

# Kā noturēt līdzsvaru uz virves?

## Par draudzēšanos darbavietā

**Gitāna Dāvidsone**

SIA O.D.A. vadītāja un vadošā konsultante

**Katrina Strauta**

### Draudzēšanās ar kolēģiem un gaisotne darbavietā

Tā kā darbā pavadām lielāko laiku savas dzīves, ir svarīgi, ka cilvēki, ar kuriem mums jāsastrādājas, ir patīkami. Psiholoģiskā saderība ir viens no būtiskajiem laba komandas darba un produktivitātes rādītājiem. No šāda viedokļa draudzēšanās ar kolēģiem nav noliedzama. Gluži pretēji – draudzības saites uzlabo gaisotni kolektīvā. Kā norāda Toms Rats, Latvijā zināms kā grāmatas "Cik pilns ir jūsu spainītis?" autors, Prinštonā veiktie pētījumi liecina, ka laiks, ko pavadām kopā ar draugiem, tiek vērtēts kā vispatīkamākais, aiz sevis atstājot laiku kopā ar ģimenes locekļiem, bērniem, klientiem, kolēģiem un vadītājiem.

Vairākumā gadījumu laiks, kas pavadīts kopā ar draugiem, tiek vērtēts augstāk nekā laiks kopā ar dzīvesbiedru. Tomēr – vai viss ir tik vienkārši?

Autores (G. Dāvidsone – red.) pieredze kā konsultantei, sadarbojoties ar dažādiem uzņēmumiem, rāda, ka tieši pēdējos gados pieaugusi viedokļu dažādība par draudzēšanos ar kolēģiem. Ir tādi, kas ar kolēģiem kā draugiem pavada darba un ģimenes svētkus, un ir arī tādi, kas uzskata: darbs ir tikai darbs un dzīve tikai iegūst krāsainību, ja draudzības veidojas ārpus darba. Īpaši jaunākās paaudzes darbinieki bieži vien skaidri parāda savu attieksmi pret kolēģu draudzības aicinājumiem: ja to vēlas – iesaistās, ja ne – ar uzvedību vai arī vārdiem skaidri norāda, ka vairāk par lietiskām attiecībām neko nevēlas un laiks pēc darbalai-

Draudzība darbavietā? Daļa lasītāju, izlasot šo jautājumu, droši vien būs neizpratnē: sak' ko vēl jaunu par to var pateikt? Temats ir tikpat sens, cik organizācijas, arī dažādi attiecību stāsti par to, kā kolēģi draudzējas, nereti nodibina pat ciešākas saites par ģimenes saitēm, iemīlas un apprecas, dzirdēti ne reizi vien. Tomēr pasaulē viss mainās, arī attiecības. Kopš parādījušās tādas darba organizācijas formas kā projektu darbs, komandas darbs, matricas tipa darba organizācija, daudzās organizācijās aiz sevis pagātnē atstājot strikti hierarhiski organizētu un autoritatīvu vadību, ir vērts ar svaigu skatu paraudzīties arī uz attiecībām darbā.

ka ir viņu privātais. Vienā darba kolektīvā satiekoties cilvēkiem ar atšķirīgu vajadzību pēc draudzēšanās ar kolēģiem, ir visai grūti atrast "zelta vidusceļu", tomēr tāds jāmeklē. Ir darba kolektīvi, kur darbinieki ir vienojušies par visiem pieņemamu socializēšanās minimumu, piemēram, kolēģu apsveikšana jubilejās reizī mēnesī, piedalīšanās vienā vai pāris kopīgos gada pasākumos, bet ir arī tādi, kur attiecības veidojas brīvi, pat haotiski: labi, ja tajās ne tiem, kas grib draudzēties, ne arī tiem, kas negrib, netiek nodarīts pāri.

Svarīga vieta attiecību starp darbiniekiem regulēšanā, ir vadītājam. Bet kā ar viņa paša attiecībām ar kolektīvu?

### Vai vadītājam vajadzētu draudzēties ar darbiniekiem?

Kādam noteikti gadījies strādāt tāda vadītāja pakļautībā, kurš gan vārdos, gan uzvedībā un attieksmē izrāda – "es esmu pārāks par tevi tāpēc vien, ka esmu vadītājs". Šāds vadītājs visbiežāk liek darbiniekiem justies mazāk nozīmīgiem, dažkārt pat niecīgiem. Un, pat ja kāds no darbiniekiem gribētu nodibināt draudzīgas attiecības, tas būtu grūti panākams, jo draudzības izveidē jābūt ieinteresētām abām pusēm, kas nav iespējams, ja viens no potenciālajiem draugiem raugās uz otru no paaugstinājuma. Šeit vietā atkal pieminēt Prinštonas pētījuma rezultātus: liela daļa respondentu norādījuši, ka kontaktēšanās ar vadītāju, viņuprāt, ir mazāk patīkama pat par mājas uzkopšanu.

Toms Rats norāda, ka darbinieki, kam ir draudzīgas attiecības ar saviem vadītājiem, ir divarpus reizi apmierinātāki ar savu darbu. Darbinieki visaugstāk vadītājos novērtē to, ka vadītājs izrāda interesi par viņiem kā par cilvēkiem, necenšoties norobežoties no viņu dzīves, un vadības stilu pielāgo katram darbiniekam. Vislabākie vadītāji nav tikai tie, kas ir eksperti sistēmās, procesos un tehniskajās jeb profesionālajās jomās, bet arī dzīves eksperti.

Vienā no starptautisko pētījumu firmas *Gallup* veiktajām aptaujām vairāk nekā astoņiem miljoniem cilvēku bija jāsniedz vērtējums par apgalvojumu "mans tiešais vadītājs vai kāds cits organizācijā, manuprāt, izrāda rūpes par mani kā cilvēku", un atklājās interesantas sakarības. Dalībnieki, kas piekrita šim apgalvojumam, uzrādīja arī lielāku gatavību palikt šajā organizācijā, vairāk iesaistījās darbā ar klientiem un kopumā bija produktīvāki.

Šādi atklājumi var stimulēt maksimāli ciešu attiecību veidošanu starp darbiniekiem un/vai vadītājiem, taču izrādās – nav tik vienkārši. Lūk, pāris piemēri. Kolēģa jubilejas svinībās, kas ievilkās dziļā vakarā un netrūka arī alkohola, kāda no darbiniecēm juta vadītāja atbalstu "paraudāt viņam uz pleca" un izklatīt sirdi, cik grūti vienai pašai ar diviem bērniem, alga maza utt. Vadītājs izrādīja sapratni un vārdos centās mierināt darbinieci. Tomēr liels bija viņa samulsums, kad nākamajā dienā darbiniece ieradās pie viņa kabinetā, lai lūgtu algas paaugstinājumu.

Līdzīgi jaunais vadītājs, lai izrādītu savu pieejamību, atsaucās darbinieka aicinājumam ▶

ierasties piknikā pie viņa mājās, kur, pēc darbinieka teiktā, būs lielākā daļa kolektīva. Nepatīkams bija pārsteigums, kad no solītās lielākās daļas kolektīva pasākumā bija tikai daži un mājas saimnieks vakara gaitā vairākkārt centās iegūt jaunā vadītāja simpātijas, stāstot notikumus no kolektīva iekšējās dzīves, raksturojot attiecības ar iepriekšējo vadītāju u.tml.

Šie piemēri nav uztverami kā moralizējošas pamācības, piemēram, kā aizliegums vadītājam svinēt jubilejas, viesoties pie kolēģiem vai pašam uzņemt darbiniekus viesos pie sevis. Varbūt to negribēs atzīt paši vadītāji, taču draudzības piedāvājums vai noraidījums nāk tieši no viņiem: vai nu kā netišs, vai ļoti tiešs pamudinājums pārkāpt to robežu attiecībās, kas ir starp vadītāju un darbinieku, vai gluži pretēji – uzcelt lielāku mūri, kura vienā pusē ir vadītājs, otrā – darbinieki. Pārāk liela gatavība draudzēties nereti nāk no vadītājiem, kas vēlas izpatikt darbiniekiem un kas nejutās pārliecināti par sevi kā par vadītāju.

### Kā atšķirt draudzību ar vadītāju no draudzīgas attieksmes?

Aizdomāsimies, kas raksturo cilvēkus, ko uzskatām par saviem draugiem. Pazīmju klāstā noteikti būs atziņa, ka viņi pieņem mūs tāds, kādi esam. Viņi mūs nenosoda, nekritizē.

Pat situācijās, kad kaut kas nogājis greizi, arī mūsu pašu vainas dēļ, viņi atrod mierinošus vārdus. Dažkārt nepasakām draugiem kaut ko tādu, kas viņiem varētu nepatikt, attiecību saglabāšanas (proti, draudzības) vārdā.

Iepriekš gan teikts, ka arī labi vadītāji mūs pieņem tāds, kādi esam. Tomēr izcili vadītāji ir tie, kas reizē stimulē parādīt labāko mūsos un tāpēc izmanto gan atzinīgus vārdus/uzslavu, tomēr arī kritizē, ja darba procesā vai rezultātu sasniegšanā kaut kas nav tā, kā vajag. Tieši spēja rosināt mūs kļūt labākiem, prasmīgākiem un pilnībā izmantot savu potenciālu raksturo vadītājus, kas profesionāli pilda vienu no vadītāju uzdevumiem – darbinieku attīstīšana. Uz šādiem vadītājiem neapvainojas, nedusmojas, jo gan uzslavai, gan kritikai ir pamatojums – lai mēs attīstītos un lai darbs tiktu paveikts labi, kas ir galvenais iemesls, kāpēc esam kopā konkrētajā organizācijā kā darbavietā.

Istenas draudzības mēs cenšamies aizsargāt, saglabāt uz mūžu. Darba attiecībās situācijas mēdz būt dažādas, piemēram, ja darbinieks netiek galā ar pienākumiem, vadītājam jāspēj no viņa šķirties. Vēl grūtāk ir tad, ja šķiršanās no darbinieka ir nevis paša darbinieka vai vadītāja ierosināta, bet ārēju apstākļu spiesta: samazinās darba apjoms, tāpēc jāsamazina cilvēku skaits u.tml.

Ja vadītājs uzvedas pārāk draudzīgi vai ir nodibinājis draudzīgas attiecības ar kādu no darbiniekiem, darba attiecībās parādās vēl vairākas ēnas puses. Draugus mēs izvēlamies pēc savām simpātijām. Arī draudzībā starp vadītāju un darbinieku/darbiniekiem sava vieta ir savstarpējām simpātijām. Ir grūti pieņemt nepopulārus lēmumus (pat ja tiem ir pamatojums) attieksmē pret cilvēkiem, kas mums patīk vai ko uzskatām par draugiem. Vēl viens nozīmīgs pretarguments draudzībai ar darbinieku – draudzība noris kolektīva acu priekšā, un pārējie to var uztvert kā nevienlīdzīgas attieksmes izrādīšanu un favoritismu. Novērojumi darba kolektīvos skaidri parāda, ka arī darbiniekus, kas ar vadītāju tiecas dibināt draudzīgākas attiecības nekā ar pārējiem, kolektīvā ne pārāk mīl un mēdz apveltīt ar tādu epitetu kā pielīdējs. Noatkarīgi no tā, kurš izrāda gatavību ciešākām attiecībām – vadītājs vai darbinieki, šādas situācijas rašanās negatīvi ietekmē kopējo psiholoģisko gaisotni kolektīvā.

### Par distanci attiecībās

Vadītāja loma tieši tāpēc ir sarežģīta, ka tā ir dažādu paradoksu pilna. To vistiesākajā mērā var teikt arī par attiecībām ar darbiniekiem: no vienas puses, vadītājam ir jābūt draudzīgam, taču, no otras puses, pārāk cieša draudzēšanās var izrādīties traucējoša. Domājot par

## Darbā – interešu kopība, sadarbība kā pulksteņa mehānismam, nevis draudzība

**INESE RINKEVIČA**, Rīgas Austrumu klīniskās universitātes slimnīcas Intensīvās terapijas klīnikas reanimatoloģe



Ir dažādi kolektīvi un atšķirīga darba specifika, kas lielā mērā nosaka, vai starp kolēģiem valdīs tikai lietiskas attiecības vai veidosies draudzība. Biznesa vidē, kurā vienu laiku biju arī es, ļoti draudzīgas attiecības tiek uzskatītas par traucējošu apstākli, jo ierasts, ka darbinieki korporācijās ir savstarpēji konkurējoši, nereti uz citu rēķina pakāpjas pa karjeras kāpnēm. Kaut pelnīju labi, biznesa vidē valdošās attiecības man nebija pieņemamas, tāpēc no turienes aizgāju un atgriezos medicīnā. Intensīvajā terapijā bez draudzīgām, uz sadarbību orientētām attiecībām darbu padarīt kvalitatīvi praktiski nav iespējams. Nekonkurējam, bet kopīga mērķa labad darbojamies komandā saskaņoti kā pulksteņa mehānisms, bieži vien saprototies no pusvārda vai pat bez vārdiem. Ja kaut kas neiet raiti, tas var maksāt dārgi.

Mums, anesteziologiem, dežūra ilgst 24 stundas, ko slimnīcā pavadām kopā gluži

kā ģimene. Sarunas par privātām lietām, protams, arī par darbu, līdzinās gluži vai grupu terapijai. Taču tās ir draudzīgas attiecības, interešu kopība vai vēl kas cits vienojošs, nevis draudzība. Draugus parasti atrodam bērnībā un agrā jaunībā, vēlākos gados – reti.

Ja starp darbabiedriem ir draudzīgas attiecības, tad prieks iet uz darbu un strādāt. Anesteziologi darbojas lielas spriedzes apstākļos, tāpēc būtu dubultā grūti, ja šo spriedzi, kas ir operāciju zālē, vairotu "augstspriegums" starp kolēģiem. Darbs noteikti ir produktīvāks un kvalitatīvāks harmoniskā vidē, nevis tādā, kur jālauza galva par papildu niansēm, piemēram, prātojot, kā uzrunāt kolēģi, ko teikt. To, vai sadarbība būs veiksmīga, ļoti ietekmē saziņas stils un veids.

Kolēģiālas un draudzīgas attiecības var veidoties ne tikai starp vienas, bet arī dažādu paaužu darbabiedriem. Medicīnā tas ir nozīmīgi, jo neformālā gaisotnē jaunie no pieredzējušajiem var daudz ko gūt savai profesionālajai izaugsmei. Savu-

kārt rezidenti var pretim dot jaunu redzējumu uz kādu problēmu, viņi labi pārzina mūsdienu tehnoloģijas.

Mūsu nodaļā nav izteiktas subordinācijas, nav tā, ka ārsti būtu no vienas planētas, bet māsas – no otras. Nav nekāda pamata māsas darbu uzskatīt par mazāk cienījamu kā ārsta veikums, jo – ne mēs bez viņām, ne viņas bez mums! Katram ir sava funkcija, bet tikai kopā mēs esam viens vesels.

Atnākot jaunam kolēģim, ir ārkārtīgi svarīgi, lai viņš iekļautos kolektīvā. Dažkārt gadās, ka jaunpienākušais ir zinīgs, taču pēc kāda laika aiziet no darba, jo nav varējis iekļauties kolektīvā. Bieži vien šis cilvēks bijis pārāk noslēgts, introverts, tāds, kas ar citiem nedalās informācijā, bet intensīvajā terapijā tas ir svarīgi. Jo deviņdesmit procentus visu kļūmju izraisa problēmas saziņā. Lai kolektīvā veidotos draudzīga gaisotne, būtiska nozīme ir kopīgiem pasākumiem – kolēģu sveikšanai jubilejās, citām tradīcijām. Tad saproti, ka tevi novērtē, ka neesi viens. Cilvēks taču ir sociāla būtne!

labākajiem vadītājiem, kādi mums katram bijuši, visticamāk, prātā nāk vārdi "cieņa", "autoritāte". Attiecībās ar vadītāju jābūt nelielai distancē, ko rada cieņa pret vadītāju kā autoritāti. Vadītāja kā autoritātes uztvere no darbiniekiem ir svarīga. Un tieši profesijās, kuru darba ikdiena saistīta, piemēram, ar atbalsta sniegšanu cilvēkiem, to var novērot vislabāk: mēs kā sabiedrības locekļi gribam, lai ārsti un skolotāji ir cienījami, t.i., autoritātes mūsu acīs, un negribam, lai viņi ir tikai draudzīgi.

Visgrūtāk, protams, šajā ziņā klājas jauniem vadītājiem, kuri uzskata, ka draudzēšanās ar darbiniekiem var palīdzēt uzticības ieguvē. Tāpat grūti ir vadītājiem, kas izauguši no kolēģu vidus. Kā no līdzvērtīga kolēģa, ko vieno ciešas attiecības un ar ko iepriekš kopā laiku pa laikam neformālās sarunās spriests par iepriekšējā vadītāja plusiem un minūsiem, kļūst par to, par kuru tagad kolēģis runās nu jau ar citiem kolēģiem?

Stāsts par autoritāti, kas nesakņojas tikai amata nosaukumā "vadītājs", jau ir cits stāsts ārpus šā raksta robežām. ■

Raksta sagatavošanā izmantotas atsauces uz pētījumiem un dažas atziņas no pasaulē atzīta līderības eksperta Toma Rata 2006. gadā iznākušās grāmatas "Svarīgākie draugi" ("Vital Friends") par draudzības attiecībām darbā.

Foto: no Doctus arhīva

## Draugi tomēr jāmeklē ārpus kolektīva

INESE SNIEDZE, "Kamēlijas aptiekas" vadītāja



Manuprāt, vadītājam ar darbiniekiem vajadzētu būt tikai kolēģiālām attiecībām, bet darbinieki tās var veidot draudzīgākas. Savā garajā darba mūžā esmu pieredzējusi, kā ir tad, ja vadītājam ar padotajiem ir diezgan neformālas attiecības vai ja ar kādu izveidojusies draudzība. Šādā gadījumā bieži rodas problēmas, jo pret padoto, kas ir draugs, grūti attiekties objektīvi. Vēl noteikti vajadzētu vienādi izturēties pret visiem darbiniekiem, sākot ar sānītāru un beidzot ar savu vietnieku. Tiklīdz kāds vadītājam kļūst tuvāks, pārējie to uzreiz jūt un no šā cilvēka distancējas, baidoties, ka viņš vadītājam atstāstīs kolēģu vidē pārunāto. Tad kolektīvā sāk veidoties neveselīga gaisotne.

Draudzīgu gaisotni kolektīvā var rosināt vai to nostiprināt kolēģu kopā sanāksnā, lai atzīmētu dzimšanas vai vārda dienas, svinētu gadskārtu svētkus. Lai nav tā, ka mūs vieno tikai darbs, lakonisks "labrīt!", sākot darbdienu, un "uz redzēšanos!" darb-

dienas beigās. Redzu, ka šīs kopā būšanas reizes visiem ir svarīgas. Tad risinās neformālas sarunas par ikdienišķām lietām, par ģimenēm, vaļaspriekiem, iespējams labāk iepazīt citam citu. Tikpat būtiski – lai visas lietas kolektīvā darbinieki uzzinātu no vadītāja, nevis tās pavēstītu vietnieks vai vēl kāda trešā persona. Ja nenotiek tiešā saziņa, informācija tiek deformēta un piepuškota, rodas dažādi pārpratumi.

Draudzība visbiežāk veidojas starp vienas paaudzes darbabiedriem, kam saskan dzīves uztvere, ir interešu kopība. Taču uzskatu, ka draugi tomēr jāmeklē ārpus kolektīva. Nepārtraukta atrašanās farmaceitu vidē var beigties ar hroniskas izdegšanas sindromu. Mums ir ļoti saspringts darbs, kas prasa lielu uzmanību un iedziļināšanos, lai nerastos kļūmes. Ja arī draugs ir farmaceits, tad nekādi nesānā nerunāt par darbu. Tā kā kolektīvā esam pārsvarā sievietes, domāju, ka vajadzētu kādu vaļasprieku, aizraušanos, lai varētu satikties ar citas vides cilvēkiem, tādējādi gūstot jaunus iespaidus, informāciju un emocijas.

## Ar kolēģiem – draudzīgas attiecības, bet ne cieša draudzība

KASPARS SNIPPE, Brūču klīnikas direktors



Par draugiem kļūst ilgtermiņā, jo draudzībai noteikti jāiztur laika pārbaudījums. Man ir daudz paziņu, bet draugi – tikai daži, turklāt jau gadus trīsdesmit. Kaut komunicēšanās ar viņiem notiek viļņveidīgi – vienbrīd vairāk, citbrīd mazāk, drauga statuss saglabājas konstanti.

Ar kolēģiem necenšos veidot ciešu draudzību, bet mums ir draudzīgas attiecības. Brūču klīnikā visi esam uz "tu", nešķirojot dzimumu, vecumu un ienemamo amatu. Tos, ar kuriem darbs savēd kopā, uzskatu par labiem paziņām. Ar viņiem varu satikties ārpus darba, aizbraukt ciemos, piedalīties kopīgos pasākumos, bet kategorijai "draugi" es viņus īsti nepieskaitu. Ja šajā klīnikā nostrādāšu vēl 20 gadu, varbūt vienu draugu tagadējiem varēšu piepulcēt.

Vadītāja amatā nokļuvu vairāku apstākļu sakrītības rezultātā, uz šo posteni

negāju mērķtiecīgi. Studējot pat biju apņēmies, ka nekad nebūšu priekšnieks un nekad nelasīšu lekcijas. Taču tagad daru gan vienu, gan otru.

Man pašam šķiet, ka es varētu būt labāks priekšnieks. Reizēm neesmu gana stingrs, ko padotie dažkārt izmanto. Neesmu studējis personāla vadību, kas ļautu ātrāk pieņemt pareizos lēmumus. Bez šīm zināšanām pie daudzām atziņām nonāku empiriski, turklāt – ilgā laikposmā.

Ja par vadītāju kļūsti kolektīvā, kur iepriekš bijī padotais, tu nosacīti nonāc ierakumu pretējā pusē, līdz ar to mainās attiecības ar cīpubiedriem, ar kuriem pirms tam atradies vienās pozīcijās. Ja iepriekš attiecības bijušas ļoti čomiskas, tad, kļūstot par vadītāju, būs grūti izkāpt no šā rāmja un, piemēram, aizrādīt par neizdarītiem darbiem vai pieprasīt, lai raksta paskaidrojumu.

Starp kolēģiem valdot formālām attiecībām, manuprāt, ilgstoši sastrādāties

ir grūti vai pat neiespējami. Lai gaisotne veidotos draudzīgāka, noteikti vajadzīgi kolektīvi pasākumi, turklāt tajos vajadzētu piedalīties arī darbinieku ģimenes locekļiem. Mums ir pāris diezgan stabili tradīciju – gada nogalē sanākam uz Ziemassvētku ballīti, bet pavasarī dodamies laivu braucienā. Šaurākā lokā notiek arī sveikšana jubilejās. Esam liels kolektīvs, tāpēc – lai nepalaistu garām nevienu jubileju – vajadzētu vienu cilvēku, kas zīmīgiem datumiem seko līdz.

Ja kolektīvs ir liels, visi nekad neturēsies kopā kā viena molekula, bet veidosies vairākas grupiņas, ko vieno ārpusdarba intereses, līdzīgi darba pienākumi vai kas cits. Vai medicīnā draudzīgas, kolēģiālas attiecības nenokauj konkurenci? Man šķiet, ka mūsu nozarē šobrīd konkurenci tikpat kā nav. Praktiski nav konkursa, lai iestātos augstskolā, vēlāk – lai tiktu rezidentūrā, bet pēc tam – lai strādātu medicīnas iestādē, jo pašlaik Latvijā ir milzīgs kvalificētu mediķu trūkums.