atpūtas, drošības, mīlestības u. c. Cilvēki bieži publiskās teritorijas daļas cenšas pārvērst par mājas teritoriju, piemēram, savu darba vietu. Mēdz teikt, ka darbs cilvēkam ir otrās mājas. Tas jāsaprot arī teritorijas nozīmē: cilvēki cenšas iekārtot savu darba vidi tā, lai justos kā mājās.

Interakcijas teritorija. Tā ir darbības teritorija, kuru kāda persona uzskata par savu. Uzskata, ka tā ir viņas kontroles zona, ka tajā viņa ir tiesīga pieņemt lēmumus un atbild par tiem, ka tajā nosaka, ar ko tikties un par kādiem jautājumiem apspriesties. Iedomājieties šādu ainu. Jūs ejat pa gaiteni un ieraugāt, ka jūsu kolēģi Jānis un Pēteris ir iegrimuši nopietnā sarunā. Jūs viegli pamājat ar galvu un cenšaties apiet viņus tā, lai netraucētu.

Interakcijas teritorija ir jebkura cilvēku savstarpējo kontaktu un arī sarunas vieta. Aprakstītajā situācijā ap abiem sarunas partneriem izveidojas neredzams robežaplis. Lai gan robežas nav vizuāli iezīmētas, tās ir jūtamas. Jūs taču nenostāsieties starp Jāni un Pēteri? Protams, ja viņi jūs uzaicinātu sarunā piedalīties, situācija mainītos.

Kermeņa teritorija — telpa. Tā ir kā neredzams cilvēka ķermeņa turpinājums. Ērtāk to iedomāties kā neredzamu gaisa burbuli vai cilindru, kas aptver cilvēku un kuru viņš vienmēr nēsā sev līdzi. Tā ir telpas izjūta abstraktā nozīmē. Cilvēks to uzskata par savu īpašumu, kurā nav vēlama svešinieku klātbūtne. Tā ir arī cilvēka visjūtīgākā teritorija.

Cilvēki rūpējas par savu teritoriju. Šīs rūpes izpaužas kā vēlēšanās

- nosargāt savu teritoriju;
- iegūt jaunu teritoriju.

Cenšoties pasargāt savas teritorijas un sevi, cilvēki savstarpējās attiecībās izmanto **aizstāvēšanās taktiku**.

Šādās situācijās mēs nokļūstam bieži, piemēram, kad mums piedāvā uzņemties tos pienākumus, kurus nevēlamies. Ikvienā situācijā pastāv iespēja reaģēt līdzsvaroti, pasakot to, ko domājam un jūtam. Piemēram: "Es nevēlos uzņemties grupas vakara organizēšanu."

Šāda atbilde būtu savas teritorijas aizstāvēšana. Taču mēs varam arī piekrist "miļā miera labad". Iespējama arī cita situācija — jums grib atņemt to, kas pieder jums. Piemēram, kāds apsēžas jūsu darba vietā pie datora vai bez atļaujas (bez klauvēšanas) ienāk jūsu istabā. Šajā situācijā cits cilvēks vēlas paplašināt savas darbības lauku, izmantojot tā saucamo **uzbrukuma taktiku**. Patiesībā arī tā ir paš aizsardzība. Mainās tikai taktikas. Viena no lielākajām kautrīgu cilvēku problēmām ir iemācīties paplašināt savu teritoriju.

Uzbrukuma taktika nav jāuzskata par sliktu uzvedību. Daudzos gadījumos tā ir vienkārši nepieciešama.

Teritorija nav tikai iekšēja teritorija, bet arī lietas, kas cilvēkam pieder, piemēram, kosmētika, automašīna u. c. Ir ļoti svarīgi, vai cilvēks apdzīvo teritoriju vai tā nospiež cilvēku (ja teritorija ir pārāk liela vai pārāk maza). Jo mazāka ir cilvēka dzīves teritorija, jo mazāk viņam pieder, jo mazāk ar viņu rēķinās un jo sliktāk viņš jūtas. Vai nav pārāk liela saspiestība, kas jau sāk traucēt normālu dzīves ritmu? Piemēram, ļoti saspiestos un šauros dzīvokļos, virtuve ir potenciāla konfliktu zona. Virtuve ir aktīvākās darbības zona dzīvoklī un, ja tur apgrozās daudz cilvēku (ģimene ir liela), gribot negribot viņi viens otram pieskaras gan fiziski, gan arī vārdiski, un sākas konflikts. Kā jūtas klients svešā teritorijā — jūsu uzņēmumā, organizācijā? Vai viņš orientējas jūsu organizācijas specifiskā, pakalpojumos? Tie visi ir personas teritorijas jautājumi. Pašsajūta un attiecības ir atkarīgas no spējas un prasmes (kompetences) pārvaldīt savu teritoriju.

Ko nozīmē pieaudzis cilvēks? To, ka viņš spēj kontrolēt savu dzīves telpu. Cilvēki cenšas paplašināt savu teritoriju, lai nodrošinātos, lai iegūtu zināmu handikapu — drošības rezervi. Personas teritorija ir cieši saistīta ar cilvēka vajadzībām. Tā, piemēram, cilvēki maina darbavietas, lai iegūtu lielāku atalgojumu vai labāk apliecinātu paši sevi, realizētu savu iekšējo potenciālu. Cilvēku vajadzības atšķiras: vienam svarīgāka ir nauda, citam — slava un gods.

Viens no veidiem, kā izmērīt personiskās telpas lielumu, ir saskarsmes attālumi. Attāluma pareiza izvēle labvēlīgi ietekmē savstarpējās attiecības. Saskarsmē ir četri attālumi (sk. 3. tabulu).

3. tabula. **Saskarsmes attālumi**

| Intīmais attālums | Personīgais attālums | Sociālais attālums | Publiskais attālums |
|-------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| 0–0,5 m | 0,5–1,5 m | 1,5–3,5 m | 3,5 m un vairāk |

Intīmais attālums (0–0,5 m). Tas ir vissvarīgākais attālums. Šādā distancē mēs kontaktējamies tikai ar vistuvākajiem cilvēkiem — vecākiem, bērniem, draugiem, radniekiem, ar tiem, kurus mīlam. Tā ir visjūtīgākā zona. Jāatceras, ka intīmais attālums, tāpat kā pārējie, nav tikai fiziska distance. Tā ir tuvība ar otru cilvēku. Ja cilvēkam pietrūkst intīmo kontaktu, viņš jūtas vientuļš un nenozīmīgs un mēģina to kompensēt, piemēram, iegādājas suni vai kaķi. Šo attālumu dēvē arī par personiskās higiēnas distanci. Šādā attā-

lumā kontaktējoties cilvēki sajūt partnera smaržas/smaku, ievēro ķermeņa higiēnu (vai mati ir mazgāti, sasukāti, vai rokas un nagi tīri u. tml.), kā arī apģērba sakoptību — vai tas nav saburzīts un netīrs.

Personīgais attālums (0,5–1,5 m). Šajā attālumā mēs kārtojam savas mācību un darba attiecības, attiecības ar kursabiedriem, pasniedzējiem, kolēģiem. Lietišķo attiecību attālums.

Sociālais attālums (1,5–3,5 m). Sociālajā attālumā mēs veidojam attiecības ar svešiniekiem, jauniem kolēģiem, epizodiskiem, vajadzīgiem cilvēkiem. Lietišķo attiecību attālums.

Publiskais attālums (3,5 m un vairāk). Šajā attālumā mēs vērsamies pie lielas ļaužu grupas. Piemēram, publiskā lekcijā par personāla menedžmentu.

Ja vēlamies, lai cilvēki mūsu klātbūtnē justos ērti, jāievēro zelta likums: "Respektē otra cilvēka teritoriju un ievēro distanci!"

Jo tuvākas ir attiecības starp cilvēkiem, jo vairāk viņi pietuvojas, jo dziļāk drīkst ienākt viens otra teritorijā. Cilvēki spēj būt iecietīgi pret svešiniekiem, kuri ienāk viņu sekundārajā un publiskajā teritorijā vai pārvietojas personīgajā, sociālajā un publiskajā attālumā, taču ir neiecietīgi pret ielaušanos intīmajā telpā. Ielaušanās intīmajā telpā izraisa pat fizioloģiskas pārmaiņas, piemēram, paātrinās sirdsdarbība, cilvēks nosvīst u. tml. Iekšēji, arī fiziski, cilvēks sagatavojas iespējamam uzbrukumam vai arī ir gatavs atkāpties (piekāpties). Ārēji cilvēks var pat laipni smaidīt. Mums jācenšas izmantot attālums kā sava priekšrocība saskarsmē, tajā pašā laikā neaizmirstot, ka cilvēks jūtīgi reaģē uz ienākšanu savā telpā.

13.7. Dzimumu atšķirības neverbālajā uzvedībā

Dzimuma atšķirības neverbālajā saskarsmē ir izteiktākas nekā verbālajā. To ilustrē 4. tabula.

4. tabula. Virieša un sievietes neverbālo uzvedību raksturojums savstarpējā saskarsmē

| Nr. p.k. | Virieša uzvedība | Sievietes uzvedība |
|----------|--|--|
| 1. | Taisna, izslieta galva | Pieliekta galva |
| 2. | Nopietni skatieni (savilkta uzacis, piere) | Smaids |
| 3. | Ierosinoši skatieni | Skatienu slēpšana |
| 4. | Mazāk attīstīta klausīšanās prasme, raksturīga pārtraukšana | Laba klausīšanās prasme, atļauj sevi pārtraukt |
| 5. | Aktīvas kustības partneres personiskajā teritorijā | Izvairās no ieiešanas partnera personiskajā teritorijā |
| 6. | Cenšanās aizņemt telpā vairāk vietas. Cenšanās ieņemt telpā centrālo vietu | Cenšas aizņemt mazāku telpu |
| 7. | Uzņemas pieskārienu iniciatīvu | Pieņem pieskārienus |
| 8. | Ķermeņa poza taisna | Ķermeņa poza vairāk saspringta |
| 9. | Stāv/sēž ar izvērstām kājām | Stāv/sēž saliekot kājas kopā |
| 10. | Rokas uz gurniem | Rokas gar sāniem, klēpī |
| 11. | Nav noapaļotas kustības/žesti | Noapaļotas kustības/žesti |
| 12. | Atturība glāstos | Raksturīgi glāsti |

Viens no cēloņiem šādai atšķirībai ir dzimumu sociālā statusa un lomu nelīdztiesība mūsdienu sabiedrībā. Dzimumu līdztiesība no vienas puses sekme līdzvērtīgu saskarsmes stilu veidošanos, bet no otras puses — līdzvērtīga saskarsmes stila izkopšana ļauj veiksmīgāk apgūt jaunas sociālās lomas.

13.8. Sociālo stāvokļu atšķirības neverbālajā uzvedībā

Uzvedību, saskarsmes stilu savstarpējās attiecībās ietekmē cilvēku sociālie statusi — gan iedzimtie (piemēram, dzimums), gan iegūtie (piemēram, profesija, prestižs, kvalifikācija, ieņemamais amats, arī materiālās labklājības līmenis u. c.) un ar tiem saistītās lomas — statusam atbilstoša uzvedība, rīcība, kuru sagaida saskarsmes partneris/klients. Piemēram, bankas darbinieka loma ir apkalpot klientus. Tas objektīvi nosaka zināmu nevienlīdzību saskarsmē — komplimentārās attiecības, subordināciju.

5. tabula. Uzvedību atšķirības starp dažādu sociālo statusu partneriem neverbālajā saskarsmē

| Neverbālo vēstījumu veidi | Augstākā statusa personas uzvedība | Zemākā statusa personas uzvedība |
|---------------------------|--|---|
| 1. Ārējais izskats | Apģērbā dominējošas krāsas. Apģērbs norāda uz augstāku stāvokli | Ārēji neizskatās pēc veiksmnieka. Ikdienišķs apģērbs norāda uz organizācijas pieņemtiem standartiem |
| 2. Žesti un kustības | Relaksēta, brīva stāja, atvērta ķermeņa poza, maz adaptējošu žestu. Brīva, relaksēta sēdus poza. Pleci un galva taisni. Ķermenis pārlicies nedaudz/ daudz pār partneri | Saspringta, piesardzīga ķermeņa poza, stāja. Lieto daudz adaptējošos žestus. Viegli noliekta galva. Nolaisti pleci, ierāvēs sevi |
| 3. Sejas izteiksme | Atbrīvota sejas izteiksme, nenaspringta, atklāta | Maskēta sejas izteiksme (var būt arī garlaikota) |
| 4. Acu kontakts | Acu kontakts ilgstošāks un ciešāks. Kontrolē situāciju ar acu kontaktu | Sākotnēji izvairās no acu skatienu, bet vēlāk uztur acu kontaktu. Acu skatiens nav ciešs, uzmanīgi vēro augstākā statusa uzvedību |
| 5. Balss | Balss pārliciecināka, ticamāka, nav satraukta, vairāk plūstoša. Lieto klusumu, pauzes autoritatīvā stilā | Balss pielāgojas — pauž ieinteresētību atbilstoši augstākā statusa uzvedībai. Runa ir mazāk plūstoša, neveiklas pauzes. Lieto klusumu, lai izrādītu, ka klausās |
| 6. Personas teritorija | Brīvi ienāk otra teritorijā | Piesardzīgi uztver ienākšanu savā privātajā teritorijā. Pats cenšas izvairīties no ieiešanas augstāka statusa teritorijā |

| | | |
|----------------|---|--|
| 7. Pieskārieni | Jūtas brīvāks pieskārienos Izrāda iniciatīvu pieskārienos | Saņem/pieņem pieskārienus, pats nekad neizrāda iniciatīvu pieskārienos |
| 8. Telpa/vide | Cenšas ieņemt centrālo vietu. Nerespektē citu barjeras telpā/vidē. Kontrolē telpu | Ieņem sev atvēlēto vietu telpā. Ļauj kontrolē telpā |
| 9. Laiks | Brīvāk izmanto laiku: var ierasties ar nokavēšanos un aiziet no biroja vēlāk. Atļaujas brīvi plānot sev optimālo laiku. Var sasaukt neplānotas sapulces | Pakļaujas laika disciplīnas noteikumiem |

Saskarsmē ir svarīgi, neraugoties uz objektīvām atšķirībām sociālajos statusos, stimulēt uzvedībā solidaritāti (simetriskas attiecības) un neuzsvērt uzvedībā šo statusu atšķirības. Tas veicina pozitīvas attiecības, arī lietišķajā saskarsmē. Pieaugot solidaritātei, tieši proporcionāli samazinās statusu atšķirības uzvedībā. Viena no labākajām metodēm, kā panākt līdzvērtīgu saskarsmi, ir atbilstoša neverbāla uzvedības izvēle.

Attiecību rezultāts ir atkarīgs no izvēlētas uzvedības veida saskarsmē. Neverbālajā saskarsmē ir divi uzvedību pamatveidi: tiešais (pretimnākošs, pievilcīgs, pozitīvs) un netiešais (izvairīgs, ārēji nepievilcīgs, noliedzošs). Šo uzvedības pamatveidu salīdzinājumu ilustrē 6. tabula.

6. tabula. Tiešās un netiešās neverbālās uzvedības raksturojums saskarsmē

| | | Tiešā uzvedība | Netiešā uzvedība |
|----|------------------|---|---|
| 1. | Verbālā uzvedība | Vārdu "mēs", "mums" lietošana, uzsverot kopīgo. Pozitīvi izteikumi par partneri: <ul style="list-style-type: none"> ■ man patīk jūsu tērps; ■ man tas tiešām patīk; ■ jums ir taisnība u. tml. Sarunājas ar partneri (dialogs) | Vārdu "jūs", "es" lietošana, uzsverot atšķirīgo. Neitrālu, uzsverot atšķirīgo. Neitrālu, noliedzošu, negatīvu izteikumu lietošana attiecībā uz partneri: <ul style="list-style-type: none"> ■ jūsu tērps ir kārtībā; ■ tas nav patīkami; ■ tā ir muļķīga ideja u. tml. Runā partnerim (monologs) |
| 2. | Ārējais izskats | Pievilcīgs. Tīrs, kārtīgs, vienkāršs. Neformāls, taču ne bezgaumīgs apģērbs. Piemērota frizūra | Nepievilcīgs. Nesakošs un nevižīgs. Formāls apģērbs. Nepiemērota frizūra |

| | | | |
|-----|-----------------------------|--|---|
| 3. | Ķermeņa kustības, poza | Atvērta, relaksēta ķermeņa poza. Ķermenis pieliekts partnera/-es virzienā. Kustības mierīgas | Slēgta, saspringta ķermeņa poza. Ķermenis atvirzīts projām no partnera/-es. Kustības nervozas |
| 4. | Žesti | Daudz žestu, žesti pozitīvi. Pozitīvas galvas kustības (piekrītošas, izpratošas, uzmundrinošas) | Maz žestu, daudz noliedzošu žestu. Noraidošas galvas kustības |
| 5. | Acu kontakts | Abpusējs acu kontakts | Ierobežots acu kontakts |
| 6. | Sejas izteiksme | Sejas izteiksme pauž pozitīvas emocijas, prieku. Daudz smaīdu | Sejas izteiksme pauž pozitīvas Drūmi skatieni. Reti smaīda un smaīds izskatās nedabisks |
| 7. | Balss | Balss tonis nav monotons, pozitīvs, mierīgs, ieinteresēts. Daudzveidīgas intonācijas | Monotons balss tonis, arī Monotons balss tonis, arī Balss ir nejūtīga, uzbudināta. Runā garlaicīgi, apnicīgi |
| 8. | Klusuma lietošana, pauzes | Īsas pauzes. Klusuma brīži nepiespiesti | Neveikls klusums |
| 9. | Uzvedība telpā | Virzās tuvāk partnerim/-ei: stāv tuvāk un sēž tuvāk. Ķermeņa orientācija tieša. Ķermenis sēžot pieliekts partnera/-es virzienā | Atkāpjas no partnera/-es. Cenšas apsēsties tālāk, vairāk pagriežot muguru. Nav tiešas orientācijas partnera virzienā |
| 10. | Pieskārieni | Bieži lieto pozitīvus pieskārienus. Raksturīgs draudzīgs, atklāts un ciešs rokasspiediens | Izvairās no pieskārieniem. Distancēts, izvairīgs (ar pirkstu galiņiem) rokasspiediens |
| 11. | Fiziskās vides raksturojums | Silta, droša, mierīga vide. Siltas, mierīgas krāsas apgaismojums. Pārvietojami un grozāmie krēsli. Patīkamas, neuzbāzīgas smaržas | Vēsa, distancēta, saspringta vide. Vēsas krāsas, spilgts apgaismojums. Fiksēti krēsli. Nepatīkamas, uzbāzīgas smaržas |
| 12. | Laiks | Neierobežo sevi stingros laika ietvaros. Maz tērē laiku. Daudz laika pavada kontaktējoties ar citiem cilvēkiem. Kontaktējas ar cilvēkiem tad, kad to vēlas | Ļoti daudz patērē laiku. Problēmas iekļauties laikā. Maz laika pavada, kontaktējoties ar citiem cilvēkiem. Bieži, kontaktējoties ar cilvēkiem, skatās pulksteni |

Tabulā ļoti īsi raksturota arī verbālā uzvedība. Verbālā uzvedība sīkāk būs raksturota nākamajā nodaļā. Tiešās uzvedības (gan neverbālās, gan verbālās) rezultāts saskarsmē ir pozitīvs kontakts.

Dažu ķermeņa valodas izpausmju skaidrojošā vārdnīca

(pēc Alana Pīza un Rolfa Buhledera)

| | | |
|-----|---|--|
| 1. | Pacelta mierīga galva, šad un tad nedaudz pamājojot | neitrāla pozīcija, kas pauž neitrālu attieksmi |
| 2. | Piešķiebta galva | ieinteresēta pozīcija |
| 3. | Nolaista galva | negatīva attieksme |
| 4. | Galvas atspiešana rokā | garlaikotība |
| 5. | Zoda berzēšana | pārdomas, lēmuma pieņemšana |
| 6. | Skatiens uz pieres trijstūri (starp acīm un pieres centra punktu) | lietišķs skatiens |
| 7. | Skatās "cauri" garām | izklaidība |
| 8. | Ciešs skatiens | ieinteresētība |
| 9. | Izvairīšanās no acu kontakta | nedrošība, augstprātība, koncentrēšanās |
| 10. | Mutes pavēršana | izbrīns, vēlēšanās izteikties, vēlēšanās pārtraukt |
| 11. | Runā arvien lēnāk, klusāk | nepārlicinātība, nevēlēšanās |
| 12. | Ķermeņa augšdaļas paliekšanās partnera virzienā | ieinteresētība, vēlēšanās pārtraukt |
| 13. | Ķermeņa augšdaļas atliekšanās atpakaļ | uzaicinājums izteikties, intereses zudums, noraidījums |
| 14. | Sakrustoto roku žests | negatīva attieksme, noslēgtība, aizsardzība; sievietēm arī aizsardzību meklējošs žests |
| 15. | Īsi, šauri roku žesti | nedrošība, nenoteiktība |
| 16. | Manipulācija ar priekšmetiem | sasprindzinājums, nedrošība, agresija |
| 17. | Pārliet vienu kāju pār otru | virzienā pret sarunas partneri — simpātijas; virzienā projām no sarunas partnera — noraidījums |
| 18. | Sakrustotas kājas zem krēsla | nedrošība vai arī apstrīdosa attieksme un sāncensība |
| 19. | Saliektas kājas zem krēsla | gatavība (starta pozīcija) gan pozitīvam, gan negatīvam lēmumam |
| 20. | Roku berzēšana | pašapmierinātība |

Jebkurš ķermeņa valodas vērtējums vispirms jāvērtē kā mājiens un jāvērtē saskarsmes situācijas kontekstā (ieskaitot arī citu žestu, kustību kontekstā). Ķermeņa valodas vēstījumu nedrīkst tulkot atsevišķi un burtiski. Alans Pīzs raksta, ka "cilvēks, kurš aukstā ziemas dienā stāv autobusa pieturā un aši berzē rokas, droši vien nedara to tāpēc, ka gaida drīzumā parādāties autobusu. Viņš dara to tāpēc, ka viņa rokas ir nosalušas." (Sk. Alans Pīzs. Ķermeņa valoda. Kā atminēt sarunu biedra domas pēc viņa stājas un kustībām. Jumava, 1995, 52. lpp.)

1 — noteikti piekritu;
2 — piekritu;
3 — neapņemu viedokli;
4 — nepiekritu;
5 — noteikti nepiekritu.

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1. | Es piekaram sarunas partneriem | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Es izvairos skatīties acīs sarunas laikā | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Es noveršos, kad sarunas laikā man cenšas piekļauties | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Es cenšos pabeigt sarunu, ja sarunas partneris | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Mana balss ir zema, kad sarunājos | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Es daudz runāju, kad sarunājos | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Sarunā esmu vājš | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Es parasti palieku sarunas partnerim | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Es parasti paužu sarunas laikā | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Ja sarunas partneris runā, es cenšos | 1 2 3 4 5 |
| 11. | Ja sarunas partneris runā, es cenšos | 1 2 3 4 5 |
| 12. | Es parasti | 1 2 3 4 5 |
| Punktu skaits: | | |
| 1. | Saskaitiet visus punktus uzskaitot katrā apakšgrupā | |
| 2. | Saskaitiet punktus katrā grupā | |
| 3. | Saskaitiet punktus pēc šādās formulās: | |
| 14. | Es reti kad ļaunīgi vērtēju sarunas partneri | 1 2 3 4 5 |
| 15. | Man patīk mēģināt viņu | 1 2 3 4 5 |
| 16. | Man patīk mēģināt viņu | 1 2 3 4 5 |

TESTS

Laika orientācijas noteikšana

Instrukcija

Novērtējiet minētos sešpadsmit izteikumus. Esiet atklāti paši pret sevi. Šeit nav pareizu vai nepareizu atbilžu. Novērtējiet savu laika orientāciju tā, kā jums pašam šķiet pareizi, un jūs noteiksiet, vai esat "pūces" vai "cīruļa", bet varbūt "vidējais" tips.

Novērtējums

- 1 — noteikti piekritu;
- 2 — piekritu;
- 3 — nevaru pateikt;
- 4 — nepiekritu;
- 5 — noteikti nepiekritu.

Izvēlēto atbildi apvelciet ar aplīti.

| | | |
|-----|--|-----------|
| 1. | Man nepatīk agri celties no rītiem | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Man labāk patīk pēcpusdienas stundas | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Man labāk patīk stundas rīta pusē | 1 2 3 4 5 |
| 4. | No rītiem es jūtos slikti | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Man patīk celties agri no rīta | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Man nepatīk pēcpusdienas stundas | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Es esmu ļoti uzbudināts un kašķīgs no rītiem | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Es esmu ļoti možs pēcpusdienā | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Es esmu ļoti uzbudināts un kašķīgs pēcpusdienā | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Rītos es esmu ļoti možs | 1 2 3 4 5 |
| 11. | Es reti kad labi izpildu uzdevumus (testus) rīta stundās | 1 2 3 4 5 |
| 12. | Es parasti ļoti labi izpildu uzdevumus (testus) pēcpusdienas stundās | 1 2 3 4 5 |
| 13. | Es parasti ļoti labi izpildu uzdevumus (testus) rīta stundās | 1 2 3 4 5 |
| 14. | Es reti kad labi izpildu uzdevumus (testus) pēcpusdienas stundās | 1 2 3 4 5 |
| 15. | Man patīk mācīties vēlu vakaros | 1 2 3 4 5 |
| 16. | Man patīk mācīties no rītiem | 1 2 3 4 5 |

3. Attiecībā Neverbālās uzvedības pašnovērtējums

Instrukcija

Minētie 12 izteikumi palīdzēs noteikt jūsu spējas veidot tuvu kontaktu ar partneri. Katru izteikumu vērtējiet ar 1–5 punktiem. Pieci punkti vērtējumā nozīmē, ka izteikums precīzi raksturo jūsu tipisko uzvedību. Vieninieks nozīmē, ka šis izteikums jums nav raksturīgs.

Izteikumi

| | | |
|-----|---|--|
| 1. | Es pieskaros sarunas partneriem | |
| 2. | Es izvairos skatīties acīs sarunas laikā | |
| 3. | Es novēršos, kad sarunas laikā man cenšas pieskarties * | |
| 4. | Es cenšos nostāties vai apsēsties tuvāk savam sarunas partnerim | |
| 5. | Mana balss sarunā parasti ir monotona * | |
| 6. | Es daudz žestikulēju, kad sarunājos | |
| 7. | Sarunā esmu vokāli jūsmīgs | |
| 8. | Es parasti paliecos pretī sarunas partnerim | |
| 9. | Es reti izmantoju žestus sarunās * | |
| 10. | Es ļoti bieži skatos sarunas partnerim acīs | |
| 11. | Ja sarunas partneris nostājas vai apsēžas man tuvāk, es cenšos novērsties * | |
| 12. | Es parasti sarunas laikā cenšos atlikties atpakaļ * | |

Punktu skaitīšana

1. Saskaitiet visus punktus izteikumos, kuri apzīmēti ar zvaigznītēm.
2. Saskaitiet visus punktus izteikumos, kuri nav apzīmēti ar zvaigznītēm.
3. Saskaitiet punktus pēc šādas formulas:

$$T \text{ (tuvība)} = 36 - 1 + 2.$$

Novērtējums

| Iegūtais punktu skaits | Spēja veidot tuvu kontaktu |
|------------------------|----------------------------|
| zem 25 | ļoti zema |
| 25–36 | vidēji zema |
| 37–48 | vidēji augsta |
| 49–60 | ļoti augsta |

Pašnovērtējuma forma

Šīs formas izstrādāja amerikāņu psihologi DŽ. B. Kortess un F. M. Gati, balstoties uz Viljama Šeldona psiholoģisko teoriju.

1. pašnovērtējuma forma

Ķermeņa uzbūves tipa ietekme uz uzvedību un saskarsmi

Instrukcija

Aizpildiet teikumos iztrūkstošās vietas ar brīvi izvēlētiem vārdiem no tālāk dotā saraksta. No 12 vārdiem jums jāizvēlas trīs, kas jūs raksturo vistuvāk.

1. Visbiežāk dzīvē es jūtos _____, _____ un _____.

| | | |
|-------------|--------------|------------------|
| mierīgs | relaksēts | pašapmierināts |
| nemierīgs | pārliecināts | enerģisks |
| jautrs | saspringts | atturīgs |
| apmierināts | impulsīvs | kautrīgs (lieks) |

2. Kad es mācos vai strādāju, es to daru _____, _____ un _____.

| | | |
|----------------|---------------------|-----------|
| veikli | gausi | precīzi |
| ar sajūsmu | ar konkurences garu | apņēmīgi |
| apdomīgi | lēni | pārdomāti |
| mierīgi (rāmi) | pedantiski | biedriski |

3. Attiecībā ar cilvēkiem es esmu _____, _____ un _____.

| | | |
|---|-----------------------------|------------------------------------|
| izvairīgs (attiecībā uz konfliktiem) | uzmanīgs | kautrīgs |
| pieklājīgs | neveikls | strīdīgs |
| ieciētīgs | ietekmējams | runīgs |
| pacietīgs, lēnprātīgs (temperamenta nozīmē) | maigs (temperamenta nozīmē) | karstasinīgs (temperamenta nozīmē) |

4. Es esmu vairāk _____, _____ un _____.

| | | |
|-----------------|-----------|---------------|
| aktīvs | pieņemošs | simpatizējošs |
| maigs | drosmīgs | nopietns |
| valdonīgs | aizdomīgs | mīkstsirdīgs |
| sevi noslēdzies | vēss | uzņēmīgs |

5. Citi cilvēki mani drīzāk uzskata par _____, _____ un _____.

| | | |
|--------------|------------|---------------------|
| augstsirdīgu | optimistu | jūtīgu |
| pārdošu | sirsnīgu | jauku un pievilcīgu |
| piekāpīgu | neapdomīgu | piesardzīgu |
| valdonīgu | objektīvu | atkarīgu |

6. Pasvītrojiet vienu no trim vārdiem katrā rindiņā. Izvēlieties vārdu, kas, jūsuprāt, jūs vislabāk raksturo:

- noteikts, relaksēts, saspringts;
- karstasinīgs, vēss, mērens;
- piekāpīgs, sabiedrīks, aktīvs;
- pārlicināts, taktisks, patīkams;
- atkarīgs, dominējošs, objektīvs;
- uzņēmīgs, laipns, nemierīgs.

2. pašnovērtējuma forma

Ķermeņa uzbūves tipa ietekme uz uzvedību un saskarsmi

| Endomorfā tipa īpašības | Mezomorfā tipa īpašības | Ektomorfā tipa īpašības |
|---------------------------|----------------------------------|---|
| atkarīgs | dominējošs | objektīvs |
| mierīgs | jautrs | saspringts |
| relaksēts | pārliecināts | norūpējies |
| pašapmierināts | enerģisks | atturīgs |
| apmierināts | impulsīvs | bikls |
| gauss | veikls | pedantisks |
| rāms | aizrautīgs | precīzs |
| lēns | konkurējošs | apdomīgs |
| biedrīks | apņēmīgs | domājošs |
| pieklājīgs | nepiekāpīgs | uzmanīgs |
| ieciētīgs | strīdīgs | kautrīgs |
| sirsnīgs | aktīvs | neveikls |
| maigs | runīgs | vēss |
| piedodošs | valdonīgs | aizdomīgs |
| simpatizējošs | drosmīgs | sevi noslēdzies |
| mikstsirdīgs | uzņēmīgs | nopietns |
| augstsirdīgs | pārdošs | piesardzīgs |
| ietekmējams | neapdomīgs | taktisks |
| laipns | noteikts | jūtīgs |
| sabiedrīks | optimistisks | piekāpīgs |
| maigs temperaments | karstasinīgs temperaments | lēnprātīgs, pacietīgs temperaments |

Atrodiet un pasvītrojiet pirmajā pašnovērtējuma formā izvēlētos vārdus. Saskaitiet katrā ķermeņa uzbūves tipa slejā pasvītrotu vārdu skaitu. Iegūtā formula raksturo psiholoģisko tipu, temperamentu un uzvedību. Piemēram, rezultāts 5/10/6 norāda, ka dominējošais psiholoģiskais tips, temperaments un uzvedība ir raksturīga mezomorfiskajai ķermeņa uzbūvei.

Atbildiet uz jautājumiem: **“Vai jūsu ķermeņa pamattips ietekmē jūsu uzvedību?”**, **“Kādā veidā jūsu saskarsmi ietekmē partnera ķermeņa uzbūve? Vai jūs to ņemat vērā?”**

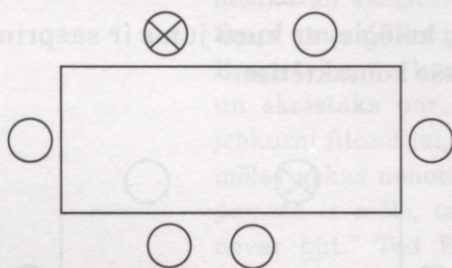
Salīdziniet pašnovērtējuma rezultātus ar temperamentu noteikšanas testu grāmatas otrajā nodaļā.

VINGRINĀJUMS

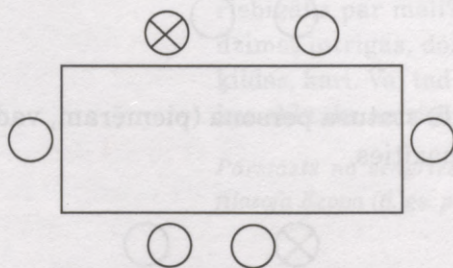
Instrukcija

Zīmējumā attēlots galds un 6 krēsli. Iedomājieties, ka atrodaties mācību iestādē, darbavietā, kafejnīcā un tas ir vienīgais galds, kur vēl ir brīvas vietas. Vienīgais aizņemtais krēsls ir apzīmēts ar zīmi "X". Atzīmējiet vietu, kurā jūs apsēstos tālāk minētajās situācijās.

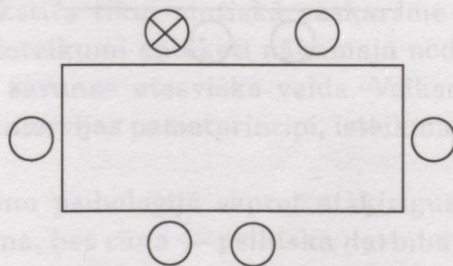
1. Aiz galda sēž jauns cilvēks (situāciju var modelēt atkarībā no dzimuma), kurš jums ir simpātisks, taču jūs vēl nekad neesat ar viņu kontaktējies.



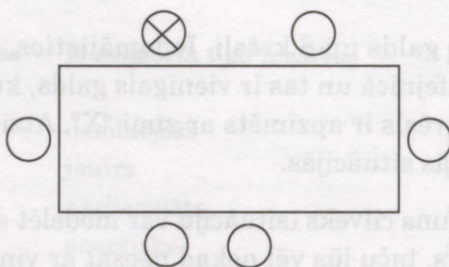
2. Aiz galda sēž cilvēks, kuram ir netīkams ārējais izskats.



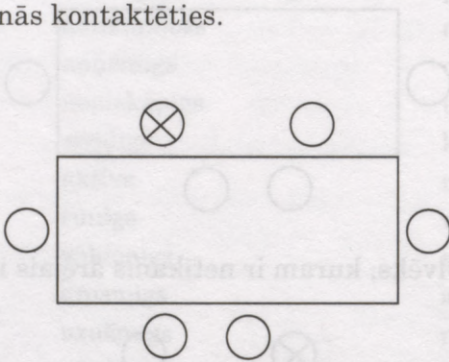
3. Cilvēks, ar kuru jums bija neveiksmīga tikšanās un ar kuru nevēlaties satīties vēl vienu reizi.



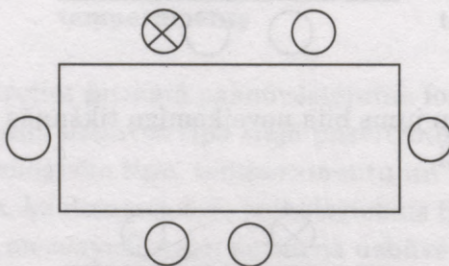
4. Cilvēks, ar kuru esat ticis vairākas reizes un vēlaties satikties vēl.



5. Studiju biedrs, kolēģis, ar kuru jums ir saspringtas attiecības un ar kuru jums nav vēlšanās kontaktēties.



6. Augstāka sociālā statusa persona (piemēram, vadītājs, pasniedzējs), ar kuru vēlaties tuvāk iepazīties.



14. VERBĀLĀ SASKARSME

Reiz filozofs Ksants sūtīja savu vergu, gudro Ezopu, lai viņš nopērk dzirēm to labāko un skaistāko, kas vien ir pasaulē. Ezops atnesa cūku mēles. Ksants sašuta, bet Ezops teica: “.. kas gan pasaulē vēl labāks un skaistāks par mēli? Mēle ir pamatā jebkurai filozofijai, jebkurai izglītībai. Bez mēles nekas nenotiek. Bet, ja visas dzīves pamatā ir mēle, tad par to nekas labāks nevar būt.” Tad Ksants teica, lai Ezops aiziet uz tirgu un nopērk “visu to riebīgāko un draņķīgāko, kas vien ir pasaulē”. Ezops atkal atnesa mēles un teica: “Bet kas gan vēl riebīgāks par mēli? Mēles dēļ rodas naidis, dzimst intrigas, domstarpības, nenovīdība, ķildas, kari. Vai tad pasaulē var būt vēl kaut kas sliktāks un riebīgāks par mēli?”

Pārstāsts no sengrieķu dzejnieka, fabulista un filozofa Ēzopa (6. gs. pr. Kr.) dzīves apraksta

14.1. Valoda un runa

Verbālā saskarsme ir **vārdiska** saskarsme — mutiska un rakstiska. Šajā nodaļā ir aprakstīta tikai mutiskā saskarsme — saruna. Atsevišķi veiksmīgas sarunas ieteikumi aplūkoti nākamajā nodaļā, kas veltīta intervijai, jo intervija ir sarunas atsevišķs veids. Veiksmīgas sarunas, t. sk. lietišķās sarunas un intervijas pamatprincipi, ieteikumi ir līdzīgi un izmantojami abos gadījumos.

Ar valodu un runu psiholoģijā saprot atšķirīgus jēdzienus: valoda ir noteikta zīmju sistēma, bet runa — psihiska darbība. **Runa atšķirībā no valodas ir:**

1) **valodas praktiskā lietojuma forma.** Tā ir darbība. Turpretī valoda ir gatavs produkts, runāšanas prakses rezultāts. Valodu var salīdzināt ar vārdnīcu — vārdu krātuvi, kura mums visiem ir viena un kuru mēs visi izmantojam;

2) **individuāla.** To raksturo individuāls izteiksmes stils, tajā izpaužas personiskā attieksme pret notiekošo vai sarunas partneri kādā konkrētā situācijā. Cik atšķirīgi ir cilvēki, tik atšķirīgi viņi runā.

Runa var būt:

- ārēja (monologs, dialogs);
- iekšēja.

Ārēji (skaļi) izteikts vārds ir domāts citiem, ja tā nav saruna pašam ar sevi skaļā balsī, piemēram, spoguļa priekšā trenējoties publiski uzstāties. Taču arī šajā gadījumā tā drīzāk ir domāta noteiktai auditorijai. Iekšējā runa ir saruna pašam ar sevi, kas būtībā ir domāšanas process, jo valoda un runa ir cieši saistīta ar apziņu un domāšanu. Šādā nozīmē cilvēki patstāvīgi sarunājas paši ar sevi, un tās ir katram personīgi nozīmīgas sarunas gan tāpēc, ka saskarsmē ar citiem runa ir iekšēji jāsagatavo, gan arī tāpēc, ka svarīgi ir arī tas, ko mēs paši sev ik dienas sakām, iestāstām. Ja es sev teikšu: nesanāks, tad visdrīzāk tiešām nesanāks. Cilvēki par maz kontrolē, ko sev paši saka, ko domā, ko ieliek savā "prāta bankā". Tā izveidojas pozitīvā vai negatīvā domāšana. Tādā veidā cilvēks sevi noskaņo uz veiksmēm vai neveiksmēm arī saskarsmē.

Pagājušā gadsimta piecdesmitajos gados Anglijā izveidojās filozofiskās domas virziens — lingvistiskā (valodas) filozofija. Šī mācība apgalvo, ka cilvēka dzīves problēmas sakņojas valodā, jo tā tiek nepareizi lietota un arī nepareizi saprasta. Lietošana un saprašana (līdz ar to arī saskarsmes un savstarpējās saprašanās) problēmas parādās tieši dzīvajā valodā — runā. Runā ir zemteksti, kaut kas netiek pateikts līdz galam, noklusēts. Runā parādās individuālais stils, tonis, melodija. Tajā ir pārteikšanās. Visbeidzot, ir grūti, pat neiespējami precīzi izteikt domu vai jūtas. Psihologs H. Aizenks uzskatīja, ka cilvēku emocionālā pasaule ir tik bagāta ar dažādām niansēm, ka vienkārši nav vārdu, lai tās izteiktu. Tas tad arī ir neirožu cēlonis. Var piebilst, ka šodien cilvēku savstarpējās attiecībās dominē lietišķais stils, arī personiskajā saskarsmē. Rezultātā cilvēki vairs neprot runāt par jūtām un emocijām — aizvien grūtāk ir atrast tām vārdus. Vārdus, kurus nelietojam, aizmirstam. Tādējādi tiek veicināts stereotips: iztiksim bez emocijām. Veidojas paradokss: valoda kā saziņas un saprašanās līdzeklis kļūst par nesaprašanās avotu — jo vairāk cilvēki runā, jo mazāk cits citu saprot. Austriešu filozofs L. Vitgenšteins (1889–1951) šo domu ir izteicis aforistiskā formā: "Valoda domas pārgērbj un pārgērbj tā, ka pēc apģērba formas nevar spriest par apģērbto domu."

Gudrā lapsa princim A. de Sent-Ekziperī darbā “Mazais princis” sacīja:
 “Valoda ir nesaprašanās avots.”

Valodas filozofi apgalvo, ka valoda ir spēle un tai ir savi noteikumi, kuri runājot jāpārzina. Kad mēs runājam, mēs spēlējam spēles. Piemēram, nejauši pateikts vārds līdzinās metamo kauliņu spēlei, jo tās pamatā ir nejaušības princips. Zemteksts vai kaut kas nepateikts līdz galam atgādina paslēpes. Īstā vārda atrašana savā veidā atgādina krustvārdu miklu. E. Berne savā grāmatā “Spēles, ko spēlē cilvēki, un cilvēki, kas spēlē šīs spēles” apraksta cilvēku savstarpējās attiecību psiholoģiskās spēles saskarsmē. Tās ir spēles — sarunas. Piemēram, dažādas citus apsūdzošas spēles: “Jūs nekad nezināt, ko vēlaties!” Šīs spēles zemteksts ir: “Ko jūs bez manis darītu?” Cita spēle ir sūdzības par dažādiem šķēršļiem, iniciatīvas apspiešanu, lai attaisnotu personisko nevēlēšanos (bailes) uzņemties atbildību, riskēt, slēptu savu nekompetenci. Var būt spēle, ko pats E. Berne nosauca par “Lāču mednieku”. Cilvēks izskatās ārēji simpātisks, pieklājīgs, apsola jums kaut ko nozīmīgu: “Tas jums būs izdevīgs priekšlikums. Uz mani varat droši paļauties. Es vienmēr turu savus solījumus.” Īstenībā tās ir lamatas, un jūsu partneris jau iepriekš zina, ka priekšlikums ir neizdevīgs un solījumus viņš nepildīs. Vēl viena izplatīta spēle ir: “Jā, bet...” Tiek sameklēti visi iespējamie “bet”, lai nepieņemtu priekšlikumu. Tas ir veids, kā apliecināt savu nozīmīgumu vai attaisnotu līdzdarbību, nevēlēšanos kaut ko mainīt. Spēles nav godīgas attiecības. Tās ir raksturīgas dzīves neveiksminiekiem, kuru dzīves pozīcijā dominē citu cilvēku negatīvs vērtējums vai pazemināts pašvērtējums. Šīs spēles ārēji izskatās ticamas, bet tām ir apslēpts zemteksts: cilvēki saka vienu, bet domā citu. Svarīgi ir šīs spēles pazīt un tajās neiesaistīties.

Cilvēku savstarpējās attiecībās tieši runa visvairāk izsaka verbālās saskarsmes būtību. Svarīgi ir ne tikai tas, **ko** cilvēki pasaka, bet arī tas, **kā** cilvēki to pasaka. Šis “kā” savstarpējās attiecībās bieži ir pat svarīgāks. Teicienā: “Nav svarīgi, ko tu saki, bet gan — kā tu to saki” ir daudz patiesības. Ārī tāpēc, ka cilvēki bieži saka vienu, bet domā citu.

Tāpat — cilvēki saskaras, pieskaras viens otram ar vārdiem. Izteikts vārds mums vairs nepieder. Cilvēki ne vienmēr apzinās, ko un kā viņi pasaka. Pēc tam seko mēģinājums labot kļūdas: “Es tā negribēju teikt”, “Es tā nebiju domājis”.

Izteikti vārdi (gribēti vai negribēti) pārvēršas attiecībās: labās vai sliktās, bet attiecībās — tiem ir reālas sekas, piemēram, sabojātas attiecības. Tāpēc svarīgi ir iemācīties atbildēt par saviem vārdiem, iemācīties apdomāt sakāmo, neteikt uzreiz visu, kas “uz mēles”.

Runa nekad nav tikai vārdi. Katru vārdu pavada vesela svīta: runājošā cilvēka ārējais tēls, attālums starp runātājiem, balss tonis, intonācija, ķermeņa valodas elementi. Nevietā un nelaikā pateikti vārdi arī neveicina savstarpējās attiecības. Jautājums: "Kāpēc tu nedarīji tā, kā es tevi mācīju?" ir nokavēts un skan kā pārmetums. Bet kuram cilvēkam patik pārmetumi?

Katrs vārds pats par sevi ir saprotams, taču saskarsmē tie atrodas saistībā ar citām zīmēm: vietu, laiku, attālumu, ķermeņa valodu un cilvēka ārējo izskatu. Ir pamats apgalvot, ka saskarsmei ir sava valoda — saskarsmes valoda ar savu artikulēto un arī neartikulēto izteiksmi. Tā ir viss, kam piemīt nozīme cilvēku savstarpējās attiecībās.

14.2. Monologs un dialogs

Iepriekš noskaidrojām, ka ir divi ārējās runas veidi:

- monologs;
- dialogs.

Monologs ir viena cilvēka publiska runa. Piemēram, lekcija ir monologs. Tā ir domāta noteiktai auditorijai — klausītājiem un skatītājiem. Tāpēc monologa gadījumā jāņem vērā auditorijas motivācija: kāpēc pulcējušies klausītāji, ko viņi vēlas dzirdēt vai redzēt? Cilvēki nereti atnāk uz tikšanos ar populāru aktieri, dziedātāju vai politiķi tikai tadēļ, lai paskatītos uz viņu "dzīvā veidā". Runātājiem tas jāņem vērā, lai uzstāšanās izdotos. Iespējams, ka motivācija runas laikā vismaz daļēji mainās.

Monologa runa ir viena aktiera teātris. Tai ir savas īpatnības.

1. Tā ir vienvirziena saskarsme. Auditorija ir vienkārši "klausītāji" vai "skatītāji" (piemēram, TV skatītāji), kuri ne vienmēr saprot teikto, un viņiem iespējas noskaidrot nesaprotamo var arī nebūt. Viņi nav aktīvi saskarsmes dalībnieki. Monologa gadījumā atgriezeniskā saikne nav tūlītēja.

Piemēram, lektors lekcijas beigās uzdod jautājumu: "Vai jums ir jautājumi?" Parasti lekcijas laikā klausītājiem rodas jautājumi, taču līdz lekcijas beigām tie jau ir aizmirsušie. Iespējams, ka viņi gaida lekcijas beigas.

2. Atgriezeniskā saikne ir paša cilvēka, kurš uzstājas, viedoklis. Viņam, piemēram, šķiet, ka klausītājiem ir interesanti, jo visi skatās uz viņu. Taču, iespējams, ka tas ir izskaidrojams ar disciplīnu vai pieklājību.

3. Monologā ir izteikta lomu sadale:

- runātājs;
- klausītāji vai skatītāji.

4. Monologs ir publiskas uzstāšanās sastāvdaļa, tās verbālā daļa. Tāpēc tā efektivitāte ir atkarīga no uzstāšanās kopumā: no auditorijas motivācijas, no uzstāšanās vietas un laika, no prasmes sevi pasniegt, runas mākslas, arī no runātāja ārējā izskata un apģērba.

Klasisks, "tīrs" monologs "dzīvā veidā" (ne TV vai radio) ikdienā sastopams reti. Biežāk esam liecinieki monologam ar dialoga elementiem. Uzstāšanās laikā runātājs laiku pa laikam vēršas pie auditorijas ar jautājumiem, pats ierosina jautājumus vai pat diskusijas, t. i., cenšas iesaistīt darbībā arī auditoriju.

Šajā nodaļā vairāk vērības veltīsim dialogam — sarunai.

Saruna ir vārdiska saskarsmes partneru darbības forma. Saruna atšķiras no diskusijas, kuras mērķis ir pārliecināt partneri par sava viedokļa pareizību. Sarunai nav jāpārvēršas diskusijā (kaut gan tas var notikt). Cilvēkiem ir nepieciešama ne tikai rezultatīva, bet vienkārši laba saruna. Laba saruna sagādā patiesu baudu.

Mums šķiet, ka nekas nav vienkāršāks par sarunu. Māka sarunāties ir šūpulī ielikta — tas ir tik dabiski un vienkārši, kā staigāt uz divām kājām.

Un tomēr — cilvēki neprot sarunāties.

Lūk, daži "sarunu" piemēri:

— Kāpēc jūs man to neteicāt?

— Bet vai jūs man to jautājāt?

Notiek saruna. Pēkšņi viens no sarunas partneriem samulst un jautā: "Piedodiet, bet par ko mēs runājām?"

Sarunā vairākas darbības notiek vienlaicīgi. Sarunā runātāji un klausītāji ik pa brīdim mainās lomām. Saruna nav tīrs verbāls akts — tikai vārdi. Tajā piedalās arī partneru ārējais izskats (ieskaitot apģērbus), balss tonis, intonācija, runas skaļums, ātrums, ķermeņa valoda, sarunas vieta un laiks, kā arī sarunas partnera tuvums (attālums vienam no otra).

Ikdienā saruna bieži ir saistīta ar kādu citu darbību: maltīti, automašīnas vadīšanu, rotaļas ar bērniem u. c.

Sarunas galvenās sastāvdaļas ir:

- runāšana;
- klausīšanās;
- jautāšana.

Visas šīs darbības notiek vienlaicīgi. Lai apgūtu māku sarunāties, ir jāiemācās pareizi runāt, klausīties un jautāt.

14.3. Runāšana

Ikviens cilvēks prot runāt, taču ne katrs prot pareizi sarunāties. Ļoti bieži mēs nedomājam, ko runājam, un neprotam izteikt to, ko gribam, vai arī — izsakāmies neprecīzi.

Ir situācijas, kad cilvēks vispār nespēj izteikties — klusē kā “mēli norijis”. Reizēm mēs runājam pārāk ātri vai klusi.

Ikviens zina, ka sarunā jāievēro secīgums, tas nozīmē — nerunāt abiem runas dalībniekiem vienlaicīgi. Zina, bet “aizmirst”. Sarunas dalībnieki nereti cenšas viens otru pārrunāt, paļaujoties uz savas balss skaļumu.

Sarunā domas jācenšas izteikt precīzi un saprotami. Savstarpējās attiecībās ir jāsarunājas. Pat tuvu cilvēku vidū — ģimenē reizēm dzirdam jautājumu: “Kāpēc tu ar mani nerunā?” Jebkurās saskarsmes situācijās, lai saskaņotu viedokļus, izvairītos no nevajadzīgām konfliktsituācijām, **pirmais noteikums ir — cilvēkiem jāsarunājas.**

14.4. Klausīšanās

Klausīšanās ir uztveres veids. Izšķir divus klausīšanās veidus — metodes:

- nerefleksīvo;
- refleksīvo vai aktīvo.

Nerefleksīvo klausīšanos raksturo neiejaukšanās saskarsmes partneru runā — monologā. Šajā gadījumā nav dialoga. To “dzīvajā”, tiešajā saskarsmē visbiežāk izmanto situācijās, kad partneri ir emocionāli nelīdzsvaroti vai emocionāli “uzvilkti”. Šādās situācijās viņi dzird vienīgi paši sevi. Tas līdzinās **sadzīviskā afekta stāvoklim**, kad sašaurinās apziņa un cilvēks redz tikai vienu, dzird tikai vienu, domā, jūt un dara tikai vienu. Nerefleksīvā klausīšanās saskarsmē izmantojama kā t. s. tvaika nolaišanas metode, lai izvairītos no neracionālām konfliktsituācijām. Nerefleksīvo klausīšanos cilvēki izmanto netiešajā saskarsmē, piemēram, skatoties un klausoties TV, radio. **Labas sarunas nosacījums ir aktīva klausīšanās.** Tas nozīmē aktīvu gan verbālās, gan neverbālās uzvedības līdzdalību. Klusēšana ir klausīšanās mākslas sastāvdaļa, taču nav viens un tas pats. Klausīšanās māksla ir viena no grūtākajām, varbūt pat pati grūtākā sarunā.

Cilvēks sūdzas: “Mani nekad neuzklausā!”

Cilvēks saka: “Jūs jau mani nemaz neklausāties!”

Klausīšanās māksla ir tā, kas salīdzinoši vismazāk mācīta, bet visvairāk tiek lietota.

7. tabula. Klausīšanās, runāšanas, lasīšanas un rakstīšanas prasmju mācīšanas un lietošanas salīdzinošā tabula

| | Klausīšanās | Runāšana | Lasīšana | Rakstīšana |
|---------|-------------|----------|----------|------------|
| Mācīta | vismazāk | maz | daudz | visvairāk |
| Lietota | visvairāk | daudz | daudzmaz | vismazāk |

Tātad — klausīšanās ir aktīvs uztveres process. Tas nozīmē, ka klausītājam:

- jāpievērš uzmanība tam, ko saka;
- jāveic teiktā atlase;
- jāiztulko teiktais un jāsaprot.

Galvenie šķēršļi, kas traucē klausīšanos

- Uzmanības pievēršana tikai informācijas saturam, "aizmirstot" par sarunas kontekstu un partnera izjūtām. Klausoties neredzam sarunbiedra ķermeņa valodu. Vizuālais kontakts vispār veicina klausīšanos, bet tad, kad tā nav (piemēram, telefona sarunas laikā), klausīšanās tiek traucēta.
- Uzmanības pievēršana tikai tam, ko paši vēlamies dzirdēt.
- Priekšlaicīga atbildes gatavošana, kad sarunas partneris vēl nav pabeidzis savu sakāmo.
- "Aizmirstam" nosūtīt runātājam ieinteresētos klausīšanās verbālos un neverbālos signālus (piemēram, vārdiņa "jā" lietošana, piekritošs galvas mājienš, kas uzmundrina runātāju).
- Ārēji traucējumi, piemēram, troksnis.
- Dažādi emocionāli faktori, piemēram, psiholoģiski nepatīkamas izjūtas, nogurums vai garlaicība.
- Nespēja koncentrēties. Cilvēki spēj koncentrēties 4–5 minūtes, pēc tam nepieciešama pauze, kurā tiek apkopots dzirdētais.

Spēja vienlaikus klausīties un analizēt dzirdēto ir augstas kvalifikācijas pazīme jebkurā profesijā.

Aktīvā klausīšanās ir verbāla un neverbāla uzvedība.

➤ Neverbālo uzvedību aktīvās klausīšanās laikā raksturo:

- nepiespiesta atvērta poza;
- ķermenis un galva nedaudz pieliekti partnera virzienā, tomēr ir jāseko līdzi, vai šī pieliekšanās nav pārāk uzbāzīga, lai tā nebūtu ielaušanās partnera personīgajā telpā;
- acu kontakts, tam jābūt dabīgam, brīvam, nevis ciešam un nepārtrauktam, acu kontaktam jābūt ieinteresētam;

- smaids;
 - rokas brīvas, uz galda;
 - pauzes, taču jāseko, lai tās neievilkto un nebūtu neērtas;
 - neverbālo pastiprinātāju lietošana, piemēram, ieinteresēta sejas izteiksme, pamāšana ar galvu, paliekšanās uz priekšu, iedrošinošas skaņas: “mmm...”, “āāā...” (tos var saukt arī par verbāliem pastiprinātājiem, taču šeit netiek lietoti vārdi).
- Verbālo uzvedību klausīšanās laikā raksturo:
- iedrošinošo vārdu un izteikumu lietošana: “jā”, “turpiniet”, “tiesām”, “es jūs klausos”, “es jūs saprotu”, “pastāstiet par to vairāk” u. c.;
 - atvērto jautājumu lietošana, lai veicinātu sarunu. Piemēram: “Vai jūs varat nosaukt kādu piemēru?”, “Pastāstiet par to sīkāk!” u. c.;
 - verbālo pastiprinātāju lietošana — uzslavas, uzmundrinājumi un tiešie komplimentī;
 - refleksijas izmantošana — kāda runātājam būtiska vārda atkārtošana, piemēram:
 - Man bija smaga, nogurdinoša diena. Vajadzēja iet uz darba interviju, taču — rezultātu es nezinu.
 - Un tas tevi uztrauc? (refleksīvā atbilde)

Parasti šādu vārdisku refleksiju pavada pozitīvie žesti. Refleksijas mērķis ir palīdzēt sarunas partnerim koncentrēties pašam uz savām jūtām. Tas veicina saprašanos sarunā.

Klausīšanās ir ļoti svarīga māksla lietišķajā saskarsmē. ASV menedžmenta zinātnieks Toms Pīterss rakstīja par to, cik svarīgi ir “būt pēc iespējas tuvāk pasūtītājam”. Viņš runā par klausīšanos kā “apsēstību” firmās, kurām ir veiksmīgs bizness: “Ieklausies pasūtītājos — produktu lietotājos, tirdzniecības firmu pārstāvjos, mazumtirgotājos un sagādniekos! Uzklusi biežāk, uzklusi regulāri un uzklusi neregulāri! Uzklusi faktus un ieklausies uztveres īpatnībās! Klausies “naivi”. Izmanto jebkuru uzklusīšanas tehniku, kuru vien tavš prāts spēj uztvert.”

Ne vienmēr personiskajā vai lietišķajā saskarsmē ir iespējams palīdzēt atrisināt konkrēto problēmu, sniegt taustāmu palīdzību. Taču vienmēr ir iespējams sniegt tādu pakalpojumu, kuru sauc par **uzklusīšanu**. Tā ir jebkura cilvēka nozīmīga sociāla un psiholoģiska vajadzība. Tā veido pozitīvas attiecības, saglabā tās, pat ja lietišķs kontakts vai apmaiņa ar viedokļiem beigusies bez konkrēta rezultāta. Attiecību saglabāšana un turpināšana jau ir rezultāts. Nereti cilvēki vēlas tikai tikt uzklusīti. Klients ierodas jūsu organizācijā un saka: “Es ar šo jautājumu jau vērsos arī citā iestādē, bet tur mani pat neuzklusīja.” Iespējams, ka viņu patiešām neuzklusīja vai uzklusīja nepietiekami. Labs sarunbiedrs vairāk klausās otrā, nekā runā pats.

Ērihs Fromms grāmatā “Mīlestības māksla” par koncentrēšanos un klausīšanos rakstīja:

“Visssvarīgākais solis, apgūstot koncentrēšanās prasmi, ir iemācīties būt vienatnē ar sevi bez lasīšanas, radiouztvērēja klausīšanās, smēķēšanas vai dzeršanas. Patiesām, spēt koncentrēties nozīmē spēt būt vienatnē ar sevi...

Lai iemācītos koncentrēties, nepieciešams, cik vien iespējams, izvairīties no nenozīmīgām sarunām, tas ir, nepatiesām sarunām...

Koncentrēties attieksmē pret citiem cilvēkiem nozīmē pirmām kārtām prast klausīties. Lielākā daļa cilvēku uzklausa otru vai pat dod padomu, patiesībā nemaz neieklausoties teiktajā. Viņi neztver otra cilvēka sarunu nopietni, viņi neztver nopietni arī paši savas atbildes.

Rezultātā šī saruna viņus nogurdina. Viņiem rodas ilūzija, ka, klausoties ar iedziļināšanos, viņi būtu vēl vairāk noguruši. Taču patiesībā ir otrādi...

Būt koncentrētām nozīmē dzīvot absolūti tagadnē, šeit un tagad, un, kaut ko darot tieši tagad, nedomāt par to, ko es darīšu pēc tam...”

14.5. Jautāšana

Sarunas norise, tās ievirze un rezultāts ir atkarīgs no jautājumiem — var teikt, ka sarunā darbojas likums: kāds jautājums, tāda atbilde. Vācu domātājs un satīriķis Georgs Kristofs Lihtenbergs (1742–1799) savā grāmatā “Aforismi” apraksta šādu sarunu:

— Kas ir viegli, un kas ir grūti?

— Uzdot tādus jautājumus ir viegli, bet atbildēt uz tiem — grūti.

Cilvēki sarunās nereti par daudz runā un jautā, bet par maz — klusē un klausās. Jautāšanas mākslas pamatnoteikumi ir:

- **Klausies uzmanīgi!** Reizēm gadās arī kuriozas situācijas: neuzmanīgs klausītājs sarunbiedra runas laikā domā, kādu jautājumu uzdot, bet, kad beidzot viņš tiek pie vārda, izrādās, ka jautājums ir lieks — atbilde jau ir izskanējusi, bet nav sadzirdēta.
- **Apdomājiet jautājumu!** Noskaidrojiet sev, kāpēc jūs gribat to vai citu jautājumu uzdot. Kādu atbildi jūs vēlaties saņemt? Ko gribat uzzināt?
- **Lieki nejautājiet!** Nejautājiet pārāk daudz. Mēs bieži jautājam vienu un to pašu. Nereti tiek uzdoti tādi jautājumi, uz kuriem nespēj atbildēt. Ir gadījumi, kad sarunā tiek uzdoti jautājumi, uz kuriem negaida atbildes, bet pēc tam, kad sagaida atbildes, nesadzird.

Jautāšanas māka ir cieši saistīta ar sarunas vadīšanu.

14.6. Sarunas vadīšana

Sāksim ar jautājumu: kāpēc ir vajadzīga sarunas vadīšana, un ko tā nozīmē?

Sarunas vadīšana nosaka sarunas gaitu, tā:

1) nodrošina sarunas norisi — to, ka tā vispār notiek. Jau pati saruna ir pietiekami nozīmīgs notikums. E. Berne uzskatīja, ka labāka ir slikta saskarsme nekā nekāda. Pārfrāzējot šo izteikumu, var teikt, ka jebkura saruna ir labāka par nesarunāšanos;

2) nodrošina personisko nodomu īstenošanu, pozitīvu to iznākumu;

3) nodrošina noteiktu savstarpējo attiecību "klimatu". Ne vienmēr izdodas sarunā sasniegt "taustāmu" rezultātu, piemēram, panākt vienošanos lietišķā sarunā. Tāpēc sarunā ir svarīgi saglabāt attiecības, jo tad pastāv iespēja atkārtoti satikties un varbūt izlabot "kļūdas". Šādā nozīmē arī "bezrezultatīva" saruna ir rezultāts;

4) nodrošina to, ka saruna nenovirzās sāņus.

Vadīšanā jāievēro visi sarunas nozīmīgākie elementi:

- 1) sarunas sākums;
- 2) sarunas secīgums;
- 3) jautāšana;
- 4) klausīšanās (sk. 4. apakšnodaļu);
- 5) ķermeņa valodas lietošana;
- 6) atgriezeniskās saiknes nodrošināšana;
- 7) **sarunas nobeigums.**

1. Sarunas sākums. Sarunas sākumā jācenšas iedomāties sevi sarunbiedra vietā. Galvenais ir izveidot savstarpēju kontaktu. To panāk, izmantojot neverbālos un verbālos saskarsmes līdzekļus (acu kontakts, atvērta, smaidoša sejas izteiksme, rokasspiediens, labvēlīgs balss tonis un pareizi izvēlēts attālums). Vārdiskās sarunas sākumā cilvēki izmanto noteiktus **rituālus**.

Lietišķās sarunas sākuma piemērs:

— Labrīt!

— Kā jūs jūtaties?

— Es priecājos par šo tikšanos.

— Es vēlējos satikties ar jums, lai pārrunātu...

Sarunā jācenšas izvairīties no nesaprotamas terminoloģijas lietošanas, kā arī jāpiemēro valoda partnera izpratnes līmenim, lai tā nav pārāk specifiska un terminoloģiski sarežģīta.

2. Sarunas secīgums. Veiksmīga saruna nekad nav monologs un nekad — divbalsīgs koris. Sarunā jāievēro secīgums: sarunas dalībnieki runā pēc kārtas. Šo kārtību nodrošina ar:

- tiešiem (“Kā jūs domājat?”) vai netiešiem (“Šeit ir tik smacīgi. Es atvēršu logu.”) vārdiskiem uzaicinājumiem. Netiešie uzaicinājumi ir mājiieni vai t. s. puķu valoda;
- neverbāliem signāliem — sejas izteiksmi, ķermeņa kustībām, žestiem, balss toni, intonācijām, skaļumu.

3. Jautāšana. Sarunas vadīšanā vissvarīgākā ir jautāšanas māka. Direktīva iejaukšanās traucē sarunu vai pat izjauc to. Pats labākais ir uzdot jautājumus.

Sarunas vadīšanā tiek izmantoti:

- atvērtie;
- slēgtie jautājumi.

Atvērtie jautājumi ir jautājumi, kas prasa izvērstu atbildi. Tie partnerim piedāvā zināmu izvēles brīvību, ko, cik daudz un kā atbildēt. Atvērtie jautājumi ir intereses un cieņas apliecinājums, veicina savstarpējo uzticību, palīdz pilnīgāk izprast, ko vēlas partneris, palīdz noskaidrot viņa jūtas, palīdz viņam justies kā svarīgai personai un, galu galā, dod iespēju vienkārši parunāties. Tie ir efektīvs sarunas vadīšanas līdzeklis. Atvērtie jautājumi parasti sākas ar jautājuma vārdiem: **kā? kas? ko? kur? kad? kurš? kāpēc?** Jautājumi, kuri sākas ar **kāpēc?**, sarunā jālieto ļoti uzmanīgi, jo tie bieži tiek uztverti kā nosodījums, moralizēšana: “Kāpēc jūs nokavējāt?”

Atvērtie jautājumi var nesākties ar jautājamo vārdu. Piemēram: “Pastāstiet, lūdzu, par...” Atvērtu jautājumu piemēri:

- Kā jums veicas?
- Kā es varētu jums palīdzēt?
- Kas šodien jauns?
- Pastāstiet man, lūdzu, par savu vaļasprieku.
- Ko jūs domājat par...?

Atvērtos jautājumus izmanto sarunas vadīšanā, lai:

- kaut ko noskaidrotu, piemēram:
 - Tātad tā nav taisnība, ka šis darbs jums liekas garlaicīgs?
- iedrošinātu sarunas partneri izteikties, piemēram:
 - Ir daudzas lietas, kas man nepatīk... (pauze);
 - Ko jūs ar to domājat (uzmundrinošs acu skatiens un pauze)?
- lai kaut ko atgādinātu, piemēram:
 - Kur jūs bijāt vakar pēcpusdienā?
- lai noskaidrotu sarunas biedra izjūtas, piemēram:
 - Kā jums patika klients?

Slēgtie jautājumi prasa īsu un konkrētu atbildi, bieži: “jā” vai “nē”. Mēs atbildam ar vienu vārdu vai teikumu. Slēgtie jautājumi visbiežāk sākas ar **vai?, cik?**.

Slēgto jautājumu piemēri:

- Vai jūs jūtaties labi?
- Kā jūs jūtaties pie mums?
- Kāda ir jūsu mājas adrese?
- Vai jūs pie mums esat pirmo reizi?
- Vai jūs esat apmierināts?
- Cik maksā šis pakalpojums?

Sarunās neiztikt bez slēgtajiem jautājumiem, tie, protams, ir nepieciešami, taču sarunas vadīšanā nozīmīgāki ir atvērtie jautājumi.

Jautājumi tiek uzdoti, lai uz tiem saņemtu atbildes. Taču jāatceras, ka ir arī t. s. neatbildamie jautājumi, piemēram, “Vai šis darījums/pirkums nesīs man laimi?” Atbilde ir atkarīga no personiskajām vērtībām un pārlicības.

4. Ķermeņa valodas lietošana. Ķermeņa valoda ir nesaraujami saistīta ar cilvēka runu un ir aktīvs sarunas “dalībnieks”. Jāatceras, ka sarunas laikā sarunājas arī ķermeņi. Tāpēc svarīgi ir arī ieklausīties — **redzēt** ķermeņa valodu.

5. Atgriezeniskās saiknes nodrošināšana. Saruna tikai tad ir saruna, ja tā noris pēc principa: jautājums — atbilde. Atgriezeniskā saikne iesaista saskarsmes partneri sarunā un rezultātā veidojas dialogs.

6. Sarunas nobeigums. Mēdz teikt: “Beigas labas, viss labs.” Ikvienā sarunā svarīgs ir tās sākums un beigas. Sarunas parasti nebeidzas ar runāšanas un klausīšanās izbeigšanos. Ir diezgan grūti normāli pabeigt sarunu. Mēs, protams, varam vienkārši paskatīties pulkstenī, piecelties, pateikt: “Jā, tā tas ir”, un saruna būs beigusies. Taču, ja vēlamies saglabāt attiecības arī nākotnē, sarunu nedrīkst “nogriezt kā ar nazi” un “jāatstāj vieta” kontaktam nākotnē. Lietišķas sarunas formāls nobeigums varētu būt šāds:

- Jauki. Mēs esam vienojušies.
- Tiksimies nākamajā nedēļā un tad jau paskatīsimies, kā būs gājis.
- Uz redzēšanos!

Sarunā jālieto pareiza laiku secība. Tā jāsāk ar tagadni, tad jāpievēršas pagātnei un jānoslēdz ar nākotni. Nereti cilvēki automātiski iesāk sarunu ar pagātnei: “Kur jūs bijāt?”, “Kāpēc nokavējāt?”, “Kā jums veicās?” u.tml. Šāds sākums neorientē uz lietišķu sarunu. Lietišķās sarunas pazīme ir tagadnes laika dominante — aktuālais jautājums tiek apskatīts “šeit un tagad”. Pareizās laiku secības piemērs:

— Labdien! Kā es varu jums pakalpot? (tagadnes laiks)

— Kā jums pie mums patika? (pagātnes laiks)

— Ja jums rodas kādas neskaidrības, zvaniet mums. Uz redzēšanos.
(nākotnes laiks)

14.7. Ieteikumi veiksmīgai lietišķai sarunai

Ieteikumus veiksmīgai sarunai var iedalīt divās grupās — vispārīgie un konkrētie.

> Vispārīgie ieteikumi veiksmīgai sarunai:

- Jāizrāda neviltota interese par partneri.
- Jāiemanto partnera uzticība. Ja partneris saka: “Es jums uzticos”, tā ir laba zīme.
- Jāizturas smalkjūtīgi pret partnera vajadzībām, jo viņam tās ir nozīmīgas, viņu tās uztrauc.
- Ja partneris vēlas, sniedziet paskaidrojumus viņu interesējošos jautājumos. Paskaidrojiet tik daudz, cik viņš vēlas, un viņam saprotamā valodā.
- Neapsoliet to, ko nevarat izpildīt, jo tas rada neuzticību.
- Nekautrējieties atzīt savas kļūdas — kļūdīties ir cilvēciski.
- Izsakiet savu viedokli un izjūtas, neesat pārlietu bezpersonisks un lietišķs. Noteikta deva emociju netraucēs.
- Iedrošiniet partneri gan vārdiski (verbāli), gan ar izturēšanos (neverbāli).
- Kontrolējiet, lai saruna nenovirzās pārlietu no tēmas, taču viens vai divi “sānsoli” var būt noderīgi, jo veicina savstarpējo saprašanos.

> Konkrētie ieteikumi veiksmīgai sarunai:

- Centieties runāt pirmajā personā. Vienmēr saki: “es domāju”, “man šķiet”, “manuprāt”, bet nesakiet: “daudzi domā”, “varētu”, “mums šķiet”, “mūsaprāt”. Vienmēr lietojiet pirmo personu:
 - ja lūdzat kādu informāciju: “Es vēlos, lai jūs pastāstītu...”
 - ja ir nepieciešama piekrišana: “Es vēlētos, lai...”
 - izsakot savu viedokli: “Es domāju, ka...”
 - runājot par izjūtām: “Es jūtu...”
 - izsakot ierosinājumus vai priekšlikumus: “Manuprāt, jūs varētu...”
- Neizliecieties. Nesakiet “jā” tikai tāpēc, lai piekristu. Neviena saruna nenozīmē automātisku piekrišanu. Ja nepiekrītat saki: “Jā, bet...”

- Izvairieties no nevajadzīgas un pārspīlētas atvainošanās: “Lūdzu, piedodiet, es saprotu, ka jūs esat aizņemts. Atvainojiet, vai jūs nevarētu...”
- Izvairieties no pavēlēm: “Steidzīgi nokārtojiet šo jautājumu!”
- Nelietojiet draudus: “Man nāksies...”
- Izvairieties no nesavlaicīgiem padomiem: “Es taču jūs brīdināju...”
- Izvairieties no jautājumiem, kas sākas ar “kāpēc?”
- Nelietojiet kategoriskus izteikumus: “Nekad, vienmēr u. c.”
- Ja mierināt, tad mieriniet no sirds, bet nevis “neīsti”: “Būs jau labi, neņem pie sirds u. c.”
- Izvairieties no moralizēšanas un partnera kritikas: “Vai jūs pats zināt, ko vēlaties?”
- Neignorējiet partneri: “Tie ir sīkumi.”
- Sekojiet sava ķermeņa valodai: acu kontakts, atvērta sejas izteiksme, smails, pareizi izvēlēta sarunas distance, labvēlīgs balss tonis, atvērta ķermeņa poza, pozitīvi žesti.
- Sarunās ar partneri nelietojiet “negatīvos” vārdus, izteikumus, kas traucē pozitīvu kontaktu:
 - “Nē” (sarunas sākumā un teikuma sākumā).
 - Es to nedarišu.
 - Mēs nekad...
 - Tās ir jūsu problēmas.
 - Mēs tā darām vienmēr.
 - Tas ir neiespējami.
 - Tas neietilpst manos pienākumos.
 - Es vienkārši daru savu darbu.
 - Es par to neatbildu.
 - Es nezinu.
 - Ja vēlaties, varat runāt ar vadītāju, bet viņš jums atkārtos tieši to pašu.
- Nelietojiet rupjus, aizskarošus izteikumus, piezīmes.
- Lietojiet vārdus un izteikumus, kas ir pozitīvi un patīk cilvēkiem:
 - Jā.
 - Protams.
 - Es jūs saprotu.
 - Es darīšu...
 - Mums tas patiešām rūp.
 - Tas ir vienkārši lieliski.
 - Es/mēs būtu priecīgi jums pakalpot/kaut ko izdarīt jūsu labā.

- Kā varu jums pakalpot?
- Palūkosim, kā varam jums līdzēt.
- Iespējams ir viss.
- Ko jūs vēlētos?
- Tā nav problēma.
- Es uzmeklēšu kādu, kas var jums palīdzēt.

Tie ir tikai daži ieteikumi, bet tie varētu palīdzēt vadīt sarunu.

Lietišķo attiecību jomā nozīmīga ir **netiešo** kontaktu loma. Visbiežāk tās ir **telefonsarunas**. Ko vajadzētu ievērot, runājot pa telefonu un kārtojot darījumu?

- Telefonsarunai ir jābūt sagatavotai gluži tāpat kā jebkuram citam lietišķam kontaktam.
- Tai vajadzētu būt konkrētai un neizplūdušai, taču arī pietiekami garai.
- Tā ir pastarpināts kontakts. Par partneri, turklāt, ja viņš personiski ir nepazīstams, spriež pēc tā, ko dzird: vārdiem un balsis intonācijas. Balss intonācijai jābūt labvēlīgai, bet tas ir panākams, nesasprindzinot sejas izteiksmi, ķermeni. Pozitīvu balss intonāciju veido smaids.
- Telefonsarunā jāatceras, ka lietišķā informācija ir konfidenciāla. Ne vienmēr organizācijas vadība par to brīdina savus darbiniekus, jo uzskata to par pašsaprotamu. Telefonsarunas notiek uz ielas, sabiedriskā transportā, kafejnīcās un citās sabiedriskās vietās. Tā ir neformāla vide, nevis, piemēram, birojs, kas jau pats par sevi disciplinē. Šāda neformāla vide cilvēku psiholoģiski atbrīvo, samazinot paškontroli. Runājot pa telefonu uz ielas, kafejnīcās, automātiski tiek runāts skaļākā balsī, jo šīs vietas jau pašas par sevi ir skaļas. Dažreiz tas saistīts ar mobilo sakaru nepietiekamu kvalitāti. Citu cilvēku apspriešana uz ielas, piemēram, var radīt nevēlamas problēmas, jo tā tomēr ir paviršība ar informāciju saskarsmē. Tās ir situācijas, kas līdzinās nelaikā ieslēgta vai izslēgta mikrofona gadījumiem, kas redzēti, dzirdēti pa TV, konferencēs vai citās situācijās.

Īsumā telefoniskā kontakta priekšrocības un mīnusi:

- tas ir ātrs,
- tas ir ērti lietojams un viegli pieejams,
- tas ir daļēji personisks — cilvēki savstarpēji kontaktējas ar balsi,
- tas tomēr nav tiešais kontakts,
- tas nav pieejams vienmēr un visiem cilvēkiem.

Cilvēki bieži saka:

- Es nevaru to vārdos izteikt!
- Man trūkst vārdu!

Ne viss ir vārdos jāpasaka. Runu vienmēr pavada noteikts izturēšanās veids (ķermeņa valoda), tāpēc saruna nekad nav tikai vārdi un saskarsme ir gan verbālas, gan neverbālas cilvēku savstarpējās attiecības.

Runas māka jau ir daļa no oratora mākslas. Cicerons uzskatīja, ka viena no oratora ābece patiesībā ir šāda: ja tev dota stunda laika, pirmo pusstundu izpatīkot runā līdzīgi saviem oponentiem vai klausītājiem, nākamajās piecpadsmit minūtēs mēģini tos apšaubīt un tikai pēdējā ceturdaļstundā izsaki savu viedokli. Varbūt, ka der ieklausīties šajos vārdos.

Sarunas prasmes pašnovērtējuma vingrinājums

Atcerieties jums kādu nozīmīgu sarunu, kas notikusi pēdējā laikā. Novērtējiet personiskās iemaņas sarunā, atbildot uz jautājumiem ar "jā" un "nē".

| | | |
|-----|---|--|
| 1. | Vai saruna noritēja atbrīvotā gaisotnē? | |
| 2. | Vai jūs sniedzāt atgriezenisko saikni un vai pats tādu saņēmāt? | |
| 3. | Vai jūs izvēlējāties pareizos jautājumus? | |
| 4. | Vai jūs mācējāt klausīties? | |
| 5. | Vai jūs sarunā bieži pārtraucāt partneri? | |
| 6. | Vai jūsu partneris jūs pārtrauca sarunā? | |
| 7. | Vai jūs nejutāt nepatiku, kad jūs pārtrauca sarunā? | |
| 8. | Vai jūs izrādījāt ieinteresētību? | |
| 9. | Vai jūs veltījāt pietiekami ilgu laiku sarunas sākumam un nobeigumam? | |
| 10. | Vai kopumā sarunā jūs jutāties labi? | |

TESTS

Vai jūs protat klausīties?

Atzīmējiet ar krustiņiem situācijas, kuras izraisa jūsu neapmierinātību sarunās ar cilvēkiem, vai tas būtu jūsu draugs vai nejaušs sarunas biedrs, vai darījumu partneris, klients.

| | | |
|-----|--|--|
| 1. | Sarunu biedrs nedod man iespēju izteikties. Man ir ko teikt, bet viņš man neļauj pat vārdu bilst | |
| 2. | Sarunu biedrs mani visu laiku pārtrauc sarunas laikā | |
| 3. | Sarunu biedrs sarunas laikā nekad neskatās man sejā, un es neesmu pārliecināts, ka viņš mani klausās | |
| 4. | Sarunu biedrs ir tik daudzvārdīgs, ka saruna liekas tukša laika izšķiešana | |
| 5. | Sarunu biedrs visu laiku ir nemierīgs, zīmulis vai pildspalva viņu interesē vairāk nekā mani vārdi | |
| 6. | Sarunu biedrs nekad nesmaida, man rodas neērtības un trauksmes sajūta | |
| 7. | Sarunu biedrs pastāvīgi traucē mani ar saviem jautājumiem un komentāriem | |
| 8. | Lai ko es arī teiktu, sarunu biedrs vienmēr nomāc manu entuziasmu | |
| 9. | Sarunu biedrs vienmēr cenšas atspēkot manus argumentus | |
| 10. | Sarunu biedrs izmaina manu vārdu jēgu un ieliek tajos pavisam citu saturu | |
| 11. | Kad es uzdošu jautājumu, sarunu biedrs liek man aizstāvēties | |
| 12. | Sarunu biedrs man daudz ko pārjautā, izliekoties, it kā nebūtu sadzirdējis manis teikto | |
| 13. | Sarunu biedrs, nenoklausījies līdz galam, pārtrauc mani tikai tādēļ, lai piekristu | |
| 14. | Sarunu biedrs sarunas laikā koncentrēti nodarbojas ar citām lietām: spēlējas ar pildspalvu, slauka briļļu stiklus, un man šķiet, ka viņš ir neuzmanīgs pret mani | |
| 15. | Sarunu biedrs izdara secinājumus manā vietā | |
| 16. | Sarunu biedrs visu laiku cenšas pateikt kādu vārdu manā stāstījumā | |

| | | |
|-----|---|--|
| 17. | Sarunu biedrs skatās uz mani ļoti uzmanīgi, nemirkšķinot acis | |
| 18. | Sarunu biedrs skatās uz mani it kā novērodams. Tas mani traucē | |
| 19. | Kad es piedāvāju kaut ko jaunu, sarunu biedrs saka, ka domā tāpat | |
| 20. | Sarunu biedrs pārspilē, rādot, ka ir ieinteresēts sarunā, pārāk bieži māj ar galvu un visur piekrīt man | |
| 21. | Kad es runāju par kaut ko nopietnu, sarunu biedrs mēģina manu stāstījumu papildināt ar smieklīgiem gadījumiem, jociņiem un anekdotēm | |
| 22. | Sarunu biedrs sarunas laikā bieži skatās pulksteni | |
| 23. | Kad es uzsāku sarunu, sarunu biedrs atstāj visus savus darbus un visu uzmanību pievērš man | |
| 24. | Sarunu biedrs uzvedas tā, it kā es viņam traucētu darīt kaut ko svarīgu | |
| 25. | Sarunu biedrs prasa, lai visi viņam piekristu. Katru savu izteikumu viņš pabeidz ar jautājumiem: "Vai arī jūs tā domājat?" un "Jūs taču piekrītat?" | |

Tagad saskaitiet krustiņus!

Rezultāts

1. Ja situāciju skaits, kuras jūs neapmierina, ir **no 18 līdz 25**, jūs esat problemātisks sarunu biedrs. Jums jāmācās klausīties.

2. **No 10 līdz 17 situācijām.** Jums piemīt daži trūkumi. Jūs kritiski izturties pret sarunu biedra izteikumiem. Jums trūkst dažu laba klausītāja īpašību. Nesteidzieties ar secinājumiem! Nekoncentrējiet uzmanību uz sarunu biedra manieri izteikties. Neizliecieties, esiet sarunā patiesi. Ļaujiet izteikties partnerim.

3. **No 3 līdz 9 situācijām.** Visumā esat labs sarunu biedrs un protat klausīties, bet reizēm jūs neveltāt partnerim visu savu uzmanību. Atkārtojiet pieklājīgā veidā viņa izteikumus, ļaujiet partnerim atklāt savas domas pilnībā, izteikties līdz galam. Piemērojiet savu domāšanas tempu runātāja tempam. Jūs varat būt pārlicināts, ka tad sarunāties ar jums cilvēkiem būs vēl patīkamāk.

4. **No 0 līdz 2 situācijām.** Jūs esat lielisks sarunu biedrs. Jūs protat klausīties. Jūsu kontaktēšanās stils var būt piemērots citiem cilvēkiem.

15. INTERVIJA

15.1. Intervijas veidi

Atkarībā no intervētāja un intervējamā saskarsmes pozīcijas izšķir šādus intervijas veidus:

- Intervijas, kurā dominējošā loma ir intervētājam. Viņa mērķis ir iegūt sev vēlamu informāciju, un tāpēc tiek uzdoti uzvedinoši jautājumi, kas sevī ietver arī atbildes. Atbildes tiek pateiktas priekšā un tām ir jābūt īsām, vai pat vienkārši jāatbild ar "jā" vai "nē". Piemēram: "Jums taču patīk pie mums, vai ne?" Šādas intervijas veida izvēli dažreiz nosaka stingri limitētais laiks. Taču tā var būt vienkārši neveiksmīgas intervijas piemērs.
- Intervija — saruna. Šajā gadījumā intervētājs un intervējamā persona ir līdzīgās pozīcijās. Tā ir līdzīga saruna. Intervētājs ir šīs sarunas vadītājs, tomēr svarīgāka ir intervējamās personas sniegtā informācija, viedoklis. Šajā nodaļā aplūkots tieši šāds intervijas veids.
- Intervija, kurā galveno lomu spēlē intervējamā persona, bet intervētājs tikai pielāgojas tai, ir nemanāms, bet vērīgi seko līdzī un palīdz izteikties.

Intervija — tā ir lietišķa saruna, īpašs tās veids. Intervijas pamatmērķis ir iegūt informāciju vērtējumam, tāpēc tās pamatā ir jautājumi. Interviju formas var būt dažādas:

- pārrunas, piemēram, darba intervijas;
- aptaujas anketas, kas no pārrunām atšķiras ar to, ka tās ir standartizētas (jautājumi un to secība ir noteikta jau iepriekš) un rakstiskas. Speciālas aptaujas anketas izmanto arī kā pētniecisko instrumentu (sk., piemēram, pētniecisko aptaujas interviju nodaļas beigās);
- telefonintervijas u. c. formas.

Jebkura tieša intervēšana ir "dzīva" saskarsme, mijiedarbība.

Intervijas galvenās atšķirības no sarunas ir šādas:

- 1) intervija ir saruna ar iepriekš skaidri zināmu mērķi vai mērķiem;
- 2) intervijas dalībniekiem ir precīzi sadalītas lomas: "jautātājs" — intervētājs un "atbildētājs" — intervējamā persona. Galvenā persona ir "atbildētājs", viņš ir informācijas avots. Intervētāja uzdevums ir vadīt sarunu, uzdotot jautājumus, viņš ir "otrā plāna aktieris". Ja pamatnoteikums — galvenais ir intervējamā persona, nevis intervētājs —, netiek ievērots, intervija nav veiksmīga;
- 3) intervijas ir ierobežotas laikā. Parasti visi cilvēki ir aizņemti, nevienam nav laika. Taču visvairāk aizņemti ir sabiedrībā pazīstami cilvēki: ievērojami politiķi, mākslinieki, zinātnieki. Viņiem laiks ir sevišķi dārgs. Patīk tas vai nepatīk, taču intervējamajam un arī intervētājam šī atziņa ir jārespektē.

Intervijas raksturs atkarīgs no tās mērķa, no tā, kādiem nolūkiem nepieciešama konkrētā informācija. Intervija, kuras mērķis ir apmierināt publikas ziņkāri par populāra cilvēka privāto dzīvi, atšķirsies no intervijas — pārrunas pirms iestāšanās darbā. Cits mērķis ir viesmilim, kura uzdevums ir noskaidrot, ko apmeklētājs vēlas, ko kafejnīca var piedāvāt, lai apmierinātu viņa gaumi, vēlmes un maksātspēju. Intervijas raksturu nosaka arī vieta, kur tā notiek: mājas apstākļos, uz ielas, mācību iestādē.

Intervijas uzdevums var būt iegūt "kailu" informāciju, faktus (cik? kad? ko?), tikai respondenta viedokli, t. i., **kvantitāti**. Šajā gadījumā intervijas gaitu diktē intervētājs, kura uzdevums ir nenovirzīties no galvenās tēmas. Intervētājam jācensās izvairīties no sev adresētiem jautājumiem un personīgā viedokļa izteikšanas.

Kvalitatīvajā intervijā galvenais ir kvalitāte — lai atbildētājs pēc iespējas brīvāk izpaustu savas domas un jūtas, viņa personiskā izpratne, vērtējums. Šajā gadījumā intervija līdzinās dialogam. Toni lielā mērā nosaka intervējamā persona — arī tā uzdod jautājumus, arī viņu interesē partnera viedoklis. Šādas intervijas piemērs ir darba pārrunas pirms stāšanās darbā. Reālajā dzīvē abi šie intervijas paveidi visbiežāk izpaužas jauktā formā.

Līdztekus intervijas veidam "viens pret vienu" ir arī grupveida intervijas. Grupveida intervijās jautājumus vienlaicīgi uzdod vairākiem cilvēkiem. Parasti šādās intervijās ir viena galvenā sarunas tēma un katram grupas loceklim ir iespēja izteikt savu viedokli, tās beidzas ar diskusiju par izteiktajiem viedokļiem. Intervētāja uzdevums ir panākt, lai izsakās visi grupas locekļi. Tādas grupveida intervijas piemērs ir hokeja līdzjutēju intervēšana lidostā īsi pirms Latvijas izlases došanās uz olimpiskajās spēlēm.

Intervijas vadīšanu nodrošina intervētājs ar jautājumu (pārsvarā atvērto) palīdzību.

15.2. Galvenās kļūdas intervijās

Intervija ir saruna, tāpēc sarunas kļūdas ir arī intervijas kļūdas. Iepriekšējā nodaļā tika apskatīti daži veiksmīgas sarunas ieteikumi. Šeit aplūkosim dažas interviju “standartkļūdas”, kuras visbiežāk pieļauj intervētāji, taču no tām nav pasargāti arī klienti, intervējamās personas:

- padomu došana,
- neērto tēmu maiņa,
- centrēšana,
- gatavās atbildes,
- daudzie jautājumi,
- strupceļa klusums,
- aizbildnieciskums,
- papagailiska atkārtošana,
- slēgto jautājumu pārmērīga lietošana.

Padomu došana. Cilvēkiem bieži patīk būt padomdevēja lomā. Tas ir vilinājums, no kura jācenšas izvairīties. Padomu došana privātos dzīves jautājumos ir bīstama, jo cilvēku individuālās dzīves pieredzes ir atšķirīgas un pat līdzīgās situācijās tas, kas der vienam, var nederēt otram. Ja jūsu paziņa vai draugs burtiski sekos jūsu padomam un kļūdīsies, tad, kuru viņš vainos? Visbiežāk, tieši jūs. Vai jūs to vēlaties? Cilvēki patiesībā nemaz nevēlas uzklaustīt padomus, pat ja tos lūdz. Padomu došana izskatās un tiek uztverta kā pamācīšana, un tas neveicina pozitīvas savstarpējās attiecības. Lai izvairītos no padomu došanas intervijās vai vienkārši sarunās, uzreiz nav jāatbild, bet jāietur pauze. Iespējams, ka padoma lūdzējs turpinājumā pats izklāstīs savu viedokli par jautājumu. Ja pauze sāk ieilgt, jāatbild ar pretjautājumu: “Kā jūs pats domājat?”

Taču lietišķās intervijās no lietišķiem profesionāliem padomiem nav jāvairās. Gluži otrādi — lietišķi, profesionāli padomi palīdz cilvēkam risināt konkrētus jautājumus.

Neērto tēmu maiņa. Neērtās situācijas rodas tad, kad mēs nezinām, kā rīkoties, bet ir jārikojas (jāsaka), piemēram, tad, kad tiek skarti personiski jautājumi vai arī apzināties savu nekompetenci. Parasti šādas situācijas rodas negribēti. Tāpēc ieteicams atzīties savā “neērtumā”, vai arī taktiski, bet ne strauji mainīt tēmu.

Centrēšana notiek ar īpašu atvērto jautājumu palīdzību. Šie jautājumi ierobežo atbildi, taču tajā pašā laikā uz tiem nevar atbildēt vienkārši ar “jā”

vai "nē". Piemēram: "Vai jūs varētu minēt kādu piemēru?", "Vai jūs to varētu paskaidrot plašāk?"

Gatavās atbildes. Tā ir vēlamās atbildes "ielikšana mutē" vai "priekšā pateikšana". Intervējamā persona vai sarunas partneris jūtas neērti un, lai jūs "neapvainotu", piekrīt.

Piemērs:

- Jums taču nekur nav jāsteidzas, vai ne?
- Nē, neuztraucieties. Es nesteidzos.
- Jūs taču piekrītat, vai ne?
- Jā, es piekrītu.

Gatavās atbildes ir visi jautājumi, kuri beidzas ar "vai ne", kā arī jautājumi, kuri patiesībā ir apgalvojumi: "Tā taču ir/nav?", "Vai tā ir/nav?"

Gatavās atbildes ir arī tie jautājumi, kuri jau iepriekš ir uzminami. Piemēram: "Kā jums patīk darbs ar cilvēkiem?" Ja šāds jautājums tiek uzdots darba intervijā uz vakanci tirdzniecības jomā, atbilde ir noprotama.

Daudzie jautājumi. Ir virkne jautājumu, kas tiek uzdoti vienlaikus, "vienā elpas vilcienā". Tas apmulsina: uz kuru jautājumu tieši jāatbild un uz kuru jāatbild vispirms? Izeja ir ļoti vienkārša: uzdodiet jautājumus, taču pēc kārtas.

Strupceļa klusums rodas tajos gadījumos, kad abas puses paliek pie sava viedokļa. No šādas situācijas gluži vienkārši jācenšas izvairīties. Savs viedoklis nav jāuzspiež.

Aizbildnieciskums izpaužas nevis vārdos, bet visbiežāk balss tonī — tas ir glaimojošs, "salds" vai "tēvišķīgs" un izpauž pārākumu. Tas izpaužas arī kā pamazināmās izteiksmes lietošana un daudzskaitļa pirmās personas "mēs" lietošana tad, kad var lietot "jūs" un "es". Piemēram: "Mēs paši labāk zinām, kas ir vajadzīgs."

Atkārtotāšanās nozīmē burtisku sarunas partnera teiktā atkārtotāšanu. Intervētājs nav pārdomājis interviju un nezina, ko teikt, ko jautāt, tāpēc atkārtoti teikto, lai iegūtu laiku un intervija nepārtrūktu. Intervētājs vai sarunas partneris ir kā "atbalss".

Piemērs:

- Es nezinu, ko iesākt.
- Jūs nezināt, ko iesākt.

Atkārtotāšana ir arī pārjautāšana: "Ko es uzskatu par pašu svarīgāko darbā?", "Kāpēc es vēlos tieši šo darbu?"

Intervijās ieteicams lietot atvērtos jautājumus, **slēgto jautājumu pārdozēšana** ir kļūda. Minētās kļūdas nav apzinātas, tām drīzāk ir emocionāls raksturs.

Intervijas veiksmes vai neveiksmes ir atkarīgas no iepriekšējas **sagatavošanās intervijai**, pārdomājot gan ārējo izskatu, gan izturēšanos pārrunās. Iepriekšējā sagatavošanās:

- mazina stresu;
- palīdz veidot pozitīvu pirmo iespaidu.

Pats svarīgākais šajā posmā tomēr ir **paredzēt iespējamus jautājumus un sagatavot uz tiem atbildes**. Ieteicams ir arī neliels treniņš vai atbilžu iestudēšana sarunā ar sevi vai pat spoguļa priekšā.

15.3. Ieteikumi darba intervijai

Biežāk sastopamie darba intervijas jautājumi:

- Lūdzu, pastāstiet par sevi!
- Kāpēc jūs vēlaties šo darbu?
- Kādēļ mūsu organizācijai būtu jāizvēlas tieši jūs?
- Kāpēc jūs aizgājāt no iepriekšējā darba?
- Kas, jūsu prātā, ir pats svarīgākais darbā?
- Ko jūs vēlētos zināt par mūsu organizāciju?
- Kā jūs raksturotu sevi svešiniekam?
- Raksturojiet savas pozitīvās īpašības!
- Raksturojiet savas negatīvās īpašības!
- Kādu literatūru jūs pēdējā laikā esat lasījis/lasījusi?
- Vai jūs labāk strādājat komandā vai individuāli?
- Vai jūs labāk strādājat kopā ar sievietēm vai vīriešiem?
- Kādam jābūt vadītājam, ar kuru jūs strādājat kopā?
- Kādi ir jūsu nākotnes (karjeras) nodomi?
- Vai jūs nebaidāties riskēt?
- Kādu algu jūs vēlētos saņemt?
- Vai jūs vēlaties mums ko pajautāt?

Atbildot uz jautājumiem, vēlams atcerēties, ka:

- atbildes uz jautājumiem jāilustrē ar piemēriem;
- daudzi jautājumi ir personiski un tāpēc neērti. Tie nav jāuztver kā izrādīšanās, bet kā paškritikas un pašanalīzes spēju un prasmju pārbaude. Cilvēkam ir jāapzinās gan savas stiprās, gan vājās puses;

- atbildot uz jautājumu par negatīvajām rakstura īpašībām, jānosauc reāli trūkumi, bet tos nevajadzētu minēt pārāk daudz — trīs trūkumi jau ir pietiekami;
- personiskie jautājumi, arī jautājums par trūkumiem var būt zīme, ka izveidojies labs kontakts;
- jautājums: "Kāpēc jūs aizgājāt no iepriekšējā darba?" ir arī brīdinājums — nesūdzieties par iepriekšējo darbavietu, kolēģiem un priekšniecību;
- darba intervijā jāsaņemas arī atbilde uz jautājumu: "Vai jūs vēlaties mums ko pajautāt?" Jāsaņemas nevis viens, bet daži iespējamie jautājumi.

Intervijā jāvadās pēc atziņas: ne par daudz un ne par maz. Jāizvairās no liekas informācijas, izplūšanas, improvizācijas, bet vienlaicīgi jāpasaka būtiskais. Ja rodas šaubas, vai teiktais ir saprasts, var uzdot jautājumu: "Vai tā ir atbilde uz jūsu jautājumu?"

Daži neverbālās un verbālās uzvedības ieteikumi intervijā:

> Neverbālā uzvedība:

- ierasties laikus, nenokavēt intervijas sākumu (labāk ierasties nedaudz agrāk);
- jāizslēdz mobilais tālrunis;
- intervijas gaitā jāizturas mierīgi, atbrīvoti;
- jābūt acu kontaktam;
- jākontaktējas ar visiem intervētājiem;
- nepārtraukt intervētājus;
- nelasīt no pierakstiem, nedemonstrēt materiālus bez īpaša uzai-
cinājuma.

> Verbālā uzvedība:

- nestrīdēties un neuzsvērt sava viedokļa atšķirības;
- nerunāt asprātības;
- nerunāt par savu personisko dzīvi, jo intervija ir lietišķa saruna.

Darba intervijas, kā arī jebkuras intervijas pozitīva rezultāta nosacījums ir ārējais izskats un uzvedība tās laikā. Ārējam izskatam jābūt sakoptam. Īpaša uzmanība jāveltī sejai, matiem, rokām, nagiem, aromātam. Apģērbam jābūt atbilstošam — lietišķam. Uzvedībā jāievēro precizitāte laikā: uz interviju jāierodas laicīgi, bez nokavēšanās. Labāk ierasties piecas minūtes agrāk, lai varētu sevi labāk sagatavot un "ievilktu elpu", piemēram, pēc ātras iešanas. Intervijas laikā jāseko savai ķermeņa pozai — kā jūs sēžat — vai neesat

izgāzies vai atgāzies krēslā, vai jūsu rokas neatrodas zem galda, vai kājas nav sakrustotas vai pārlietu izplestas. Svarīgs ir rokasspiediens. Ir pazīstams teiciens, ka pēc rokasspiediena var spriest par pašu cilvēku. Ļengans rokasspiediens negatīvi iespaido intervētāju. Gan ārējais izskats, gan uzvedība ir vizuālā informācija. Pirmais iespaids par cilvēku veidojas uz šīs nozīmīgās informācijas bāzes. Ārējais izskats var gan palīdzēt, gan "izgāzt" interviju.

Līdztekus personiskajām intervijām šodien nereti izmanto arī telefonintervijas. Tām ir savas priekšrocības:

- 1) ietaupa laiku;
- 2) nodrošina lielāku anonimitāti, jo tās tomēr nav tikšanās klātienē, tiešs kontakts;
- 3) augstāka ir sniegtās informācijas ticamības pakāpe;
- 4) intervējamai personai (klientam) ir lielākas iespējas ietekmēt intervijas gaitu, piemēram, pārtraucot to, noliekot klausuli.

Šādas intervijas visbiežāk lieto, lai noskaidrotu klienta viedokli vai sniegtu viņam nozīmīgu informāciju. Veiksmīgas telefonintervijas nosacījumi būtiski neatšķiras no veiksmīgas intervijas noteikumiem. Arī šajā gadījumā pats svarīgākais ir sagatavošanās — kvalitatīvi sagatavot jautājumus.

Pētnieciskā aptaujas intervija

Modificēta intervija, kas lietota kā pētnieciska metode Veselības studiju institūtā Londonā.

Intervijas mērķis — uzzināt darbinieka viedokli par organizācijas kultūru, vadības stilu, psiholoģisko klimatu pagātnes un nākotnes perspektīvās, lai noskaidrotu, vai organizācijā ir nepieciešamas pārmaiņas.

Informācija intervētājam. Paskaidrojiet darbiniekam, ka:

- 1) viss, ko viņš teiks, būs konfidenciāla informācija;
- 2) šī nav oficiāla intervija un viņš var justies brīvi;
- 3) uz jautājumiem jāatbild, vadoties pēc pirmā iespaida, kādu izraisa jautājums;
- 4) ja nevēlas, uz jautājumu var neatbildēt;
- 5) vismaz daži no jautājumiem viņiem sagādās patiesu prieku.

Jautājumi

1. Cik ilgi jūs jau šeit strādājat?
2. Vai atceraties savus pirmos iespaidus, kad sākāt šeit strādāt? Pastāstiet par tiem!
3. Vai ir bijis kāds atsevišķs notikums, kas jums personiski šķiet īpaši nozīmīgs?
4. Kā jūs izjūtat šo organizāciju šobrīd?
5. Vai jūs šeit jūtaties kā mājās?
6. Vai organizācijas darbība vai kaut kas no produkcijas, ko tā ražo, jums šķiet nozīmīgs?
7. Kad un kāpēc šī organizācija izveidojās?
8. Kā tā uzsāka savu darbību?
9. Kuras, jūsuprāt, ir bijušas spilgtākās personības/vadība?
10. Vai šobrīd organizācijā ir spilgtas personības/vadība?
11. Vai ir bijuši kādi nozīmīgi notikumi, krīzes? Kā tie, jūsuprāt, ietekmēja organizācijas attīstību?
12. Vai jūs nākotnē saskatiet kādus nozīmīgus notikumus vai krīzes organizācijas dzīvē? Kāpēc jūs tā uzskatāt?
13. Kā jūs formulētu organizācijas pašreizējās darbības mērķi?
14. Kāda ir organizācijas loma sabiedrībā?
15. Kuri ir organizācijas nozīmīgākie partneri, klienti?
16. Kas organizācijas darbībā ir pirmajā vietā: partneri, klienti, strādājošie?
17. Iedomājieties, ka direktors uzstājas personāla sapulcē ar runu. Par ko viņš vai viņa runātu:
 - par uzdevumiem,
 - par klientiem,
 - par bažām, draudiem?
18. Iedomājieties, ka jūs lasāt avīzi un pēkšņi redzat virsrakstu par organizāciju. Kāds būtu šis virsraksts?
19. Miniet vienu joku vai pastāsta piemēru, kas ir organizācijas "iekšējās dzīves sastāvdaļa" vai kas visbiežāk tiek stāstīta.
20. Nosauciet divas nozīmīgākās sapulces.
21. Kāds bija mērķis/mērķi šīm sapulcēm?
22. Ja jūs ielūgtu nākamajā mēnesī apmeklēt tikai vienu sapulci, kuru jūs apmeklētu? Kāpēc?
23. Ja šī organizācija būtu dzīvnieks, kāds dzīvnieks tā būtu? Aprakstiet to!
24. Ja šī organizācija būtu automašīna, kāda tā būtu? Aprakstiet to!
25. Ja šī organizācija būtu gadalaiks, kurš gadalaiks tas būtu? Aprakstiet to!

26. Iedomājieties, ka jūs esat viesībās. Jūs dzirdat, ka daži viesi (kurus jūs nepazīstat) runā par jūsu organizāciju sliktu. Kā jūs reaģētu un kāpēc?
27. Ja organizācijai piešķirtu balvu (līdzīgu kā *Oskars*), par ko šo balvu, jūsuprāt, piešķirtu?
28. Ja šī organizācija būtu kā kuģis un tā sāktu grimt, ko jūs mestos glābt vispirms?
29. Iedomājieties, ka jūsu draugam ir izteikts piedāvājums strādāt šajā organizācijā. Kādus divus padomus jūs viņam dotu un kāpēc?
30. Nosauciet divas lietas, no kurām vajadzētu izvēlēties un kāpēc?
31. Iedomājieties, ka jūs rīt kļūtu par organizācijas vadītāju. Kas būtu pirmais, ko jūs darītu?
32. Kāds ir pats galvenais organizācijas nākotnes jautājums?
33. Iedomājieties, ka organizācijas darbība ir kā teātra izrāde:
 - Kas ir direktors?
 - Kas ir vadošie aktieri?
 - Kādas ir galvenās lomas?
 - Kas ir lugas autors?
 - Kas ir lugas režisors?
 - Ja direktors vēlētos mainīt lugas sižetu, kā viņš to darītu?
 - Vai šī izrāde varētu pretendēt uz teātra gadskārtējo balvu?
34. Jūs esat nedēļu slim. No kā jūs visātrāk saņemtu vislabāko informāciju par to, kas notiek organizācijā?
35. Ja būtu iespējas investēt naudu jūsu organizācijā, vai jūs to darītu?
36. Ja jūs būtu es, vai jūs vēlētos pajautāt vēl kādu jautājumu? Ja "jā", tad kāds būtu šis jautājums?

Pateicieties par piedalīšanos intervijā un to, ka atvēlējāt savu laiku!

Intervijas vadītāja pamatprasmju pašnovērtējums

| | Prasmes | Vērtējums |
|-----|------------------------------------|-----------|
| 1. | Intervijas sākums | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Klausīšanās | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Ķermeņa poza, žesti | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Klusēšana | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Acu kontakts | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Neverbālo pastiprinātāju lietošana | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Verbālo pastiprinātāju lietošana | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Jautājumu stils, veids | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Ekspozīcijas kvalitāte | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Intervijas centrēšana | 1 2 3 4 5 |
| 11. | Iedziļināšanās un izdibināšana | 1 2 3 4 5 |
| 12. | Pārfrāzēšana | 1 2 3 4 5 |
| 13. | Pretrunu noskaidrošana | 1 2 3 4 5 |
| 14. | Kopsavilkums/rezumēšana | 1 2 3 4 5 |
| 15. | Klienta problēmas noskaidrošana | 1 2 3 4 5 |
| 16. | Intervijas noslēgums | 1 2 3 4 5 |

Paskaidrojumi (kas tiek vērtēts)

1. Intervijas sākums. Vērtē:
 - fizisko distanci;
 - sarunas sākumu;
 - iedrošinošo, uzaicinošo vārdu un žestu lietošanu.
2. Klausīšanās. Vērtē:
 - vai klausās uzmanīgi;
 - vai nesteidzina klientu;
 - vai lieki nepārtrauc.
3. Ķermeņa poza, žesti. Vērtē:
 - vai poza ir ērta un atbrīvota;
 - vai poza ir atvērta;
 - vai acu līmeņi ir vienādi;
 - vai žesti ir pozitīvi.

4. Klusēšana. Vērtē:

- vai lieto pauzes;
- vai klusums nav neveikls.

5. Acu kontakts. Vērtē:

- ir vai nav acu kontakta;
- vai tas ir pietiekams;
- vai tas ir dabisks;
- vai tas ir silts.

6. Neverbālie pastiprinātāji. Vērtē:

- vai smaida;
- vai ir ieinteresēta sejas izteiksme.

7. Verbālie pastiprinātāji. Vērtē:

- uzslavas;
- uzmundrinājumus;
- komplimentus.

8. Jautājumu stils, veids. Vērtē:

- māku precīzi formulēt jautājumus;
- māku formulēt jautājumus saprotamā valodā;
- māku lietot atvērtos un slēgtos jautājumus;
- māku jautāt pozitīvā manierē (uzmundrinoši, nepasakot atbildes priekšā, nenosodot u. tml.).

9. Ekspozīcijas kvalitāte. Vērtē māku prasmīgi lietot saskarsmes verbālos elementus:

- māku skaidri izteikties;
- māku runāt normālā tempā;
- māku lietot vienkāršus teikumus;
- māku sarunāties neuzspiestā, atbrīvotā manierē;
- māku izteikties klientam saprotamā valodā.

10., 11., 12., 13., 14. pozīcijas ir konkrētas intervijas veidošanas prasmes. Te tiek vērtēts to konkrētais lietojums.

15. Klienta problēmas noskaidrošana. Vērtē:

- māku noskaidrot klienta problēmas un viņa reālās iespējas to risināt.

16. Intervijas noslēgums. Vērtē:

- vai tas nav aprauts;
- vai ir kopsavilkums.

Kāds jūs esat intervijas vadītājs? Novērtējiet pats sevi!
 Apvelciet ar aplīti vērtējuma balli no 1 līdz 5 lapas labajā malā:

| | |
|---|---------------|
| 1 | neapmierinoši |
| 2 | apmierinoši |
| 3 | labi |
| 4 | teicami |
| 5 | jāpilnveido |

Palūdziet, lai jūs novērtē kāds kolēģis. Salīdziniet vērtējumus.

16. PUBLISKA UZSTĀŠANĀS

Ir milzu teātris šī pasaule,
Un visi ļaudis tanī aktieri.

V. Šekspīrs

16.1. Sevis pasniegšana

Viens no saskarsmes veidiem ir publiska uzstāšanās. Jebkuras publiskās uzstāšanās rezultāts ir atkarīgs no mūsu ārējā tēla — no mūsu “publiskā” es.

Publiski uzstājoties auditorijā ar priekšlasījumu, piemēram, lekciju, mēs vienlaicīgi sniedzam divu veidu informāciju:

- informāciju, ko ietver priekšlasījuma tēma,
- informāciju par sevi, tādējādi veidojot savu tēlu.

Abu veidu informācijas viena otru ietekmē un papildina, un ir savstarpēji saistītas. Tieši tāpēc ir jādomā, kādi mēs izskatīsimies citu cilvēku acīs, jādomā par savu tēlu, bet tas ir atkarīgs no sevis pasniegšanas prasmes. Ar “lampu drudzi”, šķiet, esam savā dzīvē saskārušies visi. Taču ir arī **eritrofobija** — viens no sociālo fobiju veidiem. Tās ir bailes no publiskās uzstāšanās.

Sevis pasniegšana nozīmē cilvēka spēju veidot un projicēt savu tēlu citos cilvēkos. Jautājums ir tikai, kāds būs šis tēls vai kādu mēs to izveidosim. ASV sociologs Irvings Hofmanis sevis pasniegšanu salīdzina ar dramaturģisku iestudējumu, kura galvenie elementi ir:

- persona;
- priekšnesums;
- skatuviskais inscenējums;
- ansambļa kopība;
- loma.

Persona. Tā ir noteikts izturēšanās veids — ārējā maska. Cilvēki izvēlas tieši tādu izturēšanās veidu un masku, kas palīdz radīt noteiktu iespaidu citiem. Galvenā ir vēlēšanās, lai citi pieņemtu mūsu viedokli vai rīcību tieši

tā, kā mēs to saprotam, vēlamies un uzskatām par pareizu. Izturēšanās veidi var būt visdažādākie: lietišķi un racionāli, pieglaimīgi, uzbāzīgi, ignorējoši u.c. Katru šādu izturēšanās veidu raksturo sava valoda, balss tonis, sejas izteiksme, poza, žesti. Maskas ir gan noteikts apģērbs, gan noteikti akcenti ārējā izskatā (piemēram, rotaslietas vai matu sakārtojums), arī smaidis nereti ir tikai maska.

Priekšnesums. Sevis pasniegšana vienmēr ir priekšnesums, kura mērķis ir radīt uzticību, lai citi noticētu tam, ko cilvēks saka vai dara. Tieši tāpēc mēs rūpīgi izvēlamies savu verbālo un neverbālo izturēšanos un domājam par savu ārējo izskatu. Talantīga aktierspēle taču spēj mūs gan saraudināt, gan izraisīt smaidu vai padarīt nopietnus, t. i., mēs noticam aktierim. Ikvienā darbā, kas saistīts ar klientu apkalpošanu, ir svarīgi iegūt uzticību.

Skatuviskais inscenējums. Cilvēka dzīves norises vietu var salīdzināt ar skatuvi, kurai ir savs priekšplāns un otrais plāns. Sevis pasniegšanā ir ļoti svarīgi iemācīties izmantot fizisko kontekstu, telpu. Īpaši svarīgs ir tieši priekšplāns, jo tajā mēs citiem cilvēkiem esam redzami kā uz delnas. Priekšplānā nozīmīga ir pieklājība, ārējais tēls (pievilcīgs izskats, izturēšanās un runas maniere), kā arī telpas noformējums. Arī mūsu personiskajā mājas dzīves skatuvē ir savs priekšplāns un otrais plāns. Mūsu apģērbs un izturēšanās viesistabā, klātesot ciemiņiem, atšķiras no apģērba un izturēšanās savās istabās. Mēs izvēlamies savu istabu noformējumu atbilstoši personiskajai gaumei un tēlam. Ciemiņu klātbūtnē ģimene parasti cenšas sevi demonstrēt kā monolītu veselumu, kur viss ir jauki un labi. Priekšplānā cilvēku izturēšanās atšķiras no viņu izturēšanās otrajā plānā. Cilvēki acu priekšā mēdz būt vieni, bet aiz muguras citi, runā vienu, bet domā citu. Ir cilvēki, kuri tad, kad viņiem ir publiski jāuzstājas, mulst, sarkst, nevar atrast pareizos vārdus.

Ansambļa kopība. Publiskā uzstāšanās nav viena aktiera teātris. Tā ir kolektīva spēle. Ikvienā sevis pasniegšanas aktā mēs pārstāvam ne tikai paši sevi, bet arī konkrētu iestādi vai cilvēku grupu, piemēram, firmu. Tas nozīmē, ka, pasniedzot sevi, jāievēro kolektīvās spēles noteikumi un, vispirms, lojalitātes prasības pret savu organizāciju.

Loma. Saistībā ar sevis pasniegšanu izšķir trīs veidu lomas:

- izpildītājs;
- skatītājs;
- malā stāvētājs (ne izpildītājs, ne skatītājs).

Šo lomu sadalījumu nosaka iestādes un kolektīva intereses. Nereti iestādēs un kolektīvos ir personas, kas tos pārstāv publiskās situācijās, t. i., reprezentācijas personas. Malā stāvētāju lomā visbiežāk ir jaunpienācēji.

16.2. Publiskās uzstāšanās sagatavošana

Publiskās uzstāšanās sagatavošana ir veiksmīgas uzstāšanās pamatnosacījums. Tā ietver:

- psiholoģisko sagatavošanos;
- tehnisko (runas teksts, vizuālie uzskates materiāli, auditorijas apzināšanu) sagatavošanu;
- uzstāšanās treniņu.

> **Psiholoģiskā sagatavošanās** ir sevis sagatavošana, koncentrēšanās. Lai izvairītos no “lampu drudža”, var izmantot dažādus spriedzi mazinošus fiziskos vingrinājumus. Piemēram:

- izstiepiet kaklu un nostājieties taisni. Atslābiniet galvu tā, lai tā brīvi krit uz leju. Lēnām pagrieziet galvu pa labi un pa kreisi. Atkārtojiet vingrinājumu 3–4 reizes;
- nolaidiet rokas brīvi gar sāniem un papuriniet plaukstas. Atkārtojiet vingrinājumu 4–5 reizes;
- savelciet rokas stingri dūrēs. Spiediet tās 5–10 sekundes, tad tās ātri iztaisnojiet. Stiepiet plaukstas un roku pirkstus 5–10 sekundes. Atkārtojiet vingrinājumu 3–4 reizes.

Sagatavojot sevi psiholoģiski, var izmantot arī vizualizācijas metodi — veiksmīgas uzstāšanās iztēlošanos.

> **Uzstāšanās tehniskā sagatavošanās** ietver:

- runas tekstu;
- vizuālos uzskates materiālus;
- auditorijas apzināšanu.

Runas tekstu iepriekš ieteicams uzrakstīt. Tam jābūt saprotamā valodā, bez sarežģītiem teikumiem un specifiskas terminoloģijas. Teksts jāsastrukturē un tajā jāizceļ galvenais, kā arī tekstā jāatzīmē tās vietas, kurās tiks izmantoti vizuālie materiāli. Runa nav obligāti jāiemācās no galvas, taču jāatceras, ka uzstāšanās nozīmē norunāt runu, nevis to nolasīt. Nepieciešamības gadījumā var izmantot īpaši sagatavotas piezīmes.

Visbiežāk lietotais **vizuālais materiāls un līdzeklis** ir datorprogramma *Power Point*. Nebūtu ieteicams vizuālos materiālus pārblīvēt ar tekstu.

Auditorijas apzināšana palīdz veidot kontaktu ar to. Svarīgi ir noskaidrot, kas ir jūsu klausītāji, cik liela ir auditorija, ko viņi jau zina un ko sagaida no jūsu uzstāšanās, piemēram, uzstājoties par lietišķās saskarsmes tēmu,

nepieciešams zināt attiecīgās iestādes klientu specifiku, kādas ir darbinieku zināšanas lietišķās saskarsmes jautājumos (vai, piemēram, viņiem jau ir bijuši priekšlasījumi par konkrēto tēmu).

Galvenais, kas jāatceras: publiskā uzstāšanās ir pakalpojuma veids un auditorija ir klients, kuram jūs piedāvājat pakalpojumu ar nosaukumu — publiskā uzstāšanās.

Pirms jebkuras uzstāšanās nepieciešams **treniņš**. Tā formas var būt ļoti dažādas: varat savu runu norunāt skaļā balsī spoguļa priekšā, varat arī to ierunāt kasetē un pēc tam noklausīties. Uzstāšanās treniņā īpaša vēriba jāveltī laika limita jautājumam. Veiksmīga uzstāšanās ir tāda, kas iekļaujas atvēlētajā laikā un maksimāli to izmanto — uzstāšanās, kas nav ne par īsu, ne par garu. Būtiski ir apzināties, ka publiskā uzstāšanās nav monologs, ka runātājs sarunājas vienīgi pats ar sevi, ka viņš ir izrādes vienīgais aktieris un skatītājs (klausītājs) vienā personā. Tas nozīmē, ka nav kontakta ar auditoriju — tas nav bijis vispār vai arī kādā uzstāšanās brīdī pazaudēts. Publiskā uzstāšanās ir dialogs. Dialogs nozīmē, ka:

- orators uzdod jautājumus auditorijai;
- klausītāji uzdod jautājumus runātājam.

Jautājumi ir veids, kā publiskā runa pārtop dialogā. Tieši runātājs ir tā persona, kam pieder dialoga iniciatīva. Viņa jautājumi ir sava veida izaicinājums, kura mērķis ir izsaukt pretjautājumus, iesaistīt dialogā publiku. Šādam nolūkam var lietot gan slēgtos, gan atvērtos jautājumus. Piemēram:

— Vai arī jums tā šķiet?

— Kā jūs to iedomājaties realizēt? u. c.

Kā reaģēt uz klausītāju jautājumiem? Klausītāji var uzdot gan nesvarīgus, gan būtiskus jautājumus. Atkarībā no jautājumu nozīmīguma jāizvēlas reakcijas veids.

Nesvarīgie jautājumi pašam klausītājam un jautājuma uzdevējam nešķiet nesvarīgi, tāpēc tos nedrīkst ignorēt tieši. Visvienkāršākā metode ir piedāvāt atbildēt uz tiem pēc uzstāšanās. Iespējams, ka šie jautājumi līdz tam vienkārši aizmirsiesies, jo, ja jautājums netiek uzdots uzreiz vai arī netiek atbildēts uzreiz, tas visbiežāk aizmirstas vai vienkārši netiek uzdots, sak', "lai nu paliek". Šādu metodi dažreiz izmanto arī gadījumos, kad atbilde nav zināma, situācijās, kad "būtu jāzina, bet nezinu". Pastāv tomēr risks, ka jums šo jautājumu uzdos pēc uzstāšanās situācijā "viens pret vienu", kad nav iespējams saņemt palīdzību no malas. Labākā metode ir palūgt kādu no publikas atbildēt uz šo jautājumu, varbūt pat uzaicināt izteikties speciālistu. Jūsu ieguvums būs ne tikai atbilde uz jautājumu, bet tādā veidā tiks veicināta arī auditorijas iesaistīšanās dialogā. Par nesvarīgiem jautājumiem nav arī jāironizē,

liekot noprast, ka tie ir muļķīgi. Cilvēkam viņa jautājumi nešķiet muļķīgi, un norādes uz jautājumu muļķīgumu tiek uztvertas personiski.

Ja klausītāji uzdod **svarīgus/būtiskus** jautājumus:

- nepārtrauciet jautātāju;
- atbildiet uz jautājumu;
- ja jautājumi ir neskaidri, pārjautājiet vai pārfrāzējiet.

Runātāja reakcija uz jautājumiem un māksla pajautāt klausītājam ir viena no svarīgākajām publiskās uzstāšanās prasmēm, jo tieši tā nodrošina auditorijas līdzdalību un dialogu.

16.3. Publiskās uzstāšanās struktūra

Publiskās uzstāšanās struktūru veido:

- ievads;
- galvenā daļa;
- nobeigums.

Ievads. Uzstāšanās sākumam jābūt pozitīvam un spilgtam. Uz uzstāšanos jāierodas agrāk, nevis pēdējā brīdī, lai pagātu iejusties situācijā un pārbaudītu tehniku: mikrofonu, kodoskopu, videotehniku. Uzstāšanās jāsāk, kad auditorija ir gatava klausīties un nodibināts acu kontakts. Tas tiek panākts ar pauzi. Ievaddaļā jāiepazīstina ar sevi un uzstāšanās tēmu. Viena no kļūdām ir uzstāšanos sākt ar atvainošanos, piemēram: "Šajā jautājumā es, protams, neesmu speciālists, bet..." Ja neesat speciālists, tas nav jāuzsver, jo to var uztvert kā necieņas izrādīšanu, jo jūs atņemat viņu laiku. Labāk sakiet: "Es izteikšu savu subjektīvo viedokli par..." Veiksmīgas uzstāšanās pazīme ir iespaidīga ievadfrāze, t. s. leduslauzējs, kas

- mazina sasprindzinājumu;
- palīdz nodibināt kontaktu ar auditoriju;
- rada ieinteresētību un piesaista uzmanību.

Ievadfrāze kalpo par savdabīgu intrigu. Tā var būt interesanta situācija, kuriozs gadījums, intriģējoša vizuālā demonstrācija u. c. Situācija atgādina, piemēram, grāmatas nosaukuma izvēli vai tās ievadvārdus. Latviešu valodā ir izdota austrāliešu mākslinieka Bradlija Trevora Grīva grāmata ar saistošu nosaukumu "Grāmata draņķīgai dienai. Kā atgūt dzīvesprieku". Grāmatas ievadvārdu pirmais teikums ir: "Mūsu vidū nav neviena, kam reizi pa reizei neatgadītos kāda pavisam draņķīga un neizdevusies diena..." Tas salauž ledu starp autoru un lasītāju, kā arī nodibina kontaktu. Jebkuras publiskās uzstāšanās sākums ir vienlaicīgi pirmais iespaids par runātāju.

Uzstāšanās galvenā daļa. Tā ir informatīva daļa. Klausītājs to vērtē no:

- tematiskā aspekta — vai tēma viņam ir aktuāla un interesanta;
- no uzstāšanās aspekta.

Galvenā ir tieši uzstāšanās, jo tematisko rezultātu arī nosaka uzstāšanās: interesantu tēmu var pasniegt tā, ka klausītājam tā galu galā nešķiet interesanta un otrādi: runātājs ar savu uzstāšanos var ieinteresēt klausītāju, un tēma no neinteresantas pārtop par interesantu. Uzstāšanos vērtē pēc šādiem galvenajiem kritērijiem:

- neverbālās uzvedības;
- uzstāšanās veida: vai tā ir ar labvēlīgu attieksmi pret auditoriju, vai tā ir pietiekami pārliecinoša un nosvērta;
- runas stila: vai runa ir interesanta, saprotama, loģiska, precīza, periodiski rezumējoša un emocionāla.

Nobeigums. Viena no publiskās uzstāšanās kļūdām ir tieši nepārdomātas beigas. Cilvēki visspilgtāk atceras pirmo un pēdējo iespaidu. Runa jānobeidz ar:

- īsu rezumējumu;
- secinājumiem un priekšlikumiem;
- beigu rituālu, piemēram: “Paldies par uzmanību. Novēlu jums turpmākus panākumus un veiksmi...”

Noslēgumā var izmantot kādu kulminējošu frāzi un pat intrigu, piemēram, jautājumu, nepabeigtu stāstu, kas jāpabeidz pašiem klausītājiem. Auditorijai veidojas motivācija turpināt kontaktu pēc uzstāšanās. Tas līdzinās situācijai izrādēs, koncertos, kad skatītāji aplaudē, pieprasa vēl un neiet prom. Publiskās uzstāšanās beigu daļai jābūt pozitīvai un spilgtai.

16.4. Publiskās uzstāšanās ieteikumi

> Ķermeņa valodas ieteikumi

- Nodibiniet acu kontaktu ar auditoriju. Lai to izdarītu, izvēlieties kādu konkrētu, jums simpātisku personu, vērojiet skatienu un ar skatienu centieties aptvert visu auditoriju.
- Nesasprindziniet ķermeni, bet ļaujiet tam justies brīvi.
- Stāviet mierīgi.
- Izmantojiet pozitīvus žestus un atvērtas pozas (centieties sekot tam, lai jūsu pirksti nebūtu sakrampēti vai rokas savilkta dūrēs).
- Izvairieties no traucējošām kustībām: manipulācijām ar rokām, roku turēšanas kabatā, staigāšanas auditorijas priekšā.
- Ievērojiet distanci un turieties drošā attālumā no priekšmetiem, kuriem jūs varat nejauši uzgrūsties (krēsliem, galdiem u. tml.)

► Runas ieteikumi

- Runājiet skaidri.
- Runājiet par tēmu.
- Runājiet vienkāršā, saprotamā valodā.
- Izvairieties no žargona vārdiem un saīsinājumiem.
- Nelietojiet nesaprotamu terminoloģiju.
- Runājiet īsos teikumos.
- Izmantojiet tēlainus piemērus, lai emocionāli ietekmētu klausītājus. Uzstāšanās jābūt daiļrunīgai.
- Runājot svarīgāko akcentējiet.
- Nerunājiet monotoni: mainiet balss skaļumu, tembru.
- Runājiet ar pauzēm, lai dotu iespēju klausītājiem saprast teikto.
- Nelietojiet vispārzināmas frāzes.

Uzstāšanās gaitā jāsaskaras ar dažādiem traucējumiem. Tie var būt dažādi mehāniskie trokšņi, transporta līdzekļu, mašīnu troksnis uz ielas. Var būt, ka cilvēki uz uzstāšanos ierodas ar nokavēšanos. Tādos gadījumos runu ieteicams pārtraukt, nogaidīt, saglabājot labvēlīgu sejas izteiksmi.

Publiskās uzstāšanās vingrinājums

Instrukcija

1. Brīvi izvēlieties savas uzstāšanās tēmu (piemēram, "Mana profesija").
2. Uzstāšanās laiks ir 5 minūtes. Laiku jūs nedrīkstat pārtērēt un arī jācenšas tas izmantot pilnībā.
3. Jūsu uzstāšanās auditorijā tiek vērtēta pēc noteiktiem kritērijiem.
4. Jūsu uzstāšanos vērtē auditorija (kolēģi, studiju biedri, pasniedzēji u. c.)

| | | |
|----|---|--|
| 1. | Vai uzstāšanās laikā esat bijis spējīgs runāt par savu tēmu? | |
| 2. | Vai jūsu uzstāšanās laikā esat bijis spējīgs runāt par savu tēmu? | |
| 3. | Vai jūsu uzstāšanās laikā esat bijis spējīgs runāt par savu tēmu? | |
| 4. | Vai jūsu uzstāšanās laikā esat bijis spējīgs runāt par savu tēmu? | |

Mutiskās uzstāšanās vērtējuma lapa

| | | |
|-----|---|--|
| 1. | Vārds, uzvārds | |
| 2. | Uzstāšanās laiks un laika organizācija | |
| 3. | Uzstāšanās struktūra | |
| 4. | Uzstāšanās sākums (pirmais iespaids) | |
| 5. | Uzstāšanās saturs | |
| 6. | Piezīmju izmantošana | |
| 7. | Vizuālo palīdzību lietošana | |
| 8. | Ķermeņa valoda (acu kontakts, distance, poza, žesti, sejas izteiksme) | |
| 9. | Kontakts ar auditoriju | |
| 10. | Uzstāšanās nobeigums | |

Paskaidrojums

1. Vērtējums ir robežās 1–5 balles.
2. Vērtēta tiek katra pozīcija atsevišķi un visa uzstāšanās kopumā.
3. Vērtējums tiek pamatots. Pamatojumu var rakstīt arī vērtējuma lapas otrā pusē.

TESTS

Vai protat publiski izteikties?

Atbildiet uz katru jautājumu ar "jā" vai "nē"!

| | | |
|----|--|--|
| 1. | Vai uzstāšanās laikā rūpējaties par to, lai klausītāji jūs saprastu pareizi? | |
| 2. | Vai jūs meklējat savu klausītāju vecumam, izglītības pakāpei, intelektam un vispārējam kultūras līmenim atbilstošus vārdus un leksiku? | |
| 3. | Vai jūs apdomājat savu domu formulēšanas īpatnības, pirms uzstājaties ar runu? | |
| 4. | Vai jūsu viedoklis ir izklāstīts pietiekami lakoniski? | |

| | | |
|-----|---|--|
| 5. | Ja klausītāji neuzdod jautājumus pēc jūsu runas, vai uzskatāt, ka viņi jūs ir sapratuši? | |
| 6. | Vai jūs izsakāties pietiekami precīzi un nepārprotami? | |
| 7. | Vai jūs sekojat savas domas izklāsta loģiskumam? | |
| 8. | Vai cenšaties noskaidrot, kas klausītājiem nav bijis līdz galam saprotams jūsu izteikumos? Vai jūs mudināt klausītājus uzdot precizējošus jautājumus? | |
| 9. | Vai jūs uzdodat klausītājiem jautājumus, lai saprastu viņu domas? | |
| 10. | Vai jūs nodalāt faktus no viedokļiem? | |
| 11. | Vai jūs cenšaties apgāzt vai noliegt sarunbiedra viedokli? | |
| 12. | Vai jūs cenšaties panākt, lai klausītāji vienmēr būtu ar jums vienisprātis? | |
| 13. | Vai izmantojat profesionālos terminus, kas saprotami tikai nedaudziem jūsu klausītājiem? | |
| 14. | Vai jūs runājat pieklājīgi un labvēlīgā tonī? | |
| 15. | Vai jūs sekojat, kā klausītājus ietekmē jūsu teiktie vārdi? | |
| 16. | Vai jūs pauzējat, lai pārdomātu, ko teikt tālāk? | |

1 punktu iegūst par katru atbildi "nē" uz 5., 11., 12., 13. jautājumu un par katru atbildi "jā" uz visiem pārējiem jautājumiem.

Testa rezultāti

■ Ja esat ieguvis 12–16 punktus, jūs protat aizrautīgi runāt par jebkuru tematu, jo oratora talants jums ir iedzimts.

■ Ja iegūstat 10–11 punktus, jūs varat sevi uzskatīt par cilvēku ar parastām runas spējām. Jūs nestostāties katra vārda galā, bet arī neprotat to darīt meistarīgi. Labas iespējas izaugsmei.

■ Mazāk par 9 punktiem liecina, ka jums nopietni jāstrādā, lai publiski uzstātos. Arī sarunā jums ir grūtības precīzi izteikt domu un ieinteresēt klausītāju.

17. KONFLIKTI UN TO RISINĀŠANA

Konflikti ir savstarpējo attiecību un dzīves organiska sastāvdaļa. Ar konfliktiem mēs sastopamies ik uz soļa ģimenē, darbā, uz ielas — ceļā uz mājām vai darbu. Konflikts ir:

- izvēle starp ģimeni un karjeru;
- neuzmanīgs garāmgājējs uz ceļa, kad jūs braucat no darba uz mājām;
- jebkuras domstarpības;
- situācijas, kad "kāds vienkārši ne tā paskatās uz otru cilvēku".

Pats vārds "konflikts" izsauc negatīvas asociācijas — konflikts ir kaut kas slikts, nevēlams. Konfliktoloģija — mācība par konfliktiem un to risināšanu — uzskata, ka konfliktiem ir pozitīva nozīme, jo tie:

- stimulē meklēt jaunas, oriģinālas idejas, risinājumus;
- palīdz labāk izprast vienam otru;
- iemāca kopdzīves un sadarbības mākslu — atrast kopīgu risinājumu ir interesanti;
- iemāca aizstāvēt savu viedokli — meklēt argumentus un izmantot tos;
- ļauj apzināties savu pašcieņu u. c.

Konflikti ir arī dabisks jebkura kolektīva, grupas, komandas veidošanās posms, kurā notiek strukturēšanās process — cīņa par varu un ietekmi. Šajā attīstības posmā spilgti izpaužas personīgais viedoklis, emocijas, neuzticība, aizdomīgums, neieklausīšanās citu viedoklī. Sarunvalodā un sadzīvē bieži lieto izteikumu: "Strīdos dzimst patiesība." Tas izsaka tieši konfliktu pozitīvo lomu attiecībās. Ar konfliktiem ir saistītas spēcīgas emocijas. **Attiecībās ar citiem cilvēkiem kopumā dominē emocionālais, nevis racionālais faktors.** Pētījumi rāda, ka mūsu rīcību 90% nosaka emocionālie un tikai 10% racionālie faktori. Galvenās konfliktu emocijas ir:

- uztraukums;
- dusmas;
- neuzticība.

Tieši uztraukumā vai dūsmās cilvēki sarunā daudz lieka un personiski aizvainojoša. Savukārt neuzticība izpaužas kā savu patieso domu, jūtu,

interesešu noklusēšana, bet konfliktu risināšanai nepieciešama tieši atklātība. Negatīvas emocijas ir gan konfliktu cēlonis, gan sekas, gan fons, kas to vēl vairāk padziļina. Būtu nepareizi uzskatīt, ka visas emocijas kaitē konfliktu risināšanai. Piemēram, draudzīgums un labs noskaņojums veicina vienošanās panākšanu. Angļu psihologs M. Argails uzskata, ka pats galvenais konfliktu situācijās ir nevis viedokļi, bet tieši jūtas. Tāpēc vispirms jāsāk ar labvēlīgu attiecību izveidošanu. To var izdarīt, piemēram, ar uzslavām vai komplimentiem. Pēc konfliktsituācijām ir ieteicams emocionāli izlādēties. Pazīstamākie emocionālās izlādes veidi ir:

- vizualizācija — “rēķinu nokārtošana” ar iztēles palīdzību;
- fiziskie vingrinājumi, darbības, piemēram, garas pastaigas, ātra skriešana u. c.

Šīs abas metodes var arī apvienot, piemēram, uzzīmējot uz papīra lapas kariķētu pāridarītāja portretu un tad to priekā saburzīt un saplēst sīkos gabaliņos.

Konflikts ir pretēju interešu, viedokļu, pozīciju un mērķu sadursme.

Tāpat konflikts nozīmē pretrunas un saskaņas trūkumu ar sevi vai citiem. Tas var būt arī pretēju domstarpību risināšanas metožu izvēle, kad viena puse piedāvā racionālu sarunu, bet pretējā izvēlas ignorēšanas un klusēšanas metodi:

- Varbūt aprunāsimies?
- Mums nav par ko runāt. Tas jau ir darīts neskaitāmas reizes un bez rezultāta.

17.1. Iekšējie un ārējie konflikti

Iekšējie konflikti ir cilvēka iekšējās pretrunas. Iekšējo konfliktu cēloņi bieži ir ārēji un meklējami mācībās, darbā, piemēram, pārāk liels veicamo uzdevumu apjoms un cilvēkam ir jāizvēlas, ar ko sākt un kas ir svarīgākais: kuru tikšanos un kuru mācību priekšmetu izvēlēties, ja abas tikšanās un abi mācību priekšmeti ir nozīmīgi, bet laiks — limitēts. Cits piemērs — pretrunīgas prasības attiecībā uz darba rezultātu. Iekšējie konflikti nereti izraisa ārējos konfliktus.

Ārējie konflikti tiek iedalīti:

- starppersonu konfliktos;
- konfliktos starp personu un grupu;
- konfliktos starp grupām.

Analizējot tēmu "attiecības un konflikti", tuvāk tiks apskatīti **starpper-sonu konflikti**. Starppersonu konfliktu veidi ir:

- racionālie konflikti;
- iracionālie konflikti;
- slēptie konflikti;
- pseidokonflikti;
- uzkrātie un atliktie konflikti;
- gadījuma konflikti.

Racionālo konfliktu pamatā ir pretrunīgas intereses. Tas ir lietišķs konflikts un nav personisks. Konfliktu raksturo konkrēta uzvedība saskarsmē, dialogs un galvenais — abpusēja vēlēšanās un gatavība atrisināt konfliktu. Šos konfliktus var nosacīti nosaukt par "pozitīviem", jo tie ir radoši.

Iracionālie konflikti nav radoši, bet destruktīvi. Šeit nav svarīgs lietišķs rezultāts, bet uzvara par katru cenu. Uzvedību saskarsmē raksturo agresivitāte, abpusējs monologs. Konfliktam raksturīga izteikti personiska ievirze un pilnīga konfrontācija.

Slēptie konflikti ir konflikti par blakuslietām, sīkumiem: "kurš aizvērs logu". Īstie cēloņi vai nu netiek nosaukti vai arī tos patiešām neapzinās. Lietišķajās attiecībās tas var izpausties kā "piekasišanās par sīkumiem". Lietas būtība netiek nosaukta vārdā, bet noklusēta. Arī šis konflikts ir nelietišķs un personisks. Saskarsmē uzvedība ir pārspīlēti kritiska un agresīva. Nav vēlēšanās iesaistīties dialogā un risināt konfliktu. Slēptais konflikts parasti beidzas ar attiecību saraušanu. Ja cilvēki tiešām neapzinās domstarpību cēloņus un viņiem palīdz to izdarīt, konfliktus var lietišķi risināt.

Pseidokonflikts atgādina cīņu ar vējdzirnavām. Konfliktējoša ir tikai viena puse, bet otra — novērotāja, kas piedalās konfliktā tikai ar savu klātbūtni. Karojošā puse veltīgi izšķiež enerģiju un laiku — nav lietderības koeficienta. Uzvedība saskarsmē ir neadekvāta, nav dialoga. Šāda nekonstruktīva pozīcija, piemēram, noved pie bankrota uzņēmējdarbības konkurencē. Faktiski konflikts nepastāv.

Uzkrātie un atliktie konflikti veidojas tad, ja konflikti netiek laikus risināti un tiek atlikti "uz nākamo dienu". Kādā mirklī mazākais sīkums, piemēram, kritisks vārds, acu skatiens izraisa konfliktu. Ja konflikti netiek laicīgi risināti, veidojas lavīnas efekts un tie samilzt. Līdz ar to grūtāk arī risināt tos, jo traucē uzkrātās negatīvās emocijas, aizvainojums u. c. Saskarsmē uzvedība ir grūti prognozējama un pārlietu emocionāla. Šāda veida konflikti atgādina ikdienas dzīves situāciju: "Tagad — nē. Kad satiksimies nākamajā

reizē, tad izrunāsimies.” Bet nākamajā reizē tas atkal tiek atlikts uz vēl nākamo tikšanos. Jāpiezīmē, ka pati par sevi pauze, nogaidīšana ir laba metode konflikta situācijās.

Gadījuma konflikti saistīti ar sliktu garastāvokli vai zemu uzvedības kultūru. Visvienkāršākais ir uz tiem nereagēt un netērēt tiem savu enerģiju, laiku un arī nervus. Slikts noskaņojums epizodiski ir raksturīgs ikvienam cilvēkam, un tas ir pārejoši. Šādos gadījumos saskarsmes atlikšana ir pat ieteicama.

Nereti strīdā (piemēram, iracionālos konfliktos vai pseidokonfliktos) nav sākuma — kad tas sācies un kurš to sācis, jo abas strīdnieku puses spēj atrast vēl senākus pirmcēloņus.

Konfliktsituācijās cilvēkiem iedarbojas instinktīvas reakcijas: “bēgšana”, “cīņa”. Bēgšanas reakcija izpaužas kā izvairīšanās no saskarsmes, ignorēšana un nerunāšana. Cīņas reakcija izpaužas kā draudi, sūdzības, savas varas demonstrēšana vai arī citu (trešās puses) iesaistīšana un noskaņošana pret otru cilvēku. Šo reakciju pamatā ir aizspriedumi par konfliktiem:

- konflikti nav atrisināmi (bēgšana);
- konfliktā var iegūt tikai viens (cīņa);
- otrs cilvēks ir vienkārši slikts cilvēks (bēgšana vai cīņa);
- konflikti ir nervu sistēmas bojāšana (bēgšana);
- otrs cilvēks noteikti ir jāpāraudzina (cīņa);
- pēc strīdiem cilvēki nevar saglabāt tādas pašas attiecības, kādas bija iepriekš (bēgšana) u. c.

Reakcijas izvēle atkarīga no konkrētās personības, tās psiholoģiskajām īpašībām, dzīves pieredzes u.tml.

Bieži konfliktu cēlonis ir stress.

17.2. Konflikta risināšana

Konflikti ir dinamiski. Tas nozīmē, ka tos raksturo attīstība. Racionālajiem konfliktiem ir trīs attīstības līmeņi.

1. **Konflikta rašanās — uzliesmojums.** Šajā līmenī tam var nepievērst uzmanību līdzīgi kā gadījuma konfliktiem.

2. **Sadursme.** Šajā konflikta attīstības līmenī risinājumā plaši izmanto “četrus soļus metodes”.

3. **Krīze.** “Četrus soļus metode” šajā līmenī nav efektīva. Ir nepieciešama trešās personas iejaukšanās, kura izpilda mēģinājuma lomā.

Tuvāk apskatīsim konflikta risināšanas “četrus soļus metodes”.

Pirmais solis. Abas konfliktā iesaistītās puses atklāti atzīst, ka izveidojusies situācija viņas neapmierina. Abas puses izsaka vēlēšanos to pārrunāt un ir gatavas panākt abpusēji pieņemamu risinājumu. Svarīgi ir neizvairīties no kontakta un nelietot tādus otras puses ietekmēšanas līdzekļus kā varu un draudus.

Otrais solis. Konfliktējošās puses vienojas par tikšanās vietu un laiku. Vietas izvēlē jāizvairās no traucējošiem blakus apstākļiem: telefona zvaniem, citu personu klātbūtnes, piemēram, klientu apmeklējumiem u. c. Jāieplāno pietiekami daudz laika, lai tikšanās izdotos.

Trešais solis. Tā ir pati saruna. Sarunai ir jābūt sagatavotai: jāpārdomā vairāki kompromisa varianti, lai varētu piedāvāt izvēles iespējas. Sarunā pēc iepriekšējas un abpusējas vienošanās var piedalīties arī starpnieki.

Ceturtais solis. Tā ir vienošanās vismaz kompromisa līmenī, lai neviens nav zaudētājs, bet abi kaut daļēji ir ieguvēji. Svarīgi ir arī vienoties par turpmākajām attiecībām un sadarbību. Psihologi iesaka vienošanos noformēt rakstiski, jo tā paaugstina personisko atbildību.

Psihologi uzskata, ka visi konflikti ir atrisināmi, ja izdodas vienoties par racionālu sarunu. **Sarunas ir visefektīvākais konfliktu risināšanas veids.** Jebkurā gadījumā ir jārunā. Turklāt tas, kurš sper pirmo soli, ir ieguvējs, jo viņš kļūst par situācijas noteicēju, viņam pieder iniciatīva. Bieži gan ikdienā jau pati izvēle, kurš spers pirmo soli, ir konflikta situācija, neraugoties uz to, ka abu pušu intereses un mērķi sakrīt: abi vēlas izbeigt konfliktu.

Ikvienā konfliktā izvirzās divi būtiski jautājumi:

- kas izraisīja konfliktu (kurš un kāds ir tā cēlonis?);
- kādus konfliktu risināšanas paņēmienus izvēlēties.

Atbildes uz abiem jautājumiem ir nepieciešamas vispirms, lai veiksmīgi risinātu starppersonu konfliktus. Amerikāņu psihologs L. Rons Habards uzskata, ka bieži konfliktus izraisa trešā persona, kas pati paliek malā, taču aktīvi uzkurina un virza konfliktus ("sievasmātes" vai "vīramātes" fenomens). Šo personu ir nepieciešams atklāt un izslēgt no spēles. Viņš arī iesaka uzdot konfliktā iesaistītajām personām jautājumus:

- Vai kāds jums ir teicis, ka pret jums slikti izturas?
- Kas tieši to teica?
- Ko konkrēti viņš teica?
- Vai kāds jums ir teicis, ka kāds ir slikts cilvēks?
- Kas tieši to teica?
- Ko konkrēti viņš teica?
- Vai jums ir teikuši, ka kāds rīkojas nepareizi?
- Kas tieši to teica?

- Ko konkrēti viņš teica?
- Vai jums ir teikuši, ka kāda grupa ir slikta?
- Kas tieši to teica?
- Ko konkrēti viņš teica?

Šie jautājumi piemērojami arī starppersonu konfliktos un to risināšanā. Ja šie jautājumi tiek uzdoti visiem, tad cilvēks, kura vārds visbiežāk atkārtojas, ir tas, kuram jāpievērš īpaša uzmanība. Šo metodi raksturo tiešums un lietišķums. Konflikta risināšanā jāizvēlas pareizā uzvedības taktika.

Konfliktsituācijās cilvēku uzvedība ir atšķirīga vai — ir iespējamās dažādas taktikas. Visbiežāk konfliktsituācijās izmanto šādas **uzvedības taktikas**:

- izvairīšanos;
- konkurenci;
- pielāgošanos;
- kompromisu;
- sadarbību.

Izvairīšanās konfliktu neatrisina, bet atliek to līdz nākamajai reizei. Saskarsmē tā izpaužas kā tēmas maiņa, aizbildināšanās ar laika trūkumu vai arī cilvēks saka, ka šobrīd jautājuma risināšanai nav īstā vieta un laiks. Taktikas vājā puse ir tā, ka tādējādi tiek uzkrātas negatīvas emocijas un problēmas. Tā ir kā bumba ar laika degli, kas galu galā eksplodē ar vairākkārtīgu spēku. Taču atsevišķās situācijās šāda taktika attaisnojas, īpaši nenozīmīgos konfliktos — konflikts zaudē asumu, emocijas norimst, un laiks vienkārši dzēš domstarpības. Izvairīšanās uzvedību mēs izvēlamies cerībā, ka konflikts atrisināsies pats no sevis.

Konkurence ir nepiekāpīga uzvedība konfliktos, kad cilvēki cenšas panākt savu, arī par jebkuru cenu. Mērķis ir uzvarēt, bet, ja jāzaudē, tad tā, lai arī otrs zaudē. Pēc principa: ja nav man, tad nav arī tev. Uzvedības negatīvais aspekts saskarsmē ir nelietišķums un konflikta personiskums (aizvainojumi). Tomēr konkurences gars nepieciešams, lai aizstāvētu savu pamatoto viedokli, pozīciju. Tā ļauj apzināties savu pašvērtību.

Pielāgošanās nozīmē piekāpšanos. Tā apmierina tikai vienas puses intereses, līdzīgi kā abas iepriekš minētās uzvedības taktikas. To mēdz dēvēt arī par “gudrākais piekāpjas” taktiku. Kaut arī piekāpšanās ir nepieciešama savstarpējās attiecībās, tā nedrīkst notikt pārāk bieži un regulāri, jo agri vai vēlu var notikt “eksplozija”. Visam ir savas robežas: jebkurai pacietībai un arī ilgstošai piekāpībai. Turklāt tā nav patīkama sajūta — vienmēr piekāpties. Beidzot pienāk brīdis, kad cilvēks uzdod sev jautājumu: “Kāpēc man mūžīgi jāpiekāpjas?”

Kompromiss ir savstarpēja piekāpšanās. Tādējādi abas puses ir ieguvējas. Taču ieguvumu pamatā ir arī personīgs zaudējums. Zināma neapmierinātība paliek. Kompromisa taktiku bieži izmanto tieši lietišķās attiecībās — biznesā, bet to nedrīkst lietot emocionālos uzplūdus, piemēram, satraukumā. Rezultātā ieguvumi būs pārāk niecīgi, salīdzinot ar zaudējumiem. Kompromisa taktiku īpaši ieteicams lietot situācijās, ja:

- problēma ir pietiekami skaidra un nav pārāk sarežģīta;
- problēmu nepieciešams atrisināt ātri;
- nepieciešams pagaidu risinājums;
- abām pusēm tā nav sevišķi nozīmīga;
- problēmu nav izdevies atrisināt, izmantojot sadarbības vai konkurences taktikas.

Sadarbība parasti tiek uzskatīta par optimālu uzvedību konfliktos, jo to raksturo gan abpusēja interešu ievērošana, gan arī centieni apvienot intereses un sasniegt vienprātību — konsensu. Biznesā sadarbība ir kopdarbības pamats dažādos projektos. Sadarbības taktiku ieteicams lietot situācijās, ja:

- problēma ir sarežģīta un nepieciešama tās detalizēta apspriešana, lai izstrādātu kompromisa risinājumu;
- abas puses ir gatavas problēmas risinājuma atrašanai veltīt tik daudz laika, cik nepieciešams, lai noskaidrotu visas vēlmes un intereses;
- abām pusēm intereses ir ļoti nozīmīgas, un kompromiss nav pieņemams;
- abas puses savstarpēji ir labvēlīgi noskaņotas;
- abas puses vēlas ilglaicīgu risinājumu un nevēlas to atlikt uz vēlāku laiku.

Uzvedības taktikas cilvēks apgūst jau bērnībā. Pašas par sevi tās nav ne pareizas, ne nepareizas, un to novērtējums ir atkarīgs no saskarsmes situācijas. Optimāls variants ir elastīgi izmantot un mainīt taktikas.

TESTS

Kenets V. Tomass un Ralfs H. Kilmans
“Uzvedības taktikas konfliktu situācijās”

Instrukcija

Pārdomājiet situācijas, kurās jūsu vēlmes atšķiras no kāda cita vēlmēm. Kā jūs parasti reaģējat šādās situācijās? Tālāk seko apgalvojumu pāri, kuros aprakstīta iespējamā izturēšanās šādās situācijās. Katrā pāri apvelciet ar aplīti A vai B to apgalvojumu, kas vistuvāk atbilst jūsu uzvedībai minētajā situācijā.

| | | |
|----|---|---|
| 1. | A | Reizēm es ļauju citiem uzņemties atbildību par lēmumu kādā strīdus jautājumā |
| | B | Tā vietā, lai pārrunātu lietas, par kurām mēs neesam vienisprātis, es labāk mēģinu akcentēt tās lietas, par kurām mēs esam vienisprātis |
| 2. | A | Es meklēju kompromisa risinājumu |
| | B | Es cenšos ievērot gan cita, gan savas intereses |
| 3. | A | Parasti es esmu neatlaidīgs, tiecoties uz saviem galamērķiem |
| | B | Reizēm otra labā es atsakos no savas interešu aizstāvēšanas |
| 4. | A | Es meklēju kompromisa risinājumu |
| | B | Es cenšos neaizskart citu cilvēku jūtas |
| 5. | A | Strīdus jautājumos es vienmēr meklēju atbalstu citos |
| | B | Mēģinu darīt visu nepieciešamo, lai vairītos no nevajadzīga saspīlējuma |
| 6. | A | Cenšos izvairīties no nepatīkšanām |
| | B | Cenšos panākt savu mērķi |
| 7. | A | Strīdus jautājumu risināšanu atlieku uz vēlāku laiku |
| | B | Es atsakos no dažiem nenozīmīgiem punktiem par labu citiem, ja tas palīdz sasniegt manu galveno mērķi |
| 8. | A | Vienmēr neatlaidīgi cenšos panākt savu mērķi |
| | B | Es cenšos nekavējoties atklāt visas intereses un domstarpības |
| 9. | A | Es uzskatu, ka domstarpības ne vienmēr ir tā vērtas, lai to dēļ lieki uztrauktos |
| | B | Lai panāktu savus mērķus, dažreiz jāpieliek diezgan daudz pūļu |

| | | |
|-----|---|--|
| 10. | A | Es noteikti cenšos sasniegt savus mērķus |
| | B | Es mēģinu atrast kompromisu risinājumos |
| 11. | A | Pats galvenais ir atklāt intereses un domstarpības |
| | B | Cenšos otru nomierināt, lai nezaudētu labās attiecības |
| 12. | A | Es izvairos ieņemt tādu nostāju, kas var izsaukt nesaskaņas |
| | B | Es piekrītu cita viedoklim, ja arī mans viedoklis tiek ņemts vērā |
| 13. | A | Es piedāvāju vidusceļa risinājumu strīdus jautājumos |
| | B | Es cenšos saglabāt savu viedokli |
| 14. | A | Es izstāstu otram savas domas, kā arī vaicāju viņa domas |
| | B | Es cenšos pierādīt sava viedokļa loģiku un priekšrocības |
| 15. | A | Cenšos otru nomierināt, lai nezaudētu labās attiecības |
| | B | Es mēģinu darīt visu iespējamo, lai izvairītos no pārmērīga saspīlējuma |
| 16. | A | Es cenšos neaizskart otra jūtas |
| | B | Es mēģinu otru pārliecināt par mana viedokļa priekšrocībām |
| 17. | A | Parasti es esmu neatlaidīgs, tiecoties uz saviem galamērķiem |
| | B | Es mēģinu darīt visu iespējamo, lai izvairītos no nevajadzīga saspīlējuma |
| 18. | A | Ja tas otru spēj darīt laimīgu, es piekrītu viņa viedoklim |
| | B | Es piekrītu otra viedoklim, ja viņš daļēji piekrīt manējam |
| 19. | A | Es cenšos nekavējoties atklāt visas intereses un domstarpības |
| | B | Strīdus jautājumu risināšanu atlieku uz vēlāku laiku |
| 20. | A | Es cenšos domstarpības likvidēt nekavējoši |
| | B | Es mēģinu atrast vidusceļu starp zaudējumiem un ieguvumiem, kas apmierinātu abas puses |
| 21. | A | Pārrunās es cenšos ņemt vērā otra vēlmes |
| | B | Es vienmēr tiecos pārrunāt problēmas atklātā ceļā |
| 22. | A | Es mēģinu atrast nostādni, kura apmierinātu abas puses |
| | B | Es aizstāvu savu nostāju |
| 23. | A | Es rūpējos par to, lai abas puses būtu apmierinātas |
| | B | Reizēm es ļauju citiem uzņemt atbildību par strīdīgu jautājumu izlemšanu |

| | | |
|-----|---|---|
| 24. | A | Ja otram viņa viedoklis šķiet ārkārtīgi svarīgs, es cenšos apmierināt viņa vēlmes |
| | B | Es cenšos panākt, lai arī otrs piekristu kompromisam |
| 25. | A | Es cenšos otru pārliecināt par sava viedokļa pareizību |
| | B | Pārrunās es cenšos būt uzmanīgs pret otra argumentiem |
| 26. | A | Es parasti piedāvāju vidusceļu |
| | B | Es gandrīz vienmēr uzstādu par mērķi apmierināt abu pušu vēlmes |
| 27. | A | Parasti cenšos izvairīties no strīdiem |
| | B | Ja tas otru dara laimīgu, es piekrītu viņa viedoklim |
| 28. | A | Parasti es esmu neatlaidīgs, tiecoties uz saviem galamērķiem |
| | B | Parasti es meklēju atbalstu citos, lai rastu risinājumu |
| 29. | A | Es piedāvāju vidusceļu |
| | B | Es uzskatu, ka atšķirības ne vienmēr ir to vērtas, lai to dēļ lieki uztrauktos |
| 30. | A | Es cenšos neaizskart cita jūtas |
| | B | Strīdus jautājumos es parasti ieņemu tādu nostāju, kas sekmē kopīgus panākumus |

Punktu skaitīšana

Apvelciet burtus, kurus esat atzīmējis pie katra jautājuma punkta.

Konkurence: 3A; 6B; 8A; 9B; 10A; 13B; 14B; 16B; 17A; 22B; 25A; 28A.

Sadarbība: 2B; 5A; 8B; 11A; 14A; 19A; 20A; 21B; 23A; 26B; 28B; 30B.

Kompromiss: 2A; 4A; 7B; 10B; 12B; 13A; 18B; 20B; 22A; 24B; 26A; 29A.

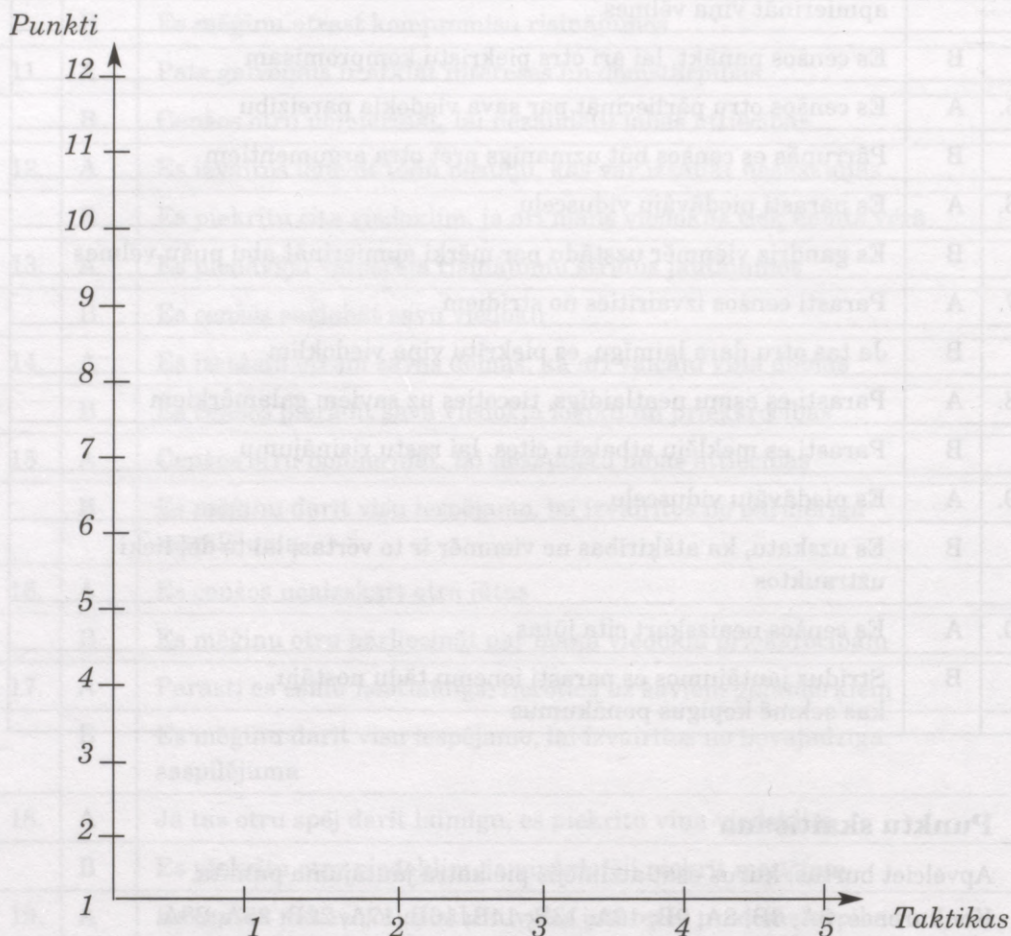
Izvairīšanās: 1A; 5B; 6A; 7A; 9A; 12A; 15B; 17B; 19B; 23B; 27A; 29B.

Pielāgošanās: 1B; 3B; 4B; 11B; 15A; 16A; 18A; 21A; 24A; 25B; 27B; 30A.

Kopējais apvilktu burtu skaits katrā variantā:

| | |
|--------------|--|
| konkurence | |
| sadarbība | |
| kompromiss | |
| izvairīšanās | |
| pielāgošanās | |

Lūdzu, saskaitiet iegūtos punktus katrā taktikā un uzzīmējiet grafiku!



Taktikas:

- 1 — konkurence
- 2 — sadarbība
- 3 — kompromiss
- 4 — izvairīšanās
- 5 — pielāgošanās

Optimālā stratēģija konfliktā — tiek izmantotas visas taktikas 5–7 punktu intervālā. Jūsu rezultāts atšķiras no optimālā, ja kādā taktikā ir mazāk par 5 punktiem vai vairāk par 7 punktiem. Jūsu uzvedības optimizēšanai retāk jālieto taktikas, kurām ir paaugstināts punktu skaits, un biežāk tās taktikas, kuru rezultāts ir zemāks par optimālo.

18. STRESS

18.1. Stresa jēdziens

Vārds "stress" (spriedze) ikdienā izraisa negatīvas asociācijas vairāku cilvēku. Tam ir savs pamats. Latvijas iedzīvotāju jaunāko aptauju rezultāti liecina, ka 45% sieviešu un 46% vīriešu cieš no stresa. Stress nodara arī ekonomiskus zaudējumus: samazinās darba produktivitāte, pieaug darba kavējumi. Teikto var attiecināt arī uz mācībām — samazinās to produktivitāte un apmeklētība.

Stresa teorijas pamatlicējs ir Kanādas ārsts Hanss Seljē (1907–1982).

Mūsdienās sastopamas daudzas stresa definīcijas. Visas tās vieno atziņa, ka stress rodas no neatbilstības starp izvirzītajām prasībām un to realizācijas iespējām.

Stress ir indivīda vispārēja — fizioloģiska, psiholoģiska, uzvedības un saskarsmes atbildes reakcija uz jebkura veida pārslodzi.

Amerikas Stresa institūts šo atbildes reakciju salīdzina ar lidmašīnu, kas gatavojas pacelties gaisā — visas cilvēka sistēmas: sirds un asinsvadi, plaušas, imūnsistēma, sajūtas, smadzenes u.c. ir pārskatītas, lai pārvarētu draudošās briesmas. Atbildes reakciju nosaka mūsu **individuālā uztvere**. Sengrieķu filozofs Epiktēts (138–~50 p. Kr.) uzskatīja, ka cilvēku uzbudina un satrauc nevis lietas, bet pašu fantāzijas, iztēle un domas par lietām, notikumiem. Katrai privilēģijai ir sava cena. Par domāšanas un iztēles privilēģijām cilvēki "maksā" ar nepatīkamām domām un satraucošām iztēles ainām. Nevis paši notikumi, bet mūsu **attieksme** pret tiem izraisa stresu. Ja nav iespējams mainīt situācijas, notikumus, varbūt var mainīt attieksmi?

Izšķir:

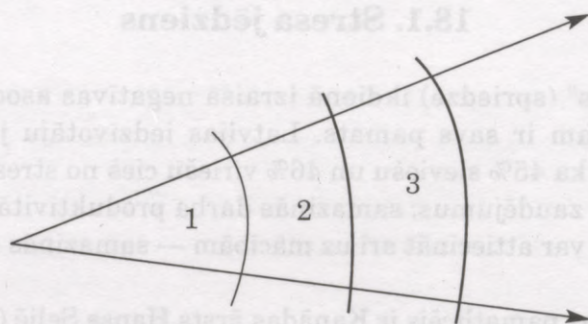
- **distresu** vai slikto stresu;
- **eistresu** vai labo stresu.

Zināms stresa daudzums cilvēkam ir nepieciešams, jo tas vairo enerģiju, rosina domāšanu, intelektuālās darbības, palīdz mobilizēties un pielāgoties — adaptēties jaunā situācijā, pārvarot noteiktu diskomfortu. No šāda viedokļa raugoties, noteikta deva satraukuma pirms ieskaites vai eksāmena ir vērtējama pozitīvi.

Faktiski dzīve bez stresa nav nemaz iedomājama. Pēc H. Seljē domām, cilvēks nav brīvs no stresa pat miegā. Daļēja taisnība tāpēc ir apgalvojumam, ka stress ir viss, kas notiek ar cilvēku.

Kaitīgs ir distress — pārdozēts stress. Tieši distressu mēs domājam, kad ikdienas sarunās lietojam vārdu “stress”.

Stress ir diskomforta stāvoklis. Ikvienam cilvēkam ir personiskā fiziskā, emocionālā, intelektuālā un garīgā komforta un panikas zonas (sk. 12. attēlu).



12. attēls. Personiskā komforta (1), diskomforta (2) un panikas (3) zonas

Komforts nozīmē:

- ērtību kopumu;
- personisko apmierinātību: es varu darīt, ko vēlos, vai nedarīt neko.

Komforta zona saistās ar stabilu vidi, ieradumiem un neprasa īpašu piepūli. Tā ir **bezproblēmu** zona. Tajā ietilpst arī **attiecības**, bet tām piemīt vairāk virspusējs raksturs. Cilvēki necenšas iedziļināties attiecībās, jo “labi ir tāpat”. Kā arī pastāv risks, ka, iedziļinoties tajās, vairs nebūs tik labi. Komforts nozīmē, ka kopumā situācijas **tiek lieliski pārvaldītas un kontrolētas**.

Diskomforts ir cilvēka **stresa zona**. Tajā ietilpst visas tās situācijas, kurās mēs nepietiekami labi (vismaz šobrīd) orientējamies, kuras nepārzinām, piemēram, jauns nepazīstams mācību kurss, sveša vieta, gandrīz viss, ko mēs darām pirmo reizi. Diskomforta zona ir arī **attiecības**, kurās neprotam orientēties, kuras nesaprotam, kurās jūtamies neērti. Tās var būt arī nozīmīgas un tuvas attiecības, piemēram, attiecības ar draugiem, ģimenes locekļiem. Diskomforts ir saistīts ar **pārmaiņām** — pat ja cilvēkam tās objektīvi nāk par labu, tās tomēr izraisa diskomfortu un stresu. Diskomforts nozīmē, ka kopumā situācijas tikai **daļēji tiek kontrolētas un vadītas**.

Panikas zona faktiski ir bezkontroles zona: nevis mēs radām situācijas, bet situācijas rada mūs — mēs “zaudējam galvu”. To raksturo **augsts**

stresa līmenis: cilvēks nezina, ko īsti darīt, no kura gala sākt, viņš ir apjucis, uztraucies. Īslaicīgas panikas epizodes sastopamas ikviena cilvēka dzīvē, piemēram, steigas, pirmseksāmena, publiskās uzstāšanās panikas. **Panika var izpausties arī attiecībās**, kad nezinām, ko teikt, kā to pateikt, nespējam parunāt, kad mēs sarkstam vai bālējam. Panikā raksturīgākās uzvedības galējības ir:

- pārspīlētas, haotiskas aktivitātes (haotiska hiperaktivitāte);
- padošanās notikumiem — cilvēks vienkārši apsēžas un nedara neko — ļaujas notikumu gaitai: “kā būs, tā būs”.

Savas komforta un diskomforta (arī, protams, panikas) zonas — vietas, situācijas — ir arī katrai iestādei atkarībā no tā, kā atsevišķi cilvēki tajās jūtas (sk. 8. tabulu).

8. tabula. Personiskās un iestādes komforta un diskomforta zonas

| KOMFORTA ZONAS | | DISKOMFORTA (STRESA) ZONAS | |
|--|--|---------------------------------------|--|
| “Kāpēc kaut ko mainīt, ja jau viss tāpat ir labi?” | | “Atkal kaut kas jauns!” | |
| Personiskā komforta zonas | Iestādes komforta zonas | Personiskā diskomforta zonas | Iestādes diskomforta zonas |
| mājas | kafejnīca | steiga, kavēšanās | steidzināšana (“vai nevarētu ātrāk”, “vai vēl ilgi jāgaida” u. c.) |
| ģimene | interesanta, saprotama lekcija, uzdevums | agra celšanās no rītiem | konflikti mācību/darba vidē |
| ērts apģērbs | pozitīvas savstarpējās attiecības | konflikti personīgajā dzīvē | neskaidri uzdevumi, pienākumi |
| saskarsme ar draugiem | plānveidīgums, prognozējamība | ciemiņu uzņemšana | vadības maiņa |
| mācības, darbs... | pārtraukumi starp lekcijām, darbā... | šaus dzīvoklis, istaba troksnis... | neērta auditorija, darba vieta eksāmeni, pārbaudes |

Komforta un diskomforta zonas ir dinamiski mainīgas: diskomforts pārvēršas komfortā, bet komforts ar laiku var kļūt par diskomfortu.

Komforts nenozīmē, ka objektīvi tas vienmēr pašam cilvēkam ir optimāls stāvoklis.

Pozīcijas:

- “Labi ir tā, kā ir”;
- “Tāpat nekas nemainīsies”;
- “Es tur neko nevaru manīt” u. c.

deaktivizē un nestimulē personiskās pārmaiņas. Cilvēki nelabprāt atstāj savas komforta zonas. Britu žurnāla *Fast Company* 2005. gada maija numurā publicēta satriecoša ziņa, ka 9 no 10 cilvēkiem, kuriem veikta sirds operācija, nemaina savu dzīvesveidu, pat apzinoties briesmas dzīvībai.

Zināms diskomforts tāpēc ir stimulējošs. Izaugsme (piemēram, karjera) reti kad ir pilnībā komfortabla, tomēr tā var pārvērsties rītdienas komfortā. Tāpēc cilvēki meklē pārmaiņas, investē nākotnē un pieaug tolerance pret stresu. Atsevišķi cilvēki kļūst par savdabīgiem “izaugsmes narkomāniem”. Savukārt citi cilvēki dod priekšroku stabilitātei un ierastai videi.

Tātad — stress ne vienmēr ir briesmu signāls, tas var būt arī **spriedze pirms pārmaiņām**. “Jauns” nav sinonīms jēdzienam “slikts”.

A. Einšteinam ir t. s. neprāta likums, kurš skan: “Neprāts ir turpināt darīt to, ko vienmēr nemainīgi esat darījis, un vienlaikus cerēt sagaidīt citus — atšķirīgus rezultātus.” Svarīgi ir atzīmēt, ka zināms stress, diskomforts ir **adaptīvs mehānisms**, kas palīdz pielāgoties un tikt pāri grūtībām.

18.2. Stresa cēloņi

Stresu izraisa divas cēloņu (**stresoru**) grupas:

1) **personiskie cēloņi** — cilvēka psiholoģiskās īpašības (zema pašcieņa, negatīva domāšana, pesimisms u. c.) un notikumi, kas saistīti ar privāto dzīvi un privātām attiecībām (attiecībām ģimenē, mīlestību, draudzību).

2) **cēloņi, kas saistīti ar izvēlēto profesiju un darba vai mācību vidi**. Pēdējos 20–25 gados pasaulē ievērojami pieaugusi interese par profesionālā stresa (arodstresa) pētījumiem.

Profesionālais stress izpaužas kā cilvēka vispārēja reakcija uz sarežģītu darba vai arī mācību situāciju.

Ar paaugstinātu stresa risku ir saistītas profesijas ar augstu personisko atbildību un saskarsmi: vadītāji (īpaši zemākā līmeņa vadītāji), pedagogi, sociālie darbinieki, mediķi, policisti u. c. Īpaši, ja bieži ir negatīvi kontakti un

sakāpinātas emocijas. Piemēram, policistiem ikdienā jāstopas ar sabiedriskās kārtības pārkāpumiem, bet mediķiem ar cilvēku veselības un dzīvības riska situācijām.

Darba vai mācību vides galvenie stresori

1. Pārslodzes. Izšķir **kvantitatīvās** un **kvalitatīvās** pārslodzes. Kvantitatīvās pārslodzes rodas situācijās, kad vienlaicīgi jāpilda vairāki uzdevumi, kad ir par daudz darāmā un par maz laika. Izveidojas sastrēgumi. Kvalitatīvās pārslodzes ir gan tad, kad personiskās zināšanas, spējas un prasmes ir augstākas par ikdienā izpildāmajiem uzdevumiem (cilvēks var vairāk), gan tad, kad personisko spēju, zināšanu un prasmju līmenis neļauj izpildīt uzticēto uzdevumu (uzdevums ir pārāk sarežģīts). Pārslodzes ir arī **darbaholisms** (pārāk liels atvēlētais laiks mācībām: "augu dienu tikai mācās") un **perfekcionisms**. Perfekcionisms ir slimīga tieksme būt ideālam, izvirzīt pārspilēti augstas prasības:

— pašam pret sevi (vēlme visu darīt pašam un izdarīt nevainojami, bailes kļūdīties, lūgt citiem palīdzību, lai tādējādi neizrādītu vājumu u. tml.),

— pret citiem cilvēkiem (saasināta reakcija uz citu cilvēku trūkumiem, nepilnībām).

Perfekcionisms izpaužas visās dzīves jomās — attiecībās, ģimenē, mācībās, darbā. Perfekcionisma sekas ir bailes no jebkurām pārmaiņām un pastāvīgs stress.

2. Nepietiekama noslodze, ko arī var uzskatīt par savdabīgu pārslodzi: kaut kas jādara, bet reāli nav ko darīt. Rezultātā tiek imitētas darbības, kas izraisa personisku diskomfortu un stresu.

3. Zināšanu, informācijas deficīts. Ja cilvēks nesaņem no citiem (īpaši nozīmīgām personām, piemēram, vadības) viņam nepieciešamo un aktuālo informāciju, izveidojas **neaizpildīta informācijas telpa**. Psiholoģiski mēs ar to nespējam samierināties un meklējam izeju pašu spēkiem. Ja situāciju nepārzinām, informāciju vienkārši izdomājam, pamatojoties uz tām zināšanām, kas mums ir, nejaušām sakritībām vai pēc būtības aplamām formālās loģikas konstrukcijām. Informācijas telpa nepaliek tukša, bet tiek aizpildīta ar negatīvu, stresu stimulējošu informāciju. Piemēram:

1. situācija. Pasniedzējs paziņo, ka ieskaites darbs kopumā ir slikti uzrakstīts, bet ir arī tādi darbi, kas nav ieskaitīti. Studentam stresu izraisa doma: vai tikai es neesmu izkritis?

2. situācija. Vadība personāla sapulcē paziņo, ka ir gaidāmas nozīmīgas pārmaiņas, kas skars arī personālu, taču nepaskaidro, kā tas notiks (paredzēta ir, piemēram, personāla apmācība). Personāla pirmās domas visticamāk ir: "būs štatu samazināšana" vai "uz algas pielikumu nav ko cerēt" u. tml.

Saskarsme vienmēr ir informācijas apmaiņa. Ieteikumi informācijas apmaiņā:

— sniegt partnerim maksimāli nepieciešamo informāciju, ieskaitot arī negatīvu informāciju, jo labāk sliktas vēstis nekā nekādas;

— informācija jāsniedz saprotamā formā, jo neskaidra informācija, neskaidri uzdevumi, pienākumi faktiski nozīmē informācijas deficītu un izraisa stresu.

4. Lomu konflikts — vienlaikus jāpilda savstarpēji pretrunīgas lomas, piemēram, jāsavieno darbs ar mācībām un privāto dzīvi.

5. Izteikts laika trūkums. Aizņemtība un steiga ir viens no lielākajiem stresoriem, īpaši mūsdienās. Tāpēc stresa mazināšanā nozīmīga loma ir pareizai laika un prioritāšu plānošanai.

6. Monotons, vienveidīgs darba vai mācību process.

7. Attiecību — saskarsmes problēmas mācību iestādē, uzņēmumā gan ar studiju biedriem, kolēģiem, gan ar pasniedzējiem, vadību. Pie šīs stresoru grupas pieskaitāms arī uzmanības un atzinības trūkums visa veida attiecībās.

8. Neapmierinošs veselības stāvoklis.

9. Nepiemēroti darba vai mācību apstākļi: nepiemērots apgaismojums, troksnis, slikta ventilācija, fizisks diskomforts u.tml. 1980. gadā ASV tika atzīts **slimo ēku sindroms** — *sick building syndrome*, kura galvenais cēlonis ir tieši neatbilstoši fiziskās vides apstākļi. Biežākās sindroma izpausmes ir ožas, redzes problēmas, sauss aizmācis kakls, galvassāpes, alerģija.

Saistībā ar darba vidi nozīmīgs stresa cēlonis ir **psiholoģiskais un emocionālais terors**. Tā pamatveidi ir:

1) **mobings** (angļu valodas vārds *mob* tulkojumā nozīmē *bars, pūlis, teikt rupjības, uzbrukt*) — vardarbība horizontālās saskarsmes līmenī;

2) **bosings** (angļu valodas vārds *boss* tulkojumā nozīmē *saimnieks, vadītājs*) — vardarbība vertikālās saskarsmes līmenī.

Mobings ir īpaša veida attiecības darbavietā, kad viens vai vairāki darbinieki sistemātiski, ilgstoši psiholoģiski tiranizē kolēģi ("upuri").

Visbiežāk tas izpaužas kā:

- ignorēšana (nesarunāšanās, pārtraukšana, klusēšana);
- neatbildēšana;
- nepieņemšana kolektīvā;
- negatīva aprunāšana;
- intrigas;
- sūdzības.

Mobings sastopams uzņēmumos, iestādēs un skolās (piemēram, dažāda veida piespiešanas un izzobošana). No mobinga visvairāk cieš biroju darbinieki un uzņēmējdarbības speciālisti, bet augstākais riska līmenis ir sociālo profesiju pārstāvjiem — skolotājiem, sociālajiem darbiniekiem, veco cilvēku aprūpētājiem u.c. ar saskarsmi saistītām profesijām. Mobinga upuru vidū vairāk ir sievietes un jaunākie darbinieki (līdz 25 gadiem). Šie grāmatā minētie dati ir iegūti no 2002. gada pētījuma rezultātiem Vācijā. Latvijā šādu pētījumu nav.

Bosingu atšķirībā no mobinga īsteno vadītājs. Tāpēc tās izpausmes veidi un sekas ir postošākas. Bosinga izpausmes veidi:

- dažādi draudi;
- sistemātiska kritika, ieskaitot personīgi aizskarošas piezīmes;
- ignorēšana (upura pārvēršana par "tukšu vietu");
- publiska pazemošana;
- fiziska ierobežošana (piemēram, atsevišķas telpas ierādīšana ar zemāku fizisko komfortu, ērtībām) u. c.

Bosings un mobings nereti iet roku rokā un viens otru papildina. Bosings var izpausties arī kā tādu pienākumu uzticēšana darbiniekam, kurus viņš nespēj paveikt, jo attiecīgajā jomā nav kompetents.

Antuāns de Sent-Ekziperi "Mazajā princī" apraksta kādas planētas karali, kurš no katra prasīja to, ko viņš spēj izdarīt. Karalis saka: "Ja es pavēlētu kādam ģenerālim lidot no zieda uz ziedu kā tauriņam vai uzrakstīt traģēdiju, vai pārvērsties par kaiju, un, ja ģenerālis neizpilda doto pavēli, kā vaina tā būtu: viņa vai manējā?"

Par savdabīgu psiholoģiskā un emocionālā terora formu var uzskatīt **stresa interviju**. Personāla atlasē tās mērķis ir pārbaudīt prasmes strādāt paaugstinātas spriedzes apstākļos, konfliktu situācijās. Tīrā veidā stresa intervijas satopamas kā izņēmums. Visbiežāk tie ir āķīgi, neērti, nekaunīgi, neētiski jautājumi vai komentāri. Tos uzdod parasto interviju laikā ar mērķi "vietas tīkotāju" izsist no sliedēm. Piemēram:

— Ko jūs teiktu, ja jūsu zināšanas un kompetences limeni es šodien novērtētu kā neapmierinošu (jautājuma forma)?

— Izmēģiniet laimi uzņēmumā "X". Viņiem nav tik augstas prasības (komentāra forma).

Izmanto arī citas formas: pārtraukšanu, demonstratīvi ignorējošu uzvedību u. c. Šādas metodes izmanto TV tiešā ētera dažādu sarunu šovu vadītāju, žurnālistu, klientu apkalpošanas speciālistu atlasē.

Atsevišķi jāpiemin **globālie stresa cēloņi** mūsdienu sabiedrībā:

- **milzīgi sociālie ātrumi.** Sociālais ritms ir pretrunā ar cilvēka bioloģiju — bioritmu. Steiga ir kļuvusi par sabiedriskās un privātās dzīves neizbēgamu pavadoni. **Ātrums rada sasteigtību un paviršību arī savstarpējās attiecībās**, kā rezultāts ir konflikti un attiecību nestabilitāte laulībā, ģimenē;
- **plaša negatīvās informācijas telpa masu medijos.** Tā veicina negatīvo domāšanu un sevis pieradināšanu pie “nelabvēlīga laika” prognozes gaidīšanas. Faktiski ikviens notikums, kas izjauc ierasto dzīves kārtību, var kļūt par stresoru.

18.3. Stresa pazīmes

Stresa pazīmes var iedalīt grupās. Izšķir:

- 1) fizioloģiskās;
- 2) uzvedības;
- 3) psiholoģiskās;
- 4) organizacionālās pazīmes.

Fizioloģiskās pazīmes:

- paaugstināts asinsspiediens;
- svišana;
- aizdusa, virspusēja elpošana;
- miega traucējumi;
- galvassāpes, sāpes plecu un kakla daļā;
- sausuma sajūta mutē u. c.

Uzvedības pazīmes:

- nagu vai ienadžu graušana;
- emocionāli izvirdumi;
- smēķēšana, alkohola lietošana;
- impulsīva uzvedība;
- pārmērīga ēšana vai apetītes trūkums;
- saldumu lietošana, košļājamās gumijas košļāšana u. c.

Psiholoģiskās pazīmes:

- garlaicība;
- nogurums;
- apātija;
- slikts garastāvoklis;
- bezcerīgums;
- nervozitāte;

- kaprīzes;
- zema pašvērtība u. c.

Organizacionālās pazīmes:

- neapmierinātība ar darbu/mācībām;
- darba vai mācību kavējumi;
- zema produktivitāte;
- laika organizēšanas problēmas;
- nepabeigti uzdevumi;
- sliktas attiecības ar kolēģiem, studiju biedriem u. c.

Stress bloķē arī intelektuālo funkciju, piemēram, domāšanu, atmiņu efektīvu darbību.

Ilgstošs stress negatīvi ietekmē visas dzīves jomas, arī savstarpējās attiecības. Ilgstošs stress novājina cilvēka imūnsistēmu, veicina nopietnas saslimšanas: elpošanas ceļu, sirds un asinsvadu, infekcijas slimības. Tas ir viens no **izdegšanas sindroma** cēloņiem. Izdegšanas sindroms tiek uzskatīts par 21. gadsimta moderno slimību, kas izpaužas kā ilgstoša slikta emocionāla pašsajūta. Cilvēks ir neapmierināts ar sevi un līdz ar to arī ar mācībām, darbu un dzīvi kopumā. Augstāka izdegšanas riska pakāpe ir **saskarsmes profesijām**: pedagogiem, sociālajiem darbiniekiem, vadītājiem, cilvēkiem, kuru darbs ir saistīts ar lielu ikdienas kontaktu daudzumu.

18.4. Stresa mazināšana

Galvenās stresa mazināšanas tehnikas:

1) **savstarpējo attiecību "terapija"** — kontakti ar tuviem, mīļiem cilvēkiem, arī kolēģiem, pat nejauši sastaptiem paziņām, kas sniedz jums pozitīvas emocijas. Pārrunājiet ar viņiem savas problēmas. Ne vienmēr svarīgs ir konkrēts risinājums. **Risinājums ir arī iespēja izrunāties;**

2) **pārmaiņu vadīšana.** Neuzturieties ilgstoši vietās, kuras izraisa stresu. Saīsiniet kontaktus, kas saistīti ar negatīvām emocijām. Veiciet kaut nelielas izmaiņas ikdienā: mainiet ierasto dienas ritmu, apģērba stilu, frizūru, kosmētiku, smaržas, varbūt izvēlieties citu maršrutu uz mācībām vai darbavietu. Tomēr nevajadzētu iekrist pārmaiņu azartā — mainīt mainīšanas dēļ. Tas, kā arī pārmaiņas lielās devās, izraisa stresu;

3) **fiziska relaksācija.** Fiziskās relaksācijas veidi ir:

- dažādas fiziskas aktivitātes, nodarbošanās ar sportu;
- vingrojumu kompleksi;
- pašmasāža u. c.;

4) **sajūtu vadīšana.** Izmantojiet sajūtas — redzi, dzirdi, ožu, garšu —, lai uzlabotu pašsajūtu:

- **skatieties** uz lietām (mīļiem cilvēkiem, veikalu skatlogiem), dažādiem skatiem, ainavām, uguns vai sveces liesmām, cilvēkiem, kas jums patīk;
- **klausīties** mūziku, dažādas relaksējošās dabas skaņās (koku šalkšanā, lietus lāsēs logā, malkas sprakšķēšanā, ūdens skaņās);
- **izmantojiet dabiskās smaržas:** augu, tējas, svaiga gaisa, sveķu u.c. smaržas;
- **apēdiet kaut ko garšīgu;**

5) **pozitīva domāšana un pozitīva pašiedvesma.** Domai piemīt reāls, taustāms spēks. Ko un kā mēs domājam, tā arī jūtamies. Ir izteikumi, kas palīdz pārvarēt stresu un nomierina. Varbūt, ka tos var nosaukt par “spēka vārdiem”. Katram cilvēkam tie ir savi. Kādai manai studentei palīdzēja vārdi: “Nekad neuztraukties par to, ko var mainīt, un nekad neuztraukties par to, ko nevar mainīt.” Pozitīvu pašiedvesmu var panākt arī ar pozitīvu iztēlošanos — iztēlojieties kādu vietu, situāciju, kurā jutāties labi.

Relaksāciju var sniegt arī dažādi ekstravagantāki paņēmieni — sevis palutināšana, skaļa kliegšana un dziedāšana, braukšana ar automašīnu u. c.

Paņēmienu izvēlei jābūt vismaz tikpat individuālai, cik individuāls ir pats stress.

1. TESTS

Tests pārbaudīs, cik jūsu ikdienas dzīve ir pilna stresu. Apvelciet aplīti ap to ciparu, kurš atbilst tam, cik bieži attiecīgā uzvedība parādās jūsu dzīvē.

| | |
|---|---------|
| 1 | nekad |
| 2 | reti |
| 3 | reizēm |
| 4 | bieži |
| 5 | vienmēr |

| | | |
|-----|---|-----------|
| 1. | Vai jūs uzskatāt, ka steidzināt savu runu? | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Vai jūs steidzināt citus, viņus pārtraucot, vai ar "hm" palīdzību vai pabeidzot teikumu viņa vietā? | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Vai jūs ienīstat stāvēšanu rindā? | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Vai jums liekas, ka laika ir par maz, lai kaut ko izdarītu? | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Vai jūs izjūtat riebumu pret laika kavēšanu (izšķiešanu)? | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Vai jūs ēdat par ātru? | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Vai braucot jūs pārsniedzat atļauto ātrumu? | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Vai jūs mēģināt darīt vairākas lietas vienlaicīgi? | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Vai jūs kļūstat nepacietīgs, ja citi kaut ko dara par ātru? | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Vai jums šķiet, ka dienā par maz ir laika, lai atpūstos un baudītu? | 1 2 3 4 5 |
| 11. | Vai jūs sevi uzskatāt par pārlietu nodarbinātu? | 1 2 3 4 5 |
| 12. | Vai jūs "šūpojat" kājas vai piedauzāt pirkstus? | 1 2 3 4 5 |
| 13. | Vai sarunas laikā jūs domājat par citām lietām? | 1 2 3 4 5 |
| 14. | Vai jūs ejat par ātru? | 1 2 3 4 5 |
| 15. | Vai jūs neciešat paslaistīšanos pēc maltītes? | 1 2 3 4 5 |
| 16. | Vai pēc maltītes jūs kļūstat uzbudināts? | 1 2 3 4 5 |
| 17. | Vai jūs neciešat zaudēšanu sporta un citās spēlēs? | 1 2 3 4 5 |
| 18. | Vai jūs sevi uzskatāt par cilvēku ar sažņauptām dūrēm vai sakostiem žokļiem? | 1 2 3 4 5 |
| 19. | Vai jūsu uzmanība dažkārt aizceļo kaut kur citur, kamēr jūs domājat par to, kas notiks vēlāk? | 1 2 3 4 5 |
| 20. | Vai jūs esat cilvēks, kas cenšas? | 1 2 3 4 5 |

Testa interpretācija

| | |
|-------|--------------------------------|
| 20–60 | Normāls stresa līmenis |
| 61–79 | Nepieciešama uzlabošana |
| > 80 | Pārlietu augsts stresa līmenis |

- Ja jums ir virs 60 punktiem, nepieciešams tuvāk analizēt stresu jūsu dzīvē.

2. TESTS

ASV psihologa Džona D. Adamsa stresa pētīšanas metode

Šī metode nosaka indivīda stresa līmeni pēc respondentu subjektīva vērtējuma. Anketa izveidota, lai noteiktu tipiskās spriedzes izpausmes, izmantojot 5 ballu sistēmu, kurā "1" nozīmē — man tas nepiemīt, bet "5" — man tas ir ļoti raksturīgi.

Džona D. Adamsa standartizētie rādītāji norāda, ka pieļaujamais stresa līmenis ietilpst robežās no 35 līdz 49 punktiem.

Spriedzes reakcijas

Šeit uzskaitītas vistipiskākās spriedzes izpausmes. Lūdzu, atzīmējiet, cik jums raksturīgas šīs reakcijas pēdējā laikā (piemēram, pēdējās pāris nedēļās). Ierakstiet atbilstošo ciparu no 1 līdz 5 uz līnijas pirms katras atbildes.

| | | |
|-----|--|-------|
| 1. | Pārāk daudz ēdu | _____ |
| 2. | Lietoju pārāk daudz alkohola | _____ |
| 3. | Smēķēju vairāk nekā parasti | _____ |
| 4. | Jūtos saspringts, uzvilīts, nemierīgs, nervozs | _____ |
| 5. | Jūtos nospiests vai nožēlas pilns | _____ |
| 6. | Mazāk sev patīku | _____ |
| 7. | Man ir grūtības aizmigt vai palikt nomodā | _____ |
| 8. | Jūtos nemierīgs un nespēju koncentrēties | _____ |
| 9. | Paaugstināta interese par seksu | _____ |
| 10. | Pazemināta interese par seksu | _____ |

| | | |
|-----|--|-------|
| 11. | Ēstgribas zudums | _____ |
| 12. | Jūtos noguris, pārpulējies, trūkst enerģijas | _____ |
| 13. | Esmu viegli sakaitināms | _____ |
| 14. | Domāju par pašnāvību | _____ |
| 15. | Mazāk komunicēju | _____ |
| 16. | Jūtos apjucis vai satriekts | _____ |
| 17. | Grūtības piecelties no rītiem | _____ |
| 18. | Galvassāpes | _____ |
| 19. | Vēdergraizes vai zarnu problēmas | _____ |
| 20. | Svīstošas un/vai drebošas rokas | _____ |
| 21. | Elpas trūkums | _____ |
| 22. | Ļauju, lai lietas slid uz priekšu pašas | _____ |
| 23. | Nepareizi novirzītas dusmas | _____ |
| 24. | Jūtos nevesels | _____ |
| 25. | Jūtos vājš | _____ |
| 26. | Jūtos apreibis vai vieglprātīgs | _____ |

VINGRINĀJUMI STRESA MAZINĀŠANAI

1. Relaksācijas vingrinājums

- 1) izvēlieties ērtu vietu, kur apgulieties. Apgulieties uz muguras ērtā pozā — rokas gar sāniem ar plaukstām uz leju. Aizveriet acis, elpojiet lēni un dziļi;
- 2) saņnaudziet vienu roku dūrē, lēnām palieliniet sasprindzinājumu visā rokā, cik vien spējat. Domājiet par to, kā jūtas roka. Tad iztaisnojiet pirkstus un atbrīvojiet roku;
- 3) atkārtojiet šo vingrinājumu ar otru roku;
- 4) dziļi ieelpojiet un izelpojiet. Cik vien spējat, atslābiniet visu ķermeni;
- 5) rokas gar sāniem ar plaukstām uz leju. Spiediet no visa spēka ar plaukstām uz atbalsta virsmu. Rokas taisnas. Koncentrējieties uz rokām, krūšu kurvi, muguru tik ilgi, līdz sajūtat tajos sasprindzinājumu. Sajūtiat sasprindzinājumu abās rokās. Atbrīvojiet rokas, līdz sasprindzinājums tajās izzūd. Vēlreiz atkārtojiet šo vingrinājumu;

- 6) dziļi ieelpojiet un izelpojiet. Cik vien spējat, atslābiniet visu ķermeni;
- 7) sarauciet cieši uzacis un cieši aizveriet acis. Tik cieši, cik to varat. Domājiet par to, cik saspringta jūtas jūsu seja. Saglabājiet šo sejas izteiksmi 5 sekundes, tad atbrīvojieties, pilnībā atslābiniet acis un seju. Atkārtojiet šo vingrinājumu vēl vienu reizi;
- 8) dziļi ieelpojiet un izelpojiet. Cik vien spējat, atslābiniet visu ķermeni;
- 9) sakodiet, cik iespējams cieši, zobus. Koncentrējieties uz sasprindzinājumu žokļos. Izturiet 5 sekundes un tad atslābinieties. Atkārtojiet šo vingrinājumu vēlreiz;
- 10) dziļi ieelpojiet un izelpojiet. Cik vien spējat, atslābiniet visu ķermeni;
- 11) sasprindziniet plecus, līdz sajūtat sasprindzinājumu arī mugurā un sēžas muskuļos. Domājiet par sasprindzinājumu, kuru jūtat. Izturiet 5 sekundes, tad atslābinieties. Atkārtojiet šo vingrinājumu vēl vienu reizi;
- 12) dziļi ieelpojiet un izelpojiet. Cik vien spējat, atslābiniet visu ķermeni;
- 13) no visa spēka sasprindziniet vēdera muskuļus. Izturiet 5 sekundes, tad atslābinieties. Atkārtojiet šo vingrinājumu vēlreiz;
- 14) dziļi ieelpojiet un izelpojiet. Cik vien spējat, atslābiniet visu ķermeni;
- 15) sasprindziniet kāju muskuļus. Lēnām, pakāpeniski palieliniet spriedzi. Domājiet par sasprindzinājumu, kuru jūtat. Izturiet 5 sekundes, tad atslābinieties. Atkārtojiet šo vingrinājumu vēlreiz;
- 16) dziļi ieelpojiet un izelpojiet. Cik vien spējat, atslābiniet visu ķermeni;
- 17) elpojiet vienmērīgi. Mēģiniet atslābināt visas ķermeņa daļas. Domājiet par kājām, vēderu, rokām, pleciem, sēžas muskuļiem, žokļiem. Domājiet tieši tāpat, kā jūs to jau darījāt. Iedomājieties, ka sasprindzinājums ir atstājis jūsu ķermeni un jūsu ķermenis tagad ir atbrīvots. Šādā atslābinātā stāvoklī palieciet 1–2 minūtes;
- 18) atkārtojiet visu vingrinājumu kompleksu tik reižu, cik tas ir nepieciešams.

2. Relaksācijas vingrinājums pirms publiskas uzstāšanās

- 1) pakāpeniski sasprindziniet kājas, gurnus, vēderu, krūtis, rokas, plecus, galvu. Sasprindzināšanās brīdī aizmūriet elpu;
- 2) pakāpeniski atbrīvojiet muskulatūru un izelpojiet;
- 3) vingrinājumu atkārtojiet vairākas reizes (muskuļu sasprindzināšanu un atslābināšanu var veikt arī vairākas reizes dienā, jo tādējādi relaksējas viss ķermenis).

3. Pašmasāžas vingrinājums

- 1) nolieciet galvu uz priekšu, lai zodis aizskartu krūtis. Kaklam jābūt izstieptam, taču tā, lai tas nesāpētu. Atslābiniet kakla muskulatūru. Masējiet kakla aizmuguri virzienā no pakauša līdz pleciem;
- 2) masējiet ausis un deniņus, berzējiet tos apļveida kustībām;
- 3) ar pirkstiem viegli pamasējiet kaklu virzienā augšup un lejup;
- 4) viegli saspiediet galvaskausu virs ausīm. Veiciet vieglas apļveida kustības;
- 5) pamasējiet kakla aizmuguri un plecus.

PATSTĀVĪGAIS DARBS

1. Izveidojiet savu personisko komforta, diskomforta (stress), panikas (liels stress) zonu situāciju sarakstu.
2. Novērtējiet situācijas un vietas savā mācību/darbavietā pēc komforta, diskomforta (stress) un panikas (liels stress) kritērijiem.

Piemērs

| Nr. p. k. | Situācijas, vietas | Komforts | Diskomforts | Panika |
|-----------|---------------------------------|----------|-------------|--------|
| 1. | Mācību/darba telpa | ■ | | |
| 2. | Fona mūzika | ■ | | |
| 3. | Publiska uzslava | ■ | | |
| 4. | Publiska kritika | | ■ | |
| 5. | Blakussarunas | | ■ | |
| 6. | Steidzami, neparedzēti uzdevumi | | | ■ |
| 7. | Nepietiekama slodze | | ■ | |
| 8. | Kolektīvie pasākumi | ■ | | |

19. SASKARSMES STILI

Stress, konflikti ietekmē cilvēku **saskarsmes stilu** — **neverbālu un verbālu, izturēšanās veidu, kas ietekmē savstarpējās attiecības**. Saskarsmes stils var palīdzēt risināt konfliktus, bet var arī veicināt tālāku konflikta padziļināšanos. Konfliktu padziļina neatbilstošs — nekongruents saskarsmes stils. **Kongruence nozīmē savstarpējo atbilstību starp vārdiem, ķermeņa valodu, balsi toni, situāciju.**

Amerikāņu psiholoģe Virdžīnija Satira uzskata, ka tieši pašvērtējums nosaka visu saskarsmi kopumā. Ikvienam cilvēkam ir nozīmīgs pozitīvs pašnovērtējums. Pašvērtējums nav šķirams no profesionālās kvalifikācijas — augsts pašvērtējums parasti atbilst augstai profesionālai kvalifikācijai. Pašvērtējums izpaužas arī citu cilvēku rīcības novērtējumā.

Piemēram: Divi jauni darbinieki izsakās par savu nodaļas vadītāju. Pirmais saka: “Viņš ir labs, kompetents vadītājs ar saprotošu attieksmi pret saviem padotajiem. Es apbrīnoju viņa pacietību. Viņš velta daudz laika, lai parādītu, kā veicams mans darbs, un uzmanīgi seko, lai es to izdarītu pareizi.” Otrs darbinieks saka: “Ko tu ar to gribi teikt? Ir tieši otrādi. Viņš vienmēr aizrāda, kas man jā dara, un uzmana katru sikumu. Viņš uzskata, ka mēs esam pilnīgi nevērtīgi.”

Minētais piemērs ir konfliktsituācija, kad saduras divi pretēji viedokļi. Iespējams, ka otrā darbinieka viedokli ietekmē pazemināts pašvērtējums. Vadītājs ir vēlējis tikai palīdzēt jaunajam darbiniekam.

Saskarsmes stils ir saskarsmes taktika, ko cilvēki izmanto arī, lai slēptu, ko patiesībā domā vai jūt. Saskarsmes stili ir dažādi.

Konfliktsituācijas piemērs būvfirmā

Darbinieks stāsta savam kolēģim: “Projektā paredzētie celtniecības materiāli izrādījās nepiemēroti klienta pasūtījuma izpildei. To konstatēja pēc rūpīgas augsnes izpēti. Klients atbildēja, ka viņu neinteresē, kā viņš pats izteicās, “blakus apstākļi”. Viņš vēlas projektā paredzētos materiālus. Vairākas dienas es klientu nevarēju pārliecināt. Beidzot es sarunāju kādu kolēģi, kurš viņam spēja to izskaidrot.” Kolēģis vaicāja: “Kāpēc tu to neizdari pats?”

Pēdējo jautājumu piemērā var uztvert kā uzbrukumu pašcieņai un izvēlēties dažādus aizstāvēšanās veidus — saskarsmes stilus:

— Tu nekad man nepiekrīti. Viss ko es daru, tavuprāt, ir nepareizi. Galu galā tā ir mana darīšana.

— Tev taisnība. Esmu kļūdījies. Atvaino. Esmu slikts klientu menedžeris.

— Teorijā tas jau ir sen pierādīts, ka t. s. krīzes situācijās jāizmanto starpnieki.

— Galu galā tam vairs nav nozīmes. Labāk parunāsim par kaut ko citu. Kā tev patīk mūsu jaunā sekretāre?

Taču atbilde var būt arī atklāta, lietišķa un līdzsvarota: “Es nolēmu lūgt palīdzību tāpēc, ka pats nepratu atrisināt radušos problēmu un tas mani uztrauca.”

Galvenie jebkuras saskarsmes situācijas (arī minētajā piemērā) aspekti ir: pats, citi (citas personas, viņa domas, jūtas, mērķi, pašvērtība saskarsmes brīdī), konteksts — saskarsmes vieta, laiks, tēma (saturs). Katra atbilde minētajā piemērā ir noteikts saskarsmes stils, kuru raksturo noteikta neverbālā uzvedība, runa, iedarbība (iespaids) uz citiem cilvēkiem.

V. Satira izdala piecus saskarsmes pamatstilus:

- pārmetoši nosodošais stils;
- plakātiskās pielabināšanās stils;
- pārspilētā racionālisma stils;
- nepamatotā mazsvarīguma stils;
- līdzsvarotais stils.

Pārmetoši nosodošais stils. Aplūkojot dažādus saskarsmes stilus, balstīsimies uz iepriekš minēto piemēru. Pirmā atbilde bija: “Tu nekad man nepiekrīti. Viss, ko es daru, tavuprāt, ir nepareizi. Galu galā tā ir mana darīšana.” Šajā gadījumā tiek respektēts pats, taču noliegti citi — atbildību uzveļ citām personām, kā arī noliegts konteksts. **Vainotāja “es” stāvoklim ir pārspilēta “Vecāks” pozīcija.** Neverbālo uzvedību raksturo saspringta, slēgta ķermeņa poza, stāja — taisna mugura, stalta stāja, saspringti muskuļi, sakosti zobi. Acu skatiens ir stingrs, dusmīgs. Lieto žestu: rādīšana ar pirkstu, pirksta kratīšana. Balss tonis — kategorisks. Runā bieži lieto izteikumus:

— Tā nav mana darīšana.

— Tās ir jūsu problēmas.

— Jums vienmēr atrodas kāds iegāns, lai sevi attaisnotu.

— Jūs kļūdījāties/kļūdāties.

— Jūs nekad man nepiekrītat.

— Vainīgs esat jūs.

Balss tonis parasti ir kategorisks, nosodošs vai pamācošs. Stilam raksturīga daudzvārdība. Partnerim neļauj izteikties — nelaiž otru cilvēku pie vārda. Tas ir autoritārs stils un atgādina vecāku izturēšanos. Šāda izturēšanās izraisa partneros vainas sajūtu. Tā neveicina pozitīvas savstarpējās attiecības un bieži izraisa tādu pašu atbildes reakciju: "Ak tu man tā! Nu tad..." Veidojas konfliktsituācijas vai arī tās tiek padziļinātas. Šāds saskarsmes stils ir agresīvs. Tomēr tā vispirms ir paša vainotāja ārējā čaula un pazeminātā pašvērtējuma sekas. Patiesībā cilvēks dusmojas uz sevi, ka viņam nav kaut kas izdevies tā, kā viņš pats to vēlēties. Viņš cenšas slēpt savu nedrošību. Viņa dominējošā iekšējā balss saka: "Man jāpanāk, ka no manis baidās. Tad mani cienīs." Konfliktsituācijās raksturīga **konkurences taktika**.

Plakātiskās pielabināšanās stils. Otrā atbilde bija: "Tev taisnība. Esmu kļūdījis. Atvaino. Esmu slikts klientu menedžeris." Šāda atbilde pārspilē citu personu viedokli, situāciju un noliedz sevi. Plakātiskās pielabināšanās saskarsmes stilam ir zems pašvērtējums — nav sava "es". Cilvēkiem ir pārspilēta personiskā atbildība — viņi ir par daudz atbildīgi un uzņemas arī citu atbildību. Viņiem grūti pateikt "nē", un citi to bieži izmanto. Cilvēki ārēji visam piekrīt, jo, viņuprāt, pats svarīgākais ir "mīļais miers" par katru (personisko) cenu. Ārējā piekrišana tomēr nenozīmē vienprātību. Saskarsmē ir grūtības izprast, ko šādas izturēšanās cilvēki īstenībā vēlas un domā. Šie cilvēki gaida, lai citi rikojas viņu vietā, vai arī gaida atļauju rīkoties, jo baidās kļūdities.

Neverbālo uzvedību raksturo padevīgums: ķermenis nedaudz salicis, galva noliekta. Viņi cenšas telpā ieņemt nomaļas vietas, lai būtu neredzami.

Runā raksturīgi izteikumi:

— Es atvainojos.

— Jums ir taisnība.

— Es kļūdījos.

— Es labošos.

Paši par sevi izteikumi vēl neliecina par plakātisko pielabināšanos. Taču plakātiskā pielabināšanās izteikumus lieto pārspilēti bieži. Balss ir klusāka un intonācija pazemināta.

Šāda stila pārstāvja "es" ir pārspilētā "Bērna" stāvoklī. Saskarsmē šāda uzvedība izsauc žēlumu, nepatiku vai pat dusmas. Iekšējā balss saka: "Es esmu nevarīgs. Pažēlo mani." Tas ir arī tas, ko patiesībā vēlas šī saskarsmes stila pārstāvis. Konfliktsituācijās raksturīgas **izvairīšanās un pielāgošanās taktikas**.

Pārspilētā racionālisma stils. Trešā atbilde bija: “Konfliktoloģijā tas jau ir sen pierādīts, ka t. s. krīzes situācijās jāizmanto starpnieki.” Šāda atbilde pārspilē konteksta lomu saskarsmē, bet noliedz sevi un citus — savu un citu cilvēku pašvērtību. Ārēji tā ir ļoti racionāla uzvedība, emociju noliegums. Tā ir bezpersoniska uzvedība, kurā nav personiskā viedokļa, jūtu. Piemēram, netiek lietoti tādi izteikumi:

- Es domāju.
- Manuprāt.
- Man šķiet.
- Es jūtu.

Šādas uzvedības mērķis ir atstāt zinošas, kompetentas personas iespaidu, taču, neraugoties uz izteikto racionālismu, tā nav radošas personības pazīme. **“Es” pozīcija — pārspilēts “Pieaugušais”.** Personiskie kontakti ar šādiem cilvēkiem ir apgrūtināši (piemēram, neformālās situācijās — kafejnīcās, atpūtā, citās izklaidēs — viņi ir traucējoši), bet lietišķās attiecībās strādāt kopā ir viegli.

Neverbālo uzvedību raksturo: taisna poza, stāja, vienmēr nopietna sejas izteiksme, monotona balss.

Runā visbiežāk sastopami izteikumi:

- Iztiksīm bez emocijām.
- Tas ir neloģiski.
- Ir zināms, ka...
- Kā uzskata... (tiek nosaukta kāda autoritāte, teorija vai tml.).
- Kā rakstīts... (tiek nosaukts informācijas avots).

Pārspilēti racionāla uzvedība saskarsmē distancē — cilvēki baidās tuvoties, jo partneris izskatās nepieejams, ļoti kompetents, loģisks. Īstenībā viņš alkst emocionālās tuvības. Dominējošā iekšējā balss viņam saka: “Man jābūt zinošam, savāktam, gudram, tad mani cienīs.” Konfliktsituācijās šādam saskarsmes stilam vairāk raksturīgas **kompromisa un arī sadarbības taktikas.**

Nepamatotā mazsvarīguma stils. Ceturtā atbilde bija: “Galū galā tam vairs nav nozīmes. Labāk parunāsim par kaut ko citu. Kā tev patīk mūsu jaunā sekretāre?” Šāda uzvedība nerespektē ne sevi, ne citus, ne kontekstu. Cilvēki, kuriem raksturīgs minētais saskarsmes stils, ir ar pazeminātu pašvērtējumu un diezgan haotiski. Šāda stila pārstāvji cenšas pārvērst saskarsmi par nenozīmīgu un nenopietnu, vai pat joku. Arī šī stila **“es” atrodas pozīcijā — pārspilēts “Bērns”.** Ārēji cilvēks izskatās bezrūpīgs un jautrs.

Neverbālo uzvedību raksturo: haotiskums kustībās, nespēja mierīgi nostāvēt, sēdēt, saraustīti žesti, klaiņojošs acu skatiens.

Runai nav īpašu vārdu vai izteikumu, taču visspilgtāk to raksturo:

- 1) nepamatotas tēmu maiņas;
- 2) tendence visu pārvērst par joku.

Zināms haotiskums ir raksturīgs cilvēkiem dramatiskās dzīves situācijās. Noteiktās devās nepieciešama arī bezrūpība un spēja pajokot. Iekšējā balss šādiem cilvēkiem saka: "Man jābūt bezrūpīgam, jautram, jācenšas visus sasmidzināt, tad mani cienīs." Saskarsmē dominē bezrūpība. Konfliktsituācijās viņi visbiežāk lieto **izvairīšanās taktiku**.

Līdzsvarotais stils. Piektā atbilde bija: "Es nolēmu lūgt palīdzību tāpēc, ka pats nepratu atrisināt radušos problēmu un tas mani uztrauca." Tā ir līdzsvarota atbilde un uzvedība konfliktsituācijās, kas rēķinās ar sevi, citiem un saskarsmes kontekstu. Līdzsvarotā saskarsmes stila cilvēkiem ir augsts pašvērtējums: **"es" atrodas "Pieaugušā" pozīcijā. Tas ir efektīvas lietišķās saskarsmes stils.**

Neverbālo uzvedību raksturo: ķermeņa poza ir atvērta, stāja brīva, sejas izteiksme atklāta, noapaļoti žesti, balss tonis nav monotons. Ķermeņa valoda un runa nav pretrunā viens ar otru.

Līdzsvarotā saskarsmes stila runu raksturo divas galvenās iezīmes:

- 1) pirmās personas lietošana: "es domāju", "es jūtu", "man šķiet", "manuprāt", "es kļūdījos" u. c.;
- 2) netiek lietoti kategoriski vārdi/izteikumi: "vienmēr", "nekad", "noteikti" u. c.

Nav cilvēku, kuriem saskarsmē vienmēr būtu tikai līdzsvarots stils. Cilvēki lieto dažādus stilus, taču viens ir dominējošs un to lieto visbiežāk. Savu saskarsmes stilu var apzināti koriģēt par līdzsvarotu uzvedību. Lai to izdarītu, ir nepieciešams izvēlēties atbilstošu neverbālo uzvedību, kā arī runāt pirmajā personā un nelietot kategoriskus izteikumus. Līdzsvarotā saskarsmes stila iekšējā balss saka: "Man jābūt tādām, kādas es esmu." Konfliktsituācijās ir raksturīga **sadarbības un kompromisu taktikas**. Līdzsvarotais saskarsmes stils ir uzvedība, kas sekmē konfliktu noregulēšanu.

Līdzsvarotība ir vairāk jāsaprot kā ideāls, uz kuru mēs tiecamies, kā tāds saskarsmes stils, kuru mēs gribam izveidot.

20. KOMANDA

20.1. Grupas raksturojums

Pārsvarā saskarsme norisinās grupās: ģimenē, mācību iestādēs — klasēs unursos —, darba kolektīvos un komandās. Cilvēks vienlaicīgi ir daudzu un dažādu grupu dalībnieks. Grupās pieaug arī saskarsmes mijiedarbību skaits.

9. tabula. Iespējamo mijiedarbību skaits grupās, kurās ir vairāk nekā divi cilvēki

| Grupās lielums | Potenciālās mijiedarbības |
|----------------|---------------------------|
| 2 | 1 |
| 4 | 25 |
| 5 | 90 |
| 6 | 301 |

Tas arī nosaka saskarsmes prasmju nozīmi cilvēka dzīvē.

Grupa ir cilvēku kopums, kuru raksturo:

- 1) vienots mērķis;
- 2) grupas darbinieku savstarpēja mijiedarbība;
- 3) rakstītas vai nerakstītas uzvedības normas;
- 4) piederības un vienotības sajūta — grupas pievilcība tās dalībnieku acīs.

Pastāv atšķirība starp jēdzieniem: "grupa" un "komanda". Piemēram, studiju kurss ir grupa, taču nav komanda. Šajā grāmatā uzmanība pievērsta tieši komandai un saskarsmes jautājumiem tajā.

20.2. Komandas pazīmes

Viena no saskarsmes pamatprasmēm ir prasme strādāt komandā. Ne velti darba sludinājumos, personāla atlasē tā tiek īpaši uzsvērtā. Mūsdienu darba organizācijas metodes balstās uz sadarbības un mijiedarbības — komandas — principa. Komandas produktivitāti nosaka t. s. **sinerģiskais efekts**, kuru izsaka formula $1+1 = 3$, proti, indivīdi, darbojoties komandā, sasniedz vairāk, nekā strādājot atsevišķi. Turklāt komandā veidojas tādas pievienotās vērtības kā sociālais atbalsts, iespēja komunicēt un laicīgi novērst kļūdas, kuras citi komandas dalībnieki pamana ātrāk.

Galvenās komandu raksturojošās pazīmes:

- 1) komanda sastāv no 5 līdz 20 cilvēkiem, bet efektīvākās ir 4–6/8 cilvēku komandas;
- 2) dalībnieku atlases kritēriji ir kritiski un mērķtiecīgi;
- 3) kopīgi un skaidri mērķi, kas zināmi ikvienam tās dalībniekam. Šie mērķi realizējami tikai kopīgā koordinētā sadarbībā. Šī pazīme atšķir komandu no grupas. Piemēram, studiju kursa grupas dalībniekiem ir vienots mērķis — iegūt izglītību, specialitāti, taču katrs individuāli izvēlas savu attieksmi — kā mācīties;
- 4) savstarpēji papildinošas psiholoģiskās lomas — dalībnieku talanti un trūkumi (sk. nākamo apakšnodaļu);
- 5) savstarpēja atkarība;
- 6) kopīgs darbības modelis, kas pastāvīgi tiek tālāk pilnveidots;
- 7) kopīga atbildība par sasniegtajiem rezultātiem, kuru akceptē visi dalībnieki — viss paveiktais ir visas komandas nopelns kopumā. Uzvarās un arī zaudējumos;
- 8) definētas normas un noteikumi. Piemēram, komandas dalībniekiem bez aizspriedumiem jāuzklausa citu dalībnieku domas;
- 9) piederības sajūta.

Ne visi spēj vienlīdz sekmīgi strādāt komandā. Visbiežāk savu individuālo īpašību dēļ. Piemēram, pētījumi rāda, ka grupās, kurās strādā cilvēki ar augstām intelektuālām spējām (t. s. zvaigžņu komandas), ir zemi darba rezultāti. Šādu parādību sauc par “Apollo sindromu”.

20.3. M. Belbina komandas lomu teorija

Mūsdienu vadošā autoritāte komandas jautājumos Meredits Belbins izšķir deviņas psiholoģiskas un praktiskas komandas lomas, kas kopumā nodrošina veiksmīgu tās darbību:

- trīs uz darbību orientētas lomas (speciālists, izpildītājs, noformētājs);
- trīs uz attiecībām orientētas lomas (koordinators, resursu pētnieks, saskaņas veicinātājs);
- trīs uz intelektuālām darbībām orientētas lomas (ideju ģenerators, veidotājs, novērotājs un izvērtētājs).

Detalizētu šo lomu apskatu atspoguļo 10. tabula.

10. tabula. M. Belbina komandas lomu teorija

| Nr. p. k. | Loma | Lomas uzdevums komandā | Lomas stiprās puses (talanti) | Lomas pieļaujamie trūkumi | Lomas nepieļaujamie (kontrolējamie) trūkumi |
|-----------|------------------|--|--|--|--|
| 1. | Ideju ģenerators | Jaunu ideju, stratēģiju ģenerēšana. Komandas radošais potenciāls | iztēle; radoša domāšana; neatkarīgs viedoklis | teorētiskums; nereālas ("mākoņu") fantāzijas | privātīpašnieciska attieksme uz savām idejām, nelabprāt sadarbojas ar citiem, nelabprāt piekrīt savu ideju korekcijām, interpretācijām |
| 2. | Resursu pētnieks | Resursu (ideju, informācijas, cilvēku, finanšu) meklēšana ārpus komandas, to izpēte un piesaiste komandas interesēm. Vada pārrunas — komandas "ārlietu ministrs" | pētnieciska intuīcija; komunikabilitāte; diplomāta talants | pārliets entuziasms; interešu nenoturība — ātri zaudē interesi | nepabeigtas lietas; uz viņu nevar paļauties, jo var pievilt |
| 3. | Koordinators | Viedokļu koordinēšana, lēmumu pieņemšana. Komandas informācijas centrs. Faktiski vada komandu | mērķtiecīgs; līdzsvarots | vidējs intelekts un radošais potenciāls; manipulatīvs (manipulē ar solījumiem; izmanto uzticību) | nepamatoti, neizpildāmi solījumi "kreditā" |

| | | | | | |
|----|-------------------------|--|---|---|---|
| 4. | Veidotājs | Komandas darbības formas veidošana: darbības virzienu, mērķu un prioritāšu noteikšana. Krīzes vadības centrs | dinamisks; noteiktība; drosmē | neiecietība pret jaunām idejām, cilvēkiem; agresīva, provocējoša uzvedība (ass attiecībās ar cilvēkiem) | nespēj risināt situācijas ar humoru vai atvairinoties |
| 5. | Vērotājs un izvērtētājs | Ideju, priekšlikumu, problēmu analīze "no malas" lēmumu sagatavošanai un pieņemšanai. Komandas "visu redzošā acs" | stratēģiska domāšana; nosvērtība; lielas darba spējas | pārspilēts kritiskums; bezkaislīgs | pārmērīgs pesimisms, cinisms, negatīvi iespaido komandas kopīgo noskaņojumu |
| 6. | Saskaņas veicinātājs | Pozitīva mikroklīmata un pozitīvu savstarpēju attiecību veidošana komandā, novērš domstarpības, stiprina sadarbību | sabiedriska; empātiska; iecietīga, uzmanīga | neizlēmīgs; pārlieta emocionalitāte | pakļāvība ārējam spiedienam |
| 7. | Izpildītājs | Ikdienas uzdevumu praktiska un sistemātiska izpilde "melnā" darba darītājs | praktiskums; darbojas produktīvi; pašdisciplīna | elastības trūkums; lēni saskata jaunas iespējas, risinājumus | pretestība pārmaiņām, jaunām idejām |
| 8. | Noformētājs | Komandas darbības rezultātu noslēdzošās pārbaudes nodrošināšana un noformēšana | rūpīgums; precizitāte; paveic darbu laikā | pārspilēts kritiskums; aizdomīgums un neuzticība, bažīgums par drošību | uzmācīga uzvedība |
| 9. | Speciālists | Speciālu uzdevumu veikšana. Eksperta funkcija | speciālas zināšanas, īpašas prasmes mērķtiecīgs; aizrautīgs | interesu ierobežotība; savas kompetences pārspilēšana | faktu ignorēšana ārpus personiskās kompetences ietvariem |

Loma ir uzvedības, rīcības modelis atbilstoši ieņemamajam stāvoklim komandā.

To nosaka komandas dalībnieku uzdevumi. Loma apvieno cilvēku spējas, zināšanas, prasmes un psiholoģiskās īpašības (piemēram, komunikabilitāti, optimismu vai pesimismu, izlēmību vai neizlēmību u. c.). Komandas sekmīga darbība ir atkarīga arī no tās dalībnieku psiholoģiskās saderības.

Deviņas lomas nenozīmē, ka komandas dalībnieku ideālais skaits ir 9. Viens cilvēks var veiksmīgi pildīt vairākas lomas (~3). Vienlaicīgi cilvēkam ir apmēram tikpat daudz neērto, vājo lomu. Uz citu lomu rēķina var būt kāda viena īpaši spilgta un raksturīga.

ASV pētnieks, vadības zinātņu autoritāte Henrijs Minsbergs rakstīja: "Atsevišķa persona var ietekmēt lomas izpildījumu, bet nevar ietekmēt tās saturu. Aktieri, menedžeri un vienkārši citi cilvēki tēlo iepriekš sadalītas lomas, taču kā personības viņi var piedāvāt savu lomas interpretāciju."

Komanda ir dinamisks (mainīgs) veidojums. Un tas nozīmē, ka atsevišķos tās darbības posmos dažas lomas ir mazāk svarīgas vai pat nav vajadzīgas.

M. Belbins komandas lomu mūsdienās formulē atziņā: "Neviens nav perfekts, taču iespējams, ka komanda tāda ir."

TESTS

Manas lomas komandā

Instrukcija

Sadaliet 10 punktus katra apgalvojuma 8 atbilžu variantiem (šifriem), kas, pēc jūsu domām, visprecīzāk raksturo jūsu uzvedību. Vēlams izvēlēties 3–4 atbilžu variantus. Raksturīgākajai uzvedībai piešķiriet vislielāko punktu skaitu. Kopīgais punktu skaits katrā apgalvojumā nedrīkst pārsniegt 10 punktus.

Piemērs

| 1. | Ko es varu piedāvāt komandai? | Šifrs | Punkti |
|----|---|-------|-----------------|
| ■ | domāju, ka protu saskatīt un izmantot jaunas iespējas | a | - |
| ■ | protu labi sastrādāties ar dažādiem cilvēkiem | b | 4 |
| ■ | viena no manām iedzimtajām spējām, talantiem ir ideju ģenerēšana | c | - |
| ■ | man raksturīgi ir ļoti izpildīt uzticētos pienākumus | d | - |
| ■ | lai sasniegtu labus rezultātus, esmu gatavs uz laiku paciest to, ka kolektīvā esmu nemīlēts | e | 3 |
| ■ | spēju piedāvāt alternatīvus argumentus, vienlaicīgi nezaudējot objektivitāti | f | - |
| ■ | varu noteikt, kad un kurš komandas dalībnieks spēj kaut ko pozitīvu paveikt komandas labā | g | 1 |
| ■ | parasti jūtu, kas ir reāli un noderīgi komandai | h | 2 |
| | | | Kopā: 10 |

| Nr. | Apgalvojumi | Šifrs | Punkti |
|-----|--|-------|--------|
| 1. | Ko es varu piedāvāt komandai? | | |
| | ■ domāju, ka protu saskatīt un izmantot jaunas iespējas | a | |
| | ■ protu labi sastrādāties ar dažādiem cilvēkiem | b | |
| | ■ viena no manām iedzimtajām spējām, talantiem ir ideju ģenerēšana | c | |
| | ■ man raksturīgi ir labi izpildīt uzticētos pienākumus | d | |
| | ■ lai sasniegtu labus rezultātus, esmu gatavs uz laiku paciest to, ka kolektīvā esmu nemīlēts | e | |
| | ■ spēju piedāvāt alternatīvus argumentus, vienlaicīgi nezaudējot objektivitāti | f | |
| | ■ varu noteikt, kad un kurš komandas dalībnieks spēj kaut ko pozitīvu paveikt komandas labā | g | |
| | ■ parasti jūtu, kas ir reāli un noderīgi komandai | h | |
| 2. | Ja arī man ir kādi komandas darba trūkumi, to cēloņi ir: | | |
| | ■ diskomforts, ko izjūtu, ja sapulces ir slikti plānotas, organizētas | a | |
| | ■ mana īpašība būt kopā ar tiem, kuri savu viedokli pārliecinoši argumentē, taču netiek uzklausti | b | |
| | ■ man raksturīgi ir daudz runāt un vēlme izteikties, kad komandā tiek apspriestas jaunas idejas | c | |
| | ■ man traucē mans raksturs — es neprotu pārliecinoši un ar aizrautību pievienoties kolēģiem (nav pietiekamas pārliecības un aizrautības) | d | |
| | ■ nereti manī saskata spēcīgu un autoritāru personību (īpaši tad, ja kaut kas jāizdara) | e | |
| | ■ varbūt man ir grūti būt par līderi tieši tāpēc, ka spēcīgi jūtu komandas garu | f | |
| | ■ man ir raksturīgi par daudz pajauties uz savām personīgajām domām | g | |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ maniem kolēģiem šķiet, ka es par daudz pievērsos detaļām un baidos no neveiksmēm | h | |
| 3. | Kad es kopā ar komandu iedziļinos kādā projektā, tad: | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ protu ietekmēt kolēģus bez spiediena | a | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ cenšos būt precīzs, lai izvairītos no kolēģu paviršības kļūdām | b | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ lai sasniegtu mērķi un nešķiestu laiku, esmu gatavs izdarīt uz kolēģiem spiedienu | c | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ uz mani var paļauties — es vienmēr izdomāšu ko oriģinālu | d | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ esmu gatavs vienmēr atbalstīt priekšlikumus, kas kalpo kopīgām interesēm | e | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ man patīk meklēt jaunas idejas un nepārtraukti kaut ko pilnveidot līdz pat pēdējam sikumam | f | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ uzskatu, ka protu labi risināt jautājumus un šī mana prasme var palīdzēt pieņemt pareizo lēmumu | g | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ uz mani var paļauties un kolēģi var būt pārliecināti, ka galvenais darbs būs labi organizēts | h | |
| 4. | Mans tipiskākais “darba kods” komandā ir: | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ es necenšos ļoti iepazīt savus kolēģus, bet tikai līdz zināmai robežai | a | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ nebaidos oponent un palikt ar savu pozīciju mazākumā | b | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ parasti izdodas atrast argumentus, lai atbrīvotos no “vājiem” priekšlikumiem | c | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ domāju, ka spēju nodrošināt sistēmas darbu pēc noteikta plāna | d | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ cenšos izvairīties no tā, kas tāpat ir acīmredzams un izvirzu negaidītas idejas | e | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ pabeigtas lietas cenšos (un man izdodas) vēl līdz galam noformēt un “piešķirt tām skatu” | f | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ izmantoju savus sakarus ārpus komandas | g | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ es interesējos par visiem viedokļiem, bet protu nešaunoties pieņemt lēmumu, kad tas ir nepieciešams | h | |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 5. | No darba gūstu gandarījumu, jo: | | |
| | ■ man patīk analizēt situācijas un saskaņot viedokļus, priekšlikumus | a | |
| | ■ man ir svarīgi risināt dažādas darba problēmas komandā (man tas patīk) | b | |
| | ■ man patīk, ja es varu komandā palīdzēt veidot labas darba attiecības | c | |
| | ■ es spēcīgi ietekmēju komandas lēmumus | d | |
| | ■ esmu atklāts ar cilvēkiem, kuri spēj piedāvāt ko jaunu | e | |
| | ■ man patīk, ja spēju panākt komandas vienprātību darbībai | f | |
| | ■ man patīk koncentrēties uz konkrēti darāmu darbu | g | |
| | ■ man patīk meklēt izaicinājumu savai iztēlei | h | |
| 6. | Ja man negaidīti piedāvātu sarežģītu darbu, kas jāpaveic īsākā laikā un kopā ar nepazīstamiem cilvēkiem: | | |
| | ■ es meklētu atrunas | a | |
| | ■ es strādātu kopā ar tādu cilvēku, par kura kompetenci būtu pārliecināts | b | |
| | ■ censtos atrast veidu, kā sevi īpaši nenoslogot | c | |
| | ■ uzstājīgi censtos panākt termiņu ievērošanu | d | |
| | ■ domāju, ka rīkotos nosvērti un ar "vēsu prātu" | e | |
| | ■ neskatoties ne uz ko, "ietu uz mērķi" | f | |
| | ■ ja redzētu, ka darbs rit nesekmīgi, pārņemtu vadību | g | |
| | ■ uzsāktu diskusijas, lai iniciētu, kas palīdzētu īstenot uzdevumu | h | |
| 7. | Mani trūkumi komandas darbā: | | |
| | ■ es bieži kļūstu nepacietīgs pret cilvēkiem, kuri traucē progresam | a | |
| | ■ iespējams, ka esmu par daudz analītisks un man pietrūkst intuīcijas | b | |
| | ■ man ir raksturīgs zināms perfekcionisms un tas traucē ātri izpildīt uzdevumus | c | |

| | | |
|---|---|--|
| ■ man nereti ātri paliek garlaicīgi un es paļaujos, ka kāds mani komandā uzmundrinās | d | |
| ■ man grūti uzsākt darbu, ja nav skaidrs mērķis | e | |
| ■ dažreiz man grūti paskaidrot sarežģītus jautājumus | f | |
| ■ apzināti pieprasu no citiem to, ko pats nespēju izpildīt | g | |
| ■ esmu neizlēmīgs situācijās, kad jāizsaka savs viedoklis vai kad sastopos ar opozīciju | h | |

Rezultātu tabula

Aizpildiet tabulu, ierakstot attiecīgajās ailēs iegūtos punktus un saskaitiet punktus katrā kolonnā.

| Apgalvojumi | I | K | V | IĢ | RP | VI | SV | N |
|-------------|---|---|---|----|----|----|----|---|
| 1. | g | d | f | c | a | h | b | e |
| 2. | a | b | e | g | c | d | f | h |
| 3. | h | a | c | d | f | g | e | b |
| 4. | d | h | b | e | g | c | a | f |
| 5. | b | f | d | h | e | a | c | g |
| 6. | f | c | g | a | h | e | b | d |
| 7. | e | g | a | f | d | b | h | c |
| Kopā | | | | | | | | |

I — Izpildītājs

K — Koordinators

V — Veidotājs

IĢ — Ideju ģenerators

RP — Resursu pētnieks

VI — Vērotājs un izvērtētājs

SV — Saskaņas veicinātājs

N — Noformētājs

Vislielākais punktu skaits norāda uz jums raksturīgākajām lomām — stiprajām pusēm. Zemākais punktu skaits norāda uz vājajām lomām. Parasti ir 2–3 stiprās un tikpat daudz vājās lomas, taču var būt arī spilgtas atšķirības. Piemēram, ļoti spilgta un spēcīga viena loma uz citu rēķina.

21. LĪDERĪBAS STILI

21.1. Līderība un līderības stils

Komandas rezultāti ir atkarīgi no līderības un līderības stila.

Līderība ir interakcijas (saskarsme) starp līderiem un viņu sekotājiem, kuru rezultātā viņi kopīgi īsteno kopējos mērķus.

Komandā vienlaicīgi var būt/ir vairāki līderi. Situatīvā līderības teorija uzskata, ka līderība ir situācijas produkts. Par līderi izvirza to, kurš konkrētajā situācijā vislabāk spēj nodrošināt komandas intereses, t. i., notiek līderu rotācija.

Līderības stils ir līdera uzvedība, kuras mērķis ir ietekmēt komandas uzvedību un darbību.

Rietumu literatūrā, apskatot komandas vadību, runā tikai par līderi, tomēr sociālajā psiholoģijā, organizāciju psiholoģijā, arī nereti vadības zinātnēs, parasti šķir jēdzienus "līderis" un "vadītājs" (sk. 11. tabulu).

11. tabula. Galvenās atšķirības starp līderi un vadītāju

| Nr. | Līderis | Vadītājs |
|-----|--|--|
| 1. | Līderi izvirza pati komanda, tas notiek stihiski | Vadītājs ir oficiāli iecelta vai ievēlēta amatpersona un viņa rīcībā ir oficiāla sankciju sistēma. Viņš ir formāls līderis. Vadītājam ir savas autoritātes |
| 2. | Līderim nav varas autoritātes | Vadītājam ir varas autoritāte |
| 3. | Līderis pārstāv komandas intereses | Vadītājs pārstāv komandu plašākā sociālā sistēmā — iestādē, uzņēmumā. Viņa lēmumi tāpēc ne vienmēr atspoguļo komandas intereses |
| 4. | Veicina pārmaiņas, producē tās | Nodrošina stabilitāti un noteiktu kārtību, cenšas saglabāt <i>status quo</i> |

| | | |
|----|---|--|
| 5. | Galvenokārt orientējas uz savstarpēju personisko attiecību veidošanu komandā | Orientējas uz lietišķām attiecībām |
| 6. | Fokusa atšķirība: līderis raugās uz ārpusi — nākotnē. Fokusējas uz perspektīvām, alternatīvām, liela mēroga plāniem | Fokusa atšķirība: vadītājs koncentrējas uz komandas (arī organizācijas kopumā) iekšieni. Viņš koncentrējas uz katru komandas dalībnieku — viņu mērķiem, motivāciju, kompetenci. Tas palīdz sasniegt vēlamos rezultātus |

Neatkarīgi no tā, vai komandas vadītājs ir vai nav oficiāli norīkots amatpersona, ir vai nav varas autoritāte, ir vai nav formāls līderis, **viņš pats izvēlas** savu uzvedību, līderības stilu komandas vadībā.

Pēdējos 10–15 gados arvien populārāka kļūst **inteliģentā līderība**, kura ietver:

- pašlīderību;
- līderību ar personisko piemēru;
- komandas apmācību līderībā;
- dalīto līderību (komandas dalībnieki tiek uztverti kā līdzvērtīgi līderi, partneri līderībā), uzticot tiem vadību konkrētās situācijās.

Vadītājs vienlaicīgi nav vienpersonisks visas komandas līderis. Labs vadītājs ir arī līderis vai viens no komandas līderiem. Gluži tāpat nepareizs ir uzskats, ka līderis ir augstāka vadītāja forma. Tās vienkārši ir divas komandai nozīmīgas lomas.

Līderības stila izvēle un līderības rezultāti ir atkarīgi no pašu **līderu personības**. Mūsdienās pastāv vairāki desmiti (~ 70) dažādu līderības teoriju. Viena no tām ir **īpašību teorija**. Šī teorija akcentē noteiktas īpašības un spējas (iedzimtas un iegūtas), kas raksturo efektīvus līderus. Cilvēki, kuriem nav šādu īpašību un spēju, kļūst par sekotājiem. Efektīva līdera iezīmes:

- vēlme būt par līderi (augsta pašmotivācija);
- spēja dominēt, būt līderim;
- spēja izvirzīt nopietnus mērķus un prasīt augstus izpildes standartus;
- komunikācijas spējas un prasmes;
- spēja uzņemties atbildību;
- emocionālā inteliģence;
- optimisms un pozitīvā domāšana, humors (spēja būt pozitīvam);
- spēja strādāt komandā.

Cilvēkiem ir raksturīga vēlēšanās būt par līderiem. Taču jāatceras, ka veiksmīgs līderības pamats ir zināšanas un mācības.

21.2. Līderības stilu klasifikācijas jautājums

Klasiskā līderības teorija, kuras pamatus 20. gs. trīsdesmitajos gados izstrādāja amerikāņu psihologs Kurts Levins, izšķir demokrātisko, autoritāro un liberālo līderības stilu.

Demokrātisko līderības stilu raksturo:

- pozitīva attieksme pret atšķirīgiem viedokļiem. Vēl vairāk — atšķirības tiek stimulētas, kas garantē radošu atmosfēru komandā;
- šāds stils ir piemērots labas sadarbības veidošanai komandā. Norādījumi netiek doti pavēļu formā, bet priekšlikumu — padomu vai lūgumu veidā;
- lēmumu pieņemšana ir koleģiāla. Noteicošā loma tajā ir pārliecīnāšanai. Vadītājam pieder izšķirošās balsis tiesības;
- komandā ir augsta personiskā motivācija un ieinteresētība kopīgos rezultātos;
- saskarsme ir horizontālā — līdzvērtīga dialoga — līmenī. Tās modelis ir **aplis**: katram komandas dalībniekam ir iespēja paust savu viedokli un uzklaut citu viedokļus, kā arī realizēt savas iniciatīvas. Vadītāja “Ego” ir “Pieaugušā” pozīcijā.

Demokrātiskais stils izpaužas arī darbības vides formā: vadītājs strādā vienādos apstākļos un vienā telpā ar pārējo komandu. Šī tiešā klātbūtne kļūst par papildu motivatoru **visai** komandai, ieskaitot vadītāju — viņš ir nepārtraukti pieejams un arī nepārtraukti komandas redzeslokā. Demokrātiskā stila nepieciešams priekšnosacījums ir vadītāja **personiskā autoritāte** — citu cilvēku cieņa, kuras pamatā ir personiskās īpašības, piemēram, zināšanas, kompetence, godīgums, iekļūtība, pozitīva saskarsme. Personiskā autoritāte ir atdarināšanas paraugs. Demokrātiska līdera uzvedība ir raksturīga vadītājam — līderim. Būtiska šādas uzvedības pazīme ir neuzkrītoša klātbūtne.

Ķīniešu filozofs Laodzi (6. gs. pr. Kr.) rakstīja: “Īsts vadītājs sasniedz rezultātus, pat netiekot pamanīts kā vadītājs.”

Demokrātiskais līderības stils nav ideāls, kaut arī pastāv vilinājums to par tādu uzskatīt. Demokrātiskais stils nav piemērots krīzes situācijās, monotonā, nemainīgā vidē, kur radošas komandas loma ir niecīga.

Autoritāro līderības stilu raksturo:

- tas nerosina izteikt personiskos viedokļus, neveicina iniciatīvu;
- detalizēti rīkojumi, stingra kontrole;
- vienpersoniska vai arī uz pārbaudītām versijām pamatota vai arī šaurā vadības lokā apspriestu lēmumu pieņemšana. Tā izpaužas ne tikai pavēļu formā, bet arī mūsdienīgi “mainīgās” formās: apspriežas

ar komandu, uzklausa tās domas, aicina uzdot jautājumus, bet izlemj vienpersoniski. Sanāksmes drīzāk ir formālas;

- komandā nepietiekama pozitīva personiskā ieinteresētība darba rezultātos;
- vertikāla saskarsme — vadītāja monologs ar laikā iekavētu vai nokavētu atgriezenisko saiti. Piemēram, par uzdevuma izpratni vadītājs uzzina tikai pēc kāda laika. Saskarsmes modelis ir **zvaigzne**: vadītājs atrodas centrā un nosaka kārtību, lēmumu pieņemšanu. Vadītāja "Ego" atrodas "Vecāka" pozīcijā.

Pasaulē autoritārais stils ir visizplatītākais dažādās nozarēs kopumā: ražošanā, valdības iestādēs, militārās struktūrās un izglītības iestādēs.

Tas balstās uz **varas autoritāti** — komanda respektē ieņemamo amatu. Taču arī šajā gadījumā vadītājs var būt personiska (vismaz daļēji vai uz laiku) autoritāte — piemērs un paraugs komandai.

Autoritatīvs vadītājs prot mobilizēt un īstenot saukli — nāciet man līdzi. Viņam piemīt empātija — viņš jūt, ko piedāvāt. Stilu var veiksmīgi lietot jauninājumam un pārmaiņu ieviešanas sākuma posmā.

Par autoritārā stila pozitīvajiem ieguvumiem jāuzskata: ātra lēmumu pieņemšana, efektivitāte krīzes vai augstas atbildības situācijās. Grūti iedomāties, piemēram, veiksmīgu startu komandu sportā — basketbolā vai hokejā — bez autoritāra treniņa.

Liberālo līderības stilu raksturo minimāla kontrole, norādes "no augšas" un maksimāla komandas dalībnieku brīvība.

Saskarsme pārsvarā norit "no apakšas" — pēc komandas dalībnieku iniciatīvas, dominē **daudzkanālu** modelis, komanda atļaujas visu un viedokļus paust atklāti. Vadītāja "Ego" atrodas pozīcijā "Bērns". Viņam raksturīgas rūpes par personisko popularitāti. Vadītāji paši nereti ir radošas personības. Liberāla vadība var būt sekmīga radošās un spilgti radošās — "zvaigžņu" komandās vai arī kā īslaicīgas epizodes.

Līderības stila izvēli nosaka dažādi faktori:

- personības (pieredze, intelekts, rakstura īpašības);
- komandas (komandas dalībnieku personības, komandas normas, noteikumi, uzdevumi);
- sociālie (sabiedrībā pastāvošās normas, nozaru specifika, tirgus).

Ikvienam vadītājam — līderim — ir savs dominējošais līderības stils.

Mūsdienās pastāv daudz un dažādas līderības stilu klasifikācijas. Piemēram, amerikāņu psihologi Roberts Bleiks un Džeina Moutona izvirza ideju par optimālo līderības stilu. Viņi to nosauc par **participālo** (gan uz cilvēkiem — attiecībām, gan uz rezultātu sasniegšanu vērsto) līderības stilu.

Šādu stilu var apgūt, taču tas ir atkarīgs no līdera personības un viņa prasmes strādāt komandā (sk. sīkāk testu "Līderības stils" nodaļas beigās).

Taču arī atšķirīgajās līderības stilu klasifikāciju versijās var saskatīt zināmu līdzību ar klasisko teoriju. Piemēram, R. Bleika un Dž. Moutonas teorijā tiek izdalīta autoritārā vadīšana. No otras puses — autoritāro, demokrātisko un liberālo līderības stilu var raksturot arī pēc orientācijas uz attiecībām vai uzdevumu kritērija.

Ideāls vai vienkārši universāls līderības stils nepastāv. Tāpēc mūsdienās runā par **situacionālo** līderības stilu. Veiksmīga līderība nozīmē spēju elastīgi piemērot savu uzvedību, līderības stilu konkrētajai situācijai. Grāmatā jau pieminētajam amerikāņu publicistam D. Goulmenam ir alegorija par golfu: golfa spēlētāju uzvedību nosaka gan sitiens, gan bedrītes attālums, gan vēja ātrums u. c. faktori. Atbilstoši spēles situācijai tiek izvēlēta arī nūja un aprēķināts sitiena spēks.

TESTS

Līderības stils

(pēc R. Bleika un Dž. Moutonas "Menedžmenta režģa" teorijas)

Uzdevums

Noteikt, uz ko ir orientēta vadīšana — uz attiecību veidošanu vai uzdevumu izpildi.

Laiks: 45 minūtes

Instrukcija

1. Aizpildīt 18 lauciņus anketā.
2. Ierakstīt atbildes tabulā. Saskaitiet rezultātus katrā kolonnā un katras kolonnas kopsumu sareiziniet ar 0,2. Piemēram, pirmajā kolonnā (Cilvēks), ja atbildes ir 5, 3, 4, 4, 3, 2, 5, 4, 3 (summa 33), tad galīgais rezultāts ir $33 \times 0,2 = 6,6$.

3. Atzīmējiet kolonnas "Cilvēks" rezultātu uz vertikālās ass un kolonnas "Uzdevums" rezultātu uz horizontālās ass.

Jautājumi

Tālāk ir jautājumi par vadītāju uzvedību. Lasiet katru jautājumu uzmanīgi, tad, izmantojot doto tabulu, izlemiet, kurš vadības stils atbilst jums visvairāk. Ticamākam rezultātam atbildiet pēc iespējas patiesāk.

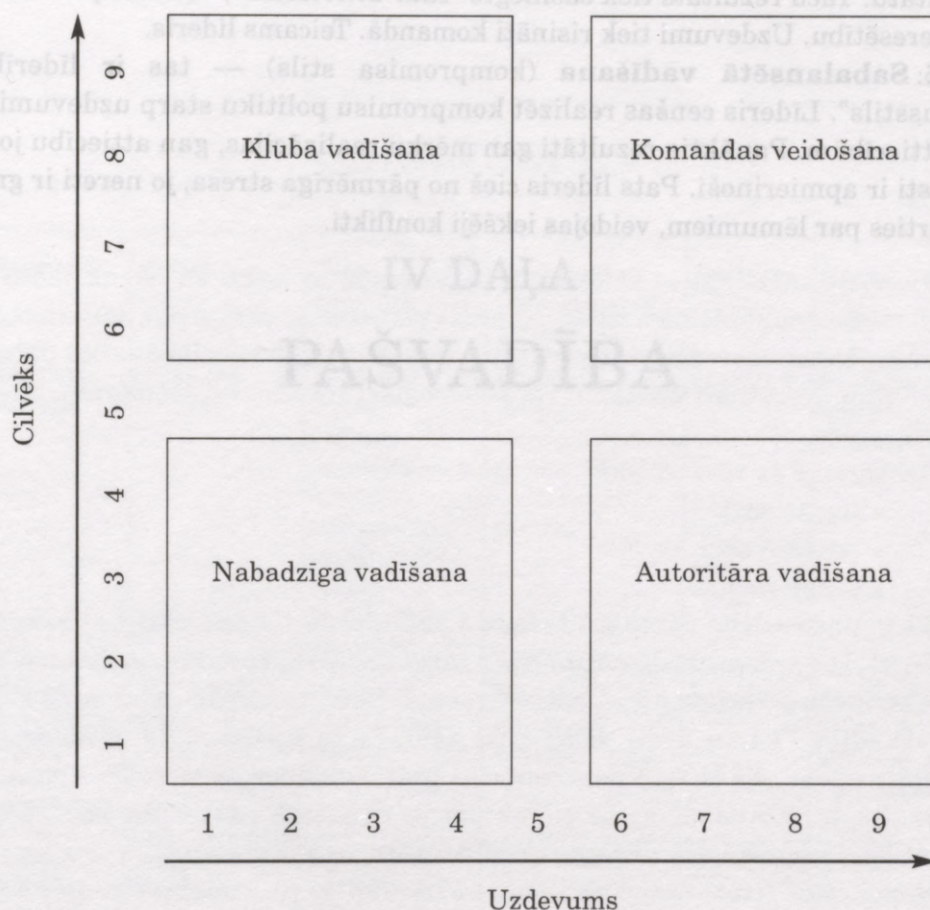
| nekad | | dažreiz | | vienmēr | |
|-------|---|---------|---|---------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. — Es ierosinu savai komandai piedalīties lēmumu pieņemšanā un cenšos ieviest viņu idejas un ieteikumus.
2. — Nekas nav svarīgāks par uzdoto mērķu sasniegšanu.
3. — Es cieši vadōs pēc grafika, lai pārliecinātos, ka uzdevums tiks paveikts laikā.
4. — Man patīk vadīt komandas biedrus jaunu uzdevumu veikšanai.
5. — Jo lielāks izaicinājums, jo vairāk man patīk.
6. — Es iedrošinu savu komandu būt radošiem darbā.
7. — Kad risinām sarežģītu uzdevumu, es pārlicinos, vai viss tiek izdarīts akurāti.
8. — Man ir viegli darīt vairākus sarežģītus uzdevumus vienlaikus.
9. — Man patīk lasīt avīzes, žurnālus, grāmatas par apmācību, vadību un psiholoģiju un tad izlasīto izmantot praksē.
10. — Norādot apkārtējiem uz viņu kļūdām, es nebaidos sabojāt ar viņiem attiecības.
11. — Es savu laiku izmantoju lietderīgi.
12. — Eš labprāt detalizēti izskaidroju sarežģītus uzdevumus.
13. — Lielu projektu sadalīšana sīkākos uzdevumos ir mans "otrais" Es.
14. — Nekas nav svarīgāks par lielisku komandu.
15. — Man patīk izanalizēt problēmas.
16. — Es cienu citu cilvēku uzskatus.
17. — Manu komandas biedru mudināšana uzlabot viņu darba kvalitāti vai uzvedību ir mans "otrais" Es.
18. — Man patīk lasīt avīzes, grāmatas un žurnālus par manis interesējošo jomu un tad ieviest iegūtos jauninājumus.

Punktu skaitīšana. Pēc atbildēšanas uz iepriekš minētiem jautājumiem, ierakstiet atbildes tabulā:

| Cilvēks | | Uzdevums | |
|---|--|---|--|
| Jautājums | | Jautājums | |
| 1. | | 2. | |
| 3. | | 4. | |
| 5. | | 6. | |
| 7. | | 8. | |
| 9. | | 10. | |
| 11. | | 12. | |
| 13. | | 14. | |
| 15. | | 16. | |
| 17. | | 18. | |
| Kopā: | | Kopā: | |
| × 0,2 = | | × 0,2 = | |
| Sareiziniet "Kopā" ar 0,2, lai iegūtu galarezultātu | | Sareiziniet "Kopā" ar 0,2, lai iegūtu galarezultātu | |

Režģa zīmēšana. Atzīmējiet savus galarezultātus grafikā. Kolonnā "Cilvēks" iegūto punktu skaitu atzīmējiet uz vertikālās ass, velkot horizontālu līniju pa labi, kolonnā "Uzdevums" iegūto punktu skaitu atzīmējiet uz horizontālās ass, velkot vertikālu līniju uz augšu. Līniju krustpunkts ir jūsu domnējošais vadības stils.



Paskaidrojumi

1. **Nabadzīga vadišana** (vienaldzīga vadišana) — līderim nav īpaši liela interese ne par darba rezultātiem, ne par attiecībām. Viņam ir arī maza personiskā ieinteresētība. Padotajiem faktiski ir rīcības brīvība.

2. **Kluba vadišana** (labvēlīgas gaisotnes veidošana) — līderim pats svarīgākais ir saglabāt labas attiecības. Uzdevumu izpilde nereti no tā cieš. Līderis neizvirza augstas prasības, toties "Klubā" valda pozitīvs mikroklīmate.

3. **Autoritārā vadišana** — līderim pirmajā vietā ir veicamais uzdevums. Viņš pievērš maz uzmanības attiecībām. Lēmumus pieņem vienpersoniski un pamatojoties uz pārbaudītām versijām.

22. PASVADĪBA

ES

22. PASVADĪBA

IV DAĻA
PAŠVADĪBA

| | | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <p>1. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>2. Ieskaucuma raksturojums</p> | <p>3. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>4. Ieskaucuma raksturojums</p> | <p>5. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>6. Ieskaucuma raksturojums</p> |
| <p>7. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>8. Ieskaucuma raksturojums</p> | <p>9. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>10. Ieskaucuma raksturojums</p> | <p>11. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>12. Ieskaucuma raksturojums</p> |
| <p>13. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>14. Ieskaucuma raksturojums</p> | <p>15. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>16. Ieskaucuma raksturojums</p> | <p>17. Ieskaucuma nosaukums</p> | <p>18. Ieskaucuma raksturojums</p> |

4. Komandas veidošana — līderis orientēts gan uz attiecībām, gan uz rezultātu. Taču rezultāts tiek sasniegts "caur attiecībām", veicinot personisko interešu saskaņotību. Uzdevumi tiek risināti komandā. Teicams līderis.

5. Sabalansēta vadīšana (kompromisa stils) — tas ir līderības "vidusstils". Līderis cenšas realizēt kompromisu politiku starp uzdevumiem un attiecībām. Pasākumi tiek realizēti, ņemot vērā abpusēji interesējošas, gan attiecību jomā parasti ir spoleknamā. Pats līderis ir šīs kompromisā stresa, jo nereti ir grūti izšķirties par lēmumiem, veidojas iekšēji konflikti.

22. PAŠVADĪBA

Viens no saskarsmes veidiem ir **saskarsme ar sevi**. Tā nevar nebūt un notiek nepārtraukti domās, iztēlē, emocijās vienatnē ar sevi. Ārējā saskarsme — tikšanās, sarunas — turpinās iekšēji un iegūst tādu vai citādu, bet pabeigšanas formu. Nereti arī kļūdainu vai psiholoģiski traucējošu, piemēram, kauns, vainas apziņa.

Saskarsmē ar sevi cilvēki:

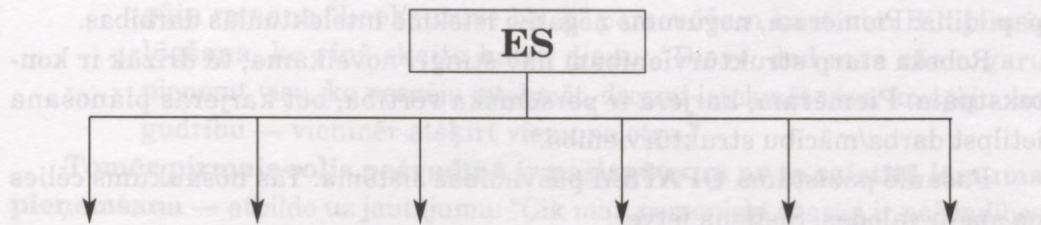
- izzina sevi;
- novērtē sevi;
- plāno sevi.

Tā ir **pašvadība** (lieto arī terminu pašlīderība), kura vienmēr sākas ar pašizpēti. Izmantojot vadības zinātnes terminoloģiju, **saskarsme ir savstarpējo attiecību vadīšana** — menedžments. Bet citu cilvēku vadīšana sākas ar pašvadību "kā tu proti vadīt pats sevi, tā tu vadīsi citus. Saskarsmes rezultātus daudzējādā ziņā nosakām mēs paši. Izmaiņas ārējā vidē — mācībās, darbā, karjerā, attiecībās ar cilvēkiem — nenotiek pašas par sevi. Tāpēc **pašvadība nozīmē arī personisko pārmaiņu vadīšanu**.

Sengrieķu filozofam Sokratam (470–399 p. m. ē.) stāstīts par kādu cilvēku, kurš ilga ceļojuma laikā neesot mainījies, nav kļuvis labāks. Sokrats atbildējis: "Pilnīgi ticu tam, jo viņš vadāja līdzī sevi pašu."

Viens no veidiem, kā izskaidrot pašvadību, ir SIA "Es" modelis (sk. 12. tabulu).

12. tabula. SIA "Es"



| Ķermenis | Prāts | Jūtas, emocijas | Saskarsme (savstarpējās attiecības) | Vērtības | Darbs |
|--|--|---|--|-----------------|--|
| Ķermeņa higiēna | Studijas | Pozitīvu emociju resursu papildināšana: koncertu, teātra, kino, kafējnicu, sporta u.c. pasākumu apmeklējumi | Lietišķās saskarsmes treniņi: publiskās uzstāšanās treniņi | Izglītība | Profesionālās kompetences paplašināšana |
| Fiziskās aktivitātes, sports, fitnesa nodarbibas | Izglītojošie kursi | Pozitīvas domāšanas treniņi | Darba intervijas treniņi | Karjera | Profesionālo prasmju un iemaņu pilnveidošana |
| Rūpes par veselību, veselīga pārtika | Grāmatu lasīšana | Līdzsvarotas uzvedības un emociju kontroles | Etiķetes apgūšana | Ģimene | Karjeras plānošana |
| Ērts apģērbs | Intelektuālās spēles: šahs, bridžs, monopols u. c. | Privātās attiecības (mīlestība, draudzība u. c.) | Transkultūrālās saskarsmes nepieciešamo iemaņu un prasmju apgūšana | Nauda | Laika un prioritāšu plānošana |
| Ķermeņa "lūtināšana" ūdens, relaksācijas, masāža u. c. | Prāta vingrinājumi: piedalīšanās konkursos, erudīcijas spēlēs, krustvārdu miklu risināšana u. c. | Vaļasprieki u. c. | Kontakts ar draugiem, studiju biedriem, kolēģiem, biznesa partneriem u. c. Privātās saskarsmes treniņi | Mīlestība u. c. | Pieredzes paplašināšana u. c. |

Visas struktūrvienības ir savstarpēji saistītas, viena otru ietekmē un papildina. Piemēram, nogurums negatīvi ietekmē intelektuālās darbības.

Robeža starp struktūrvienībām nav stingri novelkama, tā drīzāk ir kontekstuāla. Piemēram, karjera ir personiska vērtība, bet karjeras plānošana ietilpst darba/mācību struktūrvienībā.

Pasaulē pazīstama **OPATSM** pašvadības sistēma. Tās nosaukums cēlies no angļu valodas. Sistēma ietver:

- mērķu, vīzijas noteikšanu (angļu valodā burts **O** — *objectives*);
- prioritāšu noteikšanu (angļu valodā burts **P** — *priorities*);
- mērķu un prioritāšu noteikšanu visās dzīves jomās. Mūsu gadījumā, piemēram, SIA “Es” struktūrvienībās (angļu valodā burts **A** — *all areas of life*);
- dienasgrāmatas rakstīšanu (angļu valodā burts **T** — *to-do lists*). Viena no psiholoģijas atziņām — mūsu darbības veido attieksmi. Tāpēc uzrakstīts vārds stiprina pārlicību.

Ir arī daudzi piemēri biznesā, kā tiek izmantoti rakstīti ziņojumi, lai mainītu attieksmi sev vēlamā virzienā. Daudzas korporācijas, lai sekmētu pārdošanas apjomu pieaugumu, uzdod saviem darbiniekiem izvirzīt personīgos pārdošanas mērķus un tad pierakstīt tos. Amerikāņu psihologs Roberts Cialdini uzskata: “Vienalga, kas tas ir par mērķi, galvenais, ka tu to izvirzi un pieraksti. Lietu pierakstīšanai ir sava maģija .. kad tu sasniedz mērķi, izvirzi nākamo un pieraksti to atkal. Tu būsi visu laiku aizņemts.”

- pašvadības sesijas. Tajās regulāri tiek izvērtēti rezultāti, koriģēti uzdevumi, prioritātes, ja tas ir nepieciešams (angļu valodā burts **S** — *self-management sessions*);
- ikviena mirkļa izmantošanu — sava laika vadīšanu (angļu valodā burts **M** — *moment-to moment use of the system*).

OPATSM sistēmas ieteikumus vēlams papildināt ar dažiem citiem svarīgiem pašvadības principiem:

- pašdisciplīnu un neatlaidību mērķu sasniegšanā. Tāpēc plānošanā svarīgi ieplānot arī mazas uzvaras, kas palīdz “uzturēt formu” un izturēt “garākas distances”;
- ticību. Vispirms, protams, ticību sev. Šo ticību stiprina jau iepriekš minētās uzvaras, vienkārši veiksmes un varbūt pat brīnumi, ja tie notiek;
- pozitīvu domāšanu. Sena ķīniešu paruna saka: “Ja tu domā, ka tu vari, un ja tu domā, ka tu nevari, tad tev ir taisnība.” Svarīgi ir prast sevi pozitīvi programmēt. Tas krietni paaugstina izredzes;

- pareizu personīgo resursu sadali. Amerikāņu rakstnieka Kurta Vonnegūta romāna "Lopkautuve Nr. 5" personāžam kareivim Billijam ir lūgšana, ko viņš skaita katru dienu: "Dievs, dod man rāmu garu pieņemt visu, ko nespēju ietekmēt, drosmi ietekmēt visu, ko spēju, un gudrību — vienmēr atšķirt vienu no otra."

Tomēr pirmais solis pašvadībā ir pašizpēte un ar to saistītā lēmuma pieņemšana — atbilde uz jautājumu: "Cik man personiski svarīgi ir pašvadības jautājumi?"

Pašizpētes vingrinājums

Izveidojiet savu SIA "Es" (pēc 12. tabulas parauga). Varat to nosaukt savā vārdā. Novērtējiet pašvadības līmeni visās "struktūrvienībās" 10 ballu sistēmā. "Vērtību struktūrvienībā" personiskās vērtības sarindojiet nozīmīguma secībā, sākot ar svarīgāko. Tā jūs izveidosit savu prioritāšu sarakstu.

Padomājiet, ko jūs varētu pilnveidot un kādā veidā.

Piezīme. Katru "struktūrvienību" var izvērtēt arī sistēmā: "pozitīvi – negatīvi".

PĒCVĀRDS

Par grāmatas moto es izraudzījos amerikāņu psiholoģes Virdžīnijas Satiras vārdus:

“Es ticu, ka vislielākā balva, ko kāds man spēj sniegt, ir tas, ka mani redz, dzird, saprot un man pieskaras. Vislielākā balva, ko es varu dāvāt citiem, ir redzēt, dzirdēt, saprast viņus un pieskarties viņiem.”

Šie vārdi nav izvēlēti nejauši vai arī tāpēc, ka tie patiešām ir skaisti vārdi, kaut arī veiksmīgām attiecībām noteikti atbilst apzīmējums — skaistas attiecības.

Šajos divos teikumos ir nosaukti galvenie efektīvas saskarsmes atslēgas vārdi: redzēt, dzirdēt, sarunāties (netieši), saprast un pieskarties. Lai apgūtu saskarsmes mākslu (vārds “māksla” tomēr ir ļoti piemērots, runājot par cilvēku savstarpējām attiecībām), nepieciešams apgūt prasmi redzēt otru cilvēku — saredzēt viņa neverbālos vēstījumus —, prasmi klausīties un sarunāties, prasmi pieskarties ne tikai fiziski, bet arī ar vārdiem, tādējādi apliecinot savu uzmanību un atzinību.

Divos teikumos V. Satira formulē arī savstarpējo attiecību būtisku likumsakarību: kā tu izturēšies pret mani, tā es izturēšos pret tevi — dots pret dotu. Otra cilvēka uzvedība, saskarsme ir atkarīga no attieksmes, ko viņš saņem. Ikvienu saskarsmes akta rezultāts var būt vai nu pozitīvs, vai negatīvs. Pozitīvs rezultāts ir savstarpējā saprašanās — tas, ko V. Satira apzīmē ar vārdu “saprast”. Saprast un saprasties nozīmē apzināties savas un otra cilvēka īpatnības, mērķus, problēmas un attieksmi. Tieši tas ir jebkuras veiksmīgas partnerības pamats.

IETEICAMĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

1. *Bakingems M., Kofmans K.* Vispirms pārkāp visus likumus. Ko pasaules izcilākie menedžeri dara citādāk. — R.: Trīs, 2005.
2. *Benešs H.* Psiholoģijas atlants. Attēli un teksti. 2. daļa. — R.: Zvaigzne ABC, 2004.
3. *Burton G., Dibley R.* Between ourselves. An introduction to Interpersonal Communication. 2. ed. — London. New York. Sydney. Auckland. 1995.
4. Cilvēks un dzīve socioloģijas skatījumā. Ievadkurss skolām un pašmācībai. — R.: Latvijas Universitātes Socioloģijas katedra, 1996.
5. *Dibley R., Burton G.* More than Words. An introduction to Communication. — Routledge, London & New York, 1992.
6. *Dubkēvičs L.* Ievads saskarsmē. — Ozolnieki, 1997.
7. *Dubkēvičs L., Keštere I.* Saskarsme. Lietišķā etiķete. — R.: Jumava, 2003.
8. *Džeimsa M., Džongvorda D.* Dzimis, lai uzvarētu. — R.: Elpa, 1995.
9. *Freids Z.* Psihoanalīzes nozīme un vēsture. — Lielvārds, 1994.
10. *Fromms Ē.* Mīlestības māksla. — R.: Jumava, 1994.
11. *Goulmens D.* Tava emocionālā inteliģence. — R.: Jumava, 2001.
12. *Jungs K. G.* Psiholoģiskie tipi. — R.: Zvaigzne, 1993.
13. *Kārnegijs D.* Kā iegūt draugus un iepatīties cilvēkiem. — R.: Latvijas Žurnālistu komerccentrs, 1990.
14. *Lung M., Braithwaite D.* Management of Change. Health Manpower Management, Vol. 18 Nr. 2, 1992, pp. 17.–22.
15. *Omārova S.* Cilvēks runā ar cilvēku. Saskarsmes psiholoģija. — R.: Kamene, 1994.
16. Psiholoģijas vārdnīca. G. Breslava redakcijā. — Mācību grāmata, 1999.
17. *Reņģe V.* Organizāciju psiholoģija. — R.: Kamene, 2003.
18. *Reņģe V.* Psiholoģija. Personības psiholoģija. — R.: Zvaigzne ABC, 2000.
19. *Reņģe V.* Sociālā psiholoģija. — R.: Zvaigzne ABC, 2002.

20. *Richmond V. P., McCroskey I. C., Payne S. K.* Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations. — Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.
21. *Saskarsme.* Mācību līdzeklis. — R.: Jumava, 2002.
22. *Seljē H.* Mana mūža stress. — R.: Zvaigzne, 1983.
23. *Šuvajevs I.* Dziļu psiholoģija. — R.: Zvaigzne ABC, 2002.
24. *Tafinders P.* Intensīvais liderības kurss. — R.: Pētergailis, 2004.
25. *Vorobjovs A.* Psiholoģijas pamati. — R.: Mācību apgāds, 1997.
26. *Vorobjovs A.* Sociālā psiholoģija. — Izglītības soļi, 2002.
27. *Кон И. С.* Социология личности. — Москва, 1967.
28. Практическая психология в тестах, или Как научиться понимать себя и других. Сост. Римская Р., Римский С. — Москва, Аст-Пресс, 1999.
29. Психологические тесты для деловых людей. Приложение к журналу "Управление персоналом", Сост. Литвинова Н. А. — Москва, 1996.

90. Richmond V. P., McCroskey J. C., Potts S. K. *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*. — Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.

91. Saskaņams. Mācību līdzeklis. — R.: Jumava, 2002.

92. Seife H. *Man's mind stress*. — R.: Zvaigzne, 1983.

PSIHOLOGIJA UN SOCIĀLA PSIHOLOGIJA

93. Teļņevs P. *Intencijas izvērtības kurss*. — R.: Patēģiālis, 2004.

94. Vorobjovs A. *Psihologijas pamati*. — R.: Mācību grāmatas, 1997.

95. Vorobjovs A. *Sociālā psiholoģija*. — Izglītības sērija, 2002. R. — iznācis ar izdevumu 2002. gada 1. sējuma 1. daļā.

96. Kozl H. G. *Comportment analysis*. — Moskva, 1987.

97. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

98. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

99. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

100. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

101. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

102. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

103. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

104. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

105. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

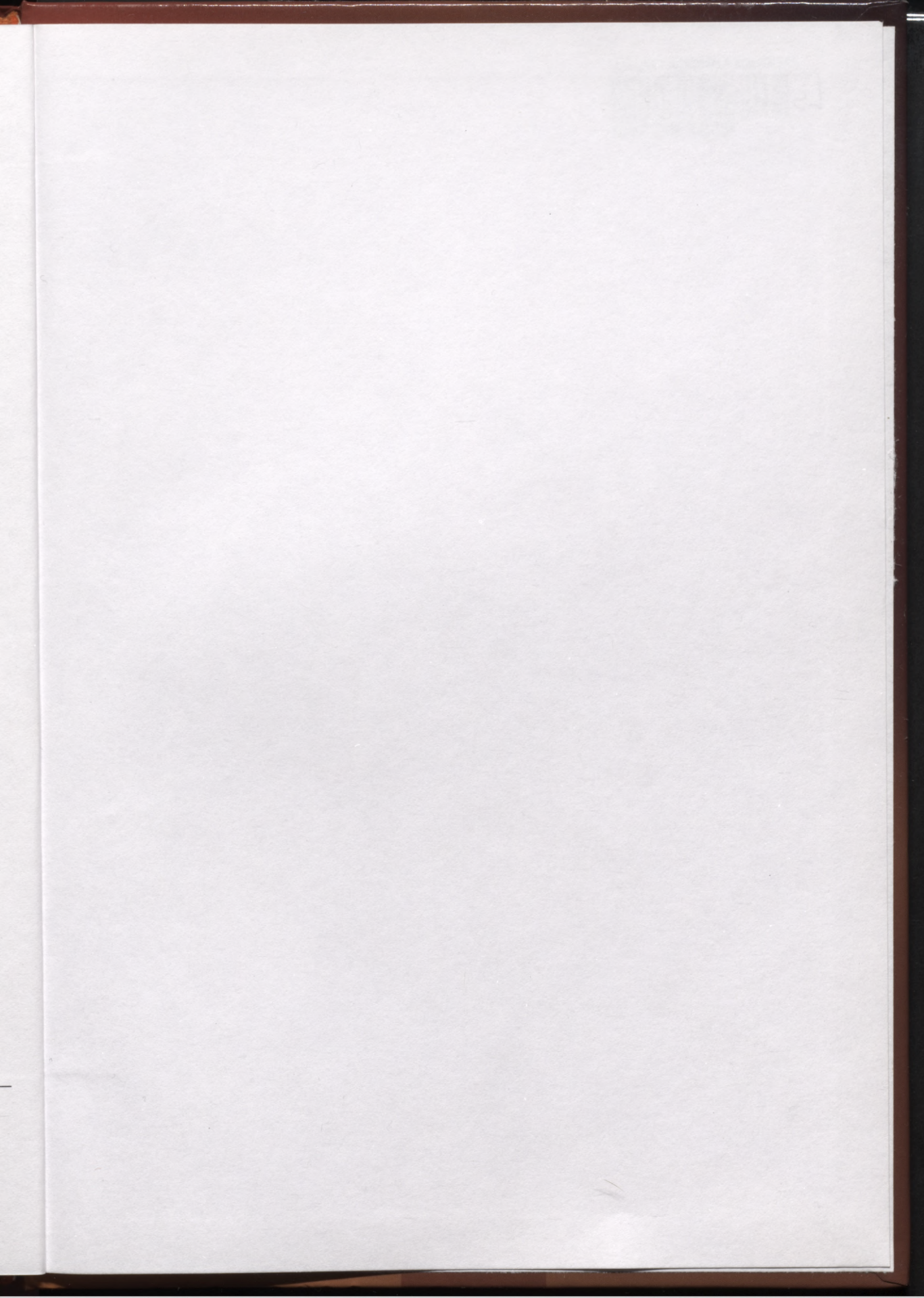
106. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

107. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

108. *Psihologijas pamati un psiholoģijas nozīme dzīvē*. — R.: Jumava, 2002.

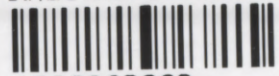
www.jumava.lv

Izdevējs — apgāds "Jumava", Dzirnāvu ielā 73, Rīgā LV 1011.
 Iespiests SIA "Latgales drukā", Baznīcas ielā 28, Rēzeknē LV 4601.
 Iesiets a/s "Paraugtipogrāfija", Puškina ielā 12, Rīgā LV 1050.



LS. 4.50

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0306068669

Lotārs Dubkēvičs

2006-5
L 181

Saskarsme audzēkņiem

Grāmata veicina interesi izprast pašiem sevi un rast skaidrojumu, kā veidojas cilvēku attiecības.

Darbā skartas tādas tēmas kā

- personība
- temperaments, raksturs un vajadzības
- emocionālā inteligence
- žesti, mīmika, pozas
- vārdiskā saskarsme
- konflikti un to risināšana
- stress
- komanda
- pašpilnveide

Šīs un citas izdevumā izvērstās tēmas ir noderīgas gan vidusskolēniem, gan arodizglītības iestāžu audzēkņiem, gan augstskolu studentiem.

Grāmata papildināta ar testiem, vingrinājumiem un jautājumiem.



JUMAVA