

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
GLOBĀLĀS EKONOMIKAS STARPDISCIPLINĀRO
STUDIJU NODAĻA**

**APZINĀTĪBAS IETEKME UZ MOTIVĀCIJU
ORGANIZĀCIJĀS**

The Impact of Mindfulness on Motivation in Organisations

BAKALaura DARBS

Vadības Zinību bakalaura studiju programma

Starptautiskā biznesa apakšprogramma

Autors: **Krista Gamorja**

Studenta apliecības Nr.: kg15019

Darba vadītājs: Dr. oec. Prof. Baiba Šavriņa

RĪGA 2019

Anotācija

Straujā tehnoloģiju attīstība, informācijas apjoms un darba temps ir atstājis negatīvu ietekmi uz cilvēku mentālo veselību, spēju koncentrēties un produktīvi veikt savus darba pienākumus. Lai risinātu šo problēmu, organizāciju kontekstā ienāk apzinātības prakses, kas tiek dēvēta par jauno tendenci.

Pētījuma mērķis, balstoties uz tradicionālo – mieru veicinošo apzinātības ietekmi uz cilvēku, ir izpētīt vai apzinātība pozitīvi ietekmē motivāciju darbā.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, tika apkopoti un analizēti apzinātības un motivācijas teorētiskie aspekti, līdzšinējie pētījumi apzinātības un motivācijas kontekstā, īpašu uzmanību pievēršot esošu organizāciju izpētē, kas praktizē apzinātību un tika veikts pētījums, kura ietvaros tika aptaujāti 33 starptautiskie studenti un intervēti 5 uzņēmēji vai jomas speciālisti, kas praktizē apzinātību.

Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka apzinātība pozitīvi ietekmē motivāciju organizācijā.

Darbā ir 23 attēli, 42 literatūras avoti un 61 lpp.

Atslēgvārdi: apzinātība, motivācija organizācijā, apzināta uzņēmējdarbība

Annotation

Fast development of Technologies, the amount of information and fast pace of work environment has left a negative impact on mental health, productivity and ability to focus. There is a new trend - mindfulness in organisations that can solve the problem.

The aim of the research is, based on traditional view that mindfulness creates inner peace, to find out the impact of mindfulness on motivation in organisations.

To reach the aim, the author analyses theoretical aspects of mindfulness, motivation and former articles of mindful organisations. The results are further used in survey of 33 international students and in 5 expert interviews.

The results show that mindfulness has a positive impact on motivation in organisations.

The paper contains 23 pictures, 42 sources of literature and 61 pages.

Keywords: mindfulness, motivation in organisation, mindful business

SATURA RĀDĪTĀJS

Ievads	5
1.APZINĀTAS UZŅĒMĒJDARBĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI	7
1.1. Apzinātība uzņēmējdarbībā.....	7
1.1.1. Apzinātas uzņēmējdarbības nepieciešamība	7
1.1.2. Apzināta līderība	9
1.1.3. Horizontālā un Vertikālā izaugsme	11
1.1.4. Stratēģiska lēmumu pieņemšana apzinātā uzņēmējdarbībā	13
1.1.5. Apzinātība	14
1.2. Motivācijas teorija.....	17
1.2.1. Motivācija organizācijā.....	17
1.2.2. Motivācijas vajadzību teorijas.....	20
1.2.3. Specifisku grupu motivēšana	23
1.2.4. Motivācija un apmierinātība ar darbu	24
2.PĒTĪJUMI APZINĀTĪBAS UN MOTIVĀCIJAS JOMĀ ORGANIZĀCIJU KONTEKSTĀ.....	26
2.1. Apzinātības prakse organizācijās	26
2.2. Vertikālā un horizontālā izaugsme starp ASV līderiem.....	29
2.3. Apzinātības kursi starptautiskās organizācijās	33
2.3.1. Google	33
2.3.2. BlueBay Asset Management	34
2.3.3. Apzinātības kursi Valsts sektorā	36
2.3.4. General Mill's	37
2.4. Pētījumi par motivāciju organizācijās	38
3.PĒTĪJUMS PAR APZINĀTĪBAS IETEKMI UZ MOTIVĀCIJU ORGANIZĀCIJĀS.....	42
3.1. Metodoloģija	42
3.2. Kvantitatīvā pētījuma par apzinātības ietekmi uz motivāciju analīze	43
3.3. Kvalitatīvā pētījuma par apzinātības ietekmi uz motivāciju analīze	53
3.4. Kvalitatīvā pētījuma par apzinātības ietekmi uz motivāciju secinājumi	57
Secinājumi un priekšlikumi.....	58
Izmantotās literatūras saraksts.....	61

Ievads

Arvien vairāk cilvēku ikdienā un darba vidē sastopas ar stresu, nespēju koncentrēties un izdegšanas sindromu. Pasaule nekad agrāk nav piedzīvojusi tik strauju tehnoloģiju attīstību un informācijas plūsmu, cilvēki ir pazaudējuši savu dabisko ritmu, kas rezultējas mentālajās problēmās. Organizācijas pieprasa produktivitāti, efektivitāti un izpildes termiņi līdz ar moderno tehnoloģiju ienākšanu tiek saīsināti. Tehnoloģijas ir ļāvušas pasaulei kļūt vienotai, globalizētai, zināšanas un prakses, kas tūkstošiem gadu tika praktizētas atsevišķās kultūrās tagad ir pieejamas visai pasaulei. Tas ļauj izvērtēt dažādas pieejas un rast labākos risinājumus. Rietumu pasaulei raksturīga loģiska, uz zinātņi un faktiem balstīta pieeja, grūtāk šķiet pieņemt neizskaidrojamo. Apzinātība ir viena no jaunajām pasaules tendencēm, ko sākuši praktizēt arvien vairāk cilvēku. Šī prakse tūkstošiem gadu ir praktizēta austrumu kultūrā kā iekšējā miera katalizators, apzinātību var dēvēt arī par prāta treniņu. Neliels skaits organizāciju apzinātību praktizē jau 10-15 gadus, bet globāli tā tiek uzskatīta par jauno tendenci. Izmantotie literatūras avoti aptver periodu no 2001.-2018.gadam, jo šajā laika posmā apzināta uzņēmējdarbība ir kļuvusi aktuāla. Motivācija rodas no vajadzībām, dzīves līmenim paaugstinoties, mainās arī cilvēku vajadzības. Attīstīto valstu iedzīvotāji labprāt interesējas par personīgo izaugsmi, attīstību, jo pamatvajadzības jau ir nodrošinātas. Ja zūd motivācija, cilvēks vairs nespēj produktīvi veikt savu darbu. Līdz ar apzinātības prakšu ienākšanu rietumu kultūrā, radās jautājums vai apzinātība var pozitīvi ietekmēt motivāciju darbā, jo tās mērķis ir radīt iekšēju mieru, kamēr organizācijas vide pieprasa koncentrēšanos, sistemātisku, ātru un loģisku darbību. Tāpat radās jautājums vai apzinātību ir iespējams integrēt organizācijās un vai šādas organizācijas liktos saistošas darbiniekiem. Pagaidām trūkst pētījumu par apzinātības ietekmi uz motivāciju, kas rada aktuālu pētāmo problēmu.

Darba mērķis ir noskaidrot kā apzinātība ietekmē motivāciju organizācijās.

Pētījuma uzdevumi:

1. Izpētīt apzinātas uzņēmējdarbības un motivācijas teoriju;
2. Izpētīt organizācijas, kas praktizē apzinātību;
3. Aptaujāt starptautiskos studentus;
4. Intervēt 5 uzņēmējus vai jomas speciālistus, kas praktizē apzinātību;
5. Apkopot aptaujas un interviju rezultātus;
6. Izdarīt secinājumus un rast priekšlikumus.

Pētāmais jautājums ir vai apzinātība pozitīvi ietekmē motivāciju organizācijā?

Darbs sastāv no 3 nodaļām, 1. nodaļā aprakstīta apzinātas uzņēmējdarbības un motivācijas teorija, balstoties uz izdarīto pētāmo jautājumu un tēmas aktualitāti; 2. nodaļā aprakstīti esošie pētījumi par apzinātību un motivāciju un aprakstītas organizācijas, kas praktizē apzinātību, lai gūtu priekšstatu par tēmas aktualitāti pasaulē un veiktu plašākus secinājumus, balstoties uz jau veiktiem pētījumiem. 3. Nodaļā parādīta pētījuma ietvaros veikto aptauju un interviju analīze un darba secinājumi un priekšlikumi, lai pierādītu pētījuma rezultātus.

Darbā tika izmantota literatūras analīzes metode un empīriskā – datu vākšanas metode, intervējot un aptaujājot respondentus. Darbā tika izmantoti 42 literatūras avoti - zinātniskā literatūra un *EBSCO* datubāzes pētījumi sākot no 2001. gada.

Aptaujā piedalījās 33 respondenti un tā tika veikta 2019. gada 17. maijā tiešsaistē. Intervijās piedalījās 5 cilvēki un tās tika veiktas laika posmā no 2019. gada 13. Līdz 17. maijam. Viss pētījums tika veikts laika posmā no 2019. gada 13. marta līdz 20. maijam.

1. APZINĀTAS UZŅĒMĒJDARBĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Apzinātība uzņēmējdarbībā

Būt apzinātam (Mindful) nozīmē atrasties šeit un tagad, tas ir stāvoklis, kurā cilvēks ir izpratis iekšējās un ārējās pasaules mijiedarbību un kļuvis par vērotāju savām domām. Dzīvot apzināti nozīmē būt atvērtam ārējai un iekšējai pasaulei, izprast apstākļus un izvēlēties kā uz tiem reaģēt, cienot savas vērtības, mērķus un vajadzības. Apzināta uzņēmējdarbība veicina mieru un laimes sajūtu individuālā, cieņu un vienotību grupā un misijas īstenošanu organizācijā. (Kofman, 2015) ¹

1.1.1. Apzinātas uzņēmējdarbības nepieciešamība

Viens no apzinātas uzņēmējdarbības virziena aizsācējiem un grāmatu autoriem *Raj Sisodia* uzskata, ka apzināta uzņēmējdarbība kā virziens ir kļuvusi aktuāla vairāku iemeslu dēļ: vide, kurā uzņēmējdarbība tiek veikta ir kļuvusi pārskatāmāka un 'caurspīdīgāka' pateicoties internetam. Industriālā sabiedrības daļa ir sākusi novecot un tādi jēdzieni kā jēga un augstākais mērķis kļuvuši nozīmīgāki. Izglītības līmenis un IQ ir kļuvis augstāks, cilvēki apzinās un izprot apkārt notiekošos procesus un ir mazāk pieņemoši pret kādreiz biznesa vārdā veiktajām darbībām. Kolektīvā apziņa ir sākusi attīstīties pavisam neredzētā ātrumā un virzienā, pasaule šobrīd piedzīvo sievišķo vērtību nostiprināšanos. Apzināts kapitālisms arvien vairāk parādās dažādās sabiedrībās un ekonomikās, to var skaidrot ar globālu vienotību, kas nodrošina informācijas ceļošanu starp dažādām kultūrām. ²

Gadsimta garumā patērētāju ekonomika tika balstīta uz iegūšanu. Šāds fokuss šobrīd tiek mainīts uz jēgpilnāku skatījumu, kur piepildījumu nevar sniegt tikai materiālās vērtības. Tikpat nozīmīgs kā produkts ir arī pieredzes stāsts un iespēja dot. ³

Cilvēces vēsturē nav bijusi straujāka izaugsme par to, ko nodrošinājusi brīva kapitāla plūsma un neierobežota uzņēmējdarbība. Kapitālisms tiek asociēts ar hiperekonomisko vai regresīvo morālo pieeju. Hiperekonomiskā teorija, sekojot Frīdmana interpretācijai apgalvo, ka uzņēmējdarbība pastāv, lai palielinātu peļņu un, ka kapitālisma pamatvērtība ir efektivitāte. Regresīvā morālā pieeja, sekojot Randiāna interpretācijai apgalvo, ka kapitālisms ir agregātsistēma, kas maksimizē egoismu. Apzināta uzņēmējdarbība nodrošina biznesa pieeju, kas unikāli akcentē cilvēku dabu. Cilvēki vada uzņēmumus un cilvēki veido ekonomiku. Abu mērķis ir atbalstīt reālās pasaules un cilvēku vajadzības šodien un nākotnē. Tā vietā, lai nodalītu ekonomiskos mērķus no taustāmas vērtības īstermiņā un ilgtermiņā, apzināta

¹Kofman Fred. *An Invitation to live consciously in business*. USA.01.07.2015.

²Meldrum J. CC: Interview with Raj Sisodia. *Inspiring a better way for business*. USA. 2015.

³Soundview Executive Book Summaries. *How world-class companies profit from passion and purpose- firms of endearment*. USA. 2007.

uzņēmējdarbība dod iespēju attīstīt cilvēciskumu un sasniegt vēl neredzētus augstumus. Apzināta uzņēmējdarbība veiksmīgi apvieno cilvēciskos faktoros ar ekonomiskajiem, radot labumu abiem.¹

Autora *Raj Sisodia* viedoklis ir, ka uzņēmējdarbība rada un iznīcina dažādus bagātības un labsajūtas aspektus. Pārāk daudzi ģenerē finansiālo labklājību uz sociālo, kulturālo, vides, mentālo, intelektuālo, fizisko un garīgo aspektu rēķina. Tie ir vērtību samazinoši nevis vērtību radoši faktori. Apzināta uzņēmējdarbība fokusējas uz vairāku pozitīvu efektu radīšanu pretēji ierastajai uzņēmējdarbības praksei, kas pārsvarā koncentrējas uz viena galvenā faktora veicināšanu, nereti radot negatīvus blakus efektus. Apzināta organizācija tērē naudu, lai radītu pozitīvas pārmaiņas, viņi izvairās no nevajadzīgas reklāmas un manipulatīviem pasākumiem, kas veicina apgrozījuma pieaugumu. Visa pamatā ir augstākais mērķis, kas pozitīvi ietekmē apkārtējo vidi, cilvēkus un perspektīvu. Apzināta uzņēmējdarbība ir unikāla, jo tā koncentrējas uz holistisku pieeju, kas nozīmē spēju redzēt kopumu, pilnību it visā, tādā veidā tā uzņēmējdarbību apskata no visām pusēm ne tikai ekonomiskās.²

Vairāku darbu autore *Patricia Aburdene* rakstā par apzinātu uzņēmējdarbību raksta, ka informācijas ēra ir beigusies un jauna, aizraujoša pieeja pārņem pasauli - apzināta ekonomika. Cilvēku apzinātība tiek dēvēta par jauno izejmateriālu, jauno labklājības avotu. Autore izdala 7 pasaules tendences, kas raksturo pārmaiņas. 1) Garīga jeb spirituāla dzīve (the power of spirituality) - arvien vairāk cilvēku (78%) meklē jaunu ceļu, dziļāku izpratni, personīgo izaugsmi jeb transformāciju un pievēršas dažādām sevis izziņas vai garīgām praksēm. 2) Apzināta uzņēmējdarbība kā jaunais uzņēmējdarbības virziens - vadošās kompānijas un to līderi ievieš uzņēmējdarbības filozofiju, kas rūpējas par visām iesaistītajām pusēm, lai ne tikai nopelnītu naudu, bet arī padarītu pasauli par labāku vietu. 3) Vadīšana no vidus - līderi, kuri saņem neadekvāti augstu samaksu sāk zaudēt savu vērtību, kamēr 'parastie' līderi caur neformālu pieeju rada pārmaiņas. 4) Apzinātība uzņēmējdarbībā (spirituality in business) - šī tendence popularizē tādus vārdus kā 'ticība' un 'gars', vairākas maģistra programmas ir iekļāvušas spirituālus kursus savās programmās. 5) Vērtību vadīts patērētājs - arvien vairāk patērētāju iegādājas organisku pārtiku, dabai draudzīgus izejmateriālus, elektromašīnas. 6) Apzinātu risinājumu vilnis - jaunā ēra, kas popularizē 'apzinātas' metodes (meditāciju semināri, piedošanas treniņi, sirds matemātika, staigāšana uz uguns, vizualizācijas). 7) Sociāli atbildīgu ieguldījumu ēra.³

¹ **Conscious capitalism international.** *Conscious capitalism chapter handbook.* USA, Detroit. 2018. (5-7 lpp)

² **Sisodia S.R.** CC: A Better way to win - A Response. California Management Review. USA. 2011.

³ **Aburdene P.** The Rise of Conscious Capitalism. Future Survey. USA. 2010.

Apzināta uzņēmējdarbība un apzinātības prakses dabiskā ceļā ir kļuvušas aktuālas mūsdienu pasaulē, straujā tehnoloģiju attīstība, informācijas pārvietošanās ātrums, līdz ar to arī prasības ir pieaugušas, nereti cilvēki vairs nespēj tikt līdz šim straujajam tempam, kas izraisa dažādas mentālas slimības un ietekmē spēju produktīvi strādāt un pieņemt racionālus lēmumus. Nespēja atrasties tagadnes mirklī tiek uzskatīta par galveno problēmu cēloni, esošās iespējas, ierīces sniedz iespēju darīt vairākas lietas vienlaikus, tomēr pasaule nekad agrāk nebija piedzīvojusi tik strauju tehnoloģiju attīstību, līdz ar to mentāli tam nebija gatava. Arvien vairāk cilvēku pievēršas apzinātības praksēm, jo gadsimtiem ilgi tās praktizējuši cilvēki dažādās pasaules vietās un guvuši pozitīvu pieredzi, ko raksturo kā ceļu uz prāta skaidrību, veselu mentālo un fizisko ķermeni, vispārēju labsajūtu, spēju pieņemt lēmumus un atrasties tagadnes mirklī.

1.1.2. Apzināta līderība

Sociālās organizācijas rada un vada līderi - cilvēki, kas redz ceļu un iedvesmo citus sekot šim ceļam. Apzināti līderi saprot un pieņem biznesa augstāko mērķi un fokusējas uz vērtību radīšanu un interešu harmonizēšanu visām iesaistītajām pusēm. Viņi apzinās apzinātas kultūras nozīmību un cenšas to kultivēt.¹

Apzinātas uzņēmējdarbības aizsācēji un grāmatu autori *John Mackey* un *Raj Sisodia* uzskata, ka organizācijai augsta līmeņa sasniegšanā nav nekā svarīgāka par līderu kvalitāti un izpildījumu visos līmeņos. Apzinātus līderus motivē organizācijas augstākais mērķis un iespēja radīt pievienoto vērtību visām ieinteresētajām pusēm. Viņi izvairās no *zero-sum* orientācijas, kas nozīmē, ka viena ieguvums ir otra zaudējums. Tā vietā apzināti līderi dod priekšroku radošai un sinerģiskai pieejai, kas dod labumu visām ieinteresētajām pusēm - viņi darbiniekus motivē, iedvesmo, apmāca, palīdz attīstīties nevis kontrolē, pakļauj un vada caur uz bailēm balstītiem mehānismiem. Apzināti līderi fokusējas uz atšķirībām, kompromisiem un cenšas izvairīties no analītisko prātu izveidotajām robežām. Darbinieki sagaida, ka līdera vārdi un darbi sakrītīs, jo patiess līderis nekontrolē, viņš vada ar savu piemēru.²

Amerikāņu žurnālists *Barrett Brown* apzināta līderību balsta uz 4 konceptiem (skat. 1.1. att.) :

-Dziļš savienojums - Apzināti līderi tiecas izveidot dziļas attiecības ar sevi un apkārtējiem. Atklājot paši savu dzīves jēgu vai mērķi, viņi savās darbībās pauž spēku, fokusu, iedvesmu un

¹ **Conscious capitalism international.** *Conscious capitalism chapter handbook.* USA, Detroit. 2018.

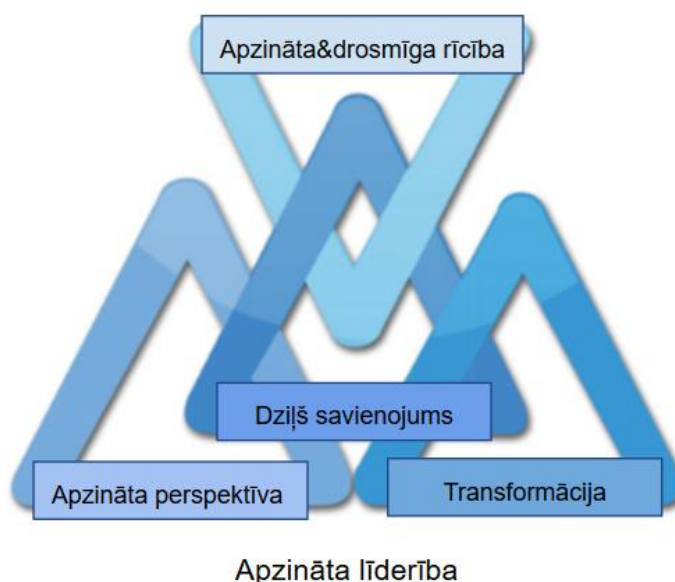
² **Mackey John, Sisodia Raj.** *Conscious Capitalism. Unleashing human energy and creativity for the greater good.* GDR Creative Intelligence. 2012.

skaidrību. Šie līderi ir ciešā kontaktā ar savu dzīves augstāko mērķi, cilvēci un apkārtesošo dzīvību. Viņu darbs ir viņu dzīves aicinājums. Gandrīz visi apzinātie līderi piekopj kādu garīgu jeb sevis izziņas praksi un viņu darbs kļūst par viņu iekšējo pārmaiņu ārēju izpausmi. Apzināts līderis darbu redz kā iespēju kalpot cilvēcei, transformējot sabiedrību un mazinot ciešanas pasaulē.

-Apzināta & drosmīga darbība - Pamatā apzinātai un drosmīgai darbībai ir uzticēšanās un komforta sajūta neskaidrības gadījumā. Šie līderi uzticas savām spējām, komandai un pārmaiņām. Viņi ir mierā ar neziņu un pārmaiņu procesu, kas nav kontrolējams, daži apzinātie līderi to redz kā iespēju rast radošus risinājumus un veikt darbus produktīvāk.

-Apzināts redzējums - Apzināti līderi spēj apvienot analītisko domāšanu ar intuīciju. Intuīcija spēj sniegt atbildes, labus rezultātus uz iniciatīvām un vienkāršot stratēģijas, procesu padarot iedvesmojošu.

-Personīgā transformācija - Viena no apzināta līdera svarīgākajām kvalitātēm ir regulāra attīstība un nebeidzama vēlme augt. Svarīgi, lai ne tikai līderis augtu, bet arī darbinieki un lielākie sadarbības partneri, jo visām organizācijas sistēmām ir jātiecas uz vienādu kvalitāti. Apzināts līderis rada iespējas un apstākļus savu darbinieku attīstībai. Fokuss tiek likts uz 3 sevis pilnveidošanas pamatelementiem: sevis dziļāka izprašana; apkārtējo cilvēku saprašana un konteksta dziļa izprašana, piemēram, finanšu pārskatu izpēte. Transformācija ne vienmēr ir vienkārša, tā pieprasa atteikties no ierastajiem prāta modeļiem, perspektīvām un aizspriedumiem nezaudējot savas vērtības.¹



1.1. att. Apzināta līderība²

¹ **Brown Barrett.** *The Future of Leadership for CC.* MetaIntegral Associates. 2014.

² Turpat

Apzināts līderis ir būtiska organizācijas sastāvdaļa ceļā uz apzinātu rīcību. Līderis ir tas, kas ar savu piemēru virza organizāciju uz priekšu, tādēļ svarīgi, ka līdera vārdi sakrīt ar darbībām, tāpat kā ar organizācijas mērķiem un pamatvērtībām. Līderis ir tas, kas ar savu piemēru var atvērt jaunas durvis saviem darbiniekiem, pārkāpjot pāri esošajiem limitiem. Apzināts līderis atšķiras tieši ar mērķtiecīgu sevis izzīni un pilnveidošanu, par līdzvērtīgu uzskatot iekšējās un ārējās pasaules kvalitāti.

1.1.3. Horizontālā un Vertikālā izaugsme

Kanādas vēstniece un līderības rakstu autore *Marie Legault* uzskata, ka līderu attīstībai ir divi dimensiju aspekti: horizontālā un vertikālā izaugsme. Horizontālā izaugsme notiek saskaroties ar dzīvi un tās daudzajiem mācību procesiem, tādiem kā skološanās, treniņi, pašmācība un mūžizglītība. Horizontālā izaugsme ir visaktuālākā dimensija, jo lielākā daļa apmācību, treniņu un attīstības prakses organizācijās un sabiedrībā fokusējas uz pašreizējā pasaules redzējuma paplašināšanu, padziļināšanu un bagātināšanu. Horizontālās attīstības līderi, kas sasnieguši uz pasauli vērstu perspektīvu rada vērtību priekš visām iesaistītajām pusēm, jo viņi apzinās, ka sabiedrības un korporatīvās vajadzības krustojas. Viņi tic, ka darīt labu un darīt labi ir savienojami. Līderi, kas saskaņo visu ieinteresēto pušu - sabiedrības, biznesa partneru, investoru, patērētāju, darbinieku, apkārtējās vides intereses, pārspēj labi zināmas organizācijas, kas pazīstamas savas finansiālās veiksmes jeb snieguma dēļ¹.

Vertikālā izaugsme, savukārt, ir retāk sastopama, bet tā ir krietni jaudīgāka par horizontālo izaugsmi. Tā transformē veidu kā cilvēks uztver plašākas perspektīvas nepieciešamību, tādā veidā attīstot jaunus veidus kā domāt, justies un rīkoties. Ir pierādījumi, ka attīstības process, kas transformē cilvēka tā brīža saprašanu pret plašāku perspektīvu notiek secīgos posmos vai līmeņos, sākot ar pamata līmeni līdz pat kompleksām struktūrām. Posmi veido diferencētu sistēmu. Pirmajā (*pre-conventional*) līmenī, līderi tiek vadīti pēc viņu vajadzībām, kas noved pie egocentriskas uzvedības. Otrajā jeb vispārpieņemtajā (*conventional*) līmenī līderiem ir sociāli orientēts vai etnogrāfisks skatījums, kas aprobežojas ar viņu tā brīža cilvēku loku - darba grupu, ģimeni, draugiem, kompāniju. Trešajā līmenī (*post-conventional*) līderiem ir uz pasauli orientēti uzskati, kas aptver visu planētu un tās vajadzības.²

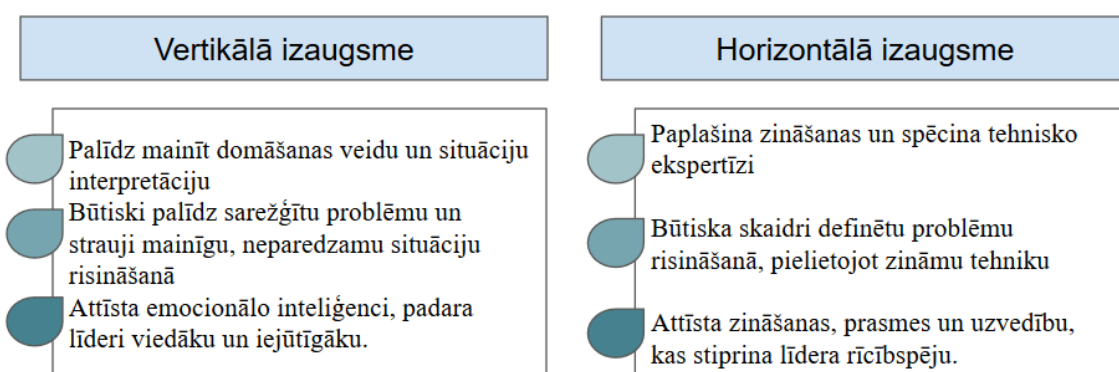
Neseni pētījumi par vertikālo attīstību apgalvo, ka līderi ar uz pasauli centrētu orientāciju ir ētiski un apzināti par to, ko un kā viņi domā, jūt un rīkojas. Pētījums izceļ, ka uz pasauli orientētiem līderiem ir vēlme dot labumu sabiedrībai un rīkoties ētiski un no sirds.

¹ **Legault Marie.** *Integral Leadership Review Conscious Capitalism: Leaders and Organizations with a World View.* 21.03.2012.

² Turpat

Šādiem indivīdiem ir paaugstināta pašapziņa (dziļa izpratne par sevi), plašāks pasaules redzējums jeb perspektīva, iekšēja apņemšanās un vēlme pēc attīstības un visa pamatā ir spirituāls kodols. Turklāt, uz pasauli orientētie līderi meklē organizācijas, kas atbilst viņu pamata vērtībām, meklē formālu un neformālu atbalstu un uzticamas attiecības, lai veicinātu viņu attīstību. Atbalstoši ētiska, apzināta organizācijas kultūra ietekmē apzinātu līderu attīstību un palīdz paplašināt viņu perspektīvu par uz pasauli orientētu līderību. Veiksmīgi radīta kultūra, kas attīsta un notur ētiskus, apzinātus līderus ar perspektīvu, kas vērsta uz pasauli ir atkarīga no godīguma (integrity) un morāles kāda piemīt organizācijas līderiem un dalībniekiem. Mūsu sociālās kultūras kontekstā līderiem ir jādomā, jājūt un jārikojas ar perspektīvu, kas ir centrēta uz pasauli, lai spētu izprast starptautisko ekonomisko vidi un radīt iespējas ilgtspējīgai nākotnei. Pamatojoties uz attīstības psihologiem Robert Kegan un *Susanne Cook-Greuter*, ir patiesas bažas, ka līderi pieņem lēmumus tikai ar savu prātu, ko var dēvēt par šauru, racionālu rietumnieku domāšanas veidu.¹

Horizontālā izaugsme ļauj iegūt zināšanas un funkcionālās prasmes. Vertikālā mācīšanās paplašina redzējumu un paaugstina izpratni, vienlaikus padarot cilvēku viedāku un iejūtīgāku (skat. 1.2. att.). Vertikālā izaugsme tiek iegūta pieredzes ceļā, horizontālo izaugsmi raksturo pamācības izlasīšana, zināšanu ieguve pirms darbības veikšanas. Tradicionālā līderu izaugsme ilgu laiku tika balstīta uz horizontālās mācīšanās metodēm, savukārt šobrīd tieši vertikālā mācīšanās tiek dēvēta par jaunāko tendenci līderu izaugsmē. 21. Gadsimts pieprasa abas mācīšanās metodes, tādēļ visefektīvākos rezultātus var sasniegt abas metodes apvienojot.²



1.2. att. Vertikālā un horizontālā izaugsme³

¹ **Legault Marie.** *Integral Leadership Review Conscious Capitalism: Leaders and Organizations with a World View.* 21.03.2012.

² **Brown Barrett.** *The Future of Leadership for CC.* MetaIntegral Associates. 2014.

³ Turpat

1.1.4. Stratēģiska lēmumu pieņemšana apzinātā uzņēmējdarbībā

Jaunā laika pārmaiņas, straujā tehnoloģiju attīstība, paaudžu atšķirības, globalizācija ir likusi radikāli mainīt ierastās sistēmas un mainīties pašiem. Nereti ierastās motivācijas un vadības teorijas tiek atzītas par neefektīvām un arvien vairāk darbinieku sastopas ar neapmierinātību vai izdegšanas sindromu savā darba vietā. Liela daļa sistēmu ir balstītas uz bailēm, nav iespējams cerēt uz mieru ieguldot naudu karā, tāpat nav iespējams sagaidīt pozitīvas pārmaiņas un darbinieku apmierinātību organizācijā turpinot vadīt pēc ierastās sistēmas. Apzināta uzņēmējdarbība nav vadības veids, bet tā ir filozofija, kas ietver plašāku redzējumu par visiem notiekošajiem procesiem un iesaistītajām pusēm organizācijā, tai skaitā darbinieku apmierinātību.

Hārvardas Universitātes absolvents un ekonomikas pētnieks *Talbot-Zorn Justin* ar kolēģi *Edgette Frieda* uzskata, ka liela daļa lēmumu tiek balstīti uz veciem rāmjiem, atmiņām un asociācijām, caur apzinātības praksi cilvēks ir spējīgs atpazīt kā prāts reaģē uz domām, informāciju, pagātni, kādi ir prāta ieradumi un neapzinātā uzvedība. Šāda prakse rada telpu jaunu ieradumu un pasaules redzējuma izveidei.¹

Singapūras Universitātes uzņēmējdarbības profesors *Reb Jochen* ir aprakstījis, ka lēmumu pieņemšana organizācijā var būt komplicēts process, jo ir jāspēj apkopot liels informācijas daudzums ierobežotā laikā, jāizprot savas vērtības un mērķi, kā arī jāspēj rast kompromisi. Apzinātības (*mindfulness*) praktizēšana var sniegt ievērojamus rezultātus lēmumu pieņemšanā, kā rezultātā organizācija gūst labumu. Lēmumu izstrāde ir svarīgs process, šī procesa kvalitāte tieši ietekmēs rezultātu. Lēmumu pieņemšana sastāv no diviem līmeņiem, pirmais līmenis sastāv no sapratnes, ka ir nepieciešamība pēc lēmuma pieņemšanas; izpratnes par mērķi un iespēju apzināšanas; prioritāro lēmumu izdalīšanas un ētisko aspektu apzināšanās. Apzinātība var palīdzēt atšķirt svarīgus lēmumus no nesvarīgiem, palīdzot taupīt enerģiju, tāpat arī atpazīt un mainīt neatbilstošu darbības virzienu. Otro līmeni lēmumu pieņemšanā veido informācijas meklēšanas plašums un spēja atšķirt svarīgu informāciju no nesvarīgas - apzinātība var radīt mazāku vēlmi pēc plašas informācijas izpētes, bet pētījums pierāda, ka ne vienmēr kvalitāte ir atkarīga no kvantitātes.²

Vairāku apzinātas uzņēmējdarbības rakstu autore *Karelia Natalia* uzskata, ka pieņemot lēmumu ir svarīgi prast apvienot intuīciju ar sistemātisku analīzi. Dažreiz tās atšķiras un tas var apturēt lēmumu pieņemšanas procesu. Apzinātība var palīdzēt šādos brīžos

¹ **Talbot-Zorn Justin, Edgette Frieda.** *Mindfulness Can Improve Strategy, Too.* Harvard Business Review. 2016.

² **Reb Jochen. Karelia Natalie** *Improving decision making through mindfulness.* 2015.

izvērtēt esošo situāciju un rast kompromisu, kas nepārkāpj personīgās vērtības un prioritātes. Pēdējais posms lēmumu pieņemšanā ir atgriezeniskās saites uzklaušīšana, kur apzinātība var palīdzēt uztvert kritiku kā iespēju augt un attīstīties.¹

Caur apzinātības prizmu lēmumu pieņemšanas process kļūst par pārdomātu, kognitīvu uzdevumu nevis impulsīvu reakciju uz tūlītējam vajadzībām. Apzinātības pētījumu analīze liecina, ka šāda veida paaugstināta izpratne ļauj: agrīni identificēt lēmumus, kas jāpieņem; risināt problēmas ar radošāku pieeju; pievērst īpašu uzmanību ētiskajiem aspektiem; izprast savu zināšanu robežas; rast kompromisus un tikt galā ar neparedzētiem apstākļiem. Apzinātības praktizēšana palīdz saskaņot savus nodomus ar uzvedību, kas ir svarīga līdera iezīme.²

Apzinātas uzņēmējdarbības pētniecības institūts izvirzījis pieņēmumu, ka apzināti vadīta organizācija tiek uzskatīta par riskantu, jo tā nesniedz straujus finansiālos rezultātus, bet tā nodrošina darbiniekus ar ilgtermiņa stabilitāti un drošību. Apzināts vadītājs pieņem lēmumus, kas organizācijai varētu kalpot ilgtermiņā, vienlaikus esot konservatīvs un elastīgs. Lai pieņemtu lēmumu, apzinātam uzņēmējam jāspēj neitrāli novērtēt vai esošais vadīšanas stils un virzība organizācijai nāk par labu, ja nē, jābūt pietiekami elastīgam, lai mainītu savu darbības virzienu un vadības stilu.³

Lēmumu pieņemšana jebkurā organizācijā ir nozīmīgs un atbildīgs process, nereti ir jāspēj rīkoties ātri un nekļūdīgi. Apzināta lēmumu pieņemšana nozīmē spēju nodalīt emocijas un redzēt situāciju no attāluma, kas ļauj izdarīt racionālus lēmumus ceļā uz mērķi un ikdienas darbā.

1.1.5. Apzinātība

Klīniskais psihologs, pētnieks un grāmatu autors *Christopher Germer* aprakstījis ka vārds "apzinātība" (mindfulness) tradicionāli nāk no Budisma filozofijas un to lieto jau 2500 gadus. Apzinātība (consciousness) ietver divas daļas: izpratni (awareness) un uzmanību (attention). Izpratne ir stāvoklis, apzināšanās, savukārt uzmanība tiek saistīta ar darbību. Noīsinātu apzinātības definīciju gan Budismā, gan psihoterapijā vieno 1) dziļa izpratne, 2) tagadnes mirklis, 3) pieņemšana. Rietumu psiholoģija apzinātību definē kā kognitīvu procesu, kam raksturīga jaunu kategoriju radīšana, atvērtība jaunai informācijai un dažādu perspektīvu apzināšanās un pieņemšana. Pamatā tā nav aprakstāma ar vārdiem, jo tā ir bezvārdu pieredze. Apzinātība atsaucas uz dziļāku izpratni jeb prāta stāvokli, kas koncentrēts uz tagadnes mirkli. Lai arī cilvēki vienmēr atrodas tagadnes mirklī, apzinātība sniedzas dziļāk. Apzinātība kā

¹ **Karelia Natalia.** *How Mindfulness Improves Decision-Making.* Forbes. 05.08.2014.

² **INSEAD.** *Mindfulness: A Powerful Decision-Making Tool.* 2016.

³ **Khalsa S.A.** *Conscious Business.* Kundalini Research Institute. USA. 2010.

jēdziens bieži tiek pielietots gan Budisma filozofijā, gan kognitīvajā psiholoģijā, caur Budisma kontekstu apzinātība bieži tiek saistīta ar meditācijas praksi. Skaidrojot apzinātību kā metakognitīvu prasmi, tā sastāv no diviem komponentiem: 1) spēja regulēt savu uzmanību tā, lai pievērstu padziļinātu uzmanību procesiem un sajūtām, kas noris tagadnes brīdī; 2) savas orientācijas, kas tiek raksturota kā ziņkārīga, atvērta un pieņemoša, adaptēšana konkrētai pieredzei.¹

Zinātniskajā literatūrā viena no visvairāk lietotajām apzinātības definīcijām ir “Pievērst uzmanību specifiskā veidā: augstākajam mērķim, tagadnes mirklī, neko nevērtējot”. Šī definīcija plaši tiek lietota MBSR (*mindfulness based stress reduction*) uz apzinātību balstītā stresa samazināšanas programmā, kas piesaistījusi zinātnieku uzmanību. Definīcija iekļauj trīs komponentus: nolūku, uzmanību un attieksmi. Psiholoģijas profesors *Donald Baer* analizējis vairākus instrumentus, kas precīzi varētu raksturot apzinātību un nonāca pie 5 pamata prasmēm: novērošana, aprakstīšana, rīkošanās ar izpratni, iekšējās pieredzes nevērtēšana un spēja pieņemt iekšējo pieredzi bez asas reakcijas. Sekojot šai struktūrai, apzinātība var tikt raksturota kā 1) Pilnīga un dziļa izpratne par tagadnes mirkli, 2) izpratnes kvalitāte un 3) vērotāja attieksme. Apzinātu rīcību var dēvēt par pretēju autopilotam, kas ir cilvēka pamata stāvoklis ja netiek pievērstā uzmanība tagadnes mirklim. Nereti autopilota stāvoklis tiek raksturots kā aizmidzis prāts, tas nozīmē, ka uzmanība ir izkliedēta un veicot darbības cilvēks var atrasties ar prātu pilnīgi citur, šim stāvoklim raksturīgas domas par pagātni vai nākotni, kas savukārt var radīt ilūzijas, bailes un citas negatīvas emocijas, kas pretējas mieram. Apzinātība tiek dēvēta arī par meta-kognitīvu procesu, kas fundamentāli var transformēt perspektīvu. Organizāciju kontekstā apzinātība tiek praktizēta četros veidos: kā personīgā prakse, kā programmas mācību iestādēs, kas ir liels retums, kā MBSR kursi vai speciālas apzinātības prakses programmas, kas tiek piemērotas darba apstākļiem.²

Hārvardas psiholoģe *Ellen Langer* 1989. gadā vārdu ‘apzinātība’ nodefinēja kā jaunu lietu apzināšanos un novērošanu, kas noved pie 1) lielākas jutības pret apkārtējo vidi; 2) lielākas atvērtības pret jaunu informāciju; 3) jaunu kategoriju radīšanas, kas palīdz strukturizēt dzīves uzskatus; 4) pastiprinātas informētības un izpratnes par dažādām perspektīvām problēmu risināšanā. *Kabat-Zinn* raksturo septiņas pamata attieksmes kvalitātes, kas būtiskas uzsākot apzinātības praksi:

1. Spēja nevērtēt un nekategorizēt;

¹ **Germer C.** What is mindfulness. *Insight journal*. 2004. (29.lpp)

² **Reb J.; Choi E.** Mindfulness in organizations. Research collection Lee Kong Chian School of Business. Singapore. 2014.

2. Pacietība - tas ietver uzskatu, ka lietas var sevi atklāt pašas tikai īstajā brīdī;
3. Iesācēja prāts - atgādinājums, ka katrs moments ir jauna iespēja;
4. Uzticība - spēja atjaunot ticību sev un savai patiesajai būtībai;
5. Necenšanās - kā mērķi redzēt tikai būšanu par patieso sevi;
6. Pieņemšana - redzēt lietas tādas kādas tā ir;
7. Atlaišana - spēja nepieķerties.

Lielākā daļa līdera darba sastāv no navigēšanas starp jaunu vidi un cilvēkiem. Apzinātībai ir būtiska loma darba vidē. Autori *Boyatzis* un *McKee* apgalvo, ka apzinātība palīdz labāk kontrolēt sevi un situācijas darbā, jo sniedz skaidrāku apkārtējās pasaules redzējumu. Autori apzinātības attīstību pielīdzina emocionālās inteliģences attīstībai. MBSR programma ir visvairāk pielietotā apzinātības treniņu metode. Oriģināli tā tika veidota kā stresa mazināšanas programma, kas ietver Budistu meditācijas praksi. Apzinātības treniņi indivīdam var sniegt:

- Darbības un esības veiksmīgāku integrēšanu;
- Palielinātu piekļuvi emocionālajai inteliģencei gan darbā, gan ģimenē;
- Skaidru pasaules redzējumu un radošo domāšanu;
- Dziļāku ieskatu uzņēmējdarbības un sociālajā sfērā un izpratni par šo faktoru vienotību ar dziļāku dzīves un darba jēgu;
- Palielinātu enerģiju un labsajūtu;
- Paaugstinātu izpratni par to, kas ir tiešām svarīgs;
- Dziļāku izpratni par sevi un savu dzīves aicinājumu.¹

Apzinātības potenciāls darbavietā ir milzīgs, pirmkārt, apzinātības treniņi var samazināt izdegšanas sindromu, stresa līmeni un negatīvās emocijas organizācijā. Veicinot organizācijas attīstību svarīga ir darbinieku labklājība, kas cieši sasiņta ar taisnīgu vadību un vispārīgiem labklājības aspektiem. Apzinātība darbavietā pozitīvi korelē ar indivīdu izpildījumu, kam savukārt ir efekts uz komandas rezultātu. Apzinātības prakse var uzlabot atmiņu un samazināt prāta klejošanu.²

Viena no apzinātības praksēm ir meditācija - domu, elpas un sajūtu vērošana, kultivējot iekšējo telpu. Tā ļauj izprast cik daudz un dažādi iekšējie un ārējie stimuli rada automātiskas reakcijas, domas un emocijas. Var izdalīt vairākas apzinātības prakses, kas var

¹ **Dhiman S.** *Mindfulness in Life and Leadership: An Exploratory survey.* Interbeing. 2010.

² **Si Liu, Yaozhong Liu, Yakun Ni.** *A Review of Mindfulness Improves Decision Making and Future Prospects.* Scientific Research Publishing. 2018.

palīdzēt līderiem un organizācijām identificēt, kuras idejas un pieņēmumi ir svarīgi un, kas ierobežo organizācijas izaugsmi. Tās ir noderīgas ne tikai apgaismības sasniegšanai, bet arī mainīgās pasaules izpratnei. Viens no veidiem ir vienkāršu apzinātības prakšu, tādu kā elpošanas vingrinājumu un domu vērošanas integrēšana darbinieku ikdienā, sapulcēs un apmācībās. Tāpat ievērojamu atšķirību var radīt pozitīvu rezultātu vizualizēšana.¹

Apzinātības prakses ir viena no mūsdienu aktualitātēm, ņemot vērā ekonomiski aktīvo un strauji augošo vidi. Apzinātība pasaulē ir praktizēta gadsimtiem ilgi, ierasts, ka tā tiek asociēta ar garīgo sfēru, taču pasaulei attīstoties arvien vairāk perspektīvu saplūst kopā, veidojot jaunus virzienus gan uzņēmējdarbībā, gan citās pētniecības sfērās. Cilvēka labsajūta un darbs nav nodalāmi, līdz ar to apzinātības prakses ir būtisks jauninājums industriālā vidē.

1.2. Motivācijas teorija

“Motivācija rodas kā reakcija uz pamatvajadzībām, aktivizējot un virzot izturēšanos pretī mērķim, kas apmierina šīs vajadzības.”²

1.2.1. Motivācija organizācijā

Motivācijas teorija pārbauda kādēļ cilvēki rīkojas atšķirīgi, atbilstoši savam ieguldītajam darbam un karjeras virzienam, kurā dodas. Teorija pēta kā darbinieki var tikt motivēti, kas rezultētos augstākos sasniegumos, organizācijas mērķu izpildē un lielākā apmierinātībā ar darbu. Darbinieku motivēšana ir komplicēts process. Cilvēkiem ir atšķirīgas vajadzības un veidi kā viņi apmierina šīs vajadzības.

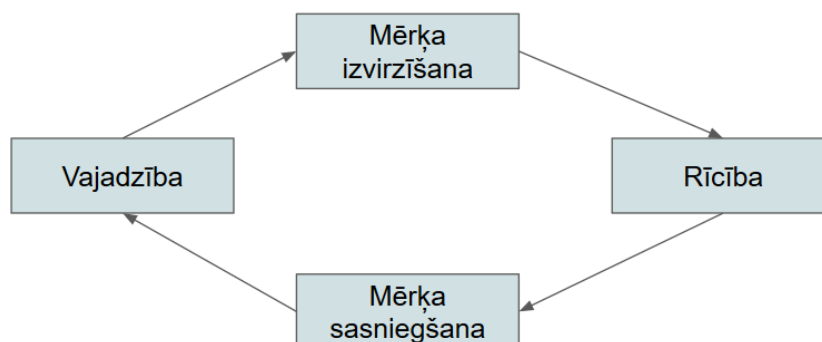
Motīvs ir iemesls kaut ko darīt. Motivācija tiek saistīta ar faktoriem, kas liek cilvēkiem izturēties konkrētos veidos. Psihologijas profesors Arnold et al ir izdalījis 3 motivācijas komponentus: virziens - ko cilvēks cenšas izdarīt; atdeve jeb ieguldījums - cik smagi cilvēks strādā; noturība - cik ilgi cilvēks nepadodas.

Motivācija var tikt raksturota kā uz mērķi virzīta uzvedība. Cilvēki jūtas motivēti, ja ir mērķis uz kuru virzīties un, ja tā sasniegšana apmierinās viņu vajadzības. Motivētu cilvēku raksturo skaidri nodefinēts mērķis un darbības, kas ved pie konkrētā mērķa (skat.att.1,3.). Motivācija tiek aktivizēta cilvēkam saskaroties ar apzinātām vai neapzinātām

¹ Talbot-Zorn Justin, Edgette Frieda. *Mindfulness Can Improve Strategy, Too*. Harvard Business Review. 2016.

² Borns L.; Ruso N. Psiholoģija. Rīga: RaKa. 2001. (13 lpp)

neapmierinātajām vajadzībām. Vajadzības rada vēlmes, kas kalpo kā virzītājspēks ceļā uz mērķi. Ja mērķis ir sasniegts, vajadzība tiek apmierināta līdz parādās jaunas vajadzības. Ja mērķis nav sasniegts, visticamāk, ka tā pati darbība tiks veikta atkārtoti.



1.3. att. Motivācijas process¹

Grāmatas par cilvēkresursu vadību “Human resource management Practice” autors *Michael Armstrong* uzskata, ka motivācija darbavietā var rasties divos veidos: pirmkārt, cilvēki var būt pašmotivēti un tiekties uz mērķiem, kas apmierinās viņu vajadzības. Otrkārt, cilvēkus var motivēt vadība caur dažādām apbalvojumu, paaugstinājumu metodēm. Amerikāņu psihologs *Frederick Herzberg* ir identificējis divus motivāciju veidus: iekšējo vērtību (intrinsic) un ārējo vērtību (extrinsic) motivāciju. Iekšējā motivācija tiek definēta kā paša radīti faktori, kas ietekmē cilvēkus rīkoties un uzvesties konkrētā veidā vai doties konkrētā virzienā. Šie faktori iekļauj atbildības sajūtu, autonomiju jeb vārdu, domu un darbu brīvību, interesantu un izaicinošu darbu, kas ļauj apgūt jaunas prasmes. Ārējā motivācija tiek raksturota kā darbības, kas tiek veiktas, lai motivētu citus. Tas iekļauj paaugstinājumus, atzinību, sodu, kritiku. Šiem motivācijas faktoriem var būt tūlītējs efekts, bet tas var būt īstermiņa. Tiem faktoriem, kas tiek asociēti ar kvalitāti ir ilgtermiņa efekts uz cilvēku motivāciju.²

Vairāku grāmatu par motivāciju un organizācijas kultūru autore *Lindsay McGregor* ir apkopojusi sešus galvenos iemeslus, kas motivē cilvēkus strādāt: spēle, mērķis, potenciāls, emocionālais spiediens, ekonomiskais spiediens un kūtrums. Pirmie trīs motīvi tiek dēvēti par tiešajiem un sniedz pozitīvu ieguldījumu organizācijas kultūrā, otra motīvu daļa ir netieša un samazina organizācijas izaugsmi un produktivitāti. Organizāciju mērķim pēc autores domām būtu jābūt netiešo motīvu samazināšanai, lai veicinātu organizācijā strādājošo vēlmi darboties.

¹ **Armstrong M.** A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. Kogan Page. London and Philadelphia, USA. 2006. 981p (252-254 lpp)

² **Turpat**

Viens no tiešajiem motīviem ir *Spēle* – Cilvēks ir motivēts paša darba dēļ, tas sagādā prieku, ar aizrautību un interesi gatavs iedziļināties problēmu risināšanā. Spēle ir radoša pieeja darba un mācību procesam organizācijā. Otrais pozitīvais motīvs ir *Mērķis* – par mērķa motīvu dēvē tādu, kur darba rezultāts saskan ar cilvēka identitāti. Cilvēks novērtē darbu, jo tas sniedz ieguldījumu organizācijā un personīgajā dzīvē. Kā trešais un vienlīdz svarīgais motīvs ir *Potenciāls* – par potenciāla motīvu dēvē tādu motīvu, kur darba rezultāts sniedz ieguldījumu cilvēka identitātei jeb palielina potenciālu. Viens no netiešajiem un negatīvi ietekmējošajiem motīviem ir *Emocionālais spiediens* – šis motīvs darbojas, kad emocionālais spiediens apdraud cilvēka identitāti. Par emocionālo spiedienu iespējams nodēvēt jebkuru manipulāciju, bailes kļūdīties vai pievilt sevi un apkārtējos, kauna un vainas sajūta par darba nepaveikšanu. Emocionālā spiediena motīvs ir pilnībā nodalīts no paša darba. Otrs netiešais motīvs ir *Ekonomiskais spiediens* – cilvēks strādā, lai saņemtu uzslavu vai izvairītos no soda. Ekonomiskā spiediena motīvs ir ne tikai atdalīts no paša darba, bet arī no cilvēka identitātes. Par trešo motīvu tiek dēvēts *Kūtrums* – cilvēks nespēj atbildēt uz jautājumu kādēļ viņš strādā, tas vēl joprojām ir motīvs, jo cilvēks turpina strādāt, bet nespēj pateikt iemeslu.¹

Daniels H. Pinks savā grāmatā “Drive” apstrīd sabiedrībā pastāvošo motivācijas teoriju, viņš apgalvo, ka liela daļa informācijas, ko cilvēki ir apguvuši par motivāciju ir aplama un neder 21.gadsimtam. Par lielāko kļūdu motivācijas sistēmā *Pinks* apraksta apbalvojumu – sodu motivāciju. Ja motivāciju veido ārējie faktori, kā sods vai algas paaugstinājums, cilvēks aizmirst par uzdevuma nozīmību, pasliktinās koncentrēšanās spējas, mērķis ir īstermiņa, tiek aizmirsts par radošiem risinājuma veidiem un par kopējo galamērķi. Balva pati par sevi attālina darbības veicēju no uzdevuma. Ārējo faktoru motivācija darbojas situācijās, kad uzdevuma izpildei ir algoritmiska pieeja, uzdevumu var izpildīt pēc konkrētas formulas vai vienā vispārpieņemtā veidā. Ja uzdevuma izpildei nepieciešama analītiskā domāšana, radošums un problēmu risināšanas spējas, tad ārēja motivācija novirzīs cilvēku no uzdevuma.²

Autors apgalvo, ka augsta veikspēja nebalstās apbalvojumu – soda motivācijā, bet gan vēlmē vadīt savu dzīvi – autonomija, nepieciešamībā uzlabot savas zināšanas un prasmes – meistarība un dzīvot dzīvi ar cēlāku mērķi kā personīgā labuma iegūšana – dzīves mērķis. Ja-Tad apbalvojumi pieprasa atkāpties no autonomijas un rada negatīvu efektu uz cilvēku, jo cilvēks vairs nav pats savas dzīves veidotājs, bet gan ārēju apstākļu vadīts. Vadītājs šādā

¹ **McGregor L.; Doshi N.** How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review. USA. 2015.

² **Pink. H.D.** *Drive*. Riverhead Books 2009. ASV 256 lpp. (12.-76.lpp).

veidā novirza darbinieku no kvalitatīvas uzdevuma izpildes un motivē atrast īsāko, vieglāko ceļu uzdevuma izpildei, tas var radīt uzvedības traucējumus, samazināt savstarpējo sadarbību grupās un likt aizmirst par sevi pašu darba izpildes laikā. Pirmkārt, apbalvojumiem vajadzētu būt kā pārsteigumam un tikai pēc uzdevuma izpildes, vispirms vajadzētu pārdomāt nemateriālus pateicības veidus, piemēram, pozitīvas atsauksmes. Otrkārt, darbinieki jānodrošina ar noderīgu informāciju par viņu darbu un ieguldījumu, ko viņu darbs sniedz.¹

Spēja motivēt darbiniekus un būt motivētam ir viena no būtiskākajām ikdienas darba sastāvdaļām, motivācija sniedz enerģiju radīt, ja iztrūkst šīs enerģijas, radīšanas process kļūst nekvalitatīvs. Kvalitāte ir jūtama kā attieksme, kas darbā ielikta, tādēļ nemotivēts darbinieks ilgtermiņā nebūs spējīgs panākt labākos rezultātus. Motivācija var palielināt darba kvalitāti, tā var veicināt vēlmi pašizglītoties un uzņemties pienākumus uzņēmuma labā. Motivēts darbinieks redz mērķi un gatavs tiekties uz to. Svarīgi, lai organizācijas mērķi sakristu ar personīgajiem mērķiem, citādi darbinieks izjutīs vēlmi darbu mainīt.

1.2.2. Motivācijas vajadzību teorijas

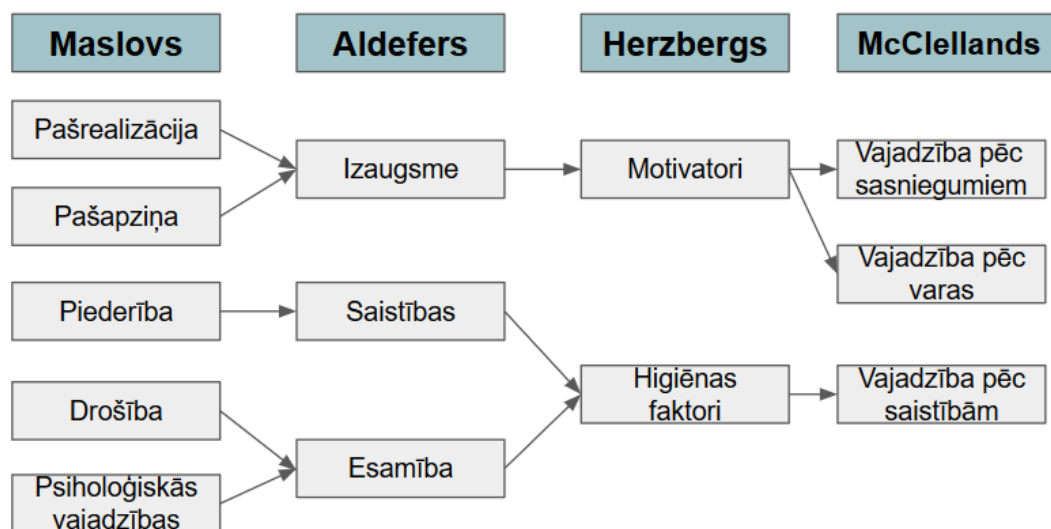
Grāmatas “Organizācijas uzvedība” autori *Stephen Robbins* un *Nancy Langton* raksta, ka pastāv divas motivācijas kategorijas: vajadzību teorija un procesa teorija. Vajadzību teorija izskaidro kādas vajadzības ir jāapmierina, lai motivētu darbiniekus, savukārt procesa teorija izskaidro veidus kā cilvēki var tikt motivēti.²

Pastāv vairākas vajadzību teorijas: *Maslova* vajadzību hierarhija, *Herzberga* divu faktoru teorija - dažreiz dēvēta par motivācijas - higiēnas teoriju, *Aldefera* ERG (enerģija; saistības; izaugsme) teorija un *McClellanda* vajadzību teorija, ko veido vajadzība pēc piederības, varas un sasniegumiem (skat.1.4. att.). Visas minētās teorijas balstās uz ideju, ka cilvēkam ir neapmierinātas vajadzības, kas rada motivāciju. Vajadzības darbojas kā stimulants ceļā uz mērķi. Kamēr vajadzību teorijas identificē dažādas vajadzības, kas varētu tikt izmantotas, lai motivētu indivīdus, procesa teorija koncentrējas uz veidu kā un ar kādiem veidiem iespējams motivēt indivīdus. Visas vajadzību teorijas savā starpā veido noteiktu sakarību, vajadzība pēc izaugsmes un sasniegumiem ir viens no būtiskākajiem aspektiem, kas raksturo cilvēka motivāciju organizācijā, bet šādas vajadzības raksturīgākas augsti attīstītām valstīm, kur vajadzība pēc drošības vai fizioloģiskām vajadzībām nav primāra pateicoties dzīves apstākļiem un valstu attīstības līmenim.³

¹ **Pink. H.D.** *Drive*. Riverhead Books 2009. ASV (12.-76.lpp).

² **Armstrong C.** *Workplace Motivation and its impact on Job Satisfaction & Self Esteem*. DBS. 2015. (10-11 lpp)

³ Turpat

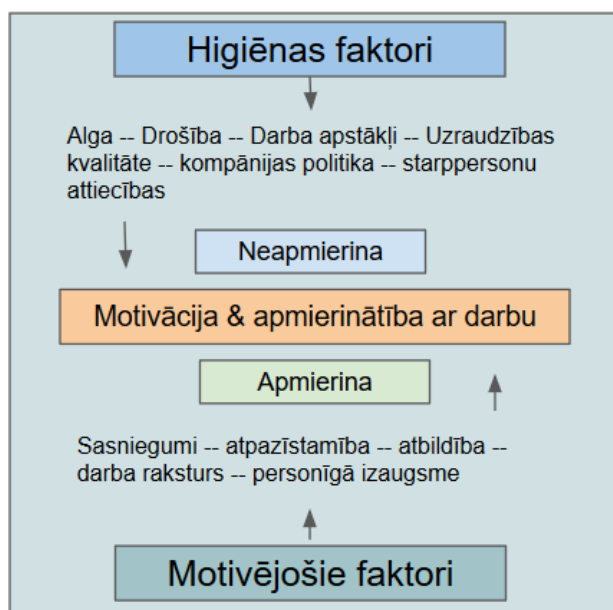


1.4. att. Sakarība starp dažādām vajadzību teorijām¹

Herzberga divu faktoru motivācijas teorija (skat.1.5. att.) apgalvo, ka apmierinātība un neapmierinātība nav divas radikāli pretējas vienības, bet gan atšķirīgi darba aspekti, kas tika nodēvēti par ‘Higiēnas faktoriem’ un ‘Motivējošiem faktoriem’. Higiēnas faktori tiek dēvēti kā ārējās sastāvdaļas, kuru neizpildīšana atsaucās darbinieku neapmierinātībā, piemēram, uzraudzība, darba apstākļi, uzņēmuma politika, alga un savstarpējās attiecības. Motivējošie faktori pretēji higiēnas faktoriem tiek dēvēti par iekšējiem faktoriem - sasniegumi, attīstība, atbildība, novērtējums. Ja netiek izpildīti higiēnas faktori, darbinieki izjutīs neapmierinātību ar darbu, tai pat laikā tikai ar higiēnas faktoriem nepietiek, lai darbinieki justos apmierināti ar darbu un motivēti. Pētījumi ir pierādījuši, ka organizācijas, kas ir orientētas uz iekšējiem faktoriem ir motivētākas un apmierinātākas ar darbu.²

¹ Robbins P.S.; Langton N. Organizational Behaviour. Third Canadian edition. Pearson. Toronto, Canada. 2003. (126-133 lpp)

² The Individual. Work motivation and job satisfaction. 2009. (15. lpp)



1.5. att. Herzberga divu faktoru teorija¹

Pie procesu teorijām tiek skaitītas ‘sagaidīšanas teorija’ (expectancy), mērķu sastādīšanas teorija, pašu kapitāla teorija un godīga procesa teorija.

Sagaidīšanas teoriju radījuši psihologi *Vroom; Porter* un *Lawler*, tā iedalās 3 daļās: sagaidīšanas teorija, instrumentalitātes teorija un ‘valence’. Sagaidīšanas daļa ietver ticību, ka ieguldītais darbs ir vienāds ar izpildījumu. Instrumentalitātes daļa ietver ticību, ka izpildījums ir tik labs cik labs ir atalgojums, savukārt ‘valence’ tiek aprakstīta kā indivīda viedoklis par to cik svarīgs ir atalgojums un vai organizācija to spēj nodrošināt.²

Mērķu teoriju aprakstījuši amerikāņu psihologi *Gary Latham* un *Edwin Locke*. Teorija balstās uz ideju, ka motivācija un izpildījums uzlabosies ja cilvēki būs vienojušies par mērķi un atgriezeniskās saites saņemšanu. Savukārt Pašu kapitāla teorijas aizsācējs ir amerikāņu psihologs *John Stacey Adams*. Teorijas pamatideja balstās vienlīdzībā, autors aprakstījis, ka cilvēki ir motivētāki ja tiek vērtēti vienlīdzīgi un saņem vienādu atbilstību.³

Ne vienmēr vajadzību apmierināšana ir viegls process, jo tās var atšķirties. Teorētiski ir definējuši vajadzības, kas raksturīgas lielākajai daļai cilvēku, bet arī tās var dēvēt par plašu jēdzienu. Terminu pašrealizācija cilvēki var izprast dažādi un katram var būt sava vērtību skala pēc kuras iedalīt, kura organizācija darbiniekus nodrošina ar pašrealizācijas iespējām un, kura nē. Arī apzinātības prakses var tikt iedalītas pašrealizācijas kategorijā. Svarīgi, lai organizācijas apzina savas vērtības, mērķus un iespējas, ko ir gatavs sniegt darbiniekiem, lai

¹ **The Individual.** Work motivation and job satisfaction. 2009. (15. lpp)

² **Parijat P. Bagga S.** Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation. IRJBM. India. 2014.

³ **Jewczyn N.** A Comparison of Equity Theory and Expectancy Theory and Some Implications for Managers in a Global Work Environment. JOBMAE. USA. 2010.

attiecīgi piesaistītu darbiniekus ar līdzīgām vērtībām un mērķiem, kas vienlaikus būtu ieguvums darbiniekiem un organizācijai, jo mērķi būtu vienoti.

1.2.3. Specifisku grupu motivēšana

Grāmatas “Organizācijas uzvedība” autori *Stephen Robbins* un *Nancy Langton* ir izdalījuši vairākas grupas un definējuši šo grupu motivēšanas faktoru atšķirības. Vienu no grupām veido profesionāļi. Kontrastā ar iepriekšējo paaudzi, tipiskais mūsdienu darbinieks ir augsti klasificēts nozares speciālists ar augstskolas diplomu. Šādi darbinieki saņem iekšēju novērtējumu un labu atalgojumu savās darba vietās. Kanādas tehnoloģiju nozares pārstāvis un organizācijas ‘*Lucent Technologies Canada*’ vadītājs *Carol Stephenson* apgalvo, ka ‘zināšanu darbinieki’ augstu vērtē brīvību savos lēmumos un dienas grafikā, ja šie profesionāļi tiek kontrolēti, viņi ātri vien darbu pamet. Nauda un paaugstinājumi nav primārais motivātors profesionāļu grupas pārstāvjiem, tā vietā profesionāļus motivē izaicinājumi darbā un iespēja rast risinājumu problēmām. Par motivējošo faktoru tiek uzskatīts atbalsts, kas saņemts no apkārtējiem. Profesionāļi mēdz darbu vērtēt kā vienu no svarīgākajiem dzīves aspektiem, tādēļ augstu tiek vērtēta arī iespēja attīstīt savas prasmes, savukārt ne-profesionāļi darbu neuzskata par centrālo dzīves sfēru, kā rezultātā vajadzības, kas netiek apmierinātas darbā tiek kompensētas citur.¹

Otro grupu veido pagaidu darbinieki. Motivācija īstermiņa darbam, pusslodzei vai gabaldarbiem mēdz būt atšķirīga, tas var tikt asociēts gan ar personību un vajadzību pēc personīgās brīvības savā ikdienā, gan noslogotu ikdienu, kas nedod iespēju strādāt pilna laika darbu. Tie ir studenti, māmiņas, cilvēki, kas darbojas vairākos projektos vienlaikus. Cilvēkiem, kas konkrētajā mirklī nav spējīgi strādāt pilnu slodzi kā motivāciju redz iespēju nākotnē kļūt par patstāvīgiem darbiniekiem. Tikpat būtiska ir arī iespēja piedalīties apmācībās un gūt jaunas zināšanas un prasmes, jo šīs kategorijas pārstāvji meklē darbus, kas pieprasa dažādas prasmes.²

Trešās grupas pārstāvji ir zemas kvalifikācijas apkalpes darbinieki. Ātrās ēdināšanas sektori nespēj piedāvāt plašas izaugsmes iespējas un labi apmaksātu darbu. Motivēt darbiniekus ir liels izaicinājums šāda tipa organizācijām, vienīgie veidi kā noturēt darbiniekus ir piedāvājot lielāku algu. Par motivējošiem tiek uzskatīti arī saliedēšanās pasākumi un iespējas radošai pilnveidei. Savukārt, ceturtais grupas pārstāvju jeb publiskā sektorā strādājošo motivēšana tiek uzskatīta par izaicinājumu. Darbs ir saistīts ar pakalpojumu izpildi, tādēļ ir sarežģīti novērtēt produktivitāti tādā pat veidā kā tas tiek darīts tirdzniecības uzņēmumos.

¹ **Robbins P.S.; Langton N.** Organizational Behaviour. Third Canadian edition. Pearson. Toronto, Canada. 2003. (144-147 lpp)

² Turpat

Trūkst saikne starp produktivitāti un atlīdzību. Mērķu noteikšana var uzlabot darba izpildījumu un kalpot kā motivācijas elements.¹

Motivēšanas sistēma ir komplicēts process, jo mērķa grupas ir atšķirīgas un katrai no tām ir noteikta interešu un vērtību specifika, kas šķiet saistoša un var motivēt. Organizācijām ir jābūt atvērtām strādāt ar dažādiem cilvēkiem, viena motivācijas sistēma neder visiem. Jo atvērtāka organizācija būs pret dažādām grupām un to motivējošajiem faktoriem, jo lielāka iespēja izveidot kvalificētu profesionāļu komandu. Organizācija nav nodalāma no dzīves, tā ir tāda pati sistēma kā sabiedrība, kas sastāv no dažādām cilvēku grupām, pasaules redzējuma, vērtībām un pieredzes. Lai arī grupas ir dažādas, tās visas motivē mērķis, ja organizācijai un darbiniekiem izdodas vienoties par kopīgu mērķi, tas var radīt produktīvu vidi.

1.2.4. Motivācija un apmierinātība ar darbu

Darba psiholoģijas pētnieks un grāmatu autos Arnold apmierinātību ar darbu definējis kā indikatoru, kas norāda uz cilvēka psiholoģisko labsajūtu un mentālo veselību. Autors uzskata, ka cilvēks, kas ir nelaimīgs darbā, visdrīzāk ir nelaimīgs arī dzīvē. Darba pasaulei ir būtiska loma cilvēku mentālajā veselībā. Profesors un modernās psiholoģijas grāmatas autors *Schultz* ir izteicis teoriju, ka apmierinātība ar darbu sastāv no sajūtām un attieksmes pret darbu. Visi aspekti ar ko cilvēks saskaras darbā - labi un slikti rezultēsies apmierinātības līmenī ar darbu. Fiziķis un filozofs *John Locke* ir izteicis apgalvojumu, ka apmierinātību ar darbu var raksturot pēc tā, cik lielā mērā darba vide atbilst darbinieku vajadzībām un vērtībām. Psiholoģijas profesors *Higgins* raksta, ka apmierināts darbinieks pozitīvāk uztver darbu, ir motivētāks un labāk veic darba pienākumus. Savukārt, ar darbu neapmierināts cilvēks darba vidi, apstākļus uztvers negatīvi. Apmierinātība ar darbu ir viena no pētītākajām tēmām organizāciju psiholoģijā un tā tiek cieši asociēta ar izpildījumu darbā, darbinieku motivāciju, apgrozījumu un organizatoriskajām saistībām. Apmierinātība ar darbu un motivācija ir atsevišķi un plaši koncepti, bet vienlīdz svarīgi priekš darbiniekiem, kompānijām un sabiedrības kopumā.²

Apmierinātība ar darbu ir psiholoģisks koncepts, kas darba kontekstā attiecas uz samaksu, apbalvojumiem, politiku, līdera uzvedību, vadības stilu un kolēģiem. Šos rādītājus ietekmē arī personas rīcība un rakstura iezīmes, ekstraverti cilvēki nereti izjūt lielāku apmierinātību ar darbu. Tas skaidrojams kā vieglāka spēja adaptēties starp apkārtējiem

¹ **Robbins P.S.; Langton N.** Organizational Behaviour. Third Canadian edition. Pearson. Toronto, Canada. 2003. (144-147 lpp)

² **Armstrong C.** Workplace Motivation and its impact on Job Satisfaction & Self Esteem. DBS. 2015. (10-11 lpp)

cilvēkiem, kas sniedz piederības sajūtu, tāpat savu vēlmju un vajadzību izteikšana sniedz lielāku iespējamību, ka tās tiks uzklausītas. Ja organizācija spēj apmierināt darbinieka vajadzības, tas ir jau pirmais solis uz apmierinātu darbinieku un labākiem rezultātiem. Motivācijas pētnieki ir vairāk ieinteresēti un norūpējušies par to kādēļ cilvēki uzvedas konkrētā veidā. Tā kā motivācija ir komplicēts process, to ietekmē vairāki mainīgie lielumi. Motivācija tiek raksturota kā ļoti personiska, iekšēja un konfliktējošu vajadzību stimulēta. Atsaucoties uz psihologa *Draft* teoriju, motivāciju stimulē iekšēji vai ārēji faktori, kas cilvēkā rada entuziasmu un motivē rīkoties. Cilvēkiem ir pamatvajadzības, tādas kā, ēdiens, drošība, sasniegumi, kas rada iekšēju spriedzi un motivē indivīdus attiecīgi rīkoties, lai apmierinātu šīs vajadzības. Izprast kā darbojas motivācija ir viens no organizāciju līderu izaicinājumiem, jo motivācija ir iekšēja un katram indivīdam tā var būt atšķirīga. Liela daļa teoriju palīdz izprast motīvus, kas ietekmē cilvēku uzvedību darbā, tās nodrošina vadītājus ar ieteikumiem, kas varētu motivēt darbiniekus un virzīt uz efektīvāku darba veikšanu. Profesors un organizāciju psiholoģijas pētnieks *Spector* iedala apstākļus, kas ietekmē apmierinātību ar darbu divās kategorijās: 1) Darba vide un faktori, kas saistīti ar darbu: darba veids, savstarpējās attiecības darbā, attieksme, kādu cilvēki saņem no saviem uzraugiem un atlīdzības sistēma. 2) Individuālie faktori, tādi kā, cilvēka personība un pieredze.¹

Apmierinātībai ar darbu ir cieša saistība ar vajadzību apmierināšanu, kas savukārt ir viens no motivāciju veicinošajiem faktoriem. Bez vajadzībām nebūtu motivācijas, tādēļ organizāciju uzdevums ir izzināt savu darbinieku vajadzības, lai spētu motivēt darba procesā. Bez individuālas pieejas tas nav iespējams, tieši tādēļ mūsdienās aktuāli ir uz personālu vērsti amati un virzieni, jo nereti savu mērķu un vajadzību nedefinēšana var likties sarežģīts process, sevišķi organizācijas kontekstā.

¹ **Dartey-Baah K.** Job satisfaction and motivation: understanding its impact on employee commitment and organizational performance. Academic Leadership. Ghana. 2010.

2.PĒTĪJUMI APZINĀTĪBAS UN MOTIVĀCIJAS JOMĀ ORGANIZĀCIJU KONTEKSTĀ

2.1. Apzinātības prakse organizācijās

Apzinātība (mindfulness) kā jēdziens un prakse ir daudz pētīta psiholoģijā un medicīnā, biznesa vidē šis jēdziens ilgu laiku nav bijis aktuāls, savukārt šobrīd arvien vairāk apzinātības pētījumu tiek veikti tieši organizācijās. Tas izskaidrojams ar empīrisko pētījumu rezultātiem par apzinātības vispārīgo labumu uz cilvēka dzīvi. Lai arī apzināta uzņēmējdarbība vēl nav kļuvusi par globālu uzņēmējdarbības virzienu, arvien vairāk kompāniju, tādas kā, *Google, Apple, General Mills, Hansen* sākušas praktizēt apzinātību. Apzinātības prakses kļūst populāras biznesa pasaulē kā metodes, kas var uzlabot cilvēka labsajūtu un izpildījumu saspringtā darba vidē. Modernā darba vide tiek raksturota kā izaicinoša un konkurējoša, tai raksturīgas garas darba stundas, kas tradicionāli bija paredzētas atpūtai, bet tehnoloģiju un ātri augošās un mainīgās vides dēļ, pieaugušas tādas problēmas kā stress, izdegšana un bezspēks. Īsi darba izpildes termiņi noved pie vairāku lietu darīšanas reizē, kas savukārt noved pie vājāka izpildījuma, augstāka stresa līmeņa un nespējas koncentrēties.¹

Apzinātības prakse veicina veselību un labsajūtu, tās ietekme uz cilvēku ir pētīta pēdējos 30 gadus un arvien vairāk pētījumu apstiprina tās pozitīvos efektus dažādās dzīves sfērās. Šodien organizācijas saskaras ar pārbaudījumiem, ko radījušas nepārtrauktas pārmaiņas, globalizācija, kultūru atšķirības un nepārtraukta vajadzība pēc efektivitātes un produktivitātes. Tie ir tikai daži no faktoriem, kas liek organizācijām saglabāt konkurētspēju komplicētā biznesa vidē. Šāda pieeja ne vien izaicina veselības stāvokli un labsajūtu, tā netieši ietekmē arī ekonomiku. 2006./07. Gada Anglijas statistikas rādītāji norāda uz stresa un citu paralēlu ar darbu saistītu faktoru ietekmi uz veselību. 30 Miljoni dienu tika pazaudētas slimības dēļ, kas radušās darba apstākļos, trīs ceturtdaļas no slimībām bija stress, depresija un trauksmes sajūta. 2.2 Miljoni cilvēku ziņoja par veselības problēmām, kas radušās darba dēļ, tie ir 14% no strādājošās populācijas. Šādi statistikas rādītāji ir raksturīgi ekonomiski attīstītām un strauji augošām valstīm.²

2011. gadā Austrālijā tika veikts pētījums par meditācijas ietekmi uz darba stresu un trauksmes sajūtu. 178 Dalībnieki tika iesaistīti 8 nedēļu garā programmā. Dalībnieki tika

¹ **Reb J.; Choi E.** Mindfulness in organizations. Research collection Lee Kong Chian School of Business. Singapore. 2014. 32p. (3-4 lpp)

² **HSE.** Health and Safety Statistics 2006/07. Health and Safety Executive. 2007.

sadalīti 3 grupās: meditācijas (n=59); relaksācijas (n=56) un kontroles grupā (n=63). Pētījuma prasības bija vismaz 30 stundu darbalais nedēļā, stundu gara sesija 2 reizes nedēļā un individuāla prakse 2 reizes dienā 10-20 minūšu garumā. Dalībnieki tika novērtēti pirms un pēc pētījuma, tika pārbaudīts viņu psiholoģiskais saspringums, trauksmes sajūta un depresijas nopiestība. Rezultāti norāda uz būtisku uzlabojumu psiholoģiskajā saspringumā un depresijas nopiestībā meditācijas grupai salīdzinot ar relaksācijas un kontroles grupām. 2009. Gadā tika veikts līdzīgs pētījums starp 293 mediķiem, kas tika apmācīti medītēt, lai noklusinātu prāta troksni. Rezultāti pierādīja, ka dalībnieki, kas meditācijas ietvaros ziņoja par lielāku prāta klusumu un mieru arī pieredzēja mazāku stresa līmeni darba vietā.¹

Apzinātības pētnieki organizāciju kontekstā *Reb, Narayanan un Chaturvedi* 2012. gadā pētīja kā līderu apzinātība ietekmē darbinieku izpildījumu un labsajūtu. Tika izveidota tiešsaistes platforma, kur tika novērtēta līderu apzinātība līdz ar darbinieku emocionālo pārslodzi, darba- brīvā laika balansu, psiholoģisku vajadzību piepildījumu, apmierinātību ar darbu, uzdevumu izpildes kvalitāti un uzvedību. Visi rādītāji sastāvēja no uzraugošo personu novērojumiem un pašu darbinieku atsauksmēm. Rezultāti pierādīja, ka līdera apzinātība pozitīvi tiek asociēta ar darbinieku labsajūtu un izpildījumu. Pētnieki apgalvo, ka apzinātība palīdz līderiem nodibināt dziļākas attiecības ar darbiniekiem, kā rezultātā līderis ir spējīgs atbalstīt darbinieku vajadzības, kas rezultējas kvalitatīvā darba uzdevumu izpildījumā un apmierinātībā.²

2004. Gadā vairāku grāmatu autors, politikas komentētājs un jurists *Shapiro* ar kolēģiem veica trīsdaļīgu pētījumu par meditācijas un apzinātības spēju samazināt izdegšanas sindromu, stresu, palielināt izpratni par apzinātību un spēju koncentrēties uz tagadnes mirkli. Astoņu nedēļu pētījumā piedalījās 27 medicīnas māsas, kas strādā vienā ASV organizācijā. Māsas tika sadalītas divās grupās: iejaukšanās grupa (n=14) un kontroles grupa (n=13). Abas grupas tika testētas vispirms caur iejaukšanos (T1), kam sekoja uzdevuma izpilde (T2). Trīs mēnešus pēc pētījuma veikšanas medicīnas māsas ziņoja, ka izjūt lielāku atslābumu un rūpes par sevi, kas savukārt veicina lielākas rūpes par pacientiem un labākas attiecības ar kolēģiem.³

Arvien vairāk interesentu sāka pētīt cilvēku labsajūtu darba vietā, kas attiecināms uz izdegšanas sindroma pieaugumu. 2013. Gadā uzņēmējdarbības profesors *Leroy* ar kolēģiem veica pētījumu, izvirzot hipotēzi, ka apzinātība pozitīvi ietekmē autentisku rīcību, dziļu sevis

¹ **Manocha, R., Gordon, A., Black, D., Malhi, G. & Seidler, R.** Using meditation for less stress and better wellbeing. GPs. Australia. 2009. 38p.

² **Reb J.; Choi E.** Mindfulness in organizations. Research collection Lee Kong Chian School of Business. Singapore. 2014. 32p. (3-4 lpp)

³ **Dane, E.** Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. Journal of Management. 2011. (37lpp)

izpratni un regulāciju, kas būtiski ietekmē indivīda iesaisti jeb atdevi darba vietā. Pētījumam tika piesaistīts apzinātības prakses institūts, kas uzkrāja datus 6 dažādās organizācijās gada garumā. Dalībnieki tika aptaujāti trīs reizes: pirms programmas, uzreiz pēc tās izpildes un četrus mēnešus pēc programmas izpildes. Apzinātības treniņš tika balstīts uz MBSR (*mindfulness based stress reduction*) bāzes, tā izpildes garums bija astoņas nedēļas, tas ietvēra iknedēļas sēdi un individuālu meditācijas praksi. Pētījuma rezultāti apstiprina, ka apzinātība un meditācijas prakse pozitīvi ietekmē indivīda atdevi un autentiskumu darba vietā.¹

Ir pierādījies, ka apzinātības prakse pozitīvi ietekmē vairākus aspektus, kas tiešā veidā saistītas ar izpildījumu darbā : drošības kultūra, konfliktu risināšana, radošums un lēmumu pieņemšana. Minētie aspekti attiecas uz organizācijām ar augstu uzticamības līmeni. Pētījums apstiprina, ka apzinātības prakse var tikt piemērota organizācijām, gan iekšējā, gan ārējā vidē. 5 Soļu apzinātības vadīšanas modelis tika radīts, lai raksturotu apzinātas organizācijas. Modeli sastāda: rūpju līmenis > sasniegumiem; nevēlēšanās vienkāršot interpretācijas; jutīgums pret konkrētām darbībām; apņemšanās izturēt un cieņa pret zināšanām un ekspertīzi.²

Tālāki pētījumi vedina domāt, ka organizācijas, kas rīkojas apzināti veido kultūru, kam raksturīga dziļa izpratne un spēja rīkoties, pretēji kultūrai, kas koncentrējas uz plānošanu un kontroli. Praktiskai apzinātības prakses iesaistīšanai organizācijā ir potenciāls uzlabot vispārīgo labsajūtas līmeni, radīt veselīgu un drošu vidi un veicināt organizācijas kultūru, kas ir atvērta mācību procesam un izaugsmei. Šāda organizācijas kultūra stiprina vienotības sajūtu jebkurā grupā.³

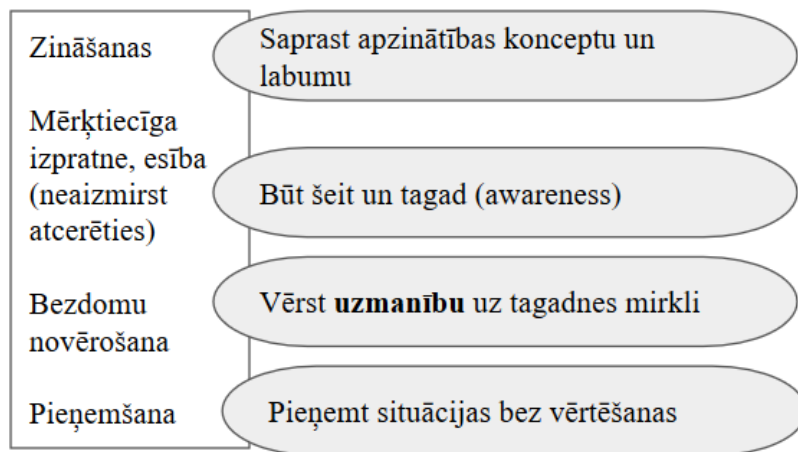
Oksfordas Universitātē tika aprakstīts 4 soļu modelis , kas var veicināt apzinātību. Modelis paredzēts kā sākuma punkts ceļā uz apzinātību. Tas sastāv no 4 kategorijām (skat. 2.1. att.) : zināšanas; mērķtiecīga izpratne, bezdomu novērošana un pieņemšana. Lai arī apzinātības koncepts pats par sevi neparedz struktūru vai mācīšanos, tas varētu atvieglot mācīšanās procesu organizācijas ietvaros. Metodes ir veidotas tā, lai tās būtu viegli saprotamas un īstenojamas organizācijā speciālista uzraudzībā. Metožu mērķis ir vērst uzmanību uz tagadnes mirkli (skat.1.pielikumā).⁴

¹ **Avolio, B. J. & Gardner, W. L.** Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*. 2005. 24p. (2-4lpp)

² **Weick, K. E., & Sutcliffe, K.M.** *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco, CA. 2001.

³ **Duerr M.** The contemplative organisation. *Journal of Organizational Change*. 2004.

⁴ **Passmor J.** *Mindfulness at work: paying attention to enhance well-being and performance*. Oxford Handbook, UK. 2009. 21p. (10-16lpp)



2.1. att. 4 soļu modelis ceļā uz apzinātību¹

Oksfordas pētījuma komanda ir atklājusi, ka apzinātība ir prāta stāvoklis un tas ir grūti izskaidrojams, apzinātība pilnībā var tikt saprasta tikai pieredzes ceļā. Pāris tūkstošu gadu garumā apzinātības prakse ir bijusi neatsverama cilvēku ikdienas sastāvdaļa, pēdējo 30 gadu laikā tā ir piesaistījusi arī zinātnes uzmanību. Pētījumi psiholoģijā un medicīnā ir pierādījuši apzinātības pievienoto vērtību cilvēka dzīvē, uzņēmējdarbībā šim jēdzienam ir liels potenciāls, bet ir nepieciešams lielāks pētījumu skaits, lai pārliecinātu organizācijas par apzinātības pozitīvo ietekmi, ņemot vērā, ka tas var ietekmēt darba veikšanas tempu.²

2.2. Vertikālā un horizontālā izaugsme starp ASV līderiem

2014. Gadā ASV tika apkopots pētījums par līderu domāšanas veida un pasaules redzējuma transformāciju, lai tie atbilstu apzinātas uzņēmējdarbības filozofijai. Zinātnieks *Bill Torbet*, balstoties uz *Jane Loevinger* un *Susanne Cook-Greuter* pētījumu izveidoja vertikālās izaugsmes modeli "8 pakāpju modelis". Par pamatu šim modelim tika ņemts Hārvardas Biznesa skolas raksts par septiņiem līdera transformācijas līmeņiem. Modelis balstās uz 40 gadu atkārtotiem pētījumiem, kuros piedalījušies tūkstošiem līderu. *Bill Torbet* pētījumā apraksta 8 līderu attīstības līmeņus, katrs no tiem attēlo komplicētas mentālās un emocionālās spējas un jaunu veidu kā raudzīties uz pasauli. Katrs līmenis tiek dēvēts par "darbības loģiku" - tas attēlo, kā jeb, ko cilvēks domā, jūt un dara, kā interpretē apkārtējo vidi, cilvēkus un kā izturas, kad tiek testēta varas pozīcija un termiņi tuvojas beigām. Pētījumā piedalījās gan vadošo kompāniju līderi un mazo uzņēmumu vadītāji, gan militārie kadeti. Pētījums pierāda, ka vertikālā mācīšanās padara līderus krietni efektīvākus kā viņu konkurentus. Hārvardas absolvents *Robert Kegan* to dēvē par kvantu maiņu garīgajā sarežģītībā, apziņas

¹ **Passmor J.** Mindfulness at work: paying attention to enhance well-being and performance. Oxford Handbook, UK. 2009. 21p. (10-161pp)

² Turpat

transformāciju. Apziņas transformācija ir nepieciešama, lai risinātu sarežģītas problēmas. Vertikālā izaugsme ne tikai atjauno līdera ‘operētājsistēmu’, tā paplašina un palielina līdera spējas un kompetences, tā burtiski transformē pasaules redzējumu. ¹

8. līmenis	Apzināti līderi	<1% līderu
7. līmenis		1% līderu
6. līmenis		4% līderu
5. līmenis	No laba uz izcilu	10% līderu
1.-4. līmenis	Tradicionālie līderi	85% līderu

2.2. att. Līderu vertikālā transformācija²

Pastāv 8 līderu transformācijas līmeņi (skat.2.pielikumā), kas pielāgoti apzinātas uzņēmējdarbības filozofijai. Pirmais līmenis vismazāk atbilst apzinātas uzņēmējdarbības filozofijai, savukārt astotais līmenis tiek dēvēts par virsotni. ³

Pirmā līmeņa līderi tiek dēvēti par izdevīguma jeb iespēju meklētājiem, tie ir 5% no visiem ASV līderiem, kas piedalījušies pētījumā, šos līderus raksturo īstermiņa domāšana, vajadzību apmierināšana, pašaisardzība, izvairīšanās no apkārtējo viedokļiem, izdevīguma meklēšana un uzskats, ka likumi ierobežo cilvēka brīvību. Diplomāti jeb 2. līmeņa pārstāvji sastāda 12% no visiem ASV līderiem. Diplomātus raksturo vēlme izpatikt un rīkoties kā sabiedrībā pieņemts, viņi ir lojāli pret savu grupu un dara visu, lai izvairītos no konfliktiem, svarīgs status un visu redz kā labu/ sliktu; mēs/viņi. Lielāko daļu, 38% no visiem ASV līderiem sastāda 3. līmeņa pārstāvji, kas tiek dēvēti par ekspertiem. Viņi ir fokusēti uz procedūru un ekspertīzi, par efektivitāti svarīgāka ir kvalitāte, šie līderi lēmumus pieņem balstoties uz loģiku un redz lietas caur tehnisku, specializētu perspektīvu. 3. Līmeņa līderi vienmēr meklē ‘pareizo veidu’ pirms rīkojas un vērtējumu labprāt pieņem tikai no ekspertiem. 30% No visiem ASV līderiem veido 4. līmeņa pārstāvji jeb sasniegumu līderi. Viņi fokusējas uz mērķiem, efektivitāti un rezultātiem, svarīgi sasniegumi, pievērš uzmanību cēloņu un seku sakarībai, uz nākotni un izaugsmi orientēta perspektīva. Kopumā vispārpieņemtie jeb ‘parastie’ (1.-4. līmenis) līderi sastāda 85% (skat. 2.2. att.) no visiem ASV līderiem. ⁴

¹ **Rooke D.; Torbet R. W.** Seven Transformations of Leadership. Harvard Business Review. 2005.

² **Brown Barrett.** *The Future of Leadership for CC.* MetaIntegral Associates.2014.

³ **Rooke D.; Torbet R. W.** Seven Transformations of Leadership. Harvard Business Review. 2005.

⁴ **Brown Barrett.** *The Future of Leadership for CC.* MetaIntegral Associates.2014.

Līderiem attīstoties no ceturtā uz piekto līmeni parādās jaunas un nozīmīgas spējas, tādas kā, paaugstināta kognitīvā darbība, pastiprināta izpratne, empātija un spēja saprast savas emocijas. Līderi, kas attīstījušies šādā veidā mēdz domāt stratēģiskāk, vairāk sadarboties ar apkārtējiem, efektīvāk izlīdzināt konfliktus un palīdzēt apkārtējiem attīstīties. Par atkārtoti definējamo līderi tiek dēvēti 5. līmeņa pārstāvji, kas veido 10% no visiem ASV līderiem. Šos līderus raksturo fokusēšanās uz kontekstu, sistemātiskiem savienojumiem un pašu veidotiem noteikumiem. Viņi ir spējīgi sadarboties, atvērti pret dažādībām, tiecas pēc neatkarīga un radoša darba, labprāt uzklausa citu viedokli. Tikai 4% no visiem ASV līderiem sastāda 6. līmeņa pārstāvji jeb transformējošie līderi. Šiem līderiem svarīgs ir process, pamats un piepildījums, viņi ir tendēti ģenerēt organizatorisko un personīgo transformāciju. Viņi ir apzināti par sistēmu un paradoksiem, labprāt uzklausa apkārtējo viedokļus, lai augtu. Vairāki pētījumi pierāda, ka līdera un vadošo darbinieku pasaules redzējums ir lielākais motivators, kas organizāciju virza uz transformāciju. Organizācijas, kuru līderis un vadošie darbinieki ir vismaz sestajā līmenī, tiek vērtētas kā potenciāli spējīgākas sasniegt augstus rezultātus mainīgā darba vidē. Sestajā līmenī līderi spēj atpazīt motīvus un pieņēmumus, kas slēpjas aiz cilvēku domāšanas un lēmumiem. 7. Līmeni veido alķīmiķi, kas sastāda 1% no visiem ASV līderiem. Šie līderi fokusējas uz dziļu izpratni, domām, darbību un tās sekām, viņi tiecās uz personīgo un sabiedrības transformāciju, svarīga ir misijas izjūta un dinamisks darba process. Savukārt 8. līmeni veido tikai 0,5% ASV līderi, kas tiek dēvēti par ironiskajiem līderiem. Ironiskie līderi fokusējas uz esību, apkārtējās pasaules vērošanu, ļaušanos plūsmai, viņi nav kontrolējoši, raksturīgs holistisks skatījums un dziļa izpratne par apkārt notiekošo. Viņi pieņem pasaules dažādību, cilvēkus, vienmēr izskata vairākas perspektīvas.¹

Līderi, kas sasnieguši sesto līmeni un augstāku apgalvo, ka iemācījušies sadzirdēt savu intuīciju, kas palīdz daudz ātrāk un vienkāršāk atrisināt problēmas radošā veidā. Tiklīdz līderi sasniedz septīto un astoto līmeni, viņu komforta līmenis palielinās un sarežģītas situācijas vairs nesagādā stresu, viņi ir iemācījušies savienoties ar dziļu mieru un izjūt vienotību ar apkārtējo vidi. Šie līderi ir apguvuši spēju atvienoties no prāta radītā trokšņa un ieraudzīt pasauli un situācijas tādas, kādas tās ir nevis kā prāta pieņēmumi un stereotipi to vēlas redzēt. Šāds redzējums ir atbrīvojošs un transformējošs, apzināti līderi ne tikai izjūt situācijas atšķirīgi, viņi redz iespējas tur, kur citi tās neredz, šie līderi ir viedi un rūpējas par apkārtējo pasauli. Zinātne par vertikālo izaugsmi apgalvo, ka apzinātais kapitālisms ir jaudīgs ierocis, lai radītu nākotni, kur prāts ar sirdi darbojas vienoti, lai piedzīvotu savu augstāko potenciālu.²

¹ **Brown Barrett.** *The Future of Leadership for CC.* MetaIntegral Associates.2014.

² Turpat

Katram no līderu transformācijas līmeņiem ir stiprās un vājās puses. Par 2. līmeņa līdera jeb Diplomāta stiprajām pusēm tiek uzskatīta spēja būt atbalstošiem, savest kopā cilvēkus, nepakļauties spiedienam par apzinātu uzņēmējdarbību, šie līderi vienmēr pārskata likumiskos ierobežojumus un to ietekmi uz organizācijas tēlu. Par ierobežojumiem tiek uzskatīta virspusēja atbilstība ārējam spiedienam un vārdi, kas bieži ir pretrunā ar darbībām. 3. Līmeņa līderi jeb Eksperti ir labi kā individuālie ieguldītāji, viņi labprāt veicina zināšanu attīstību organizācijā par apzinātu uzņēmējdarbību. Par ierobežojumiem jeb vājo pusi tiek uzskatīts šo līderu ierobežotais redzējums un apzinātas uzņēmējdarbības problēmu ierobežota integrēšana, viņi mēdz noliegt atsevišķas problēmas un nereti ar šiem līderiem ir grūti sadarboties. 4. Līmeņa līderi jeb Sasniegumu līderi ir piemēroti vadošajiem amatiem, viņi ir pragmatiski, uz darbību un mērķiem orientēti, šie līderi efektīvi īsteno vadības sistēmas, kas saistītas ar apzinātu kapitālismu, tāpat viņi labprāt iesaista darbiniekus šajā procesā. Par šo līderu ierobežojumiem tiek uzskatīts viņu kategorisms, viņi nelabprāt apšaubā esošās sistēmas uzskatot tās par pārbaudītām vērtībām, viņi labprāt izmanto ‘parastos’ mērķus un mērījumus, lai īstenotu apzinātas uzņēmējdarbības principus. Šiem līderiem nav tendence kritiski uztvert ierastos veidus un sistēmas.¹

Par 5. līmeņa līderu jeb ‘Atkārtojami definējamie līderu’ stiprajām pusēm tiek uzskatīta viņu spēja būt efektīviem konsultējošās lomās un darbojoties ar riskiem, viņi aktīvi uzklausa un izskata idejas un ieteikumus no dažādām iesaistītajām pusēm, 5. līmeņa līderiem ir sarežģīta, sistemātiska un integrēta pieeja. Par ierobežojumiem jeb vājajām pusēm uzskata pragmatisma trūkumu, pārlietu lielu iedziļināšanos problēmās, šie līderi iesaistās garās sarunās, kas var šķist neproduktīvas, tāpat viņi mēdz konfliktēt ar ekspertiem un tiem, kas daudz sasnieguši. 6. Līmeņa līderi jeb Transformējošie līderi ir efektīvi kā organizāciju transformētāji. Viņi kultivē vērtību un prakses pārmaiņas, tāpat viņi ir spējīgi integrēt apzinātas uzņēmējdarbības principus organizācijā. Transformējošajiem līderiem ir ilgtermiņa perspektīva, kas iedrošina citus viņiem sekot. Par šo līderu ierobežojumiem tiek uzskatīta apkārtējo nespēja viņus līdz galam saprast, viņu pieeja mēdz būt grūti saprotama un šķietami nepraktiska, viņi izjūt bijību no līderiem, kas atbalsta transformāciju. 7. Līmeņa līderi jeb Alķīmiķi ir spējīgi vadīt sabiedrības mēroga transformācijas, viņi aktīvi iesaistās sabiedrības un organizācijas transformācijas procesā, šie līderi ir autentiski, godīgi, ar integrētu redzējumu. Šī līderu līmeņa ierobežojumi ir risks sabojāt organizatoriskos centienus kopējā labuma vārdā, viņi var zaudēt kontaktu ar organizācijas primāro profesiju. Šādi līderi ir liels retums. 8. Līmeņa līderi jeb Ironiskie līderi ir augstākais no līderu attīstības līmeņiem. Par stiprajām pusēm tiek dēvēta viņu apmierinātība ar neziņu un nenoteiktību, spēja nepārtraukti

¹ **Brown Barrett.** *The Future of Leadership for CC.* MetaIntegral Associates.2014.

piedzīvot pārmaiņas ar dziļu miera sajūtu, šie līderi pastāv par taisnīgumu, cilvēci, labsirdību un godīgumu. Viņi rada apstākļus/ vidi dziļai sevis izziņai un attīstībai, tāpat šie līderi spēj redzēt lietas caur dažādām perspektīvām. Viņi ir pieņemoši pret sevi, apkārtējiem un situācijām. Vislielākais mīnuss ir tas, ka viņi var netikt saprasti, jo viņu domāšana ir globāli atšķirīga no sabiedrības kopuma, šādi līderi ir liels retums.¹

2.3. Apzinātības kursi starptautiskās organizācijās

2.3.1. Google

Google ir starptautiska tehnoloģiju kompānija, kas atrodas Kalifornijā, ASV. *Google* ofisi atrodas vairāk kā 40 pasaules vietās un kompānija nodarbina 57 000 darbinieku kā daļu no *Google* un *Motorola* uzņēmumiem. Viens no *Google* iekšējās vides moto ir “Labāk ātri kā lēni”- atmosfēra organizācijā pēc pirmā iespaida ar neko neatšķiras no citām organizācijām, bet tiklīdz rodas jaunas idejas, tās tiek radītas un testētas milzīgā ātrumā. Organizācijas darbinieki apzinās, ka unikāla ideja un spēja to ātri īstenot ir spēcīgs konkurences elements, tādēļ organizācija seko līdzi darba izpildes ātrumam. Ātrais ražošanas temps, inovācijas un prasības pret darbiniekiem rada spiedienu ikdienas darbā, tādēļ organizācija jūta vajadzību ieguldīt darbinieku labsajūtā un viņu spējā tikt galā ar uzdevumiem. *Google* ir viena no priekšgājējām apzinātības kultivēšanā organizācijās: pirmkārt, kompānijai patīk izmēģināt jaunas inovācijas to agrīnajā stadijā, *Google* labprāt tiecas uz pārmaiņām, otrkārt, Silīcija ielejas kultūra atbalsta apzinātības prakses un tā ir viena no jaunajām tendencēm. Organizācija vairākkārt ir ierindota Amerikas ‘Fortune’ žurnālā kā labākā vieta, kur strādāt, pateicoties ieguldījumiem cilvēku labsajūtā.²

Google apzinātības programmas nosaukusi par personalizētu ceļu uz emocionālo inteliģenci, kas ļauj cilvēkiem labāk izprast savus kolēģus, motivāciju, stresa noturību un uzlabo spēju fokusēties. Pagāja krietns laiks līdz cilvēki sāka novērtēt šādu pieeju, jo mūsdienu sabiedrība nereti stresu vērtē kā godu, kā pierādījumu par labi padarītu darbu. Kopš apraksts tika pamainīts, liekot uzsvāru uz vārdiem emocionālā inteliģence un personīgā efektivitāte, pieprasījums pēc apzinātības programmas pieauga.³

Google saviem darbiniekiem piedāvā vairāk kā duci apzinātības kursu, bet kopš 2007. gada vislielāko novērtējumu ir saņēmusi apzinātības programma SIY (*Search Inside Yourself*). SIY programmu izveidoja *Google* inženieris *Chade-Meng Tan* un Stenfordas Universitātes neirozinātnieks un grāmatas “Emocionālā Inteliģence” autors *Daniel Goleman*.

¹ **Brown Barrett.** *The Future of Leadership for CC.* MetaIntegral Associates.2014.

² **Carter A.; Tobias J.; and Spiegelhalter K.** *Mindfulness in organisations. Case Studies of Organisational Practice.* IES. 2016. 50p. (32-33 lpp)

³ Turpat

SIY ir četru nedēļu gara programma, kuras mērķis ir apvienot apzinātību, emocionālo inteligenci un neurozinātni. Kurss tiek iedalīts trijās daļās, kas definētas kā:

- Uzmanības prasmes - treniņš, kas palīdz prātu aizvest līdz mierpilnam stāvoklim un skaidram redzējumam;
- Sevis izziņa - attīsta spēju tikt galā ar savām emocijām;
- Mentālu ieradumu radīšana, lai process notiktu dabiski bez domāšanas par to.

Bez SIY treniņprogrammas, organizācijai ir vēl citi veidi kā tā savus darbiniekus iepazīstina ar apzinātību:

- Prakse/ Treniņš : vadītāju treniņi tiek organizēti izmantojot *Twitter*, treniņi sniedz iespēju apgūt jaunas prasmes.
- Fiziskas vides radīšana - *Google* savā organizācijā ir radījusi fizisku telpu, kas ļauj darbiniekiem praktizēt apzinātību jebkurā brīdī.
- Dažādība: *Google* piedāvā dažādas tehnikas, skolotājus, ieradumus.
- Atbalsta un uzmundrina kopienu: *gPause* ir iekšējā *Google* tiešsaistes kopiena, kur darbinieki var dalīties ar informāciju par grāmatām, informācijas avotiem, pasākumiem.¹

SIYLY (*The Search Inside Yourself Leadership Institute*) ir *Google* piederoša bezpeļņas organizācija, ko vada neurozinātnieks *Richard Davidson*, šī bezpeļņas organizācija sniedz iespēju iepazīties ar programmu arī citām organizācijām. 2014-15. Gadā dalībnieki no vairāk kā 50 Austrālijas organizācijām piedalījās SIY treniņprogrammā. Kopējie rezultāti norāda, ka par 91% ir uzlabojusies spēja palikt mierīgam, par 85% uzlabojusies spēja veidot attiecības ar apkārtējiem, par 79% ir pieaugusi enerģija.²

2.3.2. BlueBay Asset Management

BlueBay Asset Management LLP ir viena no Eiropas lielākajām un vadošajām fiksēto ienākumu kredītu un alternatīvo investīciju stratēģiju kompānijām. Kompānija tika dibināta 2001. gadā, tās galvenais birojs atrodas Londonā, Apvienotajā Karalistē. No 380 organizācijā strādājošajiem darbiniekiem 55% ir millennial paaudzes pārstāvji, tieši šī iemesla dēļ organizācijas darbinieki tiek raksturoti kā mērķtiecīgi, enerģiski un pārliecināti. To apstiprina darbinieku aptauja, kas pierāda, ka 89% darbinieku labprāt iegulda darbā savu enerģiju, zināšanas un prasmes. Organizācija veido kultūru, kur būtiskas ir inovācijas un sadarbība, tās biznesa modelis ir veidots tā, lai piesaistītu un motivētu talantīgus indivīdus. Kompānija

¹ **Carter A.; Tobias J.; and Spiegelhalter K.** Mindfulness in organisations. Case Studies of Organisational Practice. IES. 2016. 50p. (32-33 lpp)

² Turpat

cenšas radīt vidi, kas kultivē piederības sajūtu un labsajūtu, bet cilvēki ik dienas saskaras ar milzīgu informācijas daudzumu, kas nereti traucē noteikt svarīgāko un koncentrēties uz viena uzdevuma kvalitatīvu izpildi. Kompānijā, kas operē finanšu sektorā būtiska ir darbinieku spēja skaidri domāt un ātri pieņemt lēmumus. Šādu apsvērumu dēļ organizācija pieņēma lēmumu, ka apzinātības praktizēšana varētu pozitīvi ietekmēt darba spējas un kopējo atmosfēru.¹

BlueBay Asset Management piesaistīja organizāciju ‘*Mindfulness at Work*’, kas specializējas apzinātības treniņu un prakšu vadīšanā darba vidē. Koncepts par apzinātību tika definēts kā mentālais stāvoklis, kas sniedz spēju skaidri redzēt situāciju, atrasties tagadnes mirklī un attiecīgi būt apzinātam par apkārt notiekošo veicot darba pienākumus. Pie ieguvumiem tika minēts lielāks miera stāvoklis stresa situācijās, spēja koncentrēties un spēja vērst lielāku uzmanību uz uzdevumu. Ne visi cilvēki ir atvērti konceptam par apzinātību, jo katram ir savi pieņēmumi par šāda tipa praksēm un tās nav plaši izplatītas darba vidē, tādēļ organizācijas apzinātību cenšas izskaidrot no zinātnes viedokļa, kas rietumu pasaulei globāli var šķist saistošāka pieeja.²

BlueBay iepazīstināja darbiniekus ar apzinātības principiem stundu garā ievadlekcijā. 70 Darbinieki piekrita apmācības kursam laika posmā no 2015.gada maija līdz decembrim. Kurss sastāvēja no:

- Stundu garas grupu nodarbības reizi nedēļā (4 nedēļas) - kurss iekļāva fokusētus elpošanas vingrinājumus un specializētu aplikāciju izmantošanu.
- 10 Minūšu ikdienas prakses, klausoties digitālus audio failus.
- Ikdienišķiem e-pastiem, kas mudināja veikt apzinātības prakses.
- Dažādus tiešsaistes rīkus.
- Pieeju iknedēļas 15 minūšu grupu nodarbībai pirmdienās pēc kursa beigām.³

Apzinātības treniņprogramma bija brīvprātīga un to apmeklēja vienāds daudzums sieviešu un vīriešu, tāpat arī plašs amatu kategoriju spektrs - analītiķi, pārdošanas speciālisti, juristi, darbinieki, kas ir mobīli un tādi, kas darbojas no ofisa. Tāpat atšķīrās arī dalībnieku vecumi, lai gan millennial paaudzes pārstāvji izrādīja lielāku atsaucību un liela daļa jau bija saskārusies ar kādu no apzinātības praksēm un mobilajām aplikācijām, piemēram, ‘*Headspace*’. Apmeklējums bija augsts visa apmācību perioda garumā.

Lai izvērtētu rezultātus, darbinieki tika aptaujāti pirms un pēc treniņkursa veikšanas. Darbinieki atzīmēja, ka:

¹ **Carter A.; Tobias J.; and Spiegelhalter K.** Mindfulness in organisations. Case Studies of Organisational Practice. IES. 2016. 50p. (19-20 lpp)

² Turpat

³ Turpat

- Jūtas organizētāki un efektīvāki;
- Pievērš lielāku uzmanību darbam;
- Ir fokusētāki sapulcēs un tiekoties ar citiem cilvēkiem.

Apzinātības treniņprogrammai bija transformējoša ietekme uz dažiem indivīdiem, viņi ir spējīgi daudz mierīgāk risināt dažādas dzīves situācijas.¹

2.3.3. Apzinātības kursi Valsts sektorā

Anglijas valdība vada un izpilda vienus no transformējošākajiem projektiem valstī, ieskaitot Valsts noziedzības aģentūru, Valsts kiberdrošības programmu un Valsts veselības dienestu. 2015. Gadā Ministru kabinets uzsāka līderības programmu PLP (*Project Leadership Programme*) kā daļu no plašākas stratēģijas, lai uzlabotu vadības kvalitāti vecāka gada gājuma līderiem, kas strādā pie lielām un sarežģītām shēmām. PLP mērķis bija apmācīt 1500 valdībā strādājošos cilvēkus 5 gadu periodā. Programmu vada un izvērtē Kranfildas Vadības augstskola, 'PA' konsultantu grupa un 'Projektu Akadēmija'. Mērķis ir attīstīt projektu īstenošanu visā valdībā, piesaistot un saglabājot labāko talantu un veidojot pasaules līmeņa projektu vadību. Apzinātība kā programmas elements tiek lietots kā katalizators, lai palīdzētu vecākajiem līderiem attīstīt saprātīgāku lēmumu pieņemšanu, augstāku emocionālo inteligenci un lielāku izturību. Tas balstās uz pieredzi, kas iegūta no citām valdības programmām, kurās ir konstatēts, ka elastīgas darba metodes un veikls darbs (kas iepriekš tika uztverts kā nozīmīgs digitālajiem projektiem) var paplašināt projektu īstenošanu. Līderiem ir svarīgi izvērtēt, kuri organizācijas aspekti viņus attur no labākiem rezultātiem, tam ir nepieciešama spēja kritiski izvērtēt pieņemtos lēmumus.²

Jau no paša sākuma PLP veidotāji apzinātības elementu vēlējās iesaistīt kolektīvās līderības kontekstā. Apzinātība tika izmantota kā instruments, lai sagatavotu darbiniekus projektu un organizācijas transformēšanai. PLP programmas pieeja nedaudz atšķīrās no ierastajām līderības programmām, jo apzinātība (un rakstura/ paradumu maiņa) bija jāiekļauj vairākos līmeņos:

- individuāli
- starp indivīdiem komandā
- starp komandām organizācijā³

Izstrādājot PLP programmu, tika izpētīti faktori, kas padara darbu organizācijās veiksmīgu: spēja pievērst uzmanību detaļām; paļaušanās uz zināšāmās un ekspertīzi;

¹ Carter A.; Tobias J.; and Spiegelhalter K. Mindfulness in organisations. Case Studies of Organisational Practice. IES. 2016. 50p. (19-20 lpp)

² Mindful Nation UK. Mindfulness All-Party Parliamentary Group. UK. 2015.

³ Turpat

apņemšanās izturēt un spēja vienkāršot uzdevumus. PLP pamatprogramma sastāv no četriem grupveida aci -pret- aci modeļiem sešu mēnešu garumā, kas papildināti ar trīs e-apmācību moduļiem, trīs izvēles priekšmetiem un nepārtraukta ekspertu atbalsta. Apzinātība tika integrēta programmā divos veidos: pirmkārt, attīstot emocionālo inteligenci caur speciāli izstrādātu moduli, otrkārt, attīstot izturību un lēmumu pieņemšanu caur apzinātības aci-pret-aci nodarbībā pus dienas garumā. Viens no izaicinājumiem ieviešot šāda tipa programmu bija skeptiskā cilvēku attieksme, jo lielākā daļa apzinātību izprot kā individuālas labsajūtas kultivēšanu. PLP komanda apzinātību dēvē par mehānismu, kas var palīdzēt uzlabot izpildījumu vairākos līmeņos: individuāli; starp indivīdiem komandā un starp komandām organizācijā. Labsajūta var tikt atzīmēta kā primārais ieguvums praktizējot apzinātību, savukārt tas tālāk ved līdz labākiem rezultātiem.¹

Tā kā programma vēl nav noslēgusies, galīgie rezultāti vēl nav pieejami, bet atgriezeniskā saite, kas saņemta no programmas organizatoriem pēc pirmajiem diviem gadiem ir pozitīva. Darbinieku komentāros izskanēja pārsteigums par faktu, ka apzinātība var tikt iesaistīta arī darba apstākļos. Tāpat darbinieki atzinuši, ka uzlabojusies viņu spēja koncentrēties un pieņemt lēmumus.

2.3.4. General Mill's

General Mill's ir starptautisks pārtikas produktu ražotājs un izplatītājs. Kompānijas galvenais birojs atrodas Amerikas Savienotajās valstīs. Kompānija izplata vairāk kā 89 dažādus produktu zīmolus un ir pazīstama visā pasaulē. 2006. Gadā *Janice Marturo - General Mill's* tā laika padomes locekle radīja apzinātības programmu '*Mindful Leadership*' priekš kompānijas līderiem. Programma sastāv no sēdošām pozīcijām, jogas un dialoga, lai samazinātu stresu un palielinātu līdera spējas un produktivitāti. Apzinātības programmas mērķis ir trenēt prātu, padarot to fokusētāku, redzēt situācijas skaidrāk un objektīvāk, radīt iekšēju telpu radošumam un just dziļāku savienojumu pašam ar sevi, intuīciju. Programmas pamatvērtības ir empātija, spēja saprast un pieņemt sevi, apkārtējos un situācijas. Kompānija veica aptauju pēc apzinātības kursu iziešanas un rezultāti pierāda apzinātības pozitīvu ietekmi.

- 89% Vadošo amatu pārstāvji atzina, ka kļuvuši labāki klausītāji;
- 80% atzina, ka piedzīvojuši pozitīvas pārmaiņas spējā pieņemt lēmumus
- 82% līderu apgalvoja, ka iemācījušies izvairīties no tādu uzdevumu veikšanas, kas nepalielina produktivitāti²

¹ Mindful Nation UK. Mindfulness All-Party Parliamentary Group. UK. 2015.

² Mainstream Mindfulness. Inlay-insights. USA. 2018. 15p. (11. lpp)

Katrs programmas dalībnieks izpildīja aptauju pirms un pēc kursa veikšanas, kopējie rezultāti uzlabojušies par 32%. *General Mill's* vadītājs 2007. gadā pirmo reizi izgāja apzinātības programmu un vēljoņojām piekopj 30 minūšu meditācijas praksi 3-4 reizes nedēļā. Kā lielākais ieguvums tiek vērtēta prāta skaidrība un spēja atrasties tagadnes mirklī un ar pilnu atdevi pildīt doto uzdevumu. Termins 'multitasking' jeb vairāku lietu darīšana reizē ir kļuvis par ieradumu daudziem cilvēkiem, bet patiesībā tā ir uzmanības dalīšana, kas traucē kvalitatīvi veikt uzdevumu.¹

2.4. Pētījumi par motivāciju organizācijās

2017. gadā tika veikts pētījums par motivācijas ietekmi uz efektivitāti organizācijā. Pētījums tika veikts Somijā un tika aptaujāti Somijas Vaasa Lietišķo zinātņu universitātes strādājošie studenti. Pētījuma mērķis bija noskaidrot kādi motivējošie faktori motivē darbiniekus strādāt un ir visciešāk saistīti ar viņu izpildījumu, kas savukārt kalpo organizācijas labā. Pētījuma ietvaros tika aptaujāti 314 studenti, no kuriem 55% bija sievietes un 45% vīrieši. 57% No aptaujātajiem respondentiem bija vecuma grupā no 18 līdz 24 gadiem un 42,4% no aptaujātajiem respondentiem bija vecuma grupā no 25 līdz 29 gadiem. Vispirms tika noskaidrots vai respondenti darbā jūtas motivēti, 19,1% atzina, ka jūtas ļoti motivēti, 64,3% respondentu jūtas motivēti, 13,4% no pataujātajiem respondentiem darbā nejūtas motivēti, savukārt 3,2% jūtas ļoti nemotivēti. 93% Respondentu uzskata, ka motivācija tiešā veidā ietekmē izpildījuma kvalitāti, kam 7% nepiekrīta. 98,1% strādājošo studentu piekrīta apgalvojumam, ka viņi ir motivētāki strādāt, ja organizācija apmierina viņu vajadzības. Pirmās daļas rezultāti apstiprina, ka darbinieks, kas jūtas motivēts sniegs labākus rezultātus kā darbinieks, kas neredz motivāciju strādāt. Tāpat saikne starp darbinieku motivāciju un organizācijas efektivitāti ir cieši saistīta.²

Otrā aptaujas daļa sastāvēja no 6 jautājumu analīzes, kas tika balstīti uz motivācijas vajadzību teorijām pēc *Maslova* un *Herzberga*. Ar šiem jautājumiem tika pētīts, kas motivē darbiniekus strādāt. Atbilžu varianti tika izvēlēti pēc *Herzberga* divu faktoru teorijas un tos veido: finansiālais ieguvums, darba un brīvā laika balanss, paaugstinājuma iespējas, atzinība, organizācijas kultūra, personīgā izaugsme, pilnvaras. Starp šīm septiņām opcijām (skat. 2.3. att.) finansiālais ieguvums ierindojās pirmajā vietā ar 73,6% (231) respondentu atzinumu, tam sekoja personīgā izaugsme- 72,9% (229), darba un brīvā laika balanss - 63,7% (200), atzinība

¹ Mainstream Mindfulness. Inlay-insights. USA. 2018. 15p. (11. lpp)

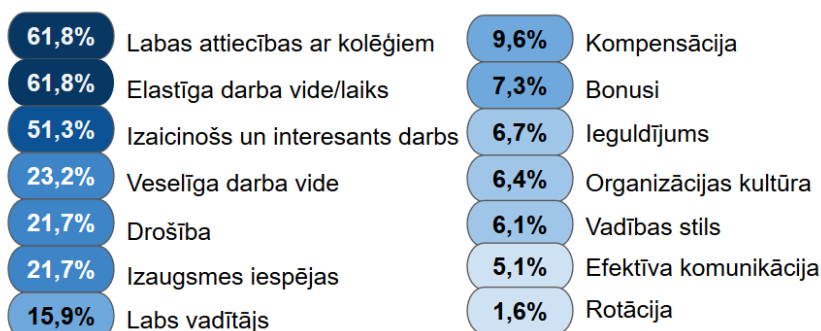
² **Nguyen L.** The impact of employees motivation on organisational effectiveness. Business Economics. Finland. 2017. 56p.

- 23,2% (73), paaugstinājuma iespējas - 21% (66), organizācijas kultūra - 19,4% (61) un pilnvaras - 6,4% (20).¹



2.3. att. Motivācija darbā pēc Herzberga teorijas²

Nākamā jautājuma mērķis bija noskaidrot, kādi faktori liek darbiniekiem palikt darbā. Atbilžu varianti tika balstīti uz *Maslova* un *Herzberga* vajadzību teorijām, ar lielāku fokusu uz *Herzberga* teoriju. Atbilžu varianti sastāvēja no 14 opcijām (skat. 2.4 att.): drošības, veselīgas darba vides, labām savstarpējām attiecībām, elastīgas darba vides, organizācijas kultūras, laba vadītāja, vadības stila, kompensācijas, bonusu, izaicinošs un interesants darbs, rotācijas, izaugsmes iespējām, ieguldījuma un efektīvas komunikācijas. Rezultāti atšķīrās no iepriekšējā jautājuma. Nauda, kas iepriekšējā jautājumā tika izvēlēta kā motivējošākais faktors, tagad tika ierindota astotajā vietā. Kā galvenie motivējošie faktori tika izvēlēti darba elastīgums un savstarpējās attiecības ar darbiniekiem un vadību, tā uzskata 61,8% (194) no aptaujātajiem respondentiem. 51,3% No aptaujātajiem respondentiem apgalvo, ka viņus motivē izaicinošs un interesants darbs. Darba drošība, veselīga darba vide un izaugsmes iespējas tika minētas kā svarīgas, pēc kā tika izdarīti secinājumi, ka iekšējie (intrinsic) faktori vairāk iespaido vēlmi palikt darbā.³



2.4. att. Motivējošie faktori darbā⁴

¹ **Nguyen L.** The impact of employees motivation on organisational effectiveness. Business Economics. Finland. 2017. 56p.

² Turpat

³ Turpat

⁴ Turpat

Pētījums pierādīja, ka darbinieki jūtas motivēti savā darba vietā. Nauda, personīgā izaugsme, darba- brīvā laika balanss motivē darbiniekus strādāt, savukārt viņi nemainītu darbu ja tas ir elastīgs, ir labas savstarpējās attiecības un darbs ir izaicinošs un interesants.

Malaizijā tika veikti vairāki pētījumi, cenšoties apgāzt *Herzberga* divu faktoru teoriju un ideju, ka iekšējie faktori rada lielāku apmierinātību ar darbu kā ārējie faktori. *Herzberga* divu faktoru teorija ir bāzēta uz faktoriem, kas varētu radīt apmierinātību ar darbu. Vairāki pētījumi ir pretrunā ar *Herzberga* teoriju. 2008. gadā tika veikts pētījums par demogrāfijas ietekmi uz apmierinātību ar darbu. Rezultāti pierādīja, ka vispārējā apmierinātība ar darbu bija attiecināma uz vecumu un izglītības līmeni. Iekšējo un ārējo motivācijas faktoru nozīmība atšķīrās starp dažādām grupām. Cits pētījums, kas tika veikts Malaizijā Kuala Lumpur universitātē arī apstiprina kritiku par *Herzberga* izvirzīto teoriju. Pētījuma mērķis bija noskaidrot kā izvirzītie ārējie un iekšējie faktori ietekmē Universitātes darbinieku apmierinātību ar darbu. Pierādījās, ka ārējo motivējošo faktoru esamība pozitīvi ietekmē apmierinātību ar darbu, kamēr iekšējo motivējošo faktoru neesamība nevis neitralizē darbinieku motivāciju, bet gan demotivē.¹

2011. Gadā Ķīnā veiktajā pētījumā noskaidrojās, ka visi ārējie faktori var motivēt darbiniekus smagi strādāt. Pētījums apgāž teoriju, jo ārējie faktori tiek uzskatīti par svarīgākiem kā iekšējie attiecībā uz apmierinātību ar darbu. Nesens empīriskais pētījums pierādīja, ka dažādām paaudzēm ir atšķirīgi motivējošie faktori. Jaunākā paaudze jūta lielāku motivāciju strādāt tieši dēļ ārējiem faktoriem un jutās mazāk motivēti dēļ iekšējiem faktoriem. Savukārt, vecākā paaudze pretēji jaunajai izjuta lielāku motivāciju darboties iekšējo faktoru vadīta un jutās mazāk motivēta dēļ ārējiem faktoriem. Cits Malaizijā veiktais pētījums, kurā piedalījās vairāk kā 500 darbinieki no 96 dažādām Malaizijas organizācijām noskaidroja, ka darba samaksai ir liela loma apmierinātībā ar darbu. Vairāki pētījumi ir pierādījuši, ka apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar darbinieku savstarpējām attiecībām. Pētījumi apgāž ideju, ka iekšējiem faktoriem ir lielāka nozīme darbinieku apmierinātībā ar darbu, pierādot, ka ārējiem jeb higiēnas faktoriem ir pozitīva ietekme uz apmierinātību ar darbu. Viedokļi atšķīrās starp dažādām kultūrām, vecuma grupām un individuālajiem uzskatiem.²

Samira Al Jasmi 2012. gadā veica pētījumu par motivāciju darbā un tā ietekmi uz izpildījumu un produktivitāti. Pētījuma ietvaros tika intervēti 35 darbinieki no 7 dažādiem tehniskajiem departamentiem eļļas un gāzes organizācijā. Katra intervija bija individuāla un

¹ **Tan.K.S.** Herzberg's two factors theory on work motivation: does it work for today's environment? G.J.C.M.P. Malaysia. 2013. 6p

² Turpat

apmēram stundu gara. Intervija sastāvēja no 4 daļām, pirmā daļa tika veltīta jautājumam par algas jeb finansiālo ieguvumu. Tika pētīts arī cik apmierināti darbinieki jūtas ar pabalstiem, ko saņem un kas viņus motivē visvairāk. Otrajā daļā darbiniekiem tika jautāts par dažādām darba lomām, cik atvērti viņi ir jauniem pienākumiem, vai saņem atbalstu no apkārtējiem un tika jautāts vai viņi izjūt motivāciju iesaistīties jaunos uzdevumos. Trešajā daļā tika jautāts vai darbinieki jūtas novērtēti, savukārt ceturtnā daļa bija par atzinību, tika jautāts vai darbinieki jūtas pamanīti un kā tas ietekmē viņu motivāciju. Pētījuma rezultāti norāda, ka lielākā daļa organizācijas darbinieku nejūtas motivēti. Interviju analīze pierāda, ka lielākā daļa kompānijas darbinieku ir apmierināti ar pabalstiem, ko kompānija piedāvā, tādiem kā dzīvošana, transports un bērnu izglītība. Lielākā daļa darbinieku apgalvoja, ka darba alga ietekmē viņu izpildījumu darbā. Tāpat var secināt, ka darba alga cilvēku var padarīt apmierinātāku ar darbu, bet neietekmēt izpildījuma kvalitāti. Secinājumi pēc pirmās daļas norāda, ka nauda nav galvenais motivējošais faktors, darbinieki jūtas motivēti, kad viņiem ir iespēja uzņemties papildus atbildību un pienākumus.¹

Lielākā daļa (80%) intervēto darbinieku apgalvoja, ka komunikācija ar vadību un atbalsts no viņu puses ir ļoti svarīgs, to var sasaistīt ar atzinību un novērtējumu. 50% Darbinieku jūtas darbā novērtēti un atbalstīti. Lielākā daļa darbinieku apgalvoja, ka viņi netiek iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesā un piebilda, ka iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā varētu viņus motivēt vairāk. Motivāciju vada vajadzības, katram cilvēkam ir konkrētas vajadzības, kas virza viņu uz realizāciju un apmierinātību. Liela nozīme darbinieku motivācijā ir uzticībai no vadības puses par spēju veikt darba pienākumus. 69% Intervēto darbinieku nav apmierināti ar komunikāciju ar vadību un 50% nejūt atbalstu, apgalvojot, ka neviens neuzrauga un neapmāca veikt darba uzdevumus, tas tiek uzskatīts kā nemotivējošs faktors. 56% Pētījuma dalībnieki uzskata, ka novērtējums no vadības puses viņus motivētu strādāt. Darbinieki, jūtot atbalstu un saņemot atzinību darbā sniedz labākus rezultātus un darbojas ar lielāku produktivitāti. Vairāki pētnieki ir izteikuši argumentu, ka lai vadītāji spētu motivēt savus darbiniekus, viņiem ir jābūt līderiem.²

Organizācijā ierastā prakse ir darbinieku motivēšana ar finansiālajiem līdzekļiem, pabalstiem, bet pētījums pierāda, ka nauda nav galvenais motivējošais faktors. Rezultāti pierādīja, ka svarīgi faktori darbinieku motivēšanā ir vadītāju komunikācijas stilam un novērtējumam.

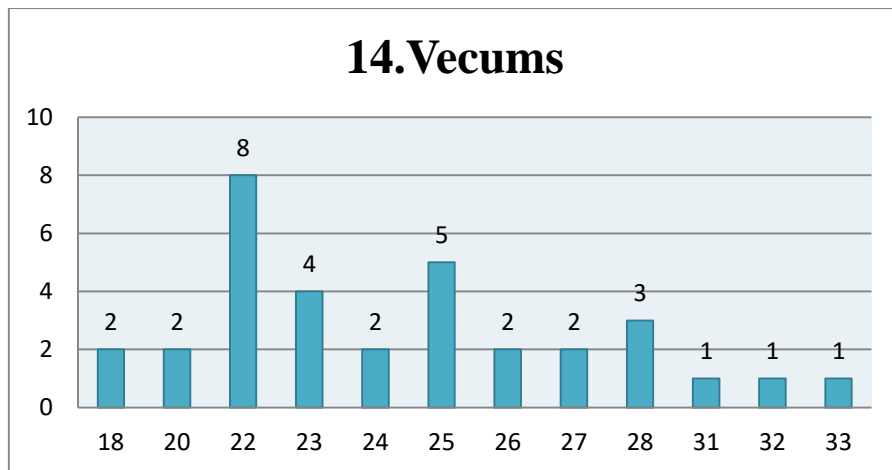
¹ **Jasmi A.S.** A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity. The British University in Dubai. Dubai. 2012. 56p.

² Turpat

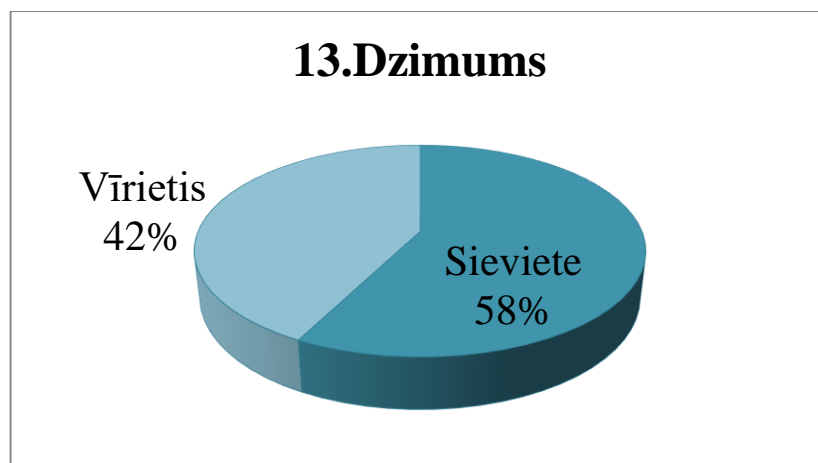
3.PĒTĪJUMS PAR APZINĀTĪBAS IETEKMI UZ MOTIVĀCIJU ORGANIZĀCIJĀS

3.1. Metodoloģija

2019. Gadā darba autors veica pētījumu par apzinātības ietekmi uz motivāciju organizācijās. Darbā tika izmantota gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētīšanas metodes. Kvantitatīvo pētīšanas metodi pielieto, kad aktuāli ir iegūt uzticamu statistisko informāciju par pētāmo problēmu, savukārt kvalitatīvā metode ļauj padziļināti izprast pētāmās problēmas aktualitāti. Pētījuma ietvaros tika aptaujāti 33 starptautiskie studenti vecumā no 18 līdz 33 gadiem (skat.3.1. att.) un intervēti 5 cilvēki - uzņēmēji, kas praktizē apzinātību savā dzīvē un darba vietā. No aptaujātajiem 33 studentiem 19 ir sievietes un 14 vīrieši (skat. 3.2. att.). Viens no intervijas dalībniekiem ir Anglijas pilsonis, savukārt pārējie 4 ir latvieši, intervijā piedalījās 1 sieviete un 4 vīrieši. Kopā pētījumā piedalījās 38 dalībnieki, no kuriem 20 ir sievietes un 18 ir vīrieši. Aptauja sastāvēja no 14 slēgtiem jautājumiem un tika veidota angļu valodā. Aptaujas jautājumi par motivāciju tika veidoti pēc esoša pētījuma parauga, kas aprakstīts darba otrajā daļā un pamatā balstīts uz *Herzberga* divu faktoru teoriju, kas aprakstīta darba pirmajā daļā. Intervijās jautājumu skaits mainījās procesa gaitā un katrā intervijā nianse ir atšķirīgas, lai arī tēma ir nemainīga par apzinātību un motivāciju organizācijās. Viena intervija notika angļu valodā, savukārt četras latviešu valodā. Aptaujas mērķis bija noskaidrot vai starptautiskie studenti ir dzirdējuši par terminu apzinātība vispārīgi un organizācijas kontekstā, vai organizācijas, kas praktizē apzinātību šķiet saistošas, tāpat mērķis bija noskaidrot kā apzinātība ietekmē motivāciju darbā un, kas viņus motivē darbā. Interviju mērķis bija izprast kā apzinātības praktizēšana ietekmē motivāciju darbā, kādi ir vispārējie ieguvumi praktizējot apzinātību un kā tā var palīdzēt organizācijās. Arvien vairāk organizāciju visā pasaulē sāk praktizēt apzinātību, jo darba vide ir kļuvusi strauji augoša un mainīga, kam liela daļa cilvēku nebija gatavi, tādēļ šobrīd saskaras ar mentālajām problēmām. Apzinātība ir pētīta medicīnā un psiholoģijā, bet organizācijas kontekstā tā parādījusies salīdzinoši nesen, pēdējo 10-15 gadu intervālā. Ir veikti vairāki pētījumi par apzinātības ietekmi uz cilvēku labsajūtu darbā, bet esošus pētījumus par apzinātības ietekmi uz motivāciju organizācijā darba autoram neizdevās atrast, apzinātība organizācijās nav plaši pētīta.



3.1. att. Aptaujāto respondentu vecuma attiecība

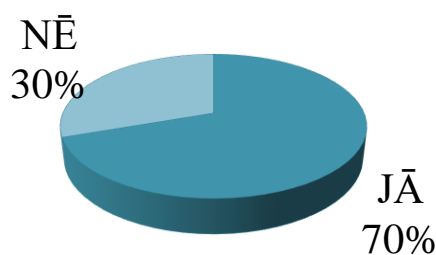


3.2. att. Aptaujāto respondentu dzimumu attiecība

3.2. Kvantitatīvā pētījuma par apzinātības ietekmi uz motivāciju analīze

Aptauja sastāvēja no 14 slēgtiem jautājumiem (skat. 3. pielikumā), 8 no tiem bija par apzinātību, 4 jautājumi bija par motivāciju un divi, lai noskaidrotu respondenta dzimumu un vecumu. Lielākā daļa bija ‘jā vai nē’ jautājumi, 4 jautājumos bija iespējami vairāki atbilžu varianti. Visas aptaujas tika 100% aizpildītas un visas tiek uzskatītas par derīgām. Lielākais respondentu īpatsvars jeb 8 cilvēki ir 22 gadus veci (skat.3.1. att.), 5 cilvēki ir 25 gadus veci un 4 cilvēki ir 23 gadus veci, citus vecumus (18; 20; 22; 26; 27; 28; 31; 32; 33) pārstāv 1 vai 2 cilvēki.

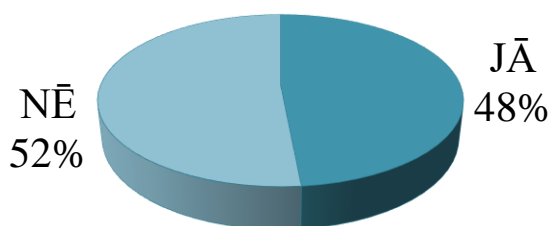
1.Vai esi dzirdējis par terminu 'Apzinātība'(Mindfulness)?



3.3. att. Izpratne par terminu apzinātība

Uz pirmo jautājumu (skat. 3.3.att.) ‘Vai esi dzirdējis par terminu apzinātība’ 23 respondenti jeb 70% atbildēja ar jā, savukārt 10 respondenti jeb 30% ar nē. Apzinātība ir jaunā laika tendence, kas tikusi praktizēta citās kultūrās jau tūkstošiem gadu, kā prakse tā vienmēr tika asociēta ar konkrētu dzīvesveidu, kas bieži bija saistīts ar reliģiju. Rietumu pasaulē informācija par apzinātību tās klasiskajā izpratnē tiek pieņemta ar dažādām sajūtām, jo ļoti liels darbs ir ieguldīts tieši loģisku sistēmu izveidē uz kā pamatā balstās visa uzņēmējdarbība, ekonomika, jebkura cita sistēma, un pieņemt kaut ko, kas nav līdz galam izskaidrojams rietumu cilvēkam ir bijis salīdzinoši grūti, tādēļ aktuāla kļuva šo prakšu pētīšana caur zinātnes skata punktu un medicīnu. Kad vairāku gadu garumā tika veikti pētījumi un pierādījās apzinātības prakšu pozitīvā ietekme uz cilvēku, par to sāka interesēties arī rietumos, tai skaitā organizācijās un tikai pēdējo 10-15 gadu laikā apzinātība kā termins ir kļuvis zināms un to sākuši praktizēt cilvēki.

2.Vai Tu praktizē apzinātību (Domu vērošana, meditācija, dziļa elpošana, cits)?



3.4. att. Apzinātības prakšu piekropšana

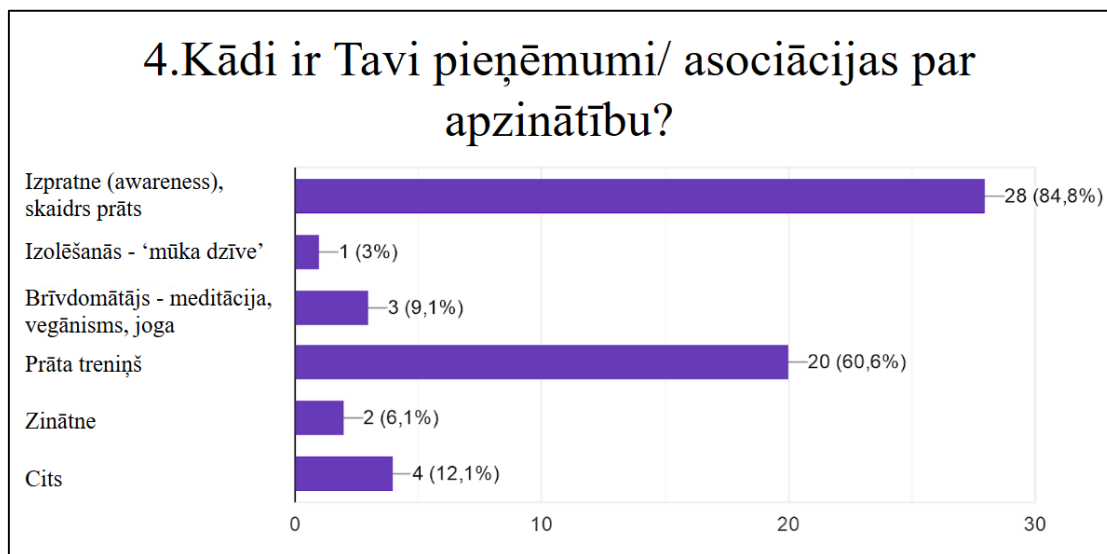
Uz otro jautājumu ‘Vai tu praktizē apzinātību (domu vērošanu, meditāciju, dziļu elpošanu, citu)?’(skat.3.4. att.) 17 (52%) no aptaujātajiem respondentiem atbildēja ar ‘nē’, savukārt 16 respondenti jeb 48% atbildēja, ka praktizē kādu no apzinātības praksēm. Ir konkrētas lietas, kas raksturo millennial paaudzi, būtu nepieciešami papildus pētījumi, kur tiktu aptaujātas arī citas paaudzes par apzinātības prakšu pieņemšanu, lai izprastu vai tā ir šīs paaudzes tendence jeb jaunā laika globālā tendence. Rezultāti norāda, ka gandrīz puse no aptaujātajiem respondentiem praktizē kādu no apzinātības praksēm, kas pierāda šīs prakses aktualitāti un informētību par to ne tikai teorētiskā līmenī, bet kā dzīves sastāvdaļu, ko daudzi cilvēki labprāt praktizē. Jāpiebilst, ka apzinātības prakses ir dažādas, tāpat kā interpretācija par tām, jautājumā minētās prakses nāk no tradicionālajām austrumu praksēm, bet svarīgākais ir mērķis un katram ceļš uz to var būt atšķirīgs.



3.5. att. Apzinātība organizācijās

Uz trešo jautājumu ‘Vai esi dzirdējis par apzinātības praksi organizācijās?’ (skat. 3.5. att.) 17 respondenti jeb 52% apgalvoja, ka nav dzirdējuši, savukārt 16 respondenti jeb 48% atbildēja, ka ir dzirdējuši par apzinātības praksi organizācijās. Lielākā daļa respondentu nebija dzirdējuši par apzinātības praksi organizācijās, bet gandrīz tikpat liela daļa par to bija informēti. Apzinātības prakses ir aktuālas lielajās kompānijās, caur kurām arī pārējā pasaule par to uzzina. Ir parādījušies arvien vairāk autoru un literatūras par tēmām, kas apvieno uzņēmējdarbību ar personīgo izaugsmi, filantropiju un holistisku pieeju dzīvei. Kompānijā *Google* apzinātība tiek praktizēta kopš 2007. gada, ir vēl daudzas citas organizācijas, kas praktizē apzinātību un popularizē to visā pasaulē, bet nevis caur reklāmu, bet darbinieku atsauksmēm. Vairākās Eiropas valstīs apzinātības kursi tiek ieviesti arī valsts sektorā, tai skaitā Latvijā 2018. gada vasarā tika organizēti apzinātības kursi valsts pārvaldē

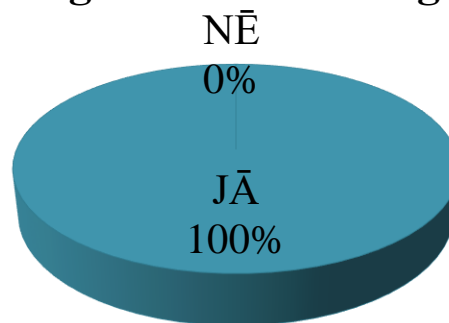
strādājošajiem. Jautājuma rezultāti pierāda, ka informācija par apzinātību organizācijās ir izplatījusies un kļuvusi aktuālāka, bet vēl ir liela daļa cilvēku, kas par to nav dzirdējuši.



3.6. att. Pieņēmumi par apzinātību

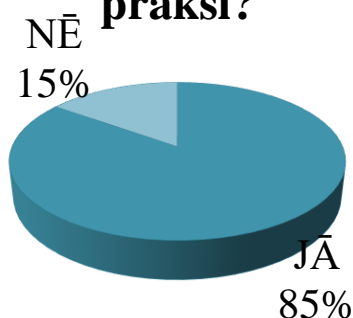
Uz 4. Jautājumu, 'Kādi ir tavi pieņēmumi/ asociācijas par apzinātību?' (skat.3.6. att.), kurā iespējami bija vairāki atbilžu varianti, lielākā daļa jeb 28 (84,4%) respondenti apgalvoja, ka apzinātību asociē ar dziļāku izpratni (awareness) un skaidru prātu, 20 (60,6%) respondenti apzinātību asociē ar prāta treniņu. Tikai 1 respondentam jeb 3% apzinātu dzīvi asociē ar izolēšanos, tāpat tikai 3 respondenti jeb 9,1% to asociē ar 'brīvdomātāja' dzīvesveidu, 2 respondenti jeb 6,1% to pieņem kā zinātni, savukārt 4 respondentiem jeb 12,1% ir cits viedoklis. Piedāvātās asociācijas tika veidotas balstoties uz mūsdienu sociālajos tīklos redzamajām aktuālajām tendencēm, uz iespējamajiem stereotipiem un zinātniskās literatūras skaidrojumiem. Rezultāti apstiprina, ka lielākā daļa aptaujāto respondentu ir informēti par terminoloģiju, kas tiek izmantota aprakstot apzinātību vai arī savas pieredzes ceļā ir izjutuši prāta skaidrību, kas rodas praktizējot apzinātību.

5. Vai personīgā attīstība/ izaugsme Tev ir svarīga?



3.7. att. Personīgās attīstības nozīme

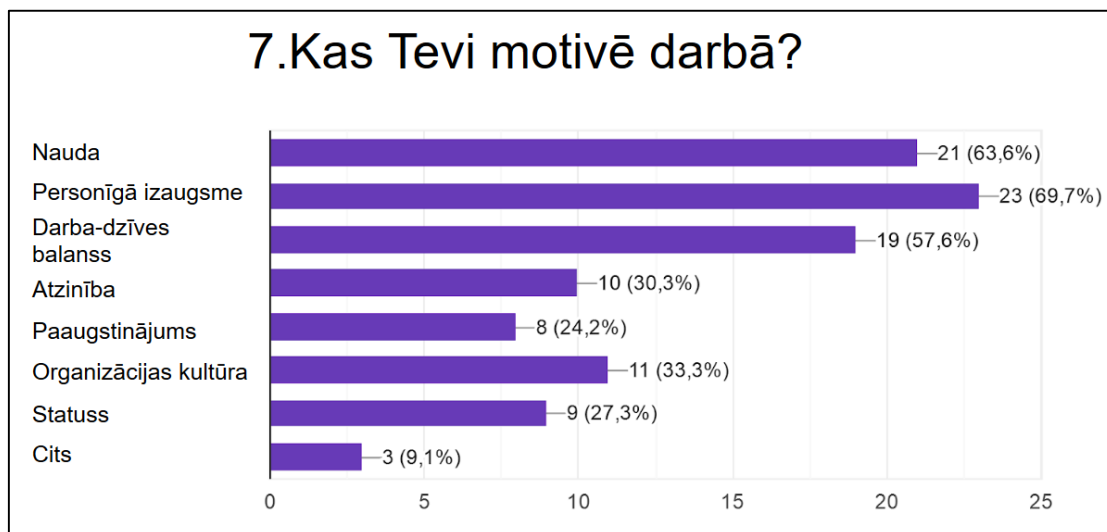
6. Vai uzskati apzinātību par personīgās izaugsmes/ attīstības praksi?



3.8. att. Apzinātība kā personīgās attīstības veids

Uz 5. Jautājumu ‘Vai personīgā attīstība/ izaugsme tev ir svarīga’ (skat.3.7. att.) 100% visi respondenti atbildēja apstiprinoši, apgalvojot, ka personīgā izaugsme viņiem ir svarīga. Uz 6. Jautājumu ‘Vai uzskati apzinātību par personīgās izaugsmes/ attīstības praksi?’ (skat.3.8. att.) 28 respondenti jeb 85% atbildēja ar ‘jā’, savukārt 5 respondenti jeb 15% neuzskata apzinātību par personīgo izaugsmi. Apzinātība nav viens konstants stāvoklis, tas ir izaugsmes process pats par sevi, būt apzinātam nozīmē izprast aspektus, kas liedz iekšējo mieru, spēju koncentrēties, veidot attiecības ar apkārtējiem, kvalitatīvi pildīt uzdevumus vai saglabāt labu attieksmi pret savu darbu un apkārtējiem, visas šīs lietas ir iekšējas, reti vainojams ir ārējais apstākļi, tas var tikai atspoguļot to, kas bijis iekšā, aptaujas rezultāti apstiprina, ka apzinātības prakses var tikt uzskatītas par personīgo izaugsmi. Organizāciju kontekstā šīs prakses tiek ieviestas ar mērķi uzlabot darba kvalitāti un efektivitāti. Soda metodes nespēj

darbiniekus motivēt strādāt labāk vai efektīvāk, ja cilvēks nejūtas motivēts, katra darbība prasīs papildus piepūli un galu galā enerģija būs izsīkususi un tas skars arī darba rezultātu.



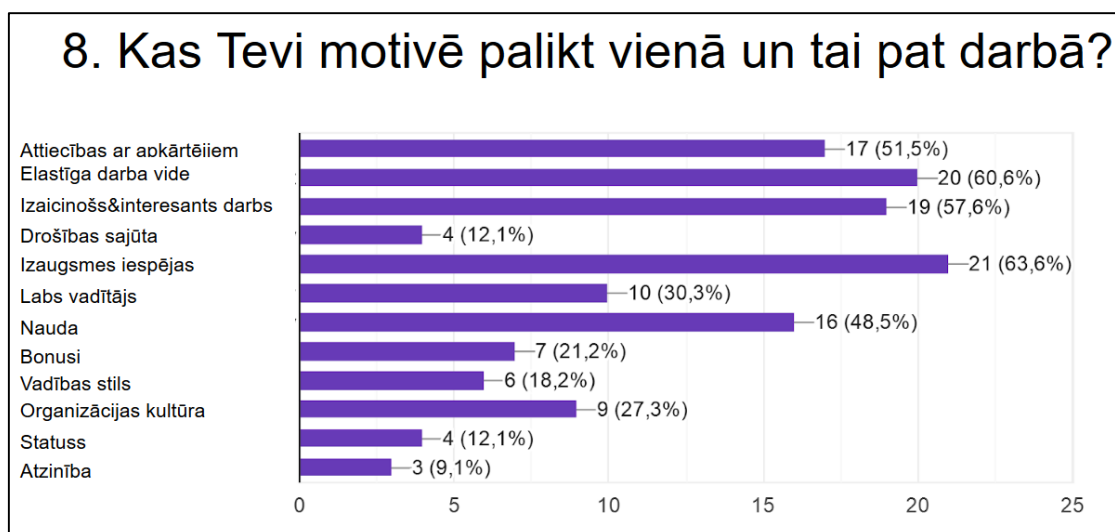
3.9. att. Motivējošie faktori darbā

7. Jautājuma atbilžu varianti tika veidoti balstoties uz 2. daļā aprakstīto pētījumu par motivācijas ietekmi uz efektivitāti organizācijā, kas 2017. gadā tika veikts Somijā. Atbildes ir veidotas balstoties uz teoriju, ka motivācija rodas no vajadzībām, šo ideju aprakstījis gan *Maslovs*, gan *Herzbergs* savā divu faktoru teorijā. Uz jautājumu ‘Kas tevi motivē darbā’ respondentiem bija iespēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus. Lielāko daļu aptaujāto respondentu darbā motivē personīgā izaugsme, ko apstiprināja 23 respondenti jeb 69,7%. Liela daļa, 21 respondents jeb 63,6% apgalvo, ka viņus darbā motivē nauda. 19 No aptaujātajiem respondentiem jeb 57,6% uzskata, ka motivācijai ne mazāk būtisks ir darba un brīvā laika balanss. 11 Respondenti jeb 33,3% atzinuši, ka organizācijas kultūrai ir liela loma viņu motivētībā darbā, 10 respondentiem jeb 30,3% svarīga ir atzinība. Tikpat svarīgs ir arī statuss, kam piekrituši 9 respondenti jeb 27,3%. No piedāvātajām atbildēm krietni mazāks respondentu daudzums 8 (24,2%) paaugstinājumu uzskata par motivējošo faktoru. 3 Respondentiem jeb 9,1% ir cits viedoklis.

Autors darba otrajā daļā aprakstīja Somijā veikto pētījumu, kura rezultāti sakrīt ar šī pētījuma rezultātiem. Somijā veiktajā pētījumā kā trīs svarīgākie motivējošie faktori ierindojās finansiālais ieguvums, personīgā izaugsme un darba – brīvā laika balanss (skat. 2.3.att.), abos pētījumos piedalījās strādājošie studenti.

Herzberga teorija izdala iekšējos un ārējos motivējošos faktoros, pēc aptaujas jautājuma rezultātiem var secināt, ka abi ir vienlīdz svarīgi darba motivācijā, jo gan personīgā izaugsme, gan nauda ierindojas pirmajās vietās pēc respondentu izteiktajām domām. Tāpat

var izdarīt secinājumus, ka apzinātības koncepts būtu vienlīdz svarīgs un motivējošs, jo uz 6. jautājumu (skat.3.8.) ‘Vai uzskati apzinātību par personīgās izaugsmes praksi’ 85% respondentu atbildēja apstiprinoši, savukārt šajā jautājumā personīgā izaugsme tika ierindota kā viens no svarīgākajiem motivējošajiem faktoriem.

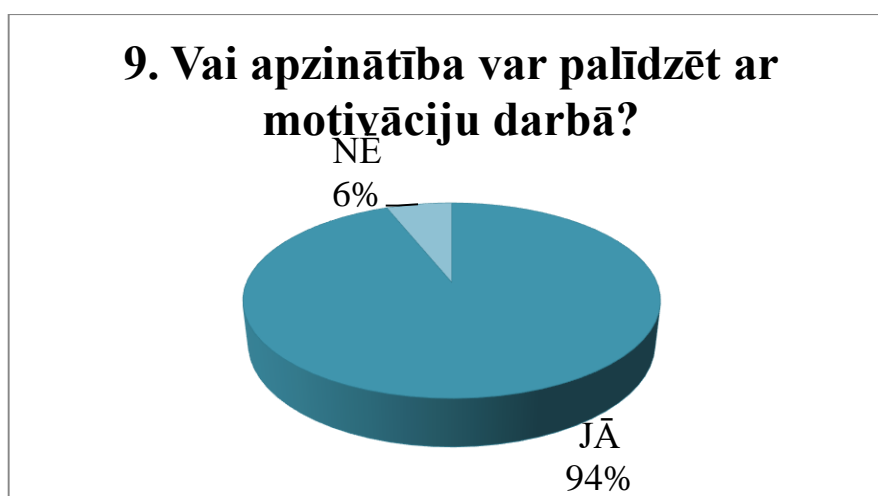


3.10. att. Motivācija pēc Herzberga divu faktoru teorijas

Herzberga divu faktoru teorijas pamatā ir ideja, ka pastāv motivējošie jeb iekšējie faktori (sasniegumi - atpazīstamība - atbildība - darba raksturs - personīgā izaugsme), kas darbiniekus motivē strādāt un ārējie jeb higiēnas faktori (alga - drošība - darba apstākļi - uzraudzības kvalitāte - kompānijas politika - starppersonu attiecības), kas to neesamības gadījumā rada lielu neapmierinātību ar darbu, savukārt esamības gadījumā situāciju rada neitrālu nevis darbojas kā papildus motivācija. Motivējošos faktorus var pielīdzināt *Maslouva* piramīdas augstākajām vajadzībām, savukārt higiēnas faktori atbilst primārajām vajadzībām. Pēc teorijas organizācijā darbinieki jūtas motivētāki dēļ iekšējiem faktoriem, vairāki pētījumi ir apgāzuši šo apgalvojumu, pierādot, ka darbinieki jūtas motivēti arī ārējo faktoru vadīti.

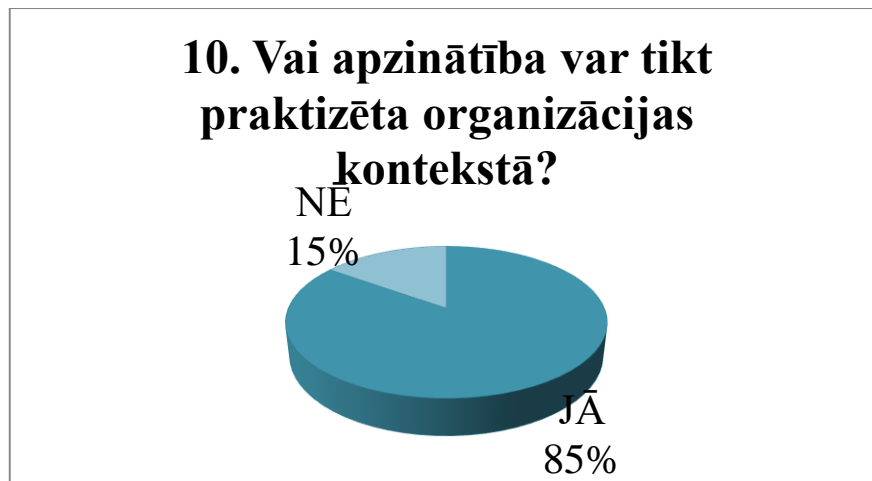
Uz 8. Jautājumu ‘Kas tevi motivē palikt vienā un tai pat darbā’ (skat.3.10. att.) lielākā daļa respondentu 21 (63,6%) apgalvoja, ka viņus motivē izaugsmes iespējas, kas pēc *Herzberga* teorijas ir iekšējais jeb motivējošais faktors, tam sekoja elastīga darba vide ar 20 respondentu jeb 60,6% atzinumu. Elastīga darba vide ir higiēnas faktors pēc *Herzberga* teorijas. 19 Respondentus jeb 57,6% darbā palikt motivē izaicinošs un interesants darbs, kas pēc teorijas ir motivējošais faktors. 17 Respondentus jeb 51,5% motivē attiecības ar apkārtējiem (higiēnas faktors), savukārt 16 respondentus jeb 48,5% darbā palikt motivē nauda (higiēnas faktors). Labs vadītājs, organizācijas kultūra, bonusi, vadības stils, statuss un atzinība ierindojas attiecīgā secībā pēc to nozīmīguma.

Somijā veiktajā pētījumā (skat.2.4.att.) rezultāti ir līdzīgi, bet to secība nedaudz atšķīrās. Kā svarīgākais motivējošais faktors tika izvēlētas attiecības ar apkārtējiem (higiēnas faktors), tāpat kā šajā pētījumā tālāk ierindojās elastīga darba vide (higiēnas faktors) un izaicinošs un interesants darbs (motivējošais faktors). Tālāk sekoja vēl divi higiēnas faktori: veselīga darba vide un drošības sajūta. Somijā veiktajā pētījumā no 5 svarīgākajiem motivējošajiem faktoriem, kas motivē aptaujātos respondentus palikt savā darba vietā, 4 ir ārējie jeb higiēnas faktori un tikai viens ir iekšējais jeb motivējošais faktors. Savukārt, šajā pētījumā rezultāti apliecina, ka no 5 svarīgākajiem motivējošajiem faktoriem 3 ir higiēnas faktori un divi ir iekšējie jeb motivējošie. Tas apgāž teoriju, ka darbinieki ir vairāk motivēti tieši iekšējo faktoru vadīti, vienlīdz svarīgi ir gan iekšējie, gan ārējie faktori.



3.11. att. Apzinātības ietekme uz motivāciju darbā

Uz 9. Jautājumu ‘Vai apzinātība var palīdzēt ar motivāciju darbā?’ (skat.3.11.att.) 31 respondents jeb 94% uzskata, ka apzinātība var palīdzēt ar motivāciju darbā, savukārt 2 respondenti jeb 6% uzskata, ka nevar. Par šo tēmu papildus pētījumi netika atrasti, līdz ar to dziļāka izpēte būtu nepieciešama, lai izdarītu precīzus secinājumus. Ir pierādīts, ka apzinātība var radīt lielāku prāta mieru, palielināt koncentrēšanās spējas, uzmanību, efektivitāti un ļauj tikt galā ar prāta klaiņošanu un negatīvajām domām, kas ietekmē spēju rīkoties. Ja pievērs uzmanību visiem šiem faktoriem, tad varētu izdarīt apgalvojumu, ka apzinātība pozitīvi ietekmē motivāciju darbā, tāpat to apstiprina aptaujas rezultāti, kur lielākā daļa apgalvo, ka apzinātība var palīdzēt ar motivāciju darbā.



3.12. att. Apzinātības prakse organizācijā

Uz 10. Jautājumu ‘Vai apzinātība var tikt praktizēta organizācijas kontekstā?’ (skat. 3.12.att.) 28 respondenti jeb 85% atbildēja ar jā, savukārt 5 respondenti jeb 15% uzskata, ka apzinātība nevar tikt praktizēta organizācijās. Lielākā daļa respondentu uzskata, ka apzinātība var tikt praktizēta ne tikai individuāli, bet arī organizācijas kontekstā. Organizācija vai darbs nav nodalāms no dzīves, tur notiek saskarsme ar cilvēkiem tāpat kā visur citur, gan darbā, gan dzīvē cilvēki piedzīvo stresa situācijas, izaicinājumus, pārbaudījumus un visu izšķir spēja saprātīgi un mierpilni redzēt situāciju, atrasties šeit un tagad, lai spētu izvērtēt situāciju un pieņemt racionālu lēmumu, kas balstīts uz iekšējām vērtībām un morālo kompasu nevis emocijām.



3.13. att. Apzinātības pozitīvā ietekme

Uz 11. Jautājumu ‘Kādi varētu būt apzinātības ieguvumi organizācijā’(skat.3.13.att.), kurā iespējami bija vairāki atbilžu varianti, lielākā daļa respondentu – 27 (81,8%) respondenti uzskata, ka viens no būtiskākajiem ieguvumiem varētu būt samazināts stresa līmenis. 24 Respondenti jeb 72,7% uzskata, ka apzinātība sniedz lielāku fokusu un uzmanību, 17 respondenti jeb 51,5% atzīmēja labākas attiecības kā vienu no svarīgākajiem aspektiem, ko apzinātība var sniegt. 16 Respondenti jeb 48,5% uzskata, ka apzinātība spēj sniegt prāta mieru, 15 respondenti jeb 45,5% atzīmēja, ka apzinātība var sniegt gan dziļāku izpratni, gan lielāku radošumu, gan uzlabot lēmumu pieņemšanas spējas. Tikai 1 respondents jeb 3% atzīmēja, ka nezina, ko apzinātība varētu sniegt organizācijā. Rezultāti apstiprina, ka apzinātība var pozitīvi ietekmēt visus minētos faktoros. Lielākā daļa respondentu atzīmēja, ka apzinātība var samazināt stresa līmeni un palielināt koncentrēšanās spējas, vairums cilvēku darbā ir saskārušies ar stresu, sevišķi tik strauji augošā tehnoloģiju un informācijas laikā. Stress ir viena no lielākajām problēmām ar ko cilvēki ikdienā saskaras, ilgtermiņā tas var radīt nopietnas sekas. Tāpat tehnoloģiju laikmetam aktuāli ir centieni darīt vairākas lietas reizē, kas iznīcina spēju vērst pilnu uzmanību uz vienu uzdevumu, jo prāts ir nemitīgā aktivitātē un klaiņojošā stadijā, cenšoties aptvert visas lietas.



3.14. att. Interese par apzinātām organizācijām

Uz 12. Jautājumu ‘Vai Tev organizācija, kas piekopj apzinātības prakses liktos saistoša?’ (skat.3.14.att.) 26 respondenti jeb 79% atbildēja ar jā, savukārt 7 respondentiem jeb 21% šādas organizācijas neliktos saistošas.

3.3. Kvalitatīvā pētījuma par apzinātības ietekmi uz motivāciju analīze

Pētījuma ietvaros tika veiktas 5 intervijas (skat. 4. pielikumā) ar uzņēmējiem un dažādu jomu speciālistiem Latvijā un Anglijā. Viena intervija notika angļu valodā, 4 latviešu valodā. Katrs cilvēks tika uzrunāts individuāli vispirms telefoniski vai e-pastā, lai noskaidrotu vai piekrīt intervijai un vienotos par tās laiku. 4 No intervijām tika veiktas klātienē, viena intervija notika caur *skype* ar cilvēku, kas atrodas Londonā, Anglijā. Mērķis bija noskaidrot kā apzinātības prakses ir mainījušas šo cilvēku attieksmi pret darbu, motivāciju un apmierinātību ar to. Interviju garumi ir atšķirīgi, tāpat kā daži intervijas jautājumi, ņemot vērā katra cilvēka individuālo ceļu. Garākā intervija aizņēma 35 minūtes, savukārt īsākā intervija aizņēma 7 minūtes.

Intervijā piedalījās:

Gundars Bērziņš - LU BVEF dekāns un profesors, *AS Olainfarm* Padomes priekšsēdētājs;

Raitis Stūrmanis - *Charlatan clothing* dibinātājs un vadītājs, *Pure Northwood Inc.* līdzdibinātājs un vadītājs ;

Ance Anna Šternberga – Zīmola un veselības portāla *Topi vesels* dibinātāja un vadītāja, zīmolvedības un klientu piesaistes speciāliste, rakstu redaktore, naturopāte/ uztura trenere;

Aigars Rostovskis – Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras Prezidents/ Padomes priekšsēdētājs, *Junior Achievement Latvia* Padomes priekšsēdētājs, BA Turība īpašnieks.

Anthony Ley – Vecākais partneris *Alexander Ley&Sons*, Programmatūras izstrādātājs un robotikas inženieris, vecākais dizaina projektu vadītājs, mākslas un antikvariātu konsultants, mākslinieks un skulptors.

Gundars Bērziņš intervijā terminu apzinātība raksturo līdzīgi zinātniskajā literatūrā atrodamajiem skaidrojumiem, par apzinātību dēvējot atrašanos šeit un tagad un spēju būt iesaistītam lietās, kas konkrētajā mirklī ir aktuālas. Pastāv neskaitāmi daudz apzinātības prakšu, tā ir cilvēka brīva izvēle, kuru no praksēm izvēlēties un, kas attiecīgi palīdz nonākt pie mērķa jeb tagadnes mirkļa, lai arī Gundars Bērziņš reti piekopj šādas prakses, par efektīvākajām priekš sevis viņš uzskata elpošanas un koncentrēšanās praksi. Viedokļi par to vai organizācijas, kurās piekopj apzinātības praksi darbiniekiem varētu likties saistošas ir atšķirīgi un trūkst pētījumu, kas ar faktiem pierāda šādu organizāciju atraktivitāti, bet Bērziņš uzskata, ka tās varētu būt saistošas. Tāpat Gundars Bērziņš izteica viedokli, ka apzinātība var gan pozitīvi, gan negatīvi ietekmēt motivāciju, meditējot cilvēks var nonākt līdz tam, ka mērķis vai efektivitāte nav svarīga, visa pamatā ir balanss, ja nav mērķis, nav arī rezultāts. Lai apvienotu abas puses, apzinātību un sistemātisku, racionālu domāšanu, ir nepieciešams treniņš, tas nenotiek pats no sevis. Bērziņš uzskata, ka apzinātība pozitīvi ietekmē

apmierinātību ar darbu, tā samazina stresu, palīdz koncentrēties un ļauj neuztraukties par lietām, kas nav svarīgas gan darbā, gan ārpus tā.

Raitis Stūrmanis termina ‘mindfulness’ vietā labprātāk izmanto ‘awareness’ vai ‘consciousness’, kas sevis izziņas literatūrā tiek minēti kā sinonīmi. Šie vārdi norāda uz cilvēka apziņu, patieso es, kas ir tikai sajūtams caur tagadnes mirkli. R. Stūrmanis uzskata, ka apzinātības prakses, ko piekopj ikdienā, tādas kā, meditācija, elpošanas vingrinājumi, uzmanības vēršana uz sevi iekšēji, dažādi rakstīšanas vingrinājumi, ļauj izrauties no prāta važām jeb konstantas un autonomas domāšanas, ikdienā palīdz arī pievēršanās pateicību praksei caur kuru iespējams novērtēt to, kas ir. Savā ikdienā Raitis apzinātību izpauž saskarsmē ar kolēģiem, jūtot apkārtējo negatīvās emocijas, apzinātība ļauj saglabāt iekšējo mieru un pozitīvi ietekmēt apkārtējos, apkārtējā vide transformējas, kad transformējas cilvēks pats. Apzinātība maina vidi, negatīvais pārtop par pozitīvo, uzlabojas produktivitāte, kopējais noskaņojums, motivācija un mērķu izpilde. Darbam ir cita atdeve un spēja sadarboties. R. Stūrmanis uzskata, ka darbu nevar nodalīt no apkārtējās pasaules, visur darbojas vieni principi un mehānismi. Motivācija mainās līdz ar iekšējām izmaiņām. Apmierinātība rodas no kvalitātes, kas darbā ir ieguldīta, apzināta pieeja darbam rada piepildījuma sajūtu. R. Stūrmanis atbalsta apzinātības prakšu ieviešanu organizācijās, tas būtiski varētu ietekmēt darbinieku motivāciju un uzlabot kopējo vidi.

Ance Anna Šternberga terminu apzinātība skaidro kā sevis apzināšanos, kas iekļauj tādus terminus kā ego un dvēsele. Apzinātība ir kā platforma, uz kuras būvēt jebkuru darbību savā dzīvē, tā ļauj daudz kvalitatīvāk veidot savu ikdienu, arī darbu. Ir dažādas prakses, kas var cilvēku tuvināt apzinātībai, Ance Anna Šternberga ikdienā piekopj meditācijas praksi, lūgšanos, sevis izziņu caur dažādām tehnikām, kuras ļauj ielūkoties cēloņu un seku likumos, izprast savas reakcijas un darbības būtību un sakni. A.A. Šternberga uzskata, ka darbā ļoti būtiska ir sava iekšējā nolūka caurskatīšanas prakse – jebkurā darbībā un situācijā, ar ko nākas sastapties, izvērtēt kāds ir bijis nolūks attiecīgajam lēmumam un iespēju robežās to izmainīt. Iemesli kādēļ cilvēki pievēršas apzinātības praksēm ir dažādi, to var attiecināt uz pārlietu lielu stresu, nespēju koncentrēties, pārāk aktīvu domu klaiņošanu, nereti cilvēki pievēršas apzinātības praksēm sāpju vadīti vai cenšoties izprast dziļāk apkārt notiekošos procesus, kas ietekmē cilvēkus gan darbā, gan ārpus tā. A.A. Šternberga pievērsās šīm praksēm, jo sajuta iekšēju dziņu rast atbildes notikumiem, neveiksmēm un ciešanām ar ko cilvēki ikdienā sastopas un, ko ar loģisko prātu nevar izskaidrot, pastāv tā saucamie visuma likumi, kas vada dzīvi. Tāpat tā bija vēlme pēc iekšējā miera un harmonijas.

Apzinātību darbavietā Ance Anna Šternberga izpauž kā nepārtrauktu uzmanības vēršanu sevī, lai rastu atbildes uz dažādām problēmsituācijām, ar ko nākas sastapties,

piemēram, neizdevušies darījumi un sadarbības, šķietami negodīgas rīcības no sadarbības partneriem, maza atsaucība no klientiem un auditorijas. Šo visu lietu pamatā ir kāda mācība, kas jāapgūst un apzinātība ļauj iegūt šīs atbildes, jo visas atbildes ir meklējamas tikai katrā pašā, nolūkos, caur kādiem veic sadarbības un cilvēka paša iekšējo ētiku un kvalitāti. Strādāt kādā darbavietā ir tieši tas pats, kas dzīvot dzīvi – vērtības ir tās pašas, un sevis izziņas, dzīves mācību process notiek gan darbā, gan ārpus tā. A.A.Šternberga uzskata, ka apzinātība darbā ir palielinājusi efektivitāti, produktivitāti, tā ir piešķirusi jēgpilnu saturu produktiem un informācijai, kas tiek piedāvāta klientiem, tā ir mainījusi skatījumu uz to kā cilvēkam vajadzētu strādāt un kā ‘visuma likumi’ ir paredzējuši darīt darbu. Mērķu vairs nav, jo idejas par to, ko darīt rodas ļoti spontāni caur konkrētu un skaidru sajūtu, savukārt motivācija rodas līdz ar ideju. Ance Anna uzskata, ka apzinātu uzņēmēju no neapzināta atšķir spēja ieraudzīt, kas vada motivāciju kaut ko darīt, cik kvalitatīvs ir attiecīgais nolūks. Darbs kļūst par vēl vienu dzīves sfēru, kurā sevi izzināt, apzinātība maina skatījumu uz dzīvi kopumā un pozitīvi ietekmē apmierinātību ar darbu.

Aigars Rostovskis intervijas ietvaros terminu apzinātība skaidroja kā izpratni par to, kur cilvēks atrodas, ko vēlas sasniegt un attiecīgi apzināti rīkojas, izejot no tā brīža apziņas apjoma. Ja cilvēks strādā uz apziņas paplašināšanu, tad laika gaitā motivācija var mainīties un tikt koriģēta. Lai arī Aigars Rostovskis uzskata, ka nav kompetents, lai runātu par meditācijām, viņš savā ikdienā piekopj prakses, tādās kā sportiskas aktivitātes pie dabas, kas ir sava veida meditāciju, šādas prakses dod enerģiju, motivē, sagatavo darba un pašrealizācijas cēlienam. Uz jautājumu ‘vai būtu iespējams apvienot meditēšanu un aktīvu dzīvi’, Rostovskis atbildēja, ka var abus apvienot, bet tad jābūt ļoti lielai disciplīnai, visam jābūt samērīgi, tam ir jāvelta laiks un tas ne vienmēr ir vienkāršs vingrinājums sociāli aktīvam cilvēkam. Ir ļoti svarīgi uzkrāt enerģiju, tas palīdz būt produktīvam profesionālajās aktivitātēs, tam palīdz dažādas aktivitātes, katram tās var atšķirties, sākot no meditācijas, laika pie dabas, ceļojuma, sportiskas aktivitātes.

Viena no lietām, ko palīdz novērtēt sociāli aktīva dzīve ir laiks, tāpat arī izkristalizējas skaidras vērtības, ko negribas pārkāpt un virzieni jeb sadarbības, kurās vairs negribas iesaistīties, arī tā ir apzināta rīcība, spēja rīkoties nepārkāpjot savas vērtības. No uzņēmējdarbības viedokļa apzināta rīcība ir arī došana, tas rada gandarījumu, jebkuras uzņēmējdarbības pamatā jau ir došana, bet to nevar sajaukt ar ziedošanu, ziedošanu var dēvēt par nesakārtotas sistēmas aizlāpīšanu, būtiski ir sakārtot sistēmu. Sistemātiska lietu risināšana ir apzināta rīcība. Uzņēmējdarbība ir radoša platforma, kur cilvēki var izpausties, radīt, dot, tas nav vienkāršs darbs, bet tas ir ļoti aizraujošs. Tirgus sacensība ir tā, kas liek pilnveidoties. Rostovskis uzskata, ka cilvēki kopumā ir apzinātas būtnes, katrs tikai atrodas savā etapā un

katru vada konkrētā brīža motivācija. Motivācija laika gaitā mainās, to var pielīdzināt *Maslova* piramīdai, sākumā ir svarīgi nodrošināt pamatvajadzības, tad kad ir pietiekami daudz un vajadzības nodrošinātas, sāk interesēt kaut kas vairāk, apkārtējā vide, attieksmes, notikumi, uzņēmējdarbības process vairs netiek darīts tikai naudas dēļ, tas tiek darīts paša procesa dēļ, tā ir pašrealizācija, tikai katrs to novirza tur, kur apzinātība virza. Tas viss ir izaugsmes ceļš, līdz ar vajadzību apmierināšanu un apziņas paplašināšanu mainās arī motivācija. Tos var dēvēt par līmeņiem, kur cilvēks nonāk, mainoties apzinātībai.

Anthony Ley terminu apzinātība izprot kā spēju atrasties tagadnes mirklī, būt apkārtējās pasaules un savu domu vērošanas stadijā, tas ir mentāls stāvoklis, kurā iespējams nepieķerties visām klaiņojošajām domām, tā ir dziļāka izpratne par sevi, lielāka sapratne par apkārtējo vidi un cilvēkiem. *Anthony Ley* praktizē apzinātību tās tradicionālajā austrumu kultūras izpratnē jau astoņus gadus, bet bijis iesaistīts tādās pat sajūtās kā apzinātība spēj sniegt jau no bērnības, kas saistīts ar viņa mākslas talantu un radīšanas procesu, kur atslēdzot loģisko un sistemātisko prātu var izpausties radošā enerģija, kas ir tā pati visuma enerģija ar kuru cilvēki savienojas praktizējot apzinātību, enerģija visu laiku ir, tā vienkārši netiek apzināta. Viena no praksēm, ko *Anthony Ley* piekopj ir elpošanas vingrinājumi, bet viņš uzskata, ka jebkas, kas palīdz nonākt līdz bezdomu stāvoklim un iekšējam mieram var tikt piekopts. Haotiska domāšana, nespēja vērst uzmanību uz vienu lietu, negativitāte, zaudējumi, emocijas un traumas ir cilvēku dzīves sastāvdaļa un tas viss ved prom no aktivitātes, apzinātība rada slēdzi, kas samazina šo sajūtu un domu intensitāti, tas rada iekšēju telpu un ļauj nonākt tagadnes mirklī. *A.Ley* apgalvo, ka apzinātība var palīdzēt darbā, jo cilvēka prātam ir ierobežots informācijas daudzums, ko tas ir spējīgs apstrādāt, tiklīdz informācija kļūst arvien vairāk, prātam nekas cits neatliek kā izlaist lielu daļu informācijas, tas noved pie nespējas koncentrēties, apzinātība nodrošina ar prāta atjaunošanas slēdzi, kas ļauj izšķirot svarīgu informāciju no nesvarīgas.

Uz jautājumu 'Ko jūs saprotat ar apzinātu rīcību darbā' *Anthony* skaidroja, ka šobrīd mēs dzīvojam haotiskā laikā, kur tehnoloģijas un informācijas daudzums konstanti novērš uzmanību, apzinātības prakšu ieviešana ļauj 'neskriet' un uzlabot savstarpējās attiecības ar apkārtējiem. Darbs un dzīve nav nodalāmi, ja cilvēks ir apzināts, viņš tāds ir visur. Apzinātība darbā ir devusi vairāk pozitīvo emociju, samazinājusi stresa līmeni, šaubas, padarījusi produktīvāku, devusi augstākā mērķa izjūtu un uzlabojusi attiecības ar apkārtējiem. Apzinātība nav mainījusi *Anthony* mērķus un motivāciju, tā ir pietuvinājusi mērķu sasniegšanai, jo lēmumi tiek pieņemti ar lielāku skaidrību. Motivācija darbā mainās dabiski, kad cilvēks ir spējīgs koncentrēties. Attieksme pret dzīvi mainās laika gaitā, apzinātība rezultējas personīgajā izaugsmē.

3.4. Kvalitatīvā pētījuma par apzinātības ietekmi uz motivāciju secinājumi

Apzinātība kā prakse ir aizgūta no austrumu kultūras, tās pamatā ir ideja par spēju atrasties šeit un tagad, labāk izprast apkārtējo pasauli un sevi. Interviju rezultāti pierāda, ka terminoloģija un izpratne par apzinātību niansēs var atšķirties, bet visi intervijas dalībnieki apzinātību uzskata par pozitīvu praksi, kas ļauj labāk koncentrēties, atbrīvo prātu no konstantas un autonomas domāšanas, samazina stresu, domu intensitāti un negatīvās emocijas, tā ir palielinājusi produktivitāti, efektivitāti, devusi dziļu iekšēju mieru, mainījusi attieksmi pret apkārtējo pasauli un skatījumu pret dzīvi. Tiesa, ka apzinātības līmeņi var atšķirties, tas ir nekad nebeidzams attīstības process. Visi intervijas dalībnieki uzskata, ka darbs nav nodalāms no dzīves, apzinātība izpaužas katrā darbībā un lēmumā, ja cilvēks ir apzināts, viņš tāds ir visur. Tas ir konstants darbs ar sevi, izaugsmes process, kam ir milzu vērtība sevišķi tik strauji augošā laikā, ko raksturo tehnoloģiju blīvums un informācijas straujā aprīte. Cilvēka prāts ir spējīgs uzņemt noteiktu daudzumu informācijas, prātam ir tendence klaiņot, apzinātība rada telpu, kas ļauj izvērtēt svarīgāko. Pastāv neskaitāmi daudz apzinātības prakšu un katrs no intervijas dalībniekiem nosauca vismaz vienu atšķirīgu praksi, kas norāda uz to, ka visiem neder viens ceļš, lai arī mērķis ir viens. Daļa intervijas dalībnieku apgalvoja, ka tas ir liels izaicinājums apvienot apzinātību un sociāli aktīvu dzīvi, tas prasa disciplīnu, tāpat svarīgs ir balanss. Motivācija mainās līdz ar apziņas paplašināšanos un vajadzību apmierināšanu, viedokļi par to vai apzinātība maina mērķus atšķirās, bet tā noteikti ļauj pietuvoties mērķim ar lielāku domu skaidrību un uzlabo mērķu izpildi. Intervijas dalībnieki vairakkārt minēja, ka apkārtējā pasaule mainās, kad mainās cilvēks pats. Apzinātības prakšu ieviešana organizācijā varētu ietekmēt darbinieku motivāciju un uzlabot kopējo vidi. Ance Anna Šternberga apzinātību darbā definēja kā nepārtrauktu uzmanības vēršanu sevī, lai rastu atbildes uz dažādām problēmsituācijām, ar ko nākas sastapties, pieņemot, ka katra situācija kaut ko māca un rezultāti atšķirsies atkarībā pēc nolūka un kvalitātes kāds darbā tiek ielikts. Apzinātība uzņēmējdarbībā izpaužas kā došana, tas ir veids kā cilvēks var izpaust savu radošo potenciālu, jo uzņēmējdarbība pati par sevi ir radoša platforma.

Secinājumi un priekšlikumi

Šodien organizācijas saskaras ar pārbaudījumiem, ko radījušas nepārtrauktas pārmaiņas, globalizācija, kultūru atšķirības un nepārtraukta vajadzība pēc efektivitātes un produktivitātes. Tie ir tikai daži no faktoriem, kas liek organizācijām saglabāt konkurētspēju komplicētā biznesa vidē.

Cilvēki vada uzņēmumus un cilvēki veido ekonomiku. Abu mērķis ir atbalstīt reālās pasaules un cilvēku vajadzības šodien un nākotnē. Gadsimta garumā patērētāju ekonomika tika balstīta uz iegūšanu. Šāds fokuss šobrīd tiek mainīts uz jēgpilnāku skatījumu, kur piepildījumu nevar sniegt tikai materiālās vērtības. Tikpat nozīmīgs kā produkts ir arī pieredzes stāsts un iespēja dot.

Apzināta uzņēmējdarbība un apzinātības prakses dabiskā ceļā ir kļuvušas aktuālas mūsdienu pasaulē, straujā tehnoloģiju attīstība, informācijas pārvietošanās ātrums, nespēja pieņemt lēmumus un produktīvi strādāt ir veicinājuši jaunu virzienu attīstību.

Noīsinātu apzinātības definīciju gan Budismā, gan psihoterapijā vieno 1) dziļa izpratne, 2) tagadnes mirklis, 3) pieņemšana. Rietumu psiholoģija apzinātību definē kā kognitīvu procesu, kam raksturīga jaunu kategoriju radīšana, atvērtība jaunai informācijai un dažādu perspektīvu apzināšanās un pieņemšana. Pamatā tā nav aprakstāma ar vārdiem, jo tā ir bezvārdu pieredze.

Apzinātība (mindfulness) kā jēdziens un prakse ir daudz pētīta psiholoģijā un medicīnā, biznesa vidē šis jēdziens ilgu laiku nav bijis aktuāls, savukārt šobrīd arvien vairāk apzinātības pētījumu tiek veikti tieši organizācijās. Tas izskaidrojams ar empīrisko pētījumu rezultātiem par apzinātības vispārīgo labumu uz cilvēka dzīvi.

Caur apzinātības prizmu lēmumu pieņemšanas process kļūst par pārdomātu, kognitīvu uzdevumu nevis impulsīvu reakciju uz tūlītējām vajadzībām.

21. Gadsimts pieprasa abas mācīšanās metodes, gan horizontālo, kas fokusējas uz jaunu zināšanu un prasmju iegūšanu, gan vertikālo, kas fokusējas uz paaugstinātu izpratni un paplašinātu redzējumu, visefektīvākos rezultātus var sasniegt abas metodes apvienojot.

Motivācija var tikt raksturota kā uz mērķi virzīta uzvedība. Cilvēki jūtas motivēti, ja ir mērķis uz kuru virzīties un, ja tā sasniegšana apmierinās viņu vajadzības.

Apmierinātībai ar darbu ir cieša saistība ar vajadzību apmierināšanu, kas savukārt ir viens no motivāciju veicinošajiem faktoriem.

Vairāku pētījumu rezultāti pierādījuši, ka apzinātība samazina stresa līmeni darba vietā, palielina labsajūtu, uzlabo izpildījuma kvalitāti, palīdz nodibināt attiecības ar apkārtējiem, pozitīvi ietekmē atdevi un autentiskumu darbavietā.

Kompānijā *Google* apzinātība tiek praktizēta kopš 2007.gada, arvien vairāk organizāciju un valsts iestāžu sākušas ieviest apzinātības programmas savā darbavietā.

Pētījuma ietvaros tika aptaujāti 33 starptautiskie studenti un intervēti 5 uzņēmēji un jomas speciālisti, kas praktizē apzinātību. Darba mērķis bija noskaidrot kā apzinātība ietekmē motivāciju organizācijās. Aptaujas mērķis bija noskaidrot vai termins apzinātība ir aktuāls starptautisko studentu vidū, vai organizācijas, kas praktizē apzinātību liktos saistošas un kas viņus motivē darbā, savukārt interviju mērķis bija dziļāk izprast kā apzinātība var palīdzēt darbā un atsaukties uz motivāciju. Aptaujā ietvertie jautājumi par motivāciju tika pielāgoti 2. Daļā aprakstītajam pētījumam, kas tika balstīts uz *Herzberga* divu faktoru teoriju.

Lielākā daļa aptaujāto respondentu 70% bija dzirdējuši par terminu apzinātība un gandrīz puse 48% praktizē kādu no apzinātības praksēm. Lielākā daļa 84,8% respondentu apzinātību asociē ar dziļāku izpratni un skaidru prātu, savukārt 60,6% to asociē ar prāta treniņu.

Puse no aptaujātajiem respondentiem bija dzirdējusi par apzinātības praksi organizācijās, tik pat liela daļa par to nebija dzirdējusi. 85% Aptaujāto respondentu uzskata, ka apzinātība var tikt praktizēta organizācijā un 79% respondentu šāda organizācija liktos saistoša.

100% Visiem aptaujātajiem respondentiem ir svarīga personīgā izaugsme un 85% apzinātību uzskata par personīgās izaugsmes praksi.

Aptaujas jautājumi par motivāciju tika pielāgoti darba otrajā daļā aprakstītajam Somijā veiktajam pētījumam par motivācijas ietekmi uz darba efektivitāti, kas tika balstīts uz *Herzberga* divu faktoru metodi, kas apgalvo, ka iekšējie faktori darbiniekus motivē vairāk kā ārējie. Abu pētījumu rezultāti apgāza *Herzberga* teoriju, jo darbiniekus vienlīdz motivē gan iekšējie motivējošie faktori (personīgā izaugsme), gan ārējie jeb higiēnas faktori (nauda, darba-brīvā laika balanss). Pētījums apstiprina personīgās izaugsmes nozīmību respondentu vidū, pieņemot, ka apzinātības prakses ir personīgās izaugsmes veids, apstiprinās to aktualitāte.

94% Respondentu uzskata, ka apzinātība var palīdzēt ar motivāciju darbā, 81% respondentu uzskata, ka apzinātība var palīdzēt samazināt stresu, 72,7% uzskata, ka palielinās fokuss, ir lielāka uzmanība un 51,5% par vienu no svarīgākajiem aspektiem, ko apzinātība var sniegt uzskata labākas savstarpējās attiecības, tāpat svarīgs aptaujātajiem respondentiem ir prāta miers.

No veiktajām intervijām var secināt, ka motivācija mainās līdz ar vajadzību apmierināšanu un apziņas paplašināšanu,

Visi intervijas dalībnieki apzinātību uzskata par pozitīvu praksi, kas ļauj labāk koncentrēties, atbrīvo prātu no konstantas un autonomas domāšanas, samazina stresu, domu intensitāti un negatīvās emocijas, tā ir palielinājusi produktivitāti, efektivitāti, devusi dziļu iekšēju mieru, mainījusi attieksmi pret apkārtējo pasauli un skatījumu pret dzīvi. Viedokļi par to vai apzinātība pozitīvi ietekmē motivāciju atšķirās, izskanēja argumenti, ka meditācija var aizvest līdz tam, ka mērķis vairs nav svarīgs, kas savukārt vairs nemotivē sasniegt rezultātu, visa pamatā ir jābūt balansam, tad apzinātība noteikti pozitīvi ietekmē motivāciju. Esošie pētījumi un veiktā pētījuma rezultāti apstiprina apzinātības pozitīvo ietekmi uz faktoriem, kas ietekmē cilvēku labsajūtu un produktivitāti darbā.

Darba mērķis tika izpildīts un pētāmais jautājums apstiprinājās, apzinātība pozitīvi ietekmē motivāciju organizācijās.

Priekšlikumi:

1. LU BVEF dekānam Gundaram Bērziņam popularizēt apzinātības virzienu LU BVEF strādājošo vidū, jo darbs izglītības nozarē prasa nepārtrauktu loģisko un analītisko domāšanu un spēju strādāt ar lieliem informācijas apjomiem. Pieaicināt vieslektoros no izziņas, atjaunotnes un kultūras centra “Miervidi” Sandi Kristaru Dūšeli, Eviju Apini un Indru Majori-Dūšeli, kas 2018. gadā vadīja apzinātības treniņus divdesmit Latvijas Valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem.
2. Ancei Annai Šternbergai vadīt lekcijas par apzinātību savai mērķauditorijai, kas seko veselības portālam *Topi Vesels*, kur parādās raksti par apzinātību un veselīgu dzīvesveidu, lai sasniegtu plašāku mērķauditoriju portālam un apzinātības virzienam, kas būtiski var uzlabot cilvēku darba spējas un mentālo veselību.
3. Latvijas organizācijās, kur darbinieki ir pakļauti augstam stresa līmenim un dinamiskam darbam, kas prasa koncentrēšanās spējas un loģisko domāšanu, veikt darbinieku aptauju par iespējamajiem apzinātības kursiem, ja rezultāti ir apstiprinoši, pieaicināt izziņas, atjaunotnes un kultūras centru ‘Miervidi’ pārstāvjus novadīt apzinātības kursus vai programmu vadīt pašiem, izmantojot kompānijā *Google* radīto apzinātības treniņprogrammu SIY (Search Inside Yourself).

Izmantotās literatūras saraksts

1. **Aburdene P.** The Rise of Conscious Capitalism. Future Survey. USA. 2010. 2p.
2. **Armstrong C.** Workplace Motivation and its impact on Job Satisfaction & Self Esteem. DBS. 2015. 46p.
3. **Armstrong M.** A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. Kogan Page. London and Philadelphia, USA. 2006. 981p
4. **Avolio, B. J. & Gardner, W. L.** Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly. 2005. 24p.
5. **Borns L.; Ruso N.** Psiholoģija. Rīga: RaKa. 2001.
6. **Brown Barrett.** The Future of Leadership for CC. MetaIntegral Associates. 2014. 24p.
7. **Carter A.; Tobias J.; and Spiegelhalter K.** Mindfulness in organisations. Case Studies of Organisational Practice. IES. 2016. 50p.
8. **Conscious capitalism international.** *Conscious capitalism chapter handbook.* USA, Detroit. 2018.
9. **Dartey-Baah K.** Job satisfaction and motivation: understanding its impact on employee commitment and organizational performance. Academic Leadership. Ghana. 2010. 19 p.
10. **Dane, E.** Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. Journal of Management. 2011.
11. **Dhiman S.** Mindfulness in Life and Leadership: An Exploratory survey. Interbeing. 2010. 27p.
12. **Duerr M.** The contemplative organisation. Journal of Organizational Change. 2004.
13. **Germer C.** What is Mindfulness. Insight journal. 2004.
14. **HSE.** Health and Safety Statistics 2006/07. Health and Safety Executive. 2007.
15. **INSEAD.** Mindfulness: A Powerful Decision-Making Tool. 2016.
16. **Jasmi A.S.** A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity. The British University in Dubai. Dubai. 2012. 56p.
17. **Jewczyn N.** A Comparison of Equity Theory and Expectancy Theory and Some Implications for Managers in a Global Work Environment. JOBMAE. USA. 2010. 13p
18. **Karelia Natalia.** How Mindfulness Improves Decision-Making. Forbes. 05.08.2014.
19. **Khalsa S.A.** Conscious Business. Kundalini Research Institute. USA. 2010. 72p.
20. **Kofman Fred.** An Invitation to live consciously in business. USA. 01.07.2015.

21. **Legault Marie.** Integral Leadership Review Conscious Capitalism: Leaders and Organizations with a World View. 21.03.2012.
22. **Mackey John, Sisodia Raj.** Conscious Capitalism. Unleashing human energy and creativity for the greater good. GDR Creative Intelligence. 2012.
23. Mainstream Mindfulness. Inlay-insights. USA. 2018. 15p.
24. **Manocha, R., Gordon, A., Black, D., Malhi, G. & Seidler, R.** Using meditation for less stress and better wellbeing. GPs. Australia. 2009. 38p.
25. **McGregor L.; Doshi N.** How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review. USA. 2015.
26. **Meldrum J.** CC: Interview with Raj Sisodia. Inspiring a better way for business. USA. 2015.
27. Mindful Nation UK. Mindfulness All-Party Parliamentary Group. UK. 2015.
28. **Nguyen L.** The impact of employees motivation on organisational effectiveness. Business Economics. Finland. 2017. 56p.
29. **Parijat P. Bagga S.** Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation. IRJBM. India. 2014. 8p.
30. **Passmor J.** Mindfulness at work: paying attention to enhance well-being and performance. Oxford Handbook, UK. 2009. 21p.
31. **Pink. H.D.** *Drive*. Riverhead Books 2009. ASV 256 lpp.
32. **Reb Jochen. Karelia Natalie** Improving decision making through mindfulness. 2015.
33. **Reb J.; Choi E.** Mindfulness in organizations. Research collection Lee Kong Chian School of Business. Singapore. 2014.32p
34. **Robbins P.S.; Langton N.** Organizational Behaviour. Third Canadian edition. Pearson. Toronto, Canada. 2003. 650p.
35. **Rooke D.; Torbet R. W.** Seven Transformations of Leadership. Harvard Business Review. 2005.
36. **Si Liu, Yaozhong Liu, Yakun Ni.** A Review of Mindfulness Improves Decision Making and Future Prospects. Scientific Research Publishing. 2018.
37. **Sisodia S.R.** CC: A Better way to win - A Response. California Management Review. USA. 2011. 12p.
38. **Soundview Executive Book Summaries.** How world-class companies profit from passion and purpose- firms of endearment. USA. 2007. 8p.
39. **Talbot-Zorn Justin, Edgette Frieda.** Mindfulness Can Improve Strategy, Too. Harvard Business Review. 2016.

40. **Tan.K.S.** Herzberg's two factors theory on work motivation: does it work for today's environment? G.J.C.M.P. Malaysia. 2013. 6p
41. **The Individual.** Work motivation and job satisfaction. 2009. 53 p.
42. **Weick, K. E., & Sutcliffe,K.M.** Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco, CA. 2001.

Apzinātības praktiskie vingrinājumi

5 minūtes dienā

Izpildes vieta nav būtiska, šo uzdevumu var veikt jebkur.

- 1.Vērst uzmanību uz sevi, kļūt klusam
- 2.Uzdot sev jautājumus par domām, emocijām un sajūtām:

- Kādas domas šobrīd plūst caur prātu?
- Kā tās mani ietekmē?
- Kādas emocijas es šobrīd jūtu?
- Kurā ķermeņa daļā es jūtu šīs emocijas?
- Kādas fiziskās sensācijas es varu sajust savā ķermenī?
- Kā mans ķermenis uz tām reaģē?

3. Vēro atbildes uz šiem jautājumiem
4. Ļauj tām plūst
5. Pieredzi rezultātu

Elpošanas telpa

Šis uzdevums var papildināt 5 minūšu uzdevumu vai tikt atsevišķi pildīts, tā paredzētais ilgums ir 3 minūtes.

- Vērst uzmanību uz sevi, kļūt klusam
- Veltīt pilnu uzmanību elpošanai, pievērst uzmanību katras ieelpas un izelpas pēdējam punktam
- Atkārtot 20x
- Sajust savu ķermeni un sajūtas
- Pieredzēt miera stāvokli, kas seko pēc elpošanas vingrinājuma izpildes

ASV līderu transformācijas līmeņi

Līmenis jeb 'darbības loģika'	Norādījumi apzinātas uzņēmējdarbības vadīšanai	Stiprās puses & ierobežojumi
<p>8. līmenis: Ironiskais līderis fokusējas uz tagadnes mirkli un tver momentu pēc momenta, kļūst par savu domu vērotāju</p> <p>Laika horizonts: mūžība, ārpus laika zonas, uz kosmosu centrēta eksistence.</p> <p>0.5% ASV līderi</p>	<p>Aptver lietas holistiskā veidā, bez piepūles redz kopainu jeb veselumu un faktorus, kas to veido. Institucionalizē attīstības procesu caur 'atbrīvojošām disciplīnām' - struktūrām, kas veicina attīstības transformāciju. Veicina izpratni par visu organizācijā iesaistīto pušu mijiedarbību, izaicina tālākai attīstībai. Kosmiska un dziļa perspektīva.</p> <p>Spēka avots: vienojošs pasaules redzējums; pārpasaulīga apziņa.</p> <p>Kā ietekmē apkārtējos : nav pilnībā zināms, tiek pētīts.</p>	<p>stiprās puses: apmierinātība ar neziņu un nenoteiktību; spēja nepārtraukti piedzīvot pārmaiņas ar dziļu miera sajūtu. Pastāv par taisnīgumu, cilvēci, labsirdību un godīgumu. Rada apstākļus/ vidi dziļai sevis izziņai un attīstībai. Spēj redzēt lietas caur dažādām perspektīvām. Pieņemošs pret sevi, apkārtējiem un situācijām.</p> <p>Ierobežojumi: Var netikt saprasts. Šādi līderi ir liels retums.</p>
<p>7. līmenis: Alķīmiķis fokusējas uz izpratnes, domu un darbību mijiedarbību, transformējot sevi un apkārtējos.</p> <p>Laika horizonts: vairāku paaudžu globālais vēstures gājums, uz kosmosu centrēta eksistence.</p> <p>1% ASV līderu</p>	<p>Spēj radīt/ ģenerēt sabiedrības transformāciju. Integrē pretējas polaritātes: īstermiņu un ilgtermiņu; materiālu un spirituālu; personisko un sabiedrības transformāciju. Nodarbojas ar nepārtrauktu izmeklēšanu un klausīšanos. Atjauno organizācijas misiju un darbību attiecībā uz sociālajiem un vides aizsardzības pienākumiem. Iesaistās dažādu organizāciju pasākumos popularizējot harmonisku sabiedrības attīstību.</p> <p>Spēka avots: Šamanistisks (caur tagadnes brīdi). Transformējošs spēks, kas rada iespējas transformācijai.</p> <p>Kā ietekmē apkārtējos: Aicina redzēt apkārtējo pasauli kā savu spoguļi un problēmas risināt sākot ar iekšējiem faktoriem.</p>	<p>Stiprās puses: Spējīgi vadīt sabiedrības mēroga transformācijas; aktīvi iesaistās sabiedrības un organizācijas transformācijas procesā. Autentiski, godīgi, ar integrētu redzējumu.</p> <p>Ierobežojumi: Risks sabojāt organizatoriskos centienus kopējā labuma vārdā. Var zaudēt kontaktu ar organizācijas primāro profesiju. Šādi līderi ir liels retums.</p>
<p>6. līmenis</p> <p>Transformējošais līderis fokusējas uz teorijas un prakses apvienošanu, dinamisku sistēmu mijiedarbību, pašrealizāciju un pašattīstību.</p> <p>Laika horizonts:</p>	<p>Ģenerē organizācijas un personīgo transformāciju. Vēlas ierosināt apzināta kapitālisma redzējumu un organizācijas kultūru.</p> <p>Apņēmieš padziļināti transformēt organizācijas ieradumus un vērtības. Interesējas par globālās ilgspējas jautājumiem. Strādā pie ekonomisko, sociālo un vides faktoru integrēšanas.</p>	<p>Stiprās puses: Efektīvi kā organizāciju transformējoši līderi. Kultivē vērtību un prakses pārmaiņas. Spējīgi integrēt apzinātas uzņēmējdarbības principus organizācijā. Ilgtermiņa perspektīva.</p> <p>Ierobežojumi: Grūti saprotama un šķietami nepraktiska pieeja.</p>

<p>Personīgā dzīves līnija. Uz planētu centrēta orientācija (viss dzīvais). 4% ASV līderu</p>	<p>Spēka avots: Apziņu transformējošs. Izmeklēšana, piesardzība, ievainojamība, uzticības veidošana. Jauda tiek virzīta uz āru, lai veidotu pozitīvu komunikāciju starp cilvēkiem un sistēmām. Kā ietekmē apkārtējos: Pārveido stratēģijas un pārskata lēmumus, lai tie atbalstītu vispārējos principus, stratēģiju un godīgumu.</p>	<p>Spēj nodalīties no spiediena īstermiņa darbos. Globāla neizpratne un bijība no līderiem, kas atbalsta transformāciju.</p>
<p>5.līmenis Atkārtoti definējamais līderis fokusējas uz sevi mijiedarbībā ar sistēmu. Laika horizonts: 1-10 gadu periods. Sākuma stadija uz planētu centrētai orientācijai (viss dzīvais). 10% ASV līderu</p>	<p>Saskaras ar konkurējošām, jēgu veidojošām organizāciju sistēmām. Rada unikālas struktūras, lai atrisinātu 'caurumu' starp stratēģiju un izpildījumu. Tiecas izstrādāt radošus un oriģinālus apzinātas uzņēmējdarbības risinājumus. Apšaubā senus priekšstatus un pieņēmumus. Izstrādā stratēģijas, kas pieprasa lielāku darbinieku iesaisti. Plašs un sistemātisks pasaules redzējums Spēka avots: Ārpus kastes domāšana, spēja iztēloties un radīt vēl nebijušas lietas. Kā ietekmē apkārtējos: Adaptējas, ja nepieciešams ignorē noteikumus vai rada jaunus.</p>	<p>Stiprās puses: Efektīvi konsultējošās lomās un darbojoties ar riskiem. Aktīvi uzklausa un izskata idejas un ieteikumus no dažādām iesaistītajām pusēm. Sarežģīta, sistemātiska un integrēta pieeja. Ierobežojumi: Iesaistās garās sarunās, kas var šķīst neproduktīvas. Trūkst pragmatisms. Pārlietu iedziļinās problēmās. Mēdz konfliktēt ar ekspertiem un tiem, kas daudz sasnieguši.</p>
<p>4. līmenis Sasniegumu līderis fokusējas uz labiem rezultātiem, mērķiem, efektivitāti un sasniegumiem. Laika horizonts: 1-5 gadu periods. Uz pasauli centrēta orientācija (cilvēce) 30% ASV līderu</p>	<p>Seko stratēģiskajiem mērķiem un uzlabo sasniegumu. Efektīva mērķu sasniegšana strādājot komandā, žonglējot ar mērķiem, cilvēkiem, tirgus prasībām. Integrē apzinātas uzņēmējdarbības principus organizācijas mērķos, attīsta apzinātas uzņēmējdarbības komiteju un uz tirgus bažām atbild caur apzinātas uzņēmējdarbības filozofiju. Spēka avots: Pirmo 3 līmeņu koordinācija. Kā ietekmē apkārtējos: Nodrošina loģiskus argumentus, datus un pieredzi. Uz mērķiem orientēta līgumu slēgšana.</p>	<p>Stiprās puses: Ļoti piemērots vadošajiem amatiem. Pragmatisks, uz darbību un mērķiem orientēts. Efektīvi īsteno vadības sistēmas, kas saistītas ar apzinātu kapitālismu. Iesaista darbiniekus šajā procesā. Ierobežojumi: Nelabprāt apšaubā esošās sistēmas. Izmanto 'parastos' mērķus un mērījumus, lai īstenotu apzinātas uzņēmējdarbības principus. Nav tendence kritiski uztvert ierastos veidus/ sistēmas.</p>
<p>3. līmenis Eksperts fokusējas uz ekspertīzi, procedūru un efektivitāti. Laika horizonts: mēneši. Agrīna uz pasauli centrēta orientācija (cilvēce).</p>	<p>Vada pēc loģikas un ekspertīzes, racionāla pieeja. Izvērtē apzinātas uzņēmējdarbības aspektus caur tehnisku, specializētu perspektīvu. Meklē zinātnisku izskaidrojumu un 'pareizo veidu' pirms rīkojas. Dod priekšroku pierādītām tehniskām pieejām.</p>	<p>Stiprās puses: labs kā individuālais ieguldītājs. Veicina zināšanu attīstību organizācijā par apzinātu uzņēmējdarbību. Ierobežojumi: ierobežots redzējums un apzinātas uzņēmējdarbības problēmu ierobežota integrēšana; noliedz</p>

<p>38% ASV līderu</p>	<p>Spēka avots: Loģika, uz zināšanām vai autoritāti balstīta vara. Kā ietekmē apkārtējos: Pievērš uzmanību detaļām un tiecās pēc perfekcionisma. Pastāv par savu viedokli un mazina apkārtējo bažas.</p>	<p>atsevišķas problēmas, grūti sadarboties.</p>
<p>2. līmenis Diplomāts fokusējas uz sociāli sagaidāmu uzvedību un atzinību. Laika horizonts: Pagātne un šodiena. Etnocentriska orientācija (sociāla grupa) 12% ASV līderu</p>	<p>Izvairās no konfliktiem, grib iederēties, pieņem grupas normas, reti riskē. Atbalsta apzinātas uzņēmējdarbības diskusijas tikai, lai sekotu trendam vai iekļautos sabiedrībā, kas par to aktīvi runā un izveidotu labas attiecības ar sadarbības partneriem. Spēka avots: diplomātiski pārliecinoša vara; sabiedroto vara. Kā ietekmē apkārtējos: pastiprina spēkā esošās normas; mudina glaimot; prasa, lai citi ievērotu protokolu.</p>	<p>Stiprās puses: Atbalstoši; saved kopā cilvēkus. Reaktīva attieksme pret apzinātas uzņēmējdarbības spiedienu. Pārskata likumiskos ierobežojumus un to ietekmi uz organizācijas tēlu. Ierobežojumi: Virspusēja atbilstība ārējam spiedienam; vārdi bieži ir ptestrunā ar darbībām.</p>

Aptaujas paraugs

The impact of Mindfulness on Motivation in organisations

Hi! My name is Krista Gamorja, I am a Business Administration student in University of Latvia. I am writing thesis about Mindfulness and how it impacts motivation in work, attitude towards it and overall job satisfaction. The Purpose of this survey is to acknowledge the awareness of the term 'Mindfulness', to understand the perception of it in an organizational context and to understand if mindfulness can affect motivation in work. The survey will take 5-7 minutes. Thank you for your time!

1.Have you heard of the term 'Mindfulness'?

Yes
No

2.Do you practice Mindfulness (awareness, meditation, deep breathing, other)

Yes
No

3.Have you heard of Mindfulness practice in organisations?

Yes
No

4.What are your assumptions of Mindfulness?

Awareness; ability to clear your mind
Isolation - 'monk life'
"Free spirit life" - meditating, being a vegan, doing yoga
Mind practice
Science
Other

5.Is self-development important to you?

Yes
No

6.Do you consider mindfulness practice as self-development?

Yes
No

7.What motivates you in work?

Money
Self-developement
Work-life balance
Recognition
Promotion
Organizational culture
Status
other

8.What motivates you to stay in the same job?

Relationships with others
Flexible work environment
Challenging and interesting job
Security
Growth opportunities
Good manager
Money
Benefits
Management style
Organisational culture
Status
Recognition

9.Can mindfulness help for motivation in work?

Yes
No

10. Can mindfulness be used in organisational context?

Yes
No

11.What could be the benefits of mindfulness in organisation?

Stress reduction
Focus; better attention
Awareness
Peace of mind
Better relationships
Increased creativity
Better decision making
None
I don't know

12.Would you consider organisation in which practices mindfulness appealing?

Yes
No

13.Your sex

Female
Male

14.Age

Intervijas

Hello, Anthony Ley! My name is Krista Gamorja. I am a Business Administration student from University of Latvia, Faculty of Business, Management and Economics. I am writing thesis on “The impact of Mindfulness on Motivation in organizations” and I am doing a research (interview) on how Mindfulness practice has changed the overall attitude towards work, motivation and job satisfaction.

1. Are you aware of the term mindfulness- what does it mean to you?

I am aware of the term mindfulness, awareness and concentration in the present, to achieve a mental state of calm appreciation not distracted in thoughts that often lead to escalation and wrestling with negativity. Much of our time is spent with our mind wondering, distracted daydreaming, some research has suggested this can be as much as half of the time awake.

I believe we all have the capacity of transformation, to learn, appreciate understand and grow. Mindfulness can provide the means of self awareness as well as a greater understanding and appreciation of your environment and others.

2. Do you practice mindfulness and how?

I do practice mindfulness, I am less concerned with the term or label ‘mindfulness’ to describe a practice that centres focus in the present. I use several methods that work well for me, including:-Breathing exercises, creating a physical gentle sensation almost caress, to be absorbed in that feeling in the moment. Two examples of these ‘caresses’ would be simply moving my forefinger, middle finger and thumb together, sliding gently fingers and thumb, not rubbing, a gentle finger and thumb massage, concentrating on the sensation alone. Another variation upon this is a gentle face massage, to take a few moments to be with that sensation in the present filters the distractions and thoughts.

I am aware of other practices including meditation, but for me there are other suitable activities that are equally beneficial, more of which I will cover later.

3. When did you start practicing mindfulness and why?

I began practicing conscious mindfulness approximately 8 years ago, I did not naturally come to mindfulness, as in some capacity I had been practicing mindfulness most of my life, I did not recognise or understand at the time that the need to engage in the arts I practiced provided the same essential benefits as what can be described as mindfulness.

Following a series of personal devastating loses, I needed to understand what I could do to break the chaotic thinking, the splicing of all thinking into a feeling of spirally within a vortex. I have always felt the sculpture that I have been engaged in since I was a child provided me with a space within, where there was no negativity, no distractions, merely creation, almost a meditative state. Feelings of loss or trauma and the associated avalanche of emotions keep us away from activities, we have to make considerable effort at a time we do not feel like we have any energy.

Mindfulness can create a simple trigger or switch turning off the intensity, no matter how briefly, to interrupt the processing thoughts of past and of negative thoughts, stress, or anxiety, time to feel the present.

4. How does it affect you in work?

Profoundly, the brain only has a surprisingly limited capacity to process information, it is able to process in the conscious small parcels of information, the more processes and thoughts that are introduced place greater demand on this limited capacity. The brain then has only one option, which is to process each fragment of information at an ever increasing rate resulting in skipping rapidly across the spectrum of thoughts, unable to concentrate on any.

Mindfulness can provide a switch to ‘reboot’

5. What has changed in your working life since you practice mindfulness?

Being mindful allows for positive time, stress, anxiety and self-doubt can be secondary, the potential benefits are obviously enormous. We are able to be more productive, with purpose and belief. We can magnify the positive and positively transform to practice what makes us stronger. Your actions and interactions with others can be transformed to positive born from greater understanding of those you interact with.

6. What do you understand with a term ‘mindfull actions in work’?

In today's chaotic ever busy technologically driven world, we are constantly bombarded with information and distractions especially at work. Actively being mindful gives a means to interact positively, Taking a mindful approach to how you interact with all environments, including the workplace will be rewarding on many levels. I think ‘Stop to speed up’ is a good analogy. I often think of the ancient fable of the Tortoise and Hare. Take a moment, rushing through many thought processes gains not particular advantage, on the contrary. Stop, ‘reboot’ appreciate, understand equals a potential formula for achieving.

7. How has it influenced you in general?

I believe that work and ‘General’ life cannot be separated (in my case at least) all ingredients in our lives are intertwined. We are effected at home by our work and our concentration at work is influenced by how we feel at home. My belief is if we are mindful, then we are not benefiting just at work.

8. Has it changed your goals - how?

Mindfulness did not change my goals, the ‘switch’ provided by mindful engagement makes more likely the possibility to attain your goals, decisions are made with greater clarity as is a path to achieve.

9. Has it changed your attitude towards work and life - how?

I think attitude toward life does change, including work. Transformations are borne from clarity and understanding. Without pondering and wondering deeply into thoughts not relevant to now we are denied the opportunity to explore and appreciate. This can specifically allow no time for self learning and discovery. Engaging with now, and self results in growth. To understand and appreciate self dilutes self doubt

and criticism, ' I am not good enough' can be a voice we soon do not recognise because its presents is diminished.

10. How does it help with motivation in work?

Motivation in work naturally changes if we are able to concentrate. In the process of filtering out the thoughts and distractions, including those that we spend to long on that have no relevance to what we are engaged in.

11.What were your motivators to work before and after you started practicing mindfulness?

I would not say my motivators changed particularly as I have always been extremely motivated. Mindfulness provides a tool for clarity so you can retain a vision that is not lost.

12.How did mindfulness change your job satisfaction?

13.How did mindfulness change your life?

Throughout my life I have been actively engaged in what I could now reasonably describe as mindful activity. As previously mentioned, much of my life has been involved in the Arts, both professionally and privately. In the engagement of making a sculpture for example, you are in no other place than creation born from not consciously thinking, but the hands dancing and creating from the rhythm of emotions, the pleasure of creating a snapshot of the feeling of now. I used to also engage in several exercises including for example taking a piece of paper, taking a moment to draw my thumb, just me alone with my thumb. Could either of these activities be described as mindful? An argument could be formed that they are not, it does not particularly align to the western Mindful interpretations borrowed from the Eastern practices, but for me the deep state in the moment is the same.

I have been fortunate to work with hugely talented people, many of whom did not recognise or have belief of themselves. Engaging with anyone and encouraging them to 'take a moment', enjoy and feel the place you are in right now, this alone created the catalyst for exploration, one of ' I can do', for the results are almost immediate.

The more traditional methods of mindfulness I more recently practice has given an immediate remedy for the feeling of being at times overwhelmed. I have been able to create a 'reboot switch'. I am free to explore other creative endeavours, that magnify the traditional. To encourage others and gain from the generated energy of self belief, is hugely rewarding and satisfying.

14.Job titles

Senior Partner Alexander Ley & Sons

Software development and Robotics development engineer.

Senior Design project manager.

Art and Antiques consultant.

Artist and Sculptor

15.Age 55

Labdien, Ance Anna Šternberga! Mani sauc Krista Gamorja, es esmu Latvijas Universitātes, Biznesa, Vadības un Ekonomikas fakultātes 4. kursa Vadības Zinību studente un rakstu Bakalaura darbu par tēmu "Apzinātības ietekme uz motivāciju organizācijās". Darba ietvaros veicu pētījumu (interviju veidā) par to, kā apzinātības prakses ir mainījušas attieksmi pret darbu, motivāciju un apmierinātību ar to.

1. Ko Jums nozīmē termins apzinātība (mindfulness)?

Manuprāt, tā ir sevis apzināšanās, ka sastāvu no dvēseles, ego un prāta, un caur šādu apzināšanos varu daudz kvalitatīvāk veidot savu ikdienu, arī darbu. Apzinātību uztveru kā platformu, uz kuras būvēt jebkuru darbību savā dzīvē- izvērtēt, vai konkrētā reakcija, vēlme vai darbība izriet no mana ego, un ja tā, attiecīgi rīkoties, lai to mainītu.

2. Kādas apzinātības prakses piekopjat ikdienā?

Ikdienas lūgšanas un meditācijas, kā arī sevis izziņa caur dažādām tehnikām, kuras ļauj ielūkoties cēloņu un sekū likumos, izprast savas reakcijas un darbības būtību un sakni. Darbā ļoti būtiska ir sava iekšējā nolūka caurskatīšanas prakse- jebkurā darbībā un situācijā, ar ko nākas sastapties, izvērtēt, kāds ir bijis nolūks attiecīgam lēmumam, un iespēju robežās to sevī izmainīt no ego nolūka (iegūt, izdevīgums, manipulācija, u.c.) uz dvēselisku, kvalitatīvu nolūku (izzināt sevi, dot un dalīties, iedvesmot, u.c.)

3. Kas Jūs aizveda līdz šādu prakšu ieviešanai Jūsu dzīvē?

Pirmkārt, tā ir mana iekšējā dziņa un sajūta, ka uz šīs pasaules pastāv citi, daudz varenāki likumi, kā cilvēku radītie- Visuma likumi. Tā ir nespēja izskaidrot šo pasauli, notikumus, neveiksmes un ciešanas, ar ko sastopamies, ar loģisko prātu un vēlme izprast sevi un pasauli daudz lielākā dziļumā. Otrkārt, tā ir vēlme pēc iekšēja miera un harmonijas.

4. Kā izpaužat apzinātību savā darbavietā?

Kā jau iepriekš minēju, tā ir nepārtraukta vēršanās sevī, lai rastu atbildes uz dažādām problēmsituācijām, ar ko nākas sastapties. Piemēram, neizdevušies darījumi un sadarbības, šķietami negodīgas rīcības no sadarbības partneriem, maza atsaucība no klientiem un auditorijas.. šo visu lietu pamatā, manā izpratnē ir kāda mācība, kas jāapgūst, un apzinātība ļauj iegūt šīs atbildes, kāpēc kaut kas nenotiek tā, kā gribētos. Manā skatījumā visas atbildes ir meklējamas tikai Tevī pašā, nolūkos, caur kādiem veic sadarbības un Tevis paša iekšējo ētiku un "kvalitāti". Būtībā strādāt kādā darbavietā ir tieši tas pats, kas dzīvot dzīvi- vērtības ir tās pašas, un sevis izziņas, dzīves mācību process notiek gan darbā, gan ārpus tā.

5. Ko apzinātība ir mainījusi Jūsu darbā?

Efektivitāti, produktivitāti, tā ir piešķīrusi "jēgpilnu" saturu produktiem un informācijai, kas tiek piedāvāta klientam. Būtībā man ir mainījies skatījums uz to, kā cilvēkam vajadzētu strādāt, kā "Visuma likumi" ir paredzējuši mums darīt darbu, un ja tiem klausam, tad viss notiek pats no sevis. Mums jāmacās nekontrolēt process, bet izzināt sevi un ļaut, lai caur šo izziņu process notiek pats.

6. Kā apzinātība/ apzinātības prakses ietekmē mērķus un motivāciju darba vietā?

Jāsaka, ka mērķu vairs nav. Jo idejas un sapratne par to, ko darīt, nāk ļoti spontāni- caur vienu ļoti skaidru un pamatīgu iekšēju sajūtu. Viss pārējais, tajā skaitā motivācija, atnāk pats- ar šo iedvesmas pilno sajūtu.

7. Kas Jūs motivēja strādāt pirms pievērsāties apzinātības praksēm?

Mans lielais Ego. Vēlme nopelnīt, līdz ar to- iegūt atpazīstamību, lielāku auditoriju, reklāmu, ietekmi attiecīgajā sfērā. Bet tas bija tik neapzināti, ka toreiz uzskatīju, ka vēlos vienkārši darīt ko labu un noderīgu sabiedrībai. Un ar to, manuprāt, arī atšķiras apzināts un neapzināts uzņēmējs- ar spēju ieraudzīt, kas manī vada šo motivāciju darīt to, ko daru, un iekšēju vēlmi to mainīt sevī uz kaut ko daudz kvalitatīvāku.

8. Kā ir mainījies apmierinātības līmenis ar darbu kopš praktizējat apzinātības prakses?

Tikai audzis, jo darbs kļūst par vēl vienu dzīves sfēru, kurā sevi pētīt un izzināt. Apzinātība ir mainījusi skatījumu uz dzīvi kopumā, tāpēc nekas vairs nešķiet garlaicīgi, negodīgi, nogurdinoši- viss šķiet izziņas vērts.

9. Kādēļ ir būtiski praktizēt apzinātību un vai tas varētu palīdzēt darbavietā?

Manuprāt, darbs nav jānodala no kopējās dzīves un tās vērtībām, un tā ir lielākā atslēga. Ja spēsīm būt daudz apzinātāki savā darba vietā, pamanīsim, cik tas viss ir interesanti, ka jebkurš notikums, saruna mums kaut ko māca par mums pašiem. Caur apzinātību, manuprāt, iespējams uzlabot darbinieku atbildību, vēlmi darboties kvalitatīvāk un produktīvāk, kā arī radīt daudz patīkamāku un priecīgāku darba vidi.

10. Kāds ir Jūsu amats?

Zīmolvadība, klientu piesaiste, naturopāts/uztura treneris, rakstu redaktors, mārketingu zīmolam un veselības portālam "Topi Vesels"

11. Vecums 25 gadi

Labdien, Raiti Stūrmani! Mani sauc Krista Gamorja, es esmu Latvijas Universitātes, Biznesa, Vadības un Ekonomikas fakultātes 4. kursa Vadības Zinību studente un rakstu Bakalaura darbu par tēmu "Apzinātības ietekme uz motivāciju organizācijās". Darba ietvaros veicu pētījumu (interviju veidā) par to, kā apzinātības prakses ir mainījušas attieksmi pret darbu, motivāciju un apmierinātību ar to.

1. Vai izprotat terminu apzinātība (mindfulness) un, ko Jums tā nozīmē?

Termina mindfulness izpratnē piekrītu Ekhartam Tollem, ka vārds mindfulness raisa asociācijas ar prāta piepildīšanu, lai gan mana apziņas un apzinātības izpratne ir tieši pretēja, tāpēc termini, kurus es izvēlētos ir Consciousness vai Awareness. Tie man norāda uz mūsu apziņu, patieso es, kuru varam tikai sajūst. Mirkļos, kad saprotam, ka patiesi esam šeit un piedzīvojam šo pasauli, to visu, kas notiek ap mums.

2. Kad sākat piekopt apzinātības prakses?

Pirms pusotra gada.

3. Kādas apzinātības prakses piekopjat ikdienā?

Izrauties no prāta važām, tas ir, konstantas un autonomas domāšanas, palīdz meditācija, elpošanas vingrinājumi, uzmanības vēršana uz sevi iekšēji - savu elpu, ķermeņa daļu sajūšanu un uzmanības vēršanu uz tām. Attīstīt savu apzinātību palīdz dažādi rakstīšanas vingrinājumi, uzdevumi un prakses. Savu sajūtu un emociju apzināšanai, saprašānai un analīzei palīdz to rakstiska izpaušana uz papīra, ļaujot dabiski un brīvi, bez ierobežojumiem rakstīt to, kas tiek sajūts konkrētajā mirklī vai tika piedzīvots iepriekš un ir atstājis kādas paliekošas sajūtas, emocijas. Šis rakstīšanas mehānisms ļauj vieglāk izprast savu iekšējo pasauli un atrast cēloņus dažādām sajūtām, kuras ir grūti saprotamas. Vēl efektīvs rakstīšanas vingrinājums ir rakstīt par lietām, kuras mums ļauj būt pateicīgiem, novērtēt, to, kas mums dzīvē ir dots. Šis vingrinājums ļauj mums atcerēties par to, cik tomēr daudz mums jau ir dots un ka nekur tālu vairs nav jāmeklē pēc piepildījuma un laimes.

4. Kā izpaužat apzinātību savā darbavietā?

Mans darbs prasa daudz analītiskas un koncentrētas racionālas domāšanas, tāpēc savu apzinātību atgūstu mirkļos, kad varu uz austiņām fonā klausīties kādus nomierinošas audio lekcijas vai dabas skaņas. Ja esmu konkrētajā mirklī apzināts, tad mana apzinātība izpaužas saskarsmē ar kolēģiem, kad komunikācijā ar tiem, jūtu, ka viņi ir uztraukti, nervozi, dusmīgi vai kā citādi jūtas negatīvi, tad būdams apzināts, spēju nereaģēt uz viņu negatīvajām izpausmēm un saglabāt mierīgu iekšējo stāvokli, kurš translējas uz līdzcilvēkiem, ar kuriem saskaros un var ļaut arī viņiem sajūst mieru un atslēgties no negatīvajām izpausmēm, kas ir iepriekš viņus parņēmušas. Apkārtējā vide transformējas, kad transformējamies mēs paši.

5. Ko apzinātība ir mainījusi Jūsu darbā?

Kā jau iepriekš minēju, apzinātība maina vidi un kolēģu sajūtas. Ja tie jūt un izpauž enerģētiski zemas un negatīvas izpausmes, tad šīs izpausmes nespēj inficēt un skart mani, tādā veidā tie pārtrauc uzvesties kā iepriekš un negatīvais izmainas uz pozitīvo. Uzlabojas gan darba vide, produktivitāte, kopējais noskaņojums, motivācija un mērķu izpilde. Darbam ir cits spēks, atdeve un spēja sadarboties.

6. Kādas pārmaiņas, kas būtiski ietekmē spēju strādāt esat pamanījis ārpus darba?

Manis iepriekš minētie uzvedības principi un mehānismi tieši tāpat funkcionē arī ārpus darba. Cilvēku psihe, uztvere, iekšējā pasaule ir ļoti līdzīga arī ārpus darba vides.

7. Kā apzinātība/ apzinātības prakses ietekmē mērķus un motivāciju darba vietā?

Apzinātība pozitīvi ietekmē gaisotni un komunikāciju vienam ar otru. Tā ļauj labāk izprast kolēģus, iepazīt un sastrādāties vienam ar otru.

8. Kas Jūs motivēja strādāt pirms pievērsāties apzinātības praksēm?

Vēlme sasniegt konkrētu finansiālu stāvokli, statusu un bailes no izgāšanās.

9. Kā ir mainījies apmierinātības līmenis ar darbu kopš praktizējat apzinātības prakses?

Darbam ir cita kvalitāte un tas sniedz daudz vairāk prieka un piepildījuma kā jebkad agrāk.

10. Kādēļ ir būtiski praktizēt apzinātību un vai tas varētu palīdzēt darbavietā?

Tas noteikti palīdz un to ir nepieciešams implementēt ikvienā darba vidē, kā elpošanas vingrinājumus pirms sanāksmēm, klausoties iedvesmojošās vieslekcijās, analizējot kopīgos uzņēmuma mērķus apzināti un izvirzot pozitīvu uzņēmuma vīziju, darbības virzienu. Kaut daļa no šīm lietām mainīs darbinieku motivāciju un uzlabos kopējo darba vidi.

11. Kāds ir Jūsu amats?

Dibinātājs un vadītājs Charlatan Clothing

Līdzdibinātājs un vadītājs Pure Northwood Inc.

12. Vecums - 24 gadi

Labdien, Gundar Bērziņ! Mani sauc Krista Gamorja, es esmu Latvijas Universitātes, Biznesa, Vadības un Ekonomikas fakultātes 4. kursa Vadības Zinību studente un rakstu Bakalaura darbu par tēmu “Apzinātības ietekme uz motivāciju organizācijās”. Darba ietvaros veicu pētījumu (interviju veidā) par to, kā apzinātības prakses ir mainījušas attieksmi pret darbu, motivāciju un apmierinātību ar to.

Kā Jūs izprotat terminu apzinātība (mindfulness)?

Atrašanos šeit un tagad, būt iesaistītam lietās par kurām es tagad runāju.

Vai savā ikdienā piekopjat kādu no apzinātības praksēm? (meditācijas, dziļas elpošanas)

Reti, bet ja piekopju, tad dziļas elpošanas un koncentrēšanās praksi .

Jūsprāt, vai organizācijas, kurās atbalsta apzinātības prakses darbiniekiem varētu likties saistošas?

Daļēji – daļai cilvēku, tas, protams, liekas svarīgi, jautājums ir cik lielai daļai.

Vai Jums šādas organizācijas liktos saistošas?

Grūti atbildēt uz jautājumu, jo es tādas neesmu meklējis, principā jā.

Kā apzinātība ietekmē motivāciju organizācijā?

Apzinātība var gan pozitīvi, gan negatīvi ietekmēt motivāciju. Meditējot cilvēks var nonākt līdz tam, ka mērķis nav svarīgs vai efektivitāte nav svarīga.

Man nav īsti skaidrs vai tas varētu palīdzēt, tas būtu jāpēta plašāk, nevaru atbildēt uz šo jautājumu.

Kas Jūs motivēja strādāt pirms pievērsāties apzinātākām praksēm un, kas Jūs motivē tagad?

Pirms tam mani motivēja mērķis, pēc tam man nācās atkal saprast, ka mērķis ir svarīgs, citādi nav rezultāta. Te ir jāuztver divas lietas, te jāuztver, ka viss notiek kā notiek un mērķis ir mērķis un rezultāts ir rezultāts, tas nemaz vienmēr nav tik vienkārši.

Vai vispār var apvienot abas lietas?

Tad ir ļoti jāmācās un jātrenējas to izdarīt.

Kā un Vai apzinātības prakšu piekopšana ietekmē apmierinātību ar darbu?

Es domāju, ka ietekmē pozitīvi.

Kad sākat interesēties par apzinātību/ praktizēt?

30 gadu vecumā

Vai tam bija kāds noteikts iemesls jeb tā ienāca kā jauna informācija?

Tā ienāca kā jauna informācija.

Kā Jūs izpaužat apzinātību savā darba vietā?

Kā koncentrēšanos

Ko apzinātība ir mainījusi jūsu darbā/ kā tā ir ietekmējusi?

Mazāk stresa

Kādas pārmaiņas, kas būtiski ietekmē spēju strādāt esat pamanījis ārpus darba?

Neuztraukties par lietām, kas nav svarīgas

Jūsu amats –

LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes dekāns un profesors

AS *Olainfarm* padomes priekšsēdētājs

Labdien, Aigar Rostovski! Mani sauc Krista Gamorja, es esmu Latvijas Universitātes, Biznesa, Vadības un Ekonomikas fakultātes 4. kursa Vadības Zinību studente un rakstu Bakalaura darbu par tēmu “Apzinātības ietekme uz motivāciju organizācijās”. Darba ietvaros veicu pētījumu (interviju veidā) par to, kā apzinātības prakses ir mainījušas attieksmi pret darbu, motivāciju un apmierinātību ar to.

Ko Jums nozīmē termins apzinātība (mindfulness)?

Man tas nozīmē, ka kaut kādā savā apziņas ietvarā es saprotu, kur es atrodos, ja tā var teikt, kas ir kaut kāda koordinācijas ass, ko es gribu darīt, ko es gribu sasniegt un attiecīgi tad es arī rīkojos. Manas aktivitātes, apzināta rīcība, protams, izejot no šī brīža apziņas apjoma, kas man ir un kaut kādas motivācijas, protams, ka kaut kādā laika gaitā ja strādā uz tādu apziņas paplašināšanu, kas arī principā ir lietderīgi darāms, tad arī tās motivācijas un enerģijas pielikšanas vektoru var korigēt. Šobrīd ir kaut kā tā, kā man liekās svarīgi, līdz ar to ir apzināti lēmumi.

Kāds ir bijis Jūsu apziņas ceļš? Caur ko tas ir mainījies.. caur pieredzi vai varbūt lasot literatūru?

Es reizēm saku, ka nāku no nekurienes, jo piedzimu tādā padomju laiku ģimenē un gribējās dzīvot labāk, lai dzīvotu labā, sapratu, ka ir jānopelna nauda. Lai nav jāiet nevienam prasīt, tad vienkārši apzināti virzījos uz vektoru, kur nopelnīt naudu. Naudu nopelnīt var biznesā un tad vienkārši bez nekādas zināšanas caur puniem, klupšanu lēnā garā sāku tai virzienā doties. Tad tu tur enerģiski darbojies un kaut kādā brīdī to naudu nopelni, tad kaut kādā brīdī tu nopelni relatīvi daudz un tad tajā pelnīšanas procesā tu īstenībā saskaries ar dažādām lietām, kas īstenībā traucē, tu sāc domāt kāpēc nevarētu būt kaut kā savādāka likumdošana, savādākas tās citas lietas un tad vienkārši cilvēki varētu labāk dzīvot, līdz ar to tas nākamais līmenis, kad tu esi to naudu nopelnījis un dzīvo jau tā kā vēlies, gribās, lai apkārtnē ir labāka, lai cilvēki nebrauc projām un tā apzinātība mainās, piemēram, tas, kas man šobrīd ir centrālais motivators – es gribu atstāt kaut vai saviem bērniem labāku šo vietu, kur dzīvot. Es gribu, lai ir jēdzīga politika, lai cilvēki, kas grib kaut ko radīt, lai viņiem ļauj radīt, lai viņiem ļauj attīstīties. Procesā tu saproti, ka laikam ir liela nozīme, katru dienu tu sāc izvērtēt, ko darīt un kādēļ to darīt, kuras ir tās nozīmīgākās lietas, kam ir kāda vērtība, vienkārši centies to laiku neizniekot.

Būtu diez iespējams apvienot mierpilnu dzīvi- meditēšanu un aktīvu darba dzīvi?

Es domāju, ka jā, bet tad būtu jābūt ļoti disciplinētam. Tam ir jābūt samērīgi, gan teorētiski, gan praktiski. Es padzīvoju Austrālijā pirms gada, devos tādā kā attīrīšanās kūrē, protams, ir kaut kādas lietas, ko tiešā veidā savienot nevar. Teiksim tādā ekstrēmī attīrīšanās procesā ir vienkārši jāatpūšas, es gāju cauri fastingam un tur tu esi režīmā kaut kur starp gulēšanu un sēdēšanu.

Cik dienas?

Manā gadījumā šī reize bija 16 dienas bez pārtikas. Pēc tam vēl atiešanas periods, tajā brīdī es varu kaut ko strādāt, bet tikai no attāluma, internetā – e-pasti, sazvanīšanās, bet tad es nevaru būt tik aktīvs – kaut kur braukt, piedalīties konferencēs, bet arī to var apvienot, vienkārši tas laiks, kas ir ārpus tiem tiešajiem pienākumiem tur vienkārši jābūt ļoti augstai disciplīnai. Tam vienkārši jāvelta laiks. Bet, piemēram, manā gadījumā ir bērni, vēl kaut kas, vēl kaut kas, kaut kad ir jāpaguļ un tas viss laiks ir kaut kā jāsadala, tas nav vienkāršs vingrinājums.

Tad Jums vairāk vai mazāk ir teiksim tāds intensīvs attīrīšanās process reizi gadā?

Nē, tā īsti nevar teikt, šoreiz jutu, ka situācija ir uzkrājusies, jutu, ka man vajag tādu fundamentālu atelpu. Bet es darbojos tādā ritmā, ka es cenšos ik pa laikam kaut kur aizbraukt vai vasaras periodā vismaz mēnesi padzīvot pa laukiem – kaut kā uzkrāt to enerģiju. Ik pa laikam ar ģimeni kaut kur aizbraucam, arī braucienos, kas man ir no darba cenšos kādu dienu pielikt klāt, pavadīt citā režīmā ar gandarījuma elementu – aiziet uz kādu futbola spēli, piemēram. Lai es varētu būt produktīvs savās profesionālajās aktivitātēs, tā enerģija kaut kur ir jāuzņem.

Kā apzinātāka attieksme pret uzturu, sevi ir mainījusi attieksmi pret darbu? Ko apzinātība ir mainījusi Jūsu darbā?

Te droši vien ir stāsts par to jēgu, jo tas ar ir kaut kā tajā dabiskajā attīstībā, ka vidēji aritmētiskam, normālam cilvēkam ir kaut kādas lietas arī pēc Maslova piramīdas, ka vajag ēdienu, juntu un tamlīdzīgi, gribās arī tādas kaut kādas elementārākas lietas, lai dzīves apstākļi ir komfortabli, lai var aizbraukt ceļojumā, tas tomēr saistīts ar tādu naudas pelnīšanu. Tu sasniedz to līmeni, kad esi apmierināts ar dzīves kvalitāti, materiālo, tad sāk interesēt vienkārši citas lietas, tas, kas ir apkārt, kaut kādi notikumi, attieksmes, līdz ar to mainās tā apzinātība. Protams, tā materiālā lieta jau ar ir ļoti dažādi, kā saka, ir tāds teiciens “ir par maz tam, kam nepietiek”, citiem cilvēkiem tās prasības ir zemākas pret vajadzībām, citiem augstākas, citiem visu mūžu gribās kaut ko vairāk, citi atkal to biznesu uztver kā kaut kādu pašrealizāciju, vienkārši tā naudas pelnīšana ir ne tikai dēļ naudas, bet arī dēļ procesa, katram ir savs. Man atkal interesē, man svarīgi ir ielikt savu artavu, lai apkārtējā vide būtu saprātīgāka, katrs vienkārši to savu varbūt pašrealizāciju novirza tur, kur viņam apzinātība kaut kā liek vai virza.

Jūs minējāt par vajadzībām, vai tas ir tas, kas motivē? Nākamais jautājums bija paredzēts par to kā apzinātība ietekmē motivāciju organizācijā, piemēram, ja cilvēks meditē vai tas var ietekmēt motivāciju?

Par meditācijām es neesmu īsti kompetents, bet arī meditācijas var būt aktīvas un pasīvas un A) cilvēks var mēģināt vispār nošķirties no sabiedrības un tikai ieiet tajā kaut kādā meditācijas procesā, mēģināt saslēgties ar kosmosu un kaut ko vairāk izprast, tas arī ir variants, jā, bet manā gadījumā tas tomēr pagaidām neder, es izvēlos dzīvot tādu sabiedrisku un sociāli aktīvu dzīvi, tad man kaut kādas tās meditācijas izpaužas kā sports, cenšos katru dienu paskriet meža krosiņu, tā arī ir sava veida meditācija, vienkārši tu esi kaut kādā tādā saskarsmē ar dabu, pavingrini organismu un sagatavojies darba un pašrealizācijas cēlienam. Un otra lieta arī teiksim, tas tiešām arī ir gandarījums, jo savā ziņā došana ir ļoti laba lieta, jo katru reizi, kad izdodas kaut kādas lietas panākt sabiedrības labā, tas dod gandarījumu, tas uzlādē, tas motivē un tā ar ir daļa no tā saucamās apzinātības – tā ir apzināta rīcība.

Paldies, ka pieminējāt par došanu kā uzņēmējdarbības jēgu, manuprāt, tas ir ļoti svarīgi.

Es arī jaunajiem uzņēmējiem saku, ka jāmeklē problēmas, jo jebkura uzņēmējdarbība patiesībā ir kaut kādu problēmu risināšana. Pati uzņēmējdarbība jau arī ir došana. Tirgus apstākļos, piemēram, ir 3 veikali, kas piedāvā cilvēkiem nopirkt burkānus – tā arī ir došana, vienkārši burkānu piegāde ir par samaksu, katrs tas veikals savā veidā mēģina produktu dot. Es skeptiski patiesībā skatos uz ziedošanu, arī vairākas teorijas apstiprina, ka tur ir savi plusi un mīnusi, es uzskatu, ka lietderīgāk ir ja es ielieku savu laiku, piemēram, kaut kādās likumdošanas tēmās vai vismaz tēmās, lai likumdošanu virzītu, bet pa lielam ir tā – ja sistēmu uzbūvē gudrāk, tad cilvēki dzīvo labāk un mazāk vajag to ziedošanu. Ziedošana savā ziņā ir tāda nepareizas sistēmas aizlāpīšana, līdz ar to es uzskatu, ka lietderīgāk ir nevis bērt ciet tos caurumus, bet mēģināt kā saka pēc būtības to sistēmu izmainīt. Protams, ir normāli, ka sabiedrība reaģē un ziedo, bet liela daļa problēmas ir meklējama sistēmā, man liekas, ka optimālāk ir sistemātiski risināt lietas. Tā arī ir apzināta rīcība.

Kā Jūs domājat, piemēram, kaut vai tie paši burkāni.. ir trīs burkānu veidi – kas tad atšķir tās organizācijas? Ir tādas organizācijas.. produkti, kur cilvēki uzreiz domā, jā, šo es pārku...kaut kam jau jābūt tur apakšā, kaut kam atšķirīgam?

Acīmredzot tā kaut kā ir iebūvēts kaut kādā globālajā vai universa zīmējumā, ka nelielai daļai no sabiedrības, tie ir kaut kādi 5-7% ir tas saucamais uzņēmēja gēns, viņiem ir kaut kādas prasmes, iemaņas, kaut kāds iekšējais signāls nodarboties ar uzņēmējdarbību un tad vairs nav tik būtiski vai viņš tur burkānus tirgo vai mašīnas vai kaut ko, tu vienkārši to dari. Un ja tas tomēr ir godīgi, ja tā ir tirgus sacensība, tad viens uzņēmējs dara tādā veidā, otrs šitā, tā tirgus sacensība jau arī liek pilnveidoties. Ja sabiedrība prasa, lai tie burkāni ir kvalitatīvāki, lai nav

apstrādāti ar ķīmiju, līdz ar to tie biznesi pielāgojas. Uzņēmējdarbība patiesībā ir radošs process, tādēļ, ka tur iekšā ir tik daudz komponentes māksla, tai skaitā vēl izdzīvošanas māksla, tā dzīve nav viegla, bet viņa ir aizraujoša. Negribas saukt par grūtu vai smagu, bet ir jāstrādā, visu laiku kaut kas jādara, bet uzņēmēja dzīve ir aizraujoša, tā nav vienveidīga, tur nav rutīna, tā ir ļoti ļoti dažāda.

Kā Jūs domājat – kas atšķir apzinātu uzņēmēju no neapzināta?

Es domāju, ka cilvēki kopumā ir apzinātas būtnes, tikai jautājums ir kurā etapā katrs ir, jo es tāpat ar sevi varu salīdzināt, tas jautājums ir par konkrētā brīža motivāciju.. 20 gados mana motivācija bija vienkārši nopelnīt, tad tā apzinātība bija nopelnīt. Es baigi daudz nešķiroju vai tas, ko es daru ir labi vai slikti, tu vienkārši redzi, ka tu vari nopelnīt, redzi, ka par to naudu darīsi to un to. Šobrīd es filtrēju, es zinu, ka es daudzās nozarēs nemaz neietu iekšā, jo man ir vispār cilvēciski apsvērumi kaut ko nedarīt, jo, manuprāt, tas nav pareizi. Kaut kādas vērtības iestājās, bet es tagad nesaku, ka es tagad baigi krutais esmu, tas vienkārši ir kaut kāds izaugsmes ceļš. Varbūt es kādu dienu nonāksu pie domas, ka uzņēmējdarbība nav baigi labi un jādara kaut kas cits, kā tas būs es nezinu, pagaidām es esmu kaut kādā etapā un man jau šobrīd ir tā, ka ja es paskatos uz savu laiku, tad tieši uzņēmējdarbībai savai es veltu 10-20% no sava laika, pārējos 70-80% es veltu darbam sabiedriskās organizācijās, kur es nesaņemu nekādu atalgojumu. Tā ir došana .

Jūsu amats.

LTKR (Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera) – Prezidents/Padomes priekšsēdētājs

Junior Achievement Latvia - Padomes priekšsēdētājs

BA Turība - īpašnieks