

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBAS ZINĀTNES NODAĻA

**EMOCIONĀLĀS INTELIGENCES NOZĪME
UZŅĒMĒJDARBĪBĀ**

Importance of Emotional Intelligence
in Entrepreneurship

BAKALAURA DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma

Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: **Dace Kebzere**

Studenta apliecības Nr.: dk15055

Darba vadītājs: Asoc.prof. Kārlis Purmalis

RĪGA 2019

ANOTĀCIJA

Emocionālās inteliģences (EI) pārkuma pār IQ dēļ, tas tiek atzīts kā uzņēmējdarbības panākumu cēlonis. EI apvieno divus zinātniskus jēdzienus: inteliģenci un emocijas. Inteliģence ietver spējas izprast un risināt informāciju; emocijas ir koordinēta reakcija uz apkārtējo vidi. EI ir tieši saistīta ar izaugsmes domāšanas veidu. Autore analizē inteliģences būtību un EI veicinošus faktorus no neirozinātnes un kognitīvo procesu perspektīvām, pēta tā ietekmi un attīstīšanas metodes uzņēmējdarbībā. Analizējot uzņēmējdarbību veidojošos aspektus un cilvēka procesus no neirozinātnes viedokļa, tiek noskaidrots, ka domāšanas veids ir gan indivīda, gan uzņēmuma veiksmes pamatā. Izaugsmes domāšanas veida kultūra veicina uzņēmuma attīstību, jo tā atzīst kļūdu pieļaušanu, mācīšanos, kas darbiniekos rada vēlmi pilnveidoties.

Bakalaura darba apjoms ir 65 lapas, informācijas avoti ir 65, tabulas ir 3, attēli ir 9.

ABSTRACT

Due to the predominance of emotional intelligence (EI) over IQ, it is recognized as the cause of entrepreneurial success. EI combines two scientific concepts: intelligence and emotion. Intelligence includes the ability to understand and deal with information; emotions are a coordinated response to the environment. EI is directly related to the growth mindset. The author analyses the factors contributing to EI from the perspective of neuroscience and cognitive processes and studies its influence and methods of development at the personal and business levels. According to the aspects of entrepreneurship and the analysis of the human processes based on neuroscience, it is found that EI is the key to an individual's and an enterprise's success. Growth mindset culture contributes to the development of an enterprise, as it recognizes learning and making mistakes, which creates in employees a desire for improvement.

The Bachelor thesis is 65 pages long, there are 65 resources, 3 tables, 9 pictures.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS.....	5
1. EMOCIONĀLĀS INTELIĢENCES TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	8
1.1. Inteliģence un tās veidi.....	9
1.2. Vadīšana un emocionālā inteliģence.....	15
1.3. Emocionālā inteliģence – emociju, inteliģences un domāšanas mijiedarbība.....	18
1.4. Domāšanas veida izzināšana un ietekmēšana ar neirozinātnes palīdzību.....	23
2. EMOCIONĀLĀS INTELIĢENCES UN DOMĀŠANAS VEIDA IETEKME UZ UZŅĒMUMA ATTĪSTĪBU.....	28
2.1. Meta-kognitīvie mehānismi uzņēmējdarbībā.....	29
2.2. Domāšanas veida ietekme uzņēmumu darbību.....	33
2.3. Darbinieku domāšanas veida attīstīšanas metodes.....	38
3. EMOCIONĀLĀS INTELIĢENCES UN DOMĀŠANAS VEIDA ATTĪSTĪŠANAS PRAKTISKIE ASPEKTI.....	49
3.1. Domāšanas veida loma veiksmīgos uzņēmumos.....	49
3.2. Domāšanas veida paradumi cilvēkos.....	51
3.3. Praktiski rīki emocionālās inteliģences un domāšanas veida attīstīšanai.....	52
Secinājumi.....	60
Priekšlikumi.....	62
Izmantotā literatūra un avoti.....	63

Pielikumi

1. pielikums. MRI skenējums pirms un pēc meditācijas praktizēšanas
2. pielikums. Ekspertu interviju dalībnieki un jautājumi
3. pielikums. Kognitīvo procesu stimulēšanas ieteikumi
4. pielikums. Meditācijas paradumi uzņēmēju un vadītāju vidū

IEVADS

Inteliģences koeficients (IQ) tika izstrādāts un izmantots 20. gadsimta sākumā kā inteliģences mērītājs. Psihologi vēlāk aizsāka citu mūsdienu inteliģences testēšanas kustību un IQ pamatojums un atbilstība drīz tika apstrīdēta, pamatojoties uz to, ka tā neņēma vērā vairākus situāciju faktorus, piemēram, vidi vai sociālo kultūru prognozējot sniegumu. Teorētiski sāka pieņemt hipotēzi, ka varbūt izziņas intelekta, ko mēra ar IQ testiem, neaptvēra inteliģenci kopumā, bet, iespējams, vairāki inteliģences veidi varētu atbilst vienam cilvēkam. Tika izvirzīts jautājums par vairāku inteliģenču teoriju, kas noteica, ka indivīdiem ir spējas vairākās jomās, un nosacīti nesēn uzmanība tika pievērsta jaunam, iespējams, ļoti svarīgam koeficientam – emocionālās inteliģences (EI).

Ar IQ vien nepietiek, jo IQ nosaka tikai to, cik intelektuāli spējīgs ir indivīds, taču EI izšķir to, kā cilvēks ir spējīgs valdīt pār savām emocijām dažādās situācijās kā, piemēram, stresa situācijās un izvērtēt nepieciešamo rīcības plānu. Citiem vārdiem, tā ir “faktu gudrība” pret “emocionālu gudrību”. Uzņēmējdarbība ir viena no tām sfērām, kas ir paaugstināta stresa zonā it īpaši sākot ar 21. gadsimta otro dekādi, kad tehnoloģijas attīstās neiedomājami straujā tempā. No uzņēmēja vai jebkura cita darbinieka tiek sagaidīts ne tikai ierastais standarta darba laiks, bet gan sasniegšana 24 stundas dienā, 7 dienas nedēļā. Iemesls tam ir mūsdienu dzīves straujais temps. Šeit jāizsaka pateicība paātrinātajai interneta attīstībai – elektroniskais pasts nemitīgi paziņo par jaunām vēstulēm, sarunas un sarakstes ar mobilo ierīču palīdzību norit bez laika un atrašanās vietas ierobežojumiem, un vairāk nepastāv tāds termins kā “tiešsaistē”, jo vairs neeksistē tāds brīdis, kad kāds nebūtu “tiešsaistē” – it īpaši uzņēmējs. Tieši šī iemesla dēļ emocionālā inteliģence ir tik svarīga un pat nepieciešama, lai šī informācijas, pienākumu un pārdzīvojumu gūzma tiktu efektīvi kontrolēta. Darbinieki, kuri nespēj valdīt pār savām emocijām un reaģēt racionāli dažāda veida situācijās, var traucēt uzņēmuma attīstībai. Autorei, kā topošajai uzņēmējai, ir svarīgi uzzināt faktorus, kas var negatīvi ietekmēt uzņēmuma veiksmīgu darbību vēl pirms uzņēmums ir uzsākts. Domāšanas veidam ir liela ietekme uz cilvēka dzīvi. Pat visinteliģentākajam cilvēkam var būt destruktīvi ieradumi un, viņaprāt, neizdevusies dzīve, emocionālo spēju trūkuma un fiksēta domāšanas veida dēļ.

Šī bakalaura darba mērķis ir atklāt, kā emocionālā inteliģence ietekmē uzņēmējdarbību, un izstrādāt priekšlikumus emocionālās inteliģences attīstīšanas iespējām.

Lai sasniegtu izvirzīto bakalaura darba mērķi, darba autorei jāveic vairāki darba uzdevumi:

- 1) pētīt emocionālās inteliģences aspektus, atklāt, kā tajā iesaistās domāšanas veids;
- 2) raksturot domāšanas veida būtību un tā lomu uzņēmumā;
- 3) analizēt izaugsmes domāšanas veida veicinošus faktorus no neirozinātnes un kognitīvo procesu perspektīvām;
- 4) pētīt domāšanas veida ietekmi personīgā un uzņēmējdarbības līmenī;
- 5) novērtēt darbinieku domāšanas veida ietekmi uz uzņēmuma darbību;
- 6) izpētīt domāšanas veida attīstīšanas metodes;
- 7) novērtēt ekspertu viedokli par darbinieku domāšanas veida nozīmi uzņēmumā.

Bakalaura darba pētījuma objekts ir emocionālā inteliģence. Bakalaura darba priekšmets ir emocionālās inteliģences nozīme uzņēmējdarbībā un tās attīstīšanas iespējas. Bakalaura darbam piemīt vairāk teorētiska daba.

Darba struktūra:

Lai objektīvāk sasniegtu darbam izvirzīto mērķi, bakalaura darbs ir sadalīts trīs daļās. Pirmās nodaļas ietvaros autore apraksta emocionālās inteliģences būtību un teorētiski pamato to, pēta emocionālās inteliģences un līderības savienošanos, apskata, kā emocionālajā inteliģencē mijiedarbojas emocijas, inteliģenci un domāšanu, un ar neirozinātnes palīdzību izzina domāšanas veida nozīmes cēloņus. Otrās nodaļas ietvaros autore analizē kognitīvos procesus uzņēmējdarbībā, to nozīmi un saistību ar domāšanas veidu, pēta domāšanas veida ietekmi uz uzņēmumu darbību un attīstību, pēta domāšanas veida attīstīšanas metodes. Trešās nodaļas ietvaros autore, pēta domāšanas veida attīstīšanas praktiskos aspektus, ar aptaujas palīdzību noskaidro cilvēku emocionālās inteliģences paradumus, pēta praktiskus rīkus emocionālās inteliģences attīstīšanai un ar aptaujas palīdzību noskaidro uzņēmēju un vadītāju EI attīstīšanas paradumus.

Darba veikšanas procesā, autore izmanto šādas pētījumu metodes:

- 1) aprakstošo jeb monogrāfisko pētījuma metodi;
- 2) kvalitatīvo pētījuma metodi;
- 3) analītisko pētījuma metodi.

Darba autore šī bakalaura darba izstrādes procesā izmanto dažādus informācijas avotus. Bakalaura darba pirmajā nodaļā autore izmanto zinātniskos rakstus, autoru grāmatas un interneta resursus. Bakalaura darba otrajā nodaļā darba autore veic tēmas detalizētu izpēti ar interneta resursos pieejamo datu, autoru grāmatu un zinātnisko rakstu palīdzību. Bakalaura darba trešā nodaļa tiek izstrādāta apkopojot un analizējot ekspertu intervijās iegūto informāciju par tēmu. Bakalaura darba tēmas pētījums veikts laikposmā no 2008. gada līdz 2019. gadam.

1. EMOCIONĀLĀS INTELIGENCES TEORĒTISKIE ASPEKTI

Mūsdienās uzņēmējdarbība ir kļuvusi par, nosacīti, trendu, kurš ir šeit uz palikšanu. Tā nav tikai nodarbošanās – tas ir domāšanas un dzīves veids. Tiek atklāti mainīti uzskati par to, “kā jābūt”, “kā jārīkojas”, “ko drīkst” un “ko nedrīkst”, un pārsvarā tos uzdrīkstas mainīt tieši uzņēmēji. Pavisam nesenā pagātnē valdīja sava veida “standarta dzīves procedūra” – ekselentas atzīmes, parauguzvedība, sen noteiktās un vecāku mudinātās “labās profesijas” kā jurists, ārsts un pilots, un par tādu kā “uzņēmēju” neviens pat neiedomājās. Iespējams, jo būt par uzņēmēju ir riskanti un valda izteikta nenoteiktība, savukārt “labās profesijas” garantē “labu darbu”. Šobrīd, līdz ar paaudzes nomaiņu, realitāte ir mainījusies. Uzņēmējdarbība un tituls “uzņēmējs” ir tikpat kā 21.gadsimta Svētais Grāls, kā biļete uz brīvību. Mūsdienās, neatkarīgi no iegūtās profesijas, cilvēki, saskaroties ar problēmu, atpazīst izstrādājot jaunu biznesa ideju. Un tā jebkuras profesijas vai pieredzes cilvēks top par jauno uzņēmēju. Uzņēmējs ir mūsdienu “supervaronis”, jo uzņēmējam nekas neliekas neiespējami. Šī fenomena padziļinātu iemeslu autore pēta pirmās nodaļas gaitā, taču tā visa pamats, šķiet, pateicoties vienam faktoram – emocionālajai inteliģencei. Tas ir iemesls, kāpēc uzņēmējam, vairākas reizes sastopoties ar neveiksmēm biznesā vai citā jomā, nenolaižas rokas, jo neveiksme *šobrīd* nozīmē tikai to, ka *pagaidām* neizdevās.

Uzņēmējam pamatā piemīt divas iezīmes: optimisms un apņēmība. Izteiktā optimisma dēļ uzņēmēji neredz robežas; izteiktās apņemšanās dēļ tie nekad nepadodas. Individīdi, kuriem piemīt ekstremāls optimisms un apņemšanās daudzums noved lietas līdz galam. Uzņēmējdarbība sastāv no daudz un dažādiem komponentiem, kas apvienojoties rada uzņēmējdarbības veselumu.

Cilvēki ir emocionālas būtnes. Emocijas un jūtas bieži rodas, reaģējot uz dažādiem stimuliem - notikumiem, kas ir apkārtējā vidē, citu cilvēku rīcības un uzvedības radīti. Cilvēks ar tiem mijiedarbojas. Cilvēka personības, temperamenta un noskaņu kontekstā emocijas pieaug un samazinās īstermiņa ciklos. Emocijas kopā ar domāšanas procesu kognitīvo sastāvdaļu “racionālu prātu” veido lēmumus, kurus cilvēks pieņem, un uzvedību, kuru tas parāda. Šī mijiedarbība var būt nenovērtējams palīgs spējai interpretēt apkārt notiekošos notikumus un pieņemt efektīvus lēmumus, kas bieži vien jāpieņem stresa/ārkārtas situācijās, kas pieprasa ātru reaģēšanu.

Jūtas un noskaņas ietekmē cilvēku attieksmi, motivāciju, uzvedību un mijiedarbību ar apkārtējiem cilvēkiem. Tā kā lielākā daļa veiksmīgu uzņēmēju atklāti uzsver spējas kontrolēt

emocijas un neļaut apkārt notiekošajam sevi ietekmēt būtiskumu, darba autore pēta emocionālo inteligenci un tās ietekmi un ieguldījumu panākumu gūšanā. Lai izprastu dziļāk, kāpēc emocionālā inteligence uzņēmējdarbībā spēlē tik lielu lomu un kā to kultivēt darbinieku vidū, autore pirmās nodaļas ietvaros pēta emocionālās inteligences izcelsmes teorētiskos aspektus un no tās izrietošos faktoros.

1.1. Inteligence un tās veidi

Kad cilvēki dzird vārdu “intelekt”, visbiežāk pirmais, ar ko tas tiek asociēts ir IQ testēšanas jēdziens. Inteligence bieži tiek definēta kā cilvēka intelektuālais potenciāls, kaut kas ar ko cilvēks ir piedzimis, kaut kas, ko var izmērīt un ko ir grūti mainīt. IQ izveidoja un pielietoja iepriekšējā gadsimtā kā inteligences mērauklu, taču vēlāk psihologi aizsāka citus inteligences mērīšanas veidus, kas izmainīja IQ dominanto pozīciju. 1983. gadā Hārvardas universitātes profesors Dr. Hovards Gardners (Howard Gardner) izstrādāja vairāku inteligēncu teoriju. Tā liecina, ka tradicionālais inteligences jēdziens, kas balstīts uz IQ testēšanu, ir pārāk ierobežots. Šo teoriju Gardners apraksta savā grāmatā “Prāta Struktūra: Vairāku Inteligēncu Teorija” (angļu val. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*). Vienas inteligences vietā Gardners izvirza 8 dažādas inteligences, lai ņemtu vērā plašāku cilvēku potenciālu gan bērnos, gan pieaugušajos.

Gardnera 8 inteligences¹:

- 1) lingvistiskā (vārdu gudrība);
- 2) loģiski-matemātiskā (ciparu/argumentācijas gudrība);
- 3) telpiskā (attēlu gudrība);
- 4) ķermeniski kinestētiskā (ķermeņa gudrība);
- 5) mūzikas (mūzikas gudrība);
- 6) starppersonu (cilvēku gudrība);
- 7) intrapersonālā (sevis gudrība);
- 8) naturālā (dabas gudrība).

Ir vairāki socioloģiski un izziņas teorijas iemesli, lai izskaidrotu ātro un plašo termina “emocionālā inteligence” izplatību profesionālās jomās. Viens no šiem iemesliem attiecas uz

¹ Armstrong, T. (2018). *Multiple Intelligences*. Ielādēts no American Institute for Learning and Human Development: <http://www.institute4learning.com/resources/articles/multiple-intelligences/>

profesionālu atzinības piedēvēšanu emociju un jūtu nozīmei to darba rezultātos un sasniegumos. Šajā ziņā emocionālā inteliģence ir kļuvusi par apmierinošu un atbilstošu teorētisko sastatni uzņēmējdarbības un izglītības jomās, lai organizētu ikdienas darbus gan vērtējošiem, gan veidojošiem uzdevumiem.² Emocionālā inteliģence ir kļuvusi par aizvien vairāk redzamu konstrukciju, lai identificētu potenciāli efektīvus līderus un attīstītu efektīvas vadīšanas prasmes. Nav pārsteidzoši, ka emocionālā intelekta konceptuālā izcelsme ir atrodamā inteliģences teorijās. EI ir radījusi izteiktu interesi gan psiholoģijas jomā, gan ārpus tās. Šis emocionālās inteliģences koncepts ir saņēmis ievērojamu plašsaziņas līdzekļu uzmanību. Pastāv vairākas emocionālās inteliģences definīcijas. Torndaiks (Thorndike) (1920) ierosināja, ka sociālās spējas ir svarīga inteliģences sastāvdaļa un raksturo sociālo inteliģenci, kas ietver spējas saprast citus un rīkoties saprātīgi attiecībā pret citiem. Gardnera vairāku inteliģenču teorija ietver starppersonu inteliģenci un intrapersonālo inteliģenci, kas apstiprina Torndaika pieņēmumu un izsaka to vārdos. Starppersonu inteliģence tiek definēta kā izpratne par citiem un turpmāku darbību veikšanu, kas ir balstīta uz šo izpratni. Savukārt intrapersonālā inteliģence ir spēja izprast sevi, kā tiek uztvertas lietas, savu dažādo emociju izprašana. Tas ir ieskats visā, kas palīdz izprast, kāpēc cilvēks rīkojas tā, kā viņš rīkojas, kas būs lietderīgi cilvēka vajadzību un mērķu panākšanai. Interese par starppersonu un intrapersonālās inteliģences jēdzienu ir redzama emocionālā intelekta pētījumos.³

Salovijs un Majers (Salovey, Mayer) 1990. gadā, kas ir salīdzinoši nesen, bija pirmie, kas lietoja terminu emocionālā inteliģence (EI). Viņi EI definēja kā: "Inteliģences veids, kas ietver spēju analizēt savas un citu jūtas un emocijas, lai tās savā starpā izšķirtu, pielietojot šo informāciju, lai vadītu pār savu domāšanu un rīcību."⁴ Visvairāk pieņemtais priekšlikums ir, ka EI ir kā garīgās spējas. Emocionālā inteliģence ietver spēju precīzi uztvert, izvērtēt un izteikt emocijas; tā ir spēja sajūtām piekļūt un/vai radīt tās, spēja izprast emocijas un emocionālās zināšanas, spēja regulēt emocijas, kas sekmē emocionālo un intelektuālo izaugsmi.⁵ Salovijs un Majers kādā pētījumā atklāja, ka cilvēku grupā, kurai rādīja nepatīkamu filmu, tie cilvēki, kuriem

² Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, p. 7

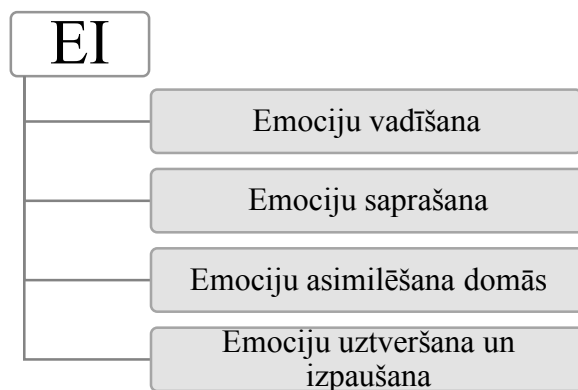
³ Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), 223-224

⁴ Ugoani, J. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6, p. 566-567

⁵ Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. S. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: educational applications* (p. 10). New York: Basic Books.

bija augsts emocionālās inteliģences rezultāts – no tās atguvās ātrāk.⁶ Golmans (Goleman) emocionāli inteliģentus cilvēkus raksturo, kā spējīgus kontrolēt savus emocionālos impulsus vairāk nekā tie cilvēki, kuri nav emocionāli inteliģenti. Emocionāli inteliģentiem cilvēkiem piemīt pašapziņa par to, ko viņi jūt, empātijas spējas, viņi ir optimistiski, pozitīvi un spēj izprast cilvēku grupu dinamiku.⁷ Autore piekrīt Golmana definīcijai, jo tā precīzi izskaidro, kāpēc EI varētu būt tik svarīgs panākumu faktors, ņemot vērā uzņēmējdarbības nepārtraukti mainīgās vides radītās stresa situācijas.

Salovijs un Majers izveidoja uz spējām balstītu EI modeli. Tas koncentrējas uz indivīda spēju apstrādāt emocionālo informāciju un izmantot to, lai orientētos sociālajā vidē.⁸ Modelis sastāv no četrām spējām: emociju uztvere, asimilācija, izpratne un regulēšana. Konkrētāk, emocionālā uztvere ir spēja uztvert savas un citu emocijas, kā arī saredzēt tās objektos, mākslā, stāstos, mūzikā un citos stimulatoros. Emociju asimilācija ir spēja radīt, izmantot un sajūst emocijas, ja nepieciešams, lai sazinātos ar jūtām vai izmantotu tos citos kognitīvos procesos. Emocionālā izpratne ir saistīta ar spēju izprast emocionālo informāciju, kā emocijas apvieno un pāriet laikā, kā arī spēju novērtēt emocionālās nozīmes. Visbeidzot, emocionālais regulējums attiecas uz spēju palikt atvērtas jūtām, kā arī uzraudzīt un regulēt savas un citas emocijas, lai veicinātu izpratni un personīgo izaugsmi, attēls 1.1.



1.1.att. Emocionālajā inteliģencē iesaistīto prasmju modelis⁹

⁶ Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, p. 4

⁷ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, p. 93

⁸ Salovey, P., Mayer, J., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, p. 204

⁹ Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, p. 269

Šīs četras daļas ir hierarhiski organizētas, tādēļ emociju uztveršana ir visvienkāršākajā līmenī, bet emociju vadīšana hierarhijā ir visaugstākajā un sarežģītākajā līmenī, tādēļ spēja regulēt savas emocijas balstās uz trīs citu nozaru kompetencēm. Pēc šo autoru domām, EI pārstāv inteliģences sistēmu, kas vērsta uz emocionālās informācijas apstrādi, un tādēļ tai jābūt daļai no citiem tradicionālajiem un labi izveidotajiem inteliģences veidiem. Šajā ziņā EI novērtēšanas metodika ir balstīta uz veikspējas vai spēju pasākumiem saskaņā ar novērtēšanas metodoloģiju, ko izmanto, lai mērītu citu inteliģenci, piemēram, matemātikas inteliģenci, loģikas vai telpisko inteliģenci.¹⁰

Emocionālā inteliģence (EI) parasti attiecas uz prasmēm un spējām, kas ļauj izprast savus un citu emocionālos stāvokļus un spēju regulēt vai izmantot emocijas, lai pozitīvi ietekmētu sniegumu. Golmans (Goleman) raksturo, ka EI ir popularizēta kā līdzeklis, lai prognozētu sniegumu jeb veikspēju, pārsniedzot standarta vispārējās inteliģences mērauklas robežas.¹¹ Kopš Golmans publiski apsprieda emocionālo inteliģenci, tai tika pievērsta ievērojama uzmanība gan vispārējā kultūrā, gan biznesa pasaulē. Tā šobrīd tiek uzskatīta par plaši atzītu uzņēmējdarbības rīku darbinieku pieņemšanai darbā, to apmācībām, vadīšanas attīšanai un komandu veidošanai.¹² *Fast Company* raksta, ka uzņēmumā *Google* izteikti populāri tiek lietoti emocionālās inteliģences kursi, biznesa blogos uzņēmumu sniegums tiek atributēts līderu emocionālajai inteliģencei, un konsultēšanas uzņēmums *TalentSmart* apgalvo, ka 75% no *Fortune 500* uzņēmumiem izmanto uzņēmuma produktus vai pakalpojumus, kas saistīti ar emocionālo inteliģenci.¹³

Golmana emocionālo inteliģenci iedala 5 dimensijās (kādreiz 4)¹⁴:

1. Pašapziņa – tā rodas, kad indivīds zina, ko viņš esošajā brīdī jūt, un izmanto šīs zināšanas, lai pieņemtu lēmumus reāli novērtējot savas spējas un pamatotu pašapziņas sajūtu.

¹⁰ Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, p. 8

¹¹ Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), p. 141

¹² Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, p. 298

¹³ Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), p. 140

¹⁴ Ugoani, J. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6, p. 572

2. Spēja sevi regulēt – tas ietver cilvēka spēju savas emociju izvērtēt, lai tās atvieglotu, nevis traucētu cilvēka dzīvi.
3. Motivācija – indivīda veicināšana virzīties uz vēlamajiem mērķiem, iniciatīvas uzņemšanās un cenšanās.
4. Empātija – cilvēks spēj uztvert, kā jūtas citi cilvēki, un izveidot saikni ar šiem cilvēkiem.
5. Attiecību vadīšana – attiecībās radušās emocijas cilvēks analizē un precīzi izmanto šīs prasmes, lai pārliecinātu un vadītu, un izšķirtu strīdus.

Jau no seniem laikiem gan filozofi, gan zinātnieki ir centušies izpētīt cilvēka inteliģenci. Uz inteliģenci balstās visa psiholoģijas zinātne un, centienos izprast dažādas atšķirības un saistības inteliģences jēdzienā, iesaistās dažādas psiholoģijas apakšnozares kā, piemēram, kognitīvā neirozinātne un attīstības psiholoģija.^{15,16}

Emocionālās inteliģences un emocionālo prasmju novērtēšana

MSCEIT

EI iesaistīto prasmju modeļa autoru lielākie centieni tika vērsti uz prasmju mērīšanas izstrādes un attīstīšanas pasākumiem, kas noslēdzās ar MSCEIT (saīsinājums no *Mayer-Salovey-Caruso Emocionālā Intelektā Tests*) rašanos.¹⁷ Šis instruments novērtē emocionālo inteliģenci, izmantojot virkni objektīvu un bezpersonisku jautājumu. Tas pārbauda respondenta spēju uztvert, izmantot, saprast un regulēt savas emocijas. Pamatojoties uz ikdienas dzīves raksturīgajiem scenārijiem, MSCEIT mēra, cik labi cilvēki veic uzdevumus un risina emocionālas problēmas, nevis nodrošina savu subjektīvo emocionālo prasmju novērtējumu.¹⁸ MSCEIT tests izmanto dažādus interesantus un radošus uzdevumus, lai novērtētu personas spēju argumentēt ar emocionālās informācijas palīdzību, tieši pārbaudot viņu spējas. Šī uz veikspēju balstītā pieeja padara MSCEIT testu ideālu situācijās, kad respondenti var censties radīt pozitīvu iespaidu vai "viltotu labumu". Pārbaudot cilvēka spējas katrā no četrām EI prasmju modeļa daļām (attēls 1.1.), MSCEIT tests ģenerē rezultātus katrā no daļām, kā arī kopējo rezultātu. MSCEIT ir piemērots

¹⁵ Deary, I. J. (2012. gada Janvāris). Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 63, 453-482

¹⁶ Bathelt, J., Scerif, G., Nobre, A. C., & Astled, D. E. (2019). Whole-brain white matter organization, intelligence, and educational attainment. *Trends in Neuroscience and Education*, p.1

¹⁷ turpat, p. 8

¹⁸ MHS Inc. *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test™*. Ielādēts no MHS Assessments: <https://www.mhs.com/MHS-Talent?prodname=msceit>

visu veidu korporatīvajiem, izglītības, pētniecības un terapeitiskajiem iestādījumiem.

Emocionālā inteliģence var būt svarīgs faktors darba vidē. Vienas Fortune 500 apdrošināšanas kompānijas darbiniekiem tika lūgts izpildīt MSCEIT testu. Visiem darbiniekiem bija jānovērtē vienam otru balsoties uz īpašībām, ko tie parādīja darba vidē, piemēram, stresa un konfliktu risināšana un līderības potenciāla parādīšana. Vadītājiem arī tika lūgts novērtēt savus darbiniekus. Darbiniekus ar augstākiem MSCEIT testa rādītājiem kolēģi raksturoja kā cilvēkus, ar kuriem ir vieglāk tikt galā un kuri ir izteiktāk sniedz atdevi pozitīvas darba vides radīšanā. Viņu vadītāji tos novērtēja kā starppersoniski jutīgākus, tolerantākus pret stresu, sabiedriskākus un ar lielāku vadīšanas potenciālu. Turklāt augstāki rādītāji MSCEIT testā tika saistīti ar iespējamu lielāku algu un biežāku paaugstināšanu amatā. Pētījums sniedz jaunus pierādījumus tam, ka emocionālajai inteliģencei faktiski var būt svarīga loma karjerā.¹⁹

EQi:S

Senākais un visplašāk izmantotais instruments, kā novērtēt emocionālo inteliģenci ir BarOn Emocionālais koeficients jeb EQi:S. Instruments sastāv no 51 rādītājiem, kas novērtēti 5 punktu Likerta skalā no 1 (ļoti reti vai nav taisnība par mani) līdz 5 (ļoti bieži vai taisnība par mani), kas sadalīti 8 sadaļās. Vienā pētījumā EQi:S prognozēja panākumus ASV Gaisa spēku vadītāju atlases procesā. Izmantojot testu, lai izvēlētos darba devējus, Gaisa spēki katru gadu ietaupīja gandrīz 3 miljonus dolāru. Tāpat nebija būtisku atšķirību, pamatojoties uz etnisko vai rasu grupu.²⁰

Instruments ietver šādus jēdzienus²¹:

1. Intrapersonālā: pašcieņa, emocionālā pašapziņa, pašpārliecinātība, neatkarība un pašrealizācija.
2. Starppersonu – empātija, sociālā atbildība un starppersonu attiecības.
3. Stresa vadīšana – stresa tolerance un impulsu kontrole.
4. Spēja pielāgoties – realitātes pārbaude, elastība un problēmu risināšana.
5. Vispārējs Noskaņojums – optimisms un laime.

¹⁹ Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, p. 284

²⁰ Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, p. 8

²¹ Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), p. 228

EQ karte

EQ karte ir visaptverošs, integrēts novērtējums, kas mēra emocionālās inteliģences faktoros, kas tieši saistīti ar indivīda spēju rīkoties efektīvi atrodoties zem sociāla spiediena, attīstīt uzticēšanās attiecības un radoši sajust un īstenot nākotnes iespējas. Tas mēra emocionālo inteliģenci 20 dažādos mērogos.

SASQ

Ir noderīgi paturēt prātā, ka emocionālā inteliģence ietver lielu spēju kopumu, ko psihologi ir pētījuši daudzus gadus. Tādējādi vēl viens veids, kā izmērīt emocionālo inteliģenci vai prasmes, ir īpašu spēju pārbaude. Seligmans (Seligman) attiecināšanas stila anketa jeb SASQ (angļu val. *The Seligman Attributional Style Questionnaire*). SASQ tests nosaka cilvēka pamatā esošo attiecināšanas stilu jeb attieksmi attiecībā uz nozīmīgiem notikumiem tā dzīvē. Vairāk nekā 40 gadu ilgā izpēte ar vairāk nekā 1000 pētījumiem pierādījusi saikni starp attiecināšanas stilu un izcilu sniegumu daudzās jomās. Analizējot un novērtējot personas SASQ atbildes, var novērtēt to piemērotību noteiktām lomām un/vai izcelt personīgās attīstības iespējas.²² SASQ ir optimisma un motivācijas attieksmes aptauja, tiek izmantota, lai noteiktu izcilu produktivitāti. Pesimisti uzskata, ka viņi sasniegs panākumus reti un ka neveiksmes ir ilgstošas. Tie, visticamāk, jūtas nomākti un atmet ar roku sarežģītā situācijā. Šāda būtība bieži vien viņus attur no nepieciešamās darbības veikšanas, lai sasniegtu panākumus.

1.2. Vadišana un emocionālā inteliģence

Golmans uzskata, ka emocionālo inteliģenci veido vairākas kompetences, tostarp pašapziņa, motivācija, pašregulācija, empātija un attiecību vadīšana. Viņš ierosina jauktu emocionālās inteliģences modeli attiecībā uz sniegumu, integrējot indivīda spējas un personību un piemērojot to atbilstošo ietekmi uz sniegumu darba vietā. Salovija un Majera emocionālās inteliģences konceptualizācija ir balstīta uz inteliģences teorijas konteksta.

Golmans apgalvoja, ka veiksmīgiem līderiem ir nepieciešama emocionālā inteliģence vai arī tāds īpašību spektrs kā pašapziņa, impulsu kontrole, neatlaidība, uzticība, pašmotivācija,

²² Foresight. (2019). *The Seligman Attributional Style Questionnaire (SASQ)*. Ielādēts no Foresight: <http://www.foresight.co.nz/index.asp?pageID=2145821038>

empātija, sociālās spējas, uzticība, spēja pielāgoties un talants sadarboties. Akadēmiskie pētījumi atrod būtiskas pozitīvas attiecības starp emocionālo inteligenci un transformācijas vadīšanu, tāpēc jādomā, ka tās ir konceptuāli un teorētiski saistītas viena ar otru. Tas liecina, ka efektīviem līderiem piemīt emocionāls intelekts jeb spēja atpazīt un vadīt savas un citu emocijas. Pēc Černisa (Cherniss) un Golmana pētījumiem aptuveni 90% no vadīšanas panākumiem ir saistīti ar emocionālo inteligenci. Bass (Bass), kā galvenais emocionālās inteligences un transformācijas vadīšanas mijiedarbības atzinējs, pētījumā atrada saprātīgu pozitīvu korelāciju starp abiem mainīgajiem lielumiem.²³

Bass definē transformācijas līderi kā tādu, kas izraisa izpratni un interesi par grupu vai organizāciju, palielina indivīdu vai grupu uzticību un mēģina pārvietot padoto bažas uz augstāku sasniegumu un izaugsmes līmeni. Transformācijas līderis piedalās tā darbinieku motivācijas mainīšanā uz apņēmšanos sasniegt neatkārtojamus rezultātus. Šāds līderis veicina darbiniekos vajadzību pēc identitātes. Emocionālā inteligence un transformācijas vadīšana ir saņēmusi lielu uzmanību kā būtisku sastāvdaļu uzņēmējdarbībā un izglītībā.²⁴ Faktors, kas atšķir veiksmīgu līderi no ne tik veiksmīgiem ir emocionālā inteligence, kas atbild par 85-90% no šīs atšķirības.²⁵

Golmans izšķir emocionālo inteligenci uz emocionālās prasmes. Emocionālās prasmes attiecas uz personīgām un sociālām spējām, kas nodrošina izcilu sniegumu darbā un citās sarežģītās situācijās, piemēram, vadīšanā. Emocionālās prasmes ir saistītas ar emocionālo inteligenci un balstās uz to. Lai apgūtu emocionālās prasmes, ir nepieciešams noteikts emocionālā intelekta līmenis. Piemēram, spēja precīzi atpazīt to, kā cita persona jūtas, ļauj attīstīt īpašu prasmi, piemēram, ietekmi, kas nodrošina pamatu transformācijas vadīšanas stilam.²⁶ Barlings (Barling) un citi norāda, ka emocionālā inteligence ir saistīta ar trim transformācijas vadīšanas stila dimensijām, piemēram, idealizētu ietekmi, iedvesmojošu motivāciju un individualizētu apsvēršanu.²⁷ Vairāku faktoru vadīšanas anketa jeb MLQ5x (angļu val.

²³ Ugoani, J. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6, p. 564

²⁴ Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), p. 223

²⁵ Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business Review Press.

²⁶ Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, p. 4

²⁷ Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*(21), p. 160.

Multifactor Leadership Questionnaire) ir instruments, lai novērtētu cilvēka vadīšanas stilu kā transformācijas un transakciju vadīšanas stilu, vai pat atklāt, ka netiek piekopts nekāds vadīšanas stils. Transformācijas vadīšanas stila efektivitāte ir pierādīta dažādos apstākļos daudzās pasaules valstīs.

Pīrsona (Pearson) korelācijas koeficients parāda spēcīgu pozitīvu saikni starp emocionālo inteliģenci un transformācijas vadīšanas stilu. Veicot šīs korelācijas pētījumu pētnieki secināja, ka vadītāja panākumi ir lielākā mērā emocionālās inteliģences dēļ.²⁸ Šī pētījuma rezultāti liecināja, ka līderiem ir jāpiemīt emocionālās inteliģences īpašībām, lai sasniegtu vēlamus rezultātus. Līdera emocionālā inteliģence var būtiski ietekmēt tā darbiniekus, piemēram, pašapziņa ļauj vadītājam pieņemt lēmumus bez lielas vilcināšanās, izaicināt pūli un pārvietoties kopā ar padotajiem. Pārredzamība ir būtiska prasība transformācijas vadīšanā, kas ir iestrādāta emocionālajā inteliģencē. Emocionālā vadīšana palīdz vadītājiem pareizi pārvaldīt sevi un padotos ar vienīgu mērķi – sasniegt organizatorisku izcilību. Tāpat izmantojot Pīrsona korelācijas koeficientu pastāv spēcīga pozitīva korelācija starp emocionālo inteliģenci un apmierinātību ar darbu. Jo augstāks emocionālās inteliģences līmenis, jo cilvēks ir apmierinātāks ar darbu.²⁹

Spēja pārvaldīt emocijas ļauj emocionāli saprātīgam līderim izprast tā sekotāju vajadzības un attiecīgi reaģēt. Sociālā inteliģence ir, var teikt, obligāta vadošajos amatos. Transformācijas vadīšanas mērķis ir palielināt motivāciju un morāli, izmantojot dažādus mehānismus. Bass un Avolio formulē piecas transformācijas vadīšanas stila dimensijas.

Transformācijas vadīšanas stila 4 “I”³⁰:

1. Idealizēta ietekme – ietver vadītāja socializēto harizmu. Tas notiek, kad līderi nopelna uzticību un cieņu pret sevi, veicot pareizās darbības, nevis kontrolējot, vai padotie paveic darbus.
2. Individualizēts apsvērums – tas, cik lielā mērā līderis padotajiem sniedz sociāli emocionālu atbalstu. Padomdevēja funkcija, regulāru kontaktu uzturēšana,

²⁸ Ugoani, J. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6, p. 563

²⁹ Thiruchelvi, A., & Supriya, M. V. (2009). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Asia-Pacific Business Review*, 5(2), p. 112

³⁰ Ugoani, J. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6, p. 573-574

motivēšana pašrealizācijai un nepieciešamo iespēju nodrošināšana.

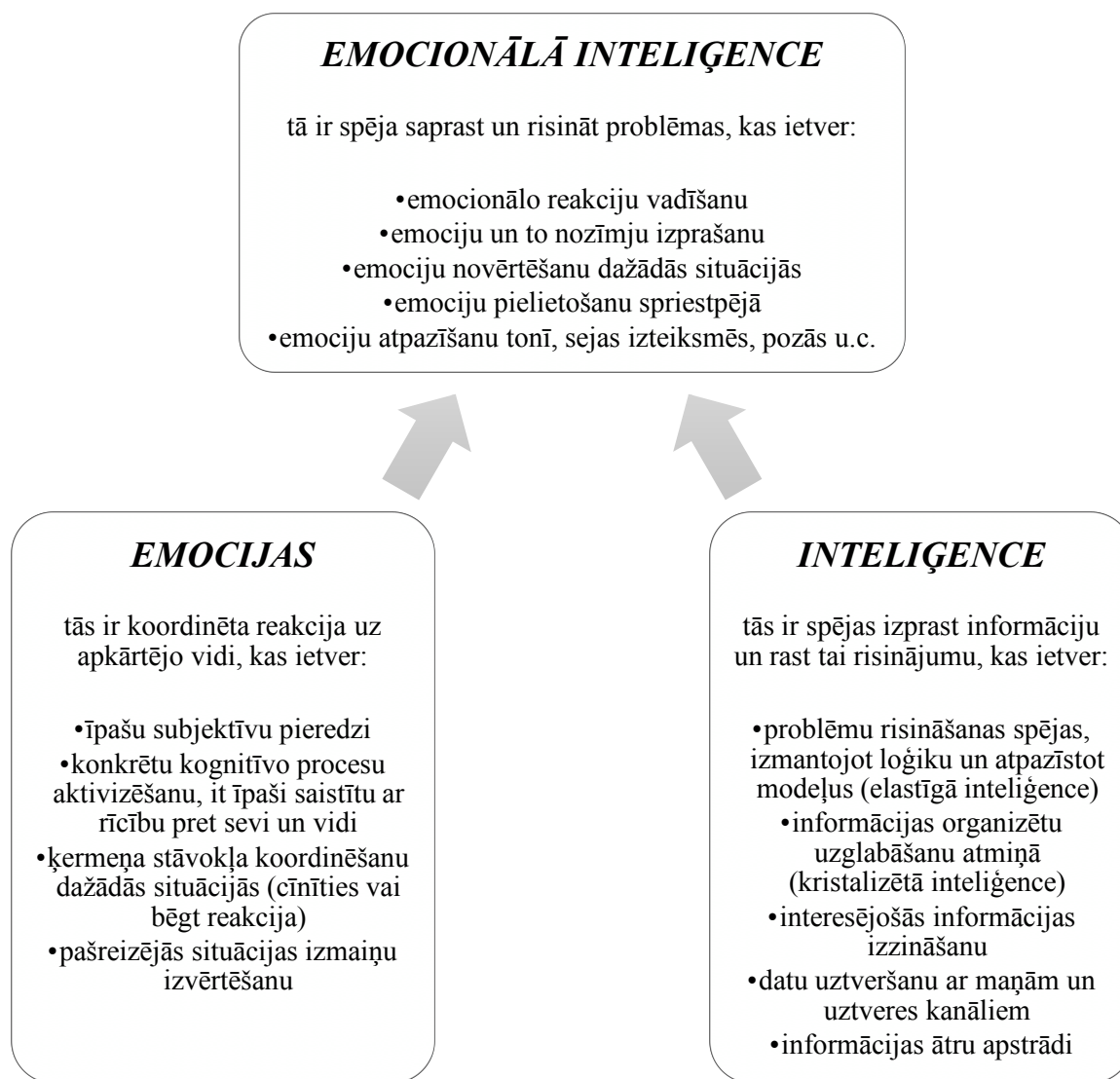
3. Iedvesmojošā motivācija – līderi iedvesmo padotos, nosakot izaicinošus mērķus un paužot optimismu un cerību attiecībā uz mērķa sasniegšanu.
4. Intelektuālā stimulācija – rodas, kad līderi iesaistās uzvedībā, kas padara padotajiem izaicināt savus pieņēmumus, radoši domāt, uzņemties lielākus riskus un rīkoties saprātīgāk.

1.3. Emocionālā inteliģence – emociju, inteliģences un domāšanas mijiedarbība

Lielākais vairums cilvēku vienkāršā mūsdienu pasaules ikdienā ļauj emocijām diktēt pār savu rīcību un uzvedību. Viņi var pēkšņi kļūt dusmīgi, raudāt, kliegt, mirkļa iespaidā rīkoties neapdomīgi, kādas otrās personas dēļ justies bēdīgi vai tieši otrādi savu laimi un prieku balstīt uz tās, justies nomākti un pasīvi kādu ārēju faktoru dēļ. Šāda cilvēka apraksts pavisam noteikti neliecina par emocionālās inteliģences klātbūtni. Šāda veida reakcija uz apkārtējo pasauli ne tikai liek cilvēkam justies nožēlojami un neapmierinātam ar pasauli un dzīvi, bet arī šāda uztvere sabotē cilvēka iespējamās sapņu dzīves piepildīšanos un sagrauj izaugsmes potenciālu. Svarīgi piebilst, ka, ja šāds augstāk minētais cilvēka apraksts kādam atbilst, nenozīmē, ka to nevar modificēt.

Spēja uztvert un saprast emocijas gan sevī, gan citos, tās izteikt efektīvi un pār tām valdīt raksturo emocionālās inteliģences klātbūtni cilvēkā. Šīs prasmes ir iespējams attīstīt un uzlabot, jāatzīst gan, ka tas ir ilgs un grūts process, taču nenoliedzami tā vērts.

Jēdziens emocionālā inteliģence jeb EI pats par sevi norāda uz diviem cieši saistītiem zinātniskiem jēdzieniem: inteliģenci un emocijām. Vairums psiholoģijas zinātnes pārstāvju ir vienprātīgi par šo jēdzienu skaidrojumiem. EI ir spēja izprast emocijas, kā arī spēja to informāciju izmantot, lai palīdzētu tās analizēt, attēls 1.2.



*1.2.att. Emocionālās inteliģences sfēra*³¹

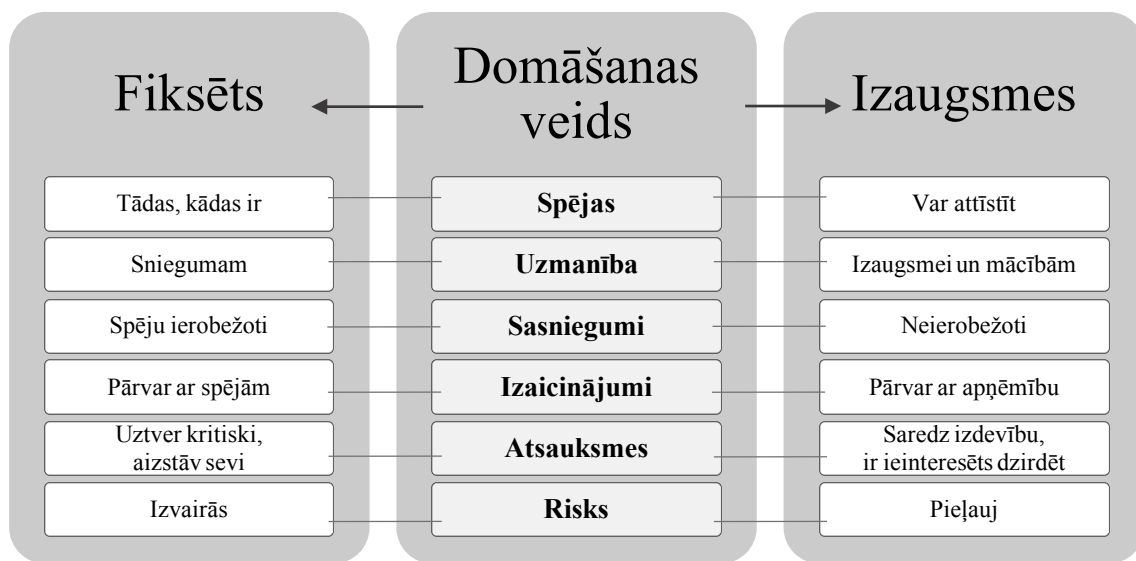
Inteliģence ietver spējas izprast informāciju un rast tai risinājumu, savukārt emocijas ir koordinēta reakcija uz apkārtējo vidi.

Domāšanas veids

Psihologe Kerola Dveka (Carol Dweck) savus psiholoģijas zinātnes pētījumus ir veltījusi tieši snieguma un attieksmes pētīšanai un ir izpētījusi, ka indivīda attieksme sniedz lielāku ieguldījumu tā panākumu gūšanā nekā IQ, kā tika uzskatīts iepriekš. Domāšanas veids ir netiešas

³¹ Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, p.511

teorijas vai pieņēmumi, kā cilvēki raksturo savu spēju elastību.³² Dveka izšķīra, ka cilvēka domāšanas veids iedalās divās nozīmīgās formās – izaugsmes domāšanas veids un fiksēts domāšanas veids. Izaugsmes domāšanas veids paredz, ka indivīds ir spējīgs attīstīties un mainīties, tādējādi izmantojot savas dzīves kursu. Turpretim cilvēks ar fiksētu domāšanas veidu uzskata, ka mainīties nespēj. Cilvēki ar izaugsmes domāšanas veidu spēj identificēt radušās negatīvas un destruktīvas domas un tās pārvērst pozitīvās. Praksē ir salīdzinoši grūti situācijas epicentrā izšķirt, ka pret sevi ir radušās negatīvas emocijas un momentāni tās pārvērst, drīzāk, cilvēks to negatīvo rezultātu sajūtīs tikai vēlāk, atskatoties uz situāciju un tās iznākumu. Emocionālās inteliģences radītā apziņa par uz sevi vērstajām emocijām ļauj indivīdam atpazīt un reaģēt uz dažādām emocijām, kas ir radušās. Tas attīsta spēju ieklausīties sevī, kas ir nepieciešama, lai atpazītu un tālāk kontrolētu uz sevi vērstas negatīvas domas. Cilvēks ar augstāku IQ līmeni, bet fiksētu domāšanas veidu, nespēs regulēt savā prātā radušās destruktīvās domas, tādējādi nespējot attīstīties un uzlaboties, taču cilvēks, kura IQ līmenis varbūt nav spīdošs, bet kuram ir izaugsmes domāšanas veids, spēs noticēt saviem spēkiem, sevi pozitīvi motivēt, lai sasniegtu vēlamos panākumus. Lai spētu noteikt tās jomas, kuru uzlabošanai cilvēkam ir jāpievērš uzmanība, vispirms ir jāspēj saprast, kādas īpašības pieder pie fiksēta un kādas pie izaugsmes domāšanas veida. Dvekas izstrādāto divu kontrastējošo domāšanas veidu iedalījums un saistības attēlotas attēlā 1.3.



1.3.att. Fiksēta un izaugsmes domāšanas veida iezīmes³³

³² Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), p. 331

³³ Palmer, B. (2018. gada 22. Maijs). *The link between Emotional Intelligence and Growth Mindset*. Ielādēts no Genos International: <https://www.genosinternational.com/growth-mindset/>

Cilvēks ar fiksētu domāšanas veidu uz dzīvi skatās ļoti ierobežoti un fokusējas tikai uz vienu pareizu vai iespējamu iznākumu, nespēj pieņemt citādo. Savukārt cilvēks ar izaugsmes domāšanas veidu neredz barjeras, tie ir ar atvērtu prātu, pieņem un izteikti nekritizē citādo, tic saviem spēkiem un tam, ka ir iespējams uzlabot savu prātu, spējas un nebeidzami papildināt zināšanas.

Garastāvoklis un emocijas ir izteikti saistītas ar domāšanas veidu. Kad cilvēks piedzīvo pozitīvas emocijas, tiek rosināta domāšanas perspektīvas paplašināšana un veidošana, kas sekmē koncentrētu uzmanību. Pozitīvu emociju saņemšanas iespaidā, cilvēks izrāda lielāku interesi, pievērš uzmanību notiekošajam un ir ieinteresēts izzināt un uzdot jautājumus. Šāda ieinteresēta un koncentrēta uzmanības pievēršana ir izaugsmes domāšanas veida pamatā. Savukārt negatīvu emociju iespaidi liks cilvēkiem vairāk ieslēgties sevī, tie sašaurina domāšanas perspektīvu un uzliek limitus apkārt notiekošajam un savām spējām. Šeit parādās uzņēmēju veiksmes mehānisma – neizmērojama optimisma – pamatota nepieciešamība. Panākumu sakne nav sevi raidīt tikai pozitīvu emociju virzienā, bet gan spēja negatīvās emocijas pārvērst pozitīvās, nepakļaujoties negatīvo emociju radītajām sajūtām. EI sastāvdaļas sniedz atšķirīgus devumus izaugsmes domāšanas veida kultivēšanā.

Emocionālā attīstība norit konkrētā secībā³⁴:

1. Emocionālā pašapziņa palīdz atpazīt savu emocionālo stāvokli un novērtēt, vai tas ir vairāk fiksēts vai izaugsmi veicinošs.
2. Emocionālā pašpārvalde atbild par indivīda spēju mainīties un veikt nepieciešamās darbības, lai virzītos no fiksēta uz izaugsmes domāšanas veidu.
3. Emocionālā izpratne ļauj izvērtēt citu cilvēku emocionālos stāvokļus. Citu emociju izpratne ļauj emocionāli intelligentam cilvēkam pozitīvi ietekmēt otru cilvēku, palīdzot, uzlabojot un attīstot to emocionālo pasauli.

EI sastāvdaļas pakāpeniski veido indivīda emocionālās inteligences pamatu, un, sasniedzot 3.līmeni, cilvēks spēj palīdzēt citiem EI attīstīšanā. Darba vidē nepieciešami pēc iespējas vairāk emocionāli intelligentu cilvēku, jo tad pastāv daudz lielāka iespēja, ka tie uzņēmumā spēs operēt ar izaugsmes domāšanas veida skatījumu. Šādu darbinieku uztvere,

³⁴ Palmer, B. (2018. gada 22. Maijs). *The link between Emotional Intelligence and Growth Mindset*. Ielādēts no Genos International: <https://www.genosinternational.com/growth-mindset/>

uzvedība un garīgā pasaule būs elastīga un stabila, kas ir būtisks faktors uzņēmuma veiksmīgā darbībā. Emocionālā inteligence citām personām ir jāatklāj un jā māca, jo lielākā daļa cilvēku nemaz nenojauš, ka emocijām ir tik liela nozīme un ka tie paši tām dod tik lielu varu. EI mācīšana darba vietā rada lielāku iespējamību, ka darbinieki attīstīs izaugsmes domāšanas veidu. Cilvēki ar augstu emocionālo inteligenci ir patīkamāki, sociāli prasmīgāki un līdzjūtīgāki, kas citos rada pozitīvāku attieksmi pret tiem un vēlmi būt to klātbūtnē, kā arī augstāka emocionālā inteligence ir saistīta ar labāku sociālo dinamiku darbā, kā arī labāku sarunu vešanas spēju.³⁵ Esot līderim, šāda situācija ir īpaši izdevīga – darbinieki līderi redzēs kā pozitīvu tēlu, līdz ar to vēlēšies būt tā sabiedrībā un ieklausīties tā viedoklī, un ņemt par piemēru, līdzināties.

Cilvēka vēlmi tiekties pie kaut kā pozitīva ir iespējams izskaidrot ar zinātnes palīdzību. Autore uzskata, ka, lai patiesi izprastu kādu tēmu, ir svarīgi uzzināt kas ir tas, kas izraisa konkrēto notikumu kopumu. Ja ir vēlme būt izcilam kādā jomā, uzzinot, kā tiek iekustināts šis domino kauliņu efektam līdzīgs notikumu mehānisms, cilvēks ievērojami paaugstina savas izredzes, jo dzīvē nosacīti viss ir saistīts. Iesaistot emocionālos procesus kognitīvo procesu analizēšanā, to rezultāts var tikt negatīvi iespaidots. Šo ietekmi var pierādīt izmantojot emocionālo Stroupa (Stroop) testu.³⁶ Pētījuma dalībniekiem tiek rādīti dažādi vārdi dažādās krāsās. Pēc iespējas ātrāk jāpasaka krāsa, kādā ir iekrāsots vārds, nevis vārds, kas uzrakstīts, attēls 1.4. Lai testētu EI, tiek izmantotas dažādas vārdu grupas – sāk ar neitrāliem vārdiem, tālāk rāda vārdus ar negatīvu noskaņu un visbeidzot noslēdz testu ar pozitīvu vārdu rādīšanu.

Neitrāli vārdi	Negatīvi vārdi	Pozitīvi vārdi
<ul style="list-style-type: none"> • KAĶIS • GALDS • IZPLETNIS • SEGA • SLĒPES • DATORS • SUNS • SKOLA 	<ul style="list-style-type: none"> • DEPRESIJA • NODEVĪBA • DUSMAS • SLIMĪBA • SĀPES • VILŠANĀS • AGRESIJA • BAILES 	<ul style="list-style-type: none"> • PRIEKŠ • VEIKSME • MĪLESTĪBA • DROŠĪBA • SAJŪSMA • GODĪGUMS • JAUTRĪBA • LAIPNĪBA

1.4.att. Stoupa testa trīs veidu vārdu grupas³⁷

³⁵ Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, p. 525.

³⁶ Williams, M. G., Mathews, A., & MacLeod, C. (1996). The emotional Stroop task and psychopathology. *Psychological Bulletin*, 120(1), p.3.

³⁷ Autoreš veidots, balstoties uz Stoupa testa būtību

Stroupa testu var pielietot dažādu faktoru pētīšanai, piemēram, emocionālās inteliģences pētīšanai, vienas no psihopatoloģijas formu – depresijas – pētīšanai, narkotiku atkarības identificēšanai un daudzām citām jomām. Atkarībā no mērķa tiek pielietotas dažādas vārdu grupas, piemēram, ar narkotiku atkarību saistītā testā viena no grupām būtu narkotiku nosaukumi dažādās krāsās un prognozējams, ka šī kategorija dalībniekam paņemtu visilgāko laiku, lai izslēgtu vārdu un atšķirtu krāsu. Nav nekas neparasts testa laikā apjukt un netīšām izlasīt emocijas vārdu, nevis tās krāsu, taču cilvēkiem, kuriem ir augstāks EI līmenis, pastāv mazāka iespēja, ka emociju vārdi tos ietekmēs.³⁸

Šāds testa rezultāts atkārtoti pierāda to, ka ar emocijām var rīkoties divējādi:

- 1) var ļaut tām sevi ietekmēt;
- 2) var nepiešķirt tām lieku uzmanību.

Novērojot šādas cilvēka prāta parādības, autorei rodas jautājums, kāpēc cilvēks, tā “pamata iestatījumā”, tik viegli pakļaujas negatīviem iespaidiem. Kā jau minēts iepriekš, jebkuram notikumam dzīvē ir saistīts pamatojums. Pievilksanos pie negatīvā kā pie magnēta var izskaidrot ar neirozinātnes un cilvēka evolucionārās uzbūves palīdzību.

1.4. Domāšanas veida izzināšana un ietekmēšana ar neirozinātnes palīdzību

Lai attīstītu EI un izmainītu domāšanas un līdz ar to uztveres un uzvedības paradumus, ir jāizprot kā funkcionē cilvēka prāts. To palīdz izprast neirozinātne. Lai pētītu cilvēka emocionālo pasauli, tika testēts, kā mainās cilvēka reakcija redzot pozitīvus un negatīvus vārdus (emocionālais Stroupa tests). Pratto un Džons (Pratto; John) konstatēja, ka, lai nosauktu krāsu negatīviem vārdiem, tiek patērēts vairāk laika, nekā pozitīviem vārdiem.³⁹ Cilvēka uzmanība, bez īpaša nodoma, tiek automātiski pievērsta negatīvai informācijai. Šāda rīcība var negatīvi ietekmēt cilvēka spriestspēju un līdz ar to sabotēt pašizaugsmi un, darba vides gadījumā, arī uzņēmuma darbību. Šo sakarību un kā ar to cīnīties autore pēta šajā apakšnodaļā.

Pastāv sakarība starp cilvēka emocijām, domāšanu un fiziskajām sajūtām. Pirms evolūcija cilvēku nogādāja drošā vidē, patvērumā ar jumtu virs galvas un pilnu ledusskapi, cilvēkam nācās

³⁸ Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, p. 512

³⁹ Dresler, T., Mériaux, K., & Heekeren, H. R. (2008). Emotional Stroop task: effect of word arousal and subject anxiety on emotional interference. *Psychological Research*, p. 364.

saskarties ar daudz un dažādiem draudiem. Emocionālie komponenti cilvēces evolūcijā attīstījās ļoti agri, un primārā emocionālā analīze, ko cilvēkam nācās veikt, bija – vai to ēdu es vai tās ēd mani. Lai spētu izšķirt starp šiem diviem variantiem, bioloģiskajiem procesiem bija jāpielāgojas, lai briesmu variantā cilvēks varētu izdzīvot. Cilvēka smadzenēs ir reģions amigdala jeb mandeļveida kodols, saukts arī par “emocionālajām/neracionālajām smadzenēm”, kurš atbild par izdzīvošanu. Tā galvenā loma ir veidot un uzglabāt atmiņas par notikumiem saistītiem ar emocijām. Amigdala tiek saukta par neracionālu, jo brīdī, kad tā sajūt briesmas, tā milisekunžu laikā pārņem smadzeņu daļu – frontālo korteksu –, kurš atbild par racionālu domāšanu, impulsu kontroli un lēmumu pieņemšanu, un gatavojas cīņas, bēgšanas vai sastingšanas reakcijai (angļu val. *fight, flight or freeze*). Šī funkcija ir nozīmīga, jo tā nodrošina izdzīvošanu, taču problēma šajā funkcijā ir tā, ka amigdala nespēj atšķirt dūsmīga lāča briesmas no ar dūsmīgiem vārdiem uzrakstīta e-pasta briesmām. Abas situācijas var novest pie cīņas, bēgšanas vai sastingšanas reakcijas, jo tas tiek uztverts kā vienkārši negatīvs stimulants. Tas izskaidro, kāpēc emocionālā Stroupa testā negatīvo vārdu krāsas nosaukšana paņēma ilgāku laiku, nekā pozitīvo, jo negatīvo stimulu noteikšana izdzīvošanai ir kritiskāka nekā pozitīvu stimulu noteikšana.⁴⁰

Mūsdienās lielākā daļa cilvēku netiek izteikti fiziski apdraudēti, tāpēc tā ir mūsu domāšana, kas iedarbina šo reakciju, nevis dūsmīgs lācis. Tā ir laba ziņa, jo savu domāšanu cilvēks var kontrolēt un attīstīt. Līdz pat 60-tajiem gadiem tika uzskatīts, ka cilvēka smadzenēs izmaiņas var notikt tikai tā bērnībā, taču modernie pētījumi par to, kā smadzenes darbojas fizioloģiskā līmenī, ir atklājuši, ka cilvēka smadzenes spēj pielāgoties daudz vairāk, nekā tika uzskatīts iepriekš.⁴¹ Pētījumu rezultātā tika atklāts, ka ir faktiski iespējams mainīt veidu, kā smadzenes darbojas, piekopjot apzinātus uzvedības modeļus savā ikdienā.⁴² Šo procesu sauc par smadzeņu plastiskumu.⁴³ Tātad, ja cilvēks spēj apzināties savas domas, emocijas un sajūtas to rašanās brīdī, tas var apturēt amigdalas no situācijas pārņemšanas savos neracionālajos grožos. Tas veicinās spēju analizēt brīdi un atbildēt, nevis neapdomīgi reaģēt uz to ar primāro cīņas/bēgšanas reakciju. Šo apzināšanos cilvēks var kultivēt ar pārdomātu atkārtotu treniņa jeb ieraduma veidošanas palīdzību. Kā teicis persiešu dzejnieks Rumi: “Zināšanu māksla ir zināt,

⁴⁰ Schimmack, U. (2005). Attentional Interference Effects of Emotional Pictures: Threat, Negativity, or Arousal? *Emotion*, 5(1), p.55.

⁴¹ Cherry, K. (2019. gada 13. Marts). *What Is Brain Plasticity? How Experience Changes the Brain*. Ielādēts no Very Well Mind: <https://www.verywellmind.com/what-is-brain-plasticity-2794886>

⁴² Essex, S. (2016. gada 23. Oktobris). *Emotional Intelligence Reinforces a Positive Mindset*. Ielādēts no Tracom: <https://tracom.com/blog/emotional-intelligence-reinforces-positive-mindset>

⁴³ Kolb, B., & Gibb, R. (2011). Brain Plasticity and Behaviour in the Developing Brain. *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 20(4), 269–273.

kam nepievērst uzmanību.”

Homo Sapiens jeb cilvēku emocijām ir neizmērojami svarīga nozīme. Emocijas rada tuvošanās stratēģijas pie pozitīvām situācijām un atkāpšanās stratēģijas pie negatīvām. Kad dzīve ir skaista jeb rit pēc plāna, cilvēki jūtas priecīgi, entuziastiski, ieinteresēti, taču, kad tā nenorit kā iecerēts – nomākti, noskumuši, dusmīgi. Tā kā dzīve bez šķēršļiem nepastāv, cilvēkam ir jāiemācās kontrolēt emocijas, lai tā dzīve būtu pilnvērtīga un ar tieksmi uz izaugsmi. Pretējā gadījumā cilvēks vienmēr cietīs no dažādiem negatīviem faktoriem kā, piemēram, neapmierināta klienta, dusmīga zvana, neveiksmes vai sliktiem vārdiem tā adresē. Daniels Golmens (Daniel Goleman), saistībā ar amigdalas radīto emocionālo/neracionālo reakciju uz notikumu, izveidoja terminu – “amigdalas pārņemšana” (angļu val. amygdala hijack), tāda kā smadzeņu “uzlaušana”.⁴⁴

Situācijas emocionālo pārņemšanu raksturo 3 parādības:

- 1) pēkšņs (nepatīkams) notikums;
- 2) spēcīga emocionāla reakcija;
- 3) vēlāka situācijas atskāršana un nožēla par savu reakciju.

Uzņēmējdarbības pasaulē šāda spēcīga emocionāla reakcija uz pēkšņu negatīvu situāciju var kā līderim, tā arī darbiniekam, izmaksāt tā reputāciju, autoritāti, pozīciju un pat karjeru. Jebkuras spēcīgas emocijas – pārlieku liels prieks vai bēdas – nomāc racionālu domāšanu. Iemesls visiem zināmajam faktam, ka emociju iespaidā cilvēki nedomā skaidri. Jebkurā organizācijā ir ļoti daudz stresu radošu apstākļu, tāpēc var pieņemt, ka kādā brīdī katra organizācija cieš no “amigdalas pārņemšanas”. Pēc neirozinātnieka Metjū Lībermana (Matthew Lieberman) pētījumiem, pastāv pretēja rakstura saistība starp frontālo korteksu un amigdalas pārņemšanas brīdī amigdalai pārņemot frontālo korteksu, cilvēks uz to brīdi zaudē aptuveni 10-15 IQ punktus⁴⁵. Var šķist, ka 15 punktu izmaiņa nav liela, taču IQ izpratnē tā ir vesela standartnovirze. Tātad organizācija, kas sastāv no darbiniekiem, kuriem nepiemīt emocionālās inteliģences spējas, stresa situācijās (kādu uzņēmējdarbības vidē ir daudz) operē mazāk saprātīgā manierē. Šādi cilvēki vai nu atliek svarīgu lēmumu pieņemšanu uz vēlāku laiku, pieņem sliktu lēmumu vai vispār nepieņem lēmumu. Lai kognitīvi kontrolētu notiekošo un

⁴⁴ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books. p.13

⁴⁵ Sande, K. (2014. gada 19. Maijs). *Four Ways to Defeat Hijacking*. Ielādēts no Relational Wisdom 360: <https://rw360.org/2014/05/19/four-ways-defeat-hijacking/>

neļautu emocijām valdīt pār sevi (un uzņēmumu), ir dažādi paņēmieni amigdalas pārņemšanas procesa apturēšanai. Viens no šādiem paņēmieniem ir pielietot “READ” tehniku.

READ tehnikas uzbūve⁴⁶:

- 1) R – (no angļu val. *recognize*) atpazīt radušās emocijas;
- 2) E – (no angļu val. *evaluate*) izvērtēt to rašanās cēloni;
- 3) A – (no angļu val. *anticipate*) paredzēt, kādas būs sekas, ja tām tiks sekots;
- 4) D – (no angļu val. *direct*) novirzīt emocijas uz citu produktīvu virzienu.

READ tehnikas būtība atspoguļo sevis apzināšanās praksi (angļu val. *mindfulness*), kas tiek pieņemta meditācijā. Meditācija ir sava prāta un uzmanības koncentrēšana uz konkrētu apstākli (iekšēju vai ārēju). Pastāv dažādi meditācijas veidi, tādēļ katrs cilvēks var atrast sev piemērotāko. Vissvarīgākais faktors sevis apzināšanās trenēšanā, kā arī jebkura cita procesa apgūšanā, ir disciplīna. Lai sasniegtu vēlamu rezultātu, nodarbe ir jāpraktizē pietiekami ilgu laiku, kas var šķist apnicīgi. Tomēr esot disciplinēts un turpinot praktizēt, cilvēks šķietami grūto uzdevumu padara par vieglāku, jo tiek izveidots ieradums. Meditēšana, nodarbošanās ar jogu vai pat vienkārši iešana pastaigā, ļauj frontālajam korteksam atgriezties tā normālajā stāvoklī, tādējādi “atdodot” cilvēkam emociju uzplaisnījumā zaudētos IQ punktus.⁴⁷

Cits līdzīgs paņēmiens, lai pārtrauktu neracionālās amigdalas reakcijas procesu, ir, uzdodot sev stratēģiskus jautājumus, aktivitāte amigdalā pārorientējas uz citām smadzeņu daļām.⁴⁸ Tādējādi cilvēks atgūst kognitīvo kontroli un spēju konstruktīvi spriest.

6 jautājumi, ko sev uzdot amigdalas pārņemšanas situācijā, attiecīgā smadzeņu daļa, kas tiek aktivizēta, un tās funkcija⁴⁹:

1. Ko es domāju? – Bazālā ganglija (sajūtas, domas, kustības).

⁴⁶ Sande, K. (2014. gada 19. Maijs). *Four Ways to Defeat Hijacking*. Ielādēts no Relational Wisdom 360: <https://rw360.org/2014/05/19/four-ways-defeat-hijacking/>

⁴⁷ Nadler, R. (2011. gada 29. Aprīlis). *Where Did My IQ points Go?* Ielādēts no Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/leading-emotional-intelligence/201104/where-did-my-iq-points-go>

⁴⁸ Sande, K. (2014. gada 19. Maijs). *Four Ways to Defeat Hijacking*. Ielādēts no Relational Wisdom 360: <https://rw360.org/2014/05/19/four-ways-defeat-hijacking/>

⁴⁹ Nadler, R. (2009. gada Jūlijs). *What Was I Thinking? Handling the Hijack*. Ielādēts no Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/files/attachments/51483/handling-the-hijack.pdf>

2. Ko es jūtu? – Bazālā ganglija un deniņu daivas (emocionālā stabilitāte, aprakstīšanas efekts).
3. Ko es tagad gribu? – Smadzenītes (izpildfunkcija un kognitīvā integrācija).
4. Kā es sev traucēju tur nokļūt? – Frontālais kortekss (mācīšanās no kļūdām).
5. Ko man vajag darīt citādāk? – Frontālais kortekss (mērķu izvirzīšana, ieskats) un priekšējā cingulārā garoza (iespējas pārtop idejās).

Šo metožu pielietošanas galvenais mērķis ir kļūt par nosvērtāku cilvēku. Nosvērts cilvēks ir tāds, kurš nereaģē uz katru savu vai citu reakciju. Pateicoties skaidrībai, ko rada nosvērtība, cilvēks spēj iegūt plašāku ieskatu savā prātā – saredzēt faktoros, kas veicina vai bremzē savu un apkārtējo cilvēku labklājību, kā arī attīstīt noderīgas īpašības kā līdzjūtību un pacietību.

2. EMOCIONĀLĀS INTELIGENCES UN DOMĀŠANAS VEIDA IETEKME UZ UZŅĒMUMA ATTĪSTĪBU

Emocionāli inteligēntai personai piemīt īpašas sociālās un personīgas prasmes, kas apvienojas vienotā jēdzienā – emocionālajā inteligencē. Esot emocionāli inteligēnts, cilvēks kontrolē, kam tiek novirzīts un atklāts, uz ko reaģē, nereaģē un kā tiek izmantots tā prāts. No EI izrietošais izaugsmes domāšanas veids pēc tieša angļu valodas tulkojuma ir prāta kopums (angļu val. *mindset*), kas, pēc autores domām, labāk apraksta šo jēdzienu. Autore saprot, ka domāšanas veids ir specifisks attīstīts pasaules redzējums.

Inteliģence tiek raksturota kā sistēma ar vairākām sastāvdaļām, kas apraksta izprašanas spēju, problēmu risināšanas un abstraktas domāšanas atšķirības. Emocionālā inteliģence dominē pār 4 svarīgām jomām – pašapziņu, emocionālo kontroli, spēju sevi motivēt un prasmi veidot attiecības, taču var minēt arī 5. jomu – empātiju.⁵⁰ Svarīgs aspekts uzņēmējdarbībā un viens no noteicošajiem faktoriem panākumu gūšanā ir spēja pārvarēt neveiksmes, neļaujot tām sevi negatīvi ietekmēt, kā rezultātā varētu tikt pārtraukts iesāktais un atmests ar roku savam mērķim. Individīdi, kuriem piemīt šī īpašība, ir pārliecināti, ka inteliģence ir elastīga – to var veidot kā mālu, kalt kā metālu. Šāda pārliecība ir raksturīga izaugsmes domāšanas veidam. Neveiksmēm tiek pievērsta liela uzmanība, taču ne tāda, kādu to varētu iedomāties.⁵¹ Šī uzmanība tiek virzīta neveiksmes analīzei – lai tā neatkārtotos, atrastu tās cēloni un it īpaši lai mācītos no tās un ātri par to aizmirstu. Uzņēmēju realitātes šova “Biznesa haizivis” (angļu val. *Shark Tank*) viens no investoriem Roberts Heržaveks (Robert Herjavec) saka, ka iemesls, kāpēc viņam izdevās kļūt par veiksmīgu uzņēmēju, ir tas, ka viņš pieļāva visas iespējamās kļūdas, bet nekad vienu un to pašu atkārtoti.

Heržaveks min 2 soļus, kā tikt pāri neveiksmei⁵²:

- 1) saprast, kāpēc tā notika un ko no tās var iemācīties;

⁵⁰ Busch, B., & Oakley, B. (2017. gada 3. Novembris). *Emotional intelligence: why it matters and how to teach it*. Ielādēts no The Guardian: <https://www.theguardian.com/teacher-network/2017/nov/03/emotional-intelligence-why-it-matters-and-how-to-teach-it>

⁵¹ Schroder, H. S., Fisher, M. E., Lin, Y., Lo, S. L., Danovitch, J. H., & Mosera, J. S. (2017). Neural evidence for enhanced attention to mistakes among school-aged children with a growth mindset. *Developmental Cognitive Neuroscience Volume 24, April 2017, p. 42-50*

⁵² Herjavec, R. (2017. gada 16. Augusts). *If You Don't Fail, You Won't Succeed*. Ielādēts no Robert Herjavec: <https://www.robertherjavec.com/dont-fail-wont-succeed/>

2) aizmirst par to jeb tikt tai pāri.

Tā kā mūsdienu dzīve un vide nemitīgi mainās, cilvēkam ir jāprot tai pielāgoties un no tās mācīties. To var panākt pielietojot vienu no svarīgākajām cilvēka spējām – izprast un risināt problēmas.

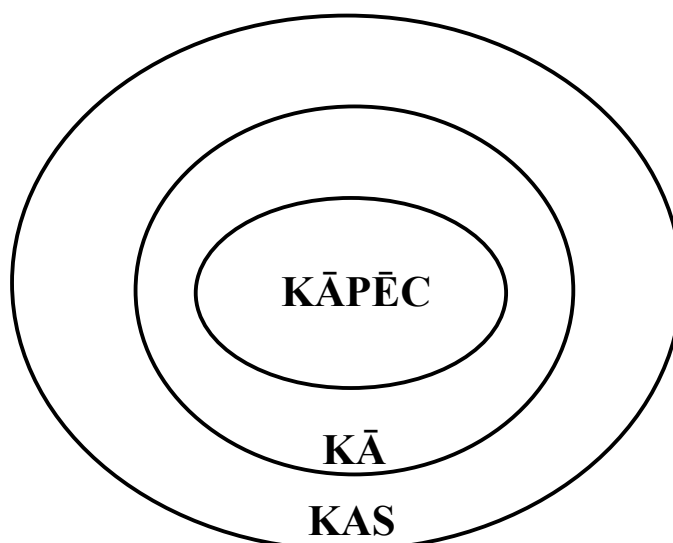
2.1. Meta-kognitīvie mehānismi uzņēmējdarbībā

Uzņēmēju vēlme uzņemties lielu risku, to nebeidzamais optimisms, kā arī nenoteiktības tolerance, taču visvairāk to neizsakāmā vēlme būt noteicējiem pār savu dzīvi, krietni atšķiras no vidusmēra cilvēka vēlmēm. Visus apbrīnojamus un iedvesmojošos līderus, kā arī organizācijas, vieno kaut kas kopīgs – to uzvedības modelis. Tie visi domā, rīkojas un komunicē vienādi. Šo ievērojamo uzņēmēja uzvedību ir mēģināts skaidrot ar dažādiem faktoriem. Pētot rakstura īpašību atšķirības, uzņēmēji īpaši neatšķiras no pārējiem cilvēkiem, taču tas, kas uzņēmēju tomēr atšķir no pārējiem “ne-uzņēmējiem” ir tā kognitīvo procesu norise – uzņēmēji spēj kognitīvi pielāgoties.⁵³ Latīņu valodas vārds “*cognoscere*” nozīmē “iepazīt”, no kura atvasināts vārds “kognitīvs”, kas simbolizē “izzināšanu, priekšstatu”.⁵⁴ Uzņēmējdarbības situācijas tiek uztvertas dažādi – uzņēmēji tajās saskata vairāk stiprās puses, neskaitāmas iespējas, kā arī redz potenciālu nopelnīt, savukārt citi cilvēki šajās situācijās to nesaskata. Uzņēmēji meklēs, kā radušos ideju pārvērst uzņēmumā, savukārt vidusmēra cilvēks nemaz neiedomāsies, ka radušos ideju varētu realizēt. Protams, daži uzņēmēji ir veiksmīgāki par citiem – to autore cenšas izskaidrot ar kognitīvās psiholoģijas palīdzību.

Piemēru tam, kā veiksmīgi uzņēmēji domā un uzvedas, autore rāda ar modeļa, kurš sastāv no trīs vienkāršiem komponentiem, palīdzību. To, balstoties uz jau esošu matemātisko attiecību “zelta proporciju” (angļu val. *golden ratio*), izstrādāja Saimons Sineks (Simon Sinek) un nosauca par “Zelta Apli”. Tas sevī ietver skaidrojumu tam, kāpēc cilvēks var sasniegt visu, ko vēlas, ja vien pirms jebkura darba uzsākšanas padomā “kāpēc” vēlas to uzsākt, piemēram, kāpēc vēlas attīstīt savu domāšanas veidu, kāpēc vēlas dibināt uzņēmumu, kāpēc vēlas veikt kādu reformu, kāpēc vēlas būt uzņēmējs. Bez jautājuma “kāpēc”, Zelta Aplī tiek iekļauti arī jautājumi “kā” un “kas”, attēls 2.4.

⁵³ Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), p. 277

⁵⁴ Cambridge Cognition. (2015. gada 19. Augusts). *What is cognition*. Ielādēts no Cambridge Cognition: <https://www.cambridgecognition.com/blog/entry/what-is-cognition>



2.4.att. “Zelta Apļa” koncepts ⁵⁵

Lielākā daļa cilvēku un organizāciju komunikācijā ar citiem virzās no šī apļa ārpusē uz tā iekšpusi. Tie zina (1) “kas” ir tas, ko tie dara jeb kādus produktus vai servisu uzņēmums pārdod, daži zina (2) “kā” to dara jeb kādas tehnoloģijas, metodes vai sistēmas tiek izmantotas to izstrādē, taču vien maza daļa cilvēku un uzņēmumu spēj pamatot (3) “kāpēc” tie dara to, ko dara. Lielākā daļa uzņēmumu tieši šādā secībā cenšas pārdot/reklamēt savus produktus vai servisu, kad patiesībā secībai būtu jābūt 3,2,1. ⁵⁶ Tieši šī iemesla dēļ, nav daudz tādu kompāniju kā Apple vai Tesla, nav daudz kompāniju, kuru klienti ir tik lojāli, kā šo kompāniju klienti. Autore piekrīt secībai, ka gan cilvēkiem, gan uzņēmumiem nepieciešams sākt ar “kāpēc” definēšanu un tikai tad pakāpeniski virzīties uz koncepta ārējo slāni. Svarīgi norādīt, ka naudas gūšana neder kā atbilde uz jautājumu “kāpēc”, jo nauda ir rezultāts, nevis iemesls. Ja kāda cilvēka/uzņēmuma “kāpēc” būs naudas gūšana, tie ātri vien zaudēs motivāciju to darbību veikšanai/turpināšanai, jo naudu var iegūt salīdzinoši ātri, taču kāda nozīme vairs būs turpināt censties, ja visu darbību pamata mērķis jau būs sasniegts? Cilvēki nepērk to, ko uzņēmums dara, tie pērk iemeslu, kāpēc uzņēmums dara to, ko dara. Ja uzņēmuma visas tā uzņēmējdarbības aktivitātes riņķo ap šī koncepta “Sauli” jeb “kāpēc” – uzņēmums nepaliks nepamanīts un tam būs neizmērojams potenciāls un milzīga ietekme uz apkārtējo pasauli un, galvenokārt, klientu.

Autore darbā min, ka cilvēku pievilkšanos pie konkrētiem līderiem veicina līderu augstā

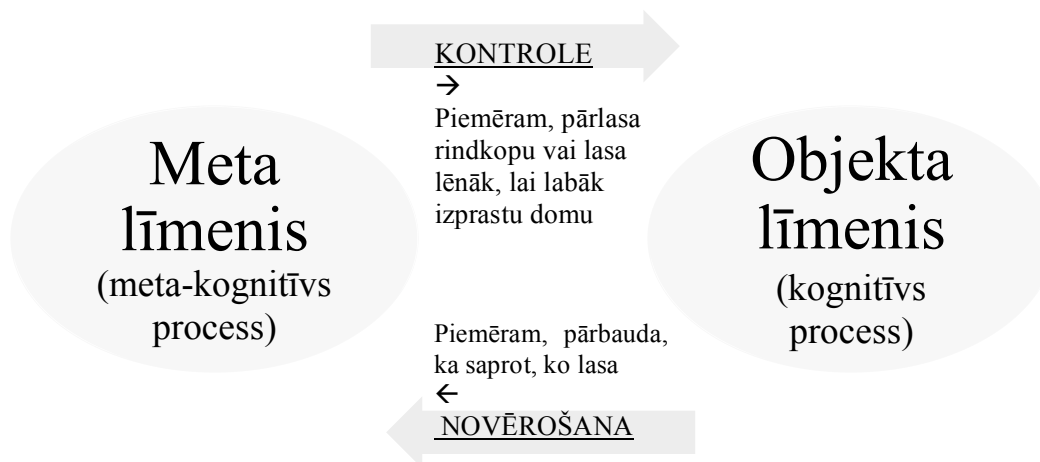
⁵⁵ Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Group, p.41

⁵⁶ turpat, p.41-44

emocionālā inteliģence, jo tā ir saistīta ar labāku sociālo dinamiku, kā arī labākām komunikācijas spējām. Lielisku līderi ir neiespējami atdalīt no izcilām komunikācijas spējām. Pateicoties tām, līderi spēj komunicēt par lietām, kurām tie tic, un līdz ar to likt apkārtējiem cilvēkiem (uzņēmuma gadījumā – klientiem) justies piederīgiem, īpašiem un kā daļai no kāda lielāka mērķa. Martins Luters Kings (Martin Luther King) izpelnījās milzīgu atzinību un pielūgsmi nevis tāpēc, ka viņš teica, ko darīt, bet gan tāpēc, ka viņš paziņoja, ka tic. Un cilvēki, kas ticēja tam, kam ticēja viņš, sāka sekot – kļuva lojāli viņam un viņa mērķim. Cilvēki līderim seko, nevis paša līdera pēc, bet gan sevis pēc. Sekošana kādam mērķim, līderim – parāda to, kāds šis cilvēks ir pats par sevi, kam viņš pats tic. Cilvēki vairāk pievelkas tam, kam cilvēks tic, nevis tam, kas jādara vai kas ir, jo Zelta Apļa “kāpēc” un “kā” daļas ir daļa no smadzeņu limbiskās sistēmas (tajā ietilpst iepriekš minētais reģions amigdala), kura atbild par cilvēka emocijām, tādām kā uzticēšanās un lojalitāte. “Kas” daļa ir daļa no neokorteksa, kurš atbild par analītisko domāšanu un racionalitāti.

Kognitīvā izpēte uzņēmējdarbībā sniedz detalizētāku ieskatu tieši uzņēmēja būtības izprašanā, kāpēc un kā tiek izstrādātas stratēģijas dažādu lēmumu pieņemšanai, kā arī to atmiņa, paškontrolē un mācīšanās procesi.⁵⁷ Kognitīvās funkcijas var raksturot kā informācijas apstrādi un intelektuālu darbību. Brīdī, kad cilvēks nolemj uzsākt jaunu uzņēmumu, aizsākas neskaitāmu lēmumu, kas jaunajam uzņēmējam jāpieņem, gūzma. Lai tajā neapjuktu un nepakļautu sevi nevajadzīgam stresam, kas tālāk veicinātu neapdomīgu, uz emocijām balstītu lēmumu pieņemšanu, nepieciešamas emocionālas un intelektuālas spējas. Lai uzņēmējs spētu ik dienu veikt neskaitāmas intelektuālās darbības, kas nepieciešamas uzņēmuma vadīšanai, kontrolei, izaugsmei un sekmīgai darbībai, uzņēmējam ir kognitīvi jāpielāgojas. Spēja kognitīvi pielāgoties skaidro to, cik lielā mērā uzņēmēji spēj paši sevi regulēt, cik dinamiski un elastīgi tie ir, kā nebeidzami mainīgā uzņēmējdarbības vidē tie spēj pieņemt dažāda rakstura un nozīmīguma lēmumus. Lēmumu pieņemšanas sistēmas balstās uz zināšanām par cilvēkiem un situācijām. Balstoties uz kognitīvu pielāgošanos, tiek izteikti meta-kognitīvi mehānismi, to attiecību modelī atainoja kognitīvās teorijas pamatlicēji Nelsons un Narens (Nelson, Naren) (1990), attēls 2.5. Tādus izziņas procesus, kas nodrošina efektīvu kognitīvo funkciju darbību dažādās sarežģītās (uzņēmējdarbības) situācijās, sauc par meta-kognitīviem procesiem.

⁵⁷ Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p.93-94



2.5.att. Meta-kognitīvais modelis ⁵⁸

Meta-kognitīvs process raksturo indivīda (uzņēmēja) spēju saprast, ka stratēģija vai jebkāds cits process, kuru tas ir izvēlējis, nestrādā, un spēt pārorientēties uz citu iespējamo risinājumu, pieeju.⁵⁹ To var raksturot kā informācijas, ko cilvēks zina par sevi un par vidi, kurā atrodas, par uzdevumiem un situācijām tajā, apkopošanu, lai spētu objektīvi pielāgoties un reaģēt uz notiekošo. Šīs spējas nepieciešamību pieprasa nemitīgi mainīgā uzņēmējdarbības vide, kurā uzņēmējam, esot primāri atbildīgam par sava uzņēmuma darbību, jāspēj pieņemt pareizos lēmumus. Pareizu un efektīvu lēmumu pieņemšana gan sarežģītās, gan ikdienas situācijās balstās uz, pirmkārt, spēju saglabāt skaidru prātu bez sašutuma un nomāktības, ja kas neizdevās, par ko atbild emocionālā inteliģence, un spēju pašam atlasīt un pieņemt pareizu lēmumu, par ko atbild meta-kognitīvās spējas.

Indivīdi ar spēcīgākām meta-kognitīvajām spējām⁶⁰:

- 1) problemātiskā situācijā spēj atnest nederīgās un sākt veidot dažādas iespējamās lēmumu pieņemšanas sistēmas;
- 2) apsver atšķirīgu iespējamo lēmumu sistēmu pieņemšanu un cenšas paredzēt katras iespējamo iznākumu, izdošanos;
- 3) uzklausa dažāda veida atsauksmes, no kurām mācās, lai vēlāk spētu pielietot citu situāciju lēmumu pieņemšanas procesā un izvairīties no nepareizu lēmumu pieņemšanas.

⁵⁸ Cambridge Assessment International Education. (2017. gada Septembris). *Metacognition*. Ielādēts no Cambridge International: <https://www.cambridgeinternational.org/Images/272307-metacognition.pdf>

⁵⁹ turpat

⁶⁰ Haynie, M., & Shepherd, D. A. (2009). A Measure of Adaptive Cognition for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 696

Meta-kognitīvs no kognitīva procesa atšķiras ar to, ka kognitīvs process pēta to, kāpēc uzņēmējs pieņēma tieši šo konkrēto lēmumu, savukārt meta-kognitīvs process pēta augstāka ranga procesus – kāpēc uzņēmējs vispār sākotnēji iekļāva šo izvēlēto lēmumu pieņemšanas sistēmu visu iespējamo variantu sarakstā. Spēju kognitīvi pielāgoties veicina piecu meta-kognitīvo apzināšanās procesu dimensijas.

Meta-kognitīvo procesu 5 dimensijas, to skaidrojumi uzņēmējdarbībā⁶¹:

1. Orientācija iet uz mērķi – uzņēmēji uztver un piešķir nozīmi pasaulē (vidē) notiekošajam savu personīgo mērķu kontekstā.
2. Zināšanas – uzņēmējs pielieto meta-kognitīvās zināšanas un pieredzi, lai radītu vairākas lēmumu pieņemšanas sistēmas, kuru uzdevums ir interpretēt, plānot un īstenot mērķus mainīgās vides pārvaldīšanai.
3. Pieredze – (apvienots ar 2.punktu)
4. Kontrole – atlasītā lēmumu pieņemšanas sistēma tiek pielietota mērķu sasniegšanai.
5. Novērošana – atkarībā no mērķa tiek novērots, kā izvēlētajā lēmumu pieņemšanas sistēma strādā, lai vēlāk spētu izvēlēties turpmāk nepieciešamās lēmumu sistēmas.

Meta-kognitīvie procesi palīdz uzņēmējam kontrolēt uzņēmumā notiekošos procesus ar tiem saistīto lēmumu pieņemšanas sistēmām, kā arī vēlāk mācīties no piedzīvotā un pielāgot stratēģiju izvēli turpmākām situācijām.

2.2. Domāšanas veida ietekme uzņēmumu darbību

Uzņēmuma uzsākšana ir veids, kā uzņēmējs vēlas risināt kādu problēmu, viņš ir atradis iemeslu, kāpēc ar savas uzņēmējdarbības palīdzību vēlas kaut ko pasaulē mainīt. Tātad mērķis ir veikt kaut ko labu. Balstoties uz šādu apgalvojumu, autore pieņem, ka šādas motivācijas vadīts, uzņēmējs arī vēlētos, lai tā uzņēmuma darbinieki būtu laimīgi un apmierināti ar darbu konkrētajā uzņēmumā, kā arī, kamēr ieguldot uzņēmuma attīstībā, spētu attīstīt arī savu potenciālu. Uzņēmējs ir ne tikai morāli ieinteresēts, ka tā darbinieki ir apmierināti un laimīgi, bet arī finansiāli, jo darbinieku pozitīvais emocionālais stāvoklis spēlē lomu uzņēmuma darbībā un attīstībā. Šajā apakšnodaļā autore pēta pozitīvo emociju un izaugsmes domāšanas veida ietekmi

⁶¹ Haynie, M., & Shepherd, D. A. (2009). A Measure of Adaptive Cognition for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 697

uz uzņēmuma darbību.

Lai sāktu analizēt to, kā darbinieku domāšanas veids ietekmē uzņēmuma darbību, ir vispirms jāizprot, kā uzņēmuma līdera domāšanas veids ietekmē šo procesu. Līdera domāšanas veids ir primāri nozīmīgs, jo tieši tas sekmē efektīvu komandu veidošanas procesu, darbinieku motivēšanu un, visbeidzot, izvirzīto stratēģisko objektīvu sasniegšanu.⁶² Līderi, kuriem piemīt izaugsmes domāšanas veids, spēj to kultivēt arī savos darbiniekos, jo tie atzīst mācīšanās un atsauksmju sniegšanas procesus. Šādi līderi būs tie, kuri organizēs dažādas darbinieku apmācības un centīsies piedāvāt visu nepieciešamo, lai darbinieki spētu attīstīt savas prasmes. Pēc fiksēta un izaugsmes domāšanas veida pētīšanas, autore noskaidro, ka šie divu dažādo uzskatu sniegumi atšķiras pamatā ar to, kā indivīds definē neveiksmi. Ja viens neveiksmi skaidro ar savu prasmju nepietiekamību, tas ir fiksēts domāšanas veids, taču, ja neveiksmi skaidro ar nepietiekami ieguldītu darbu – izaugsmes domāšanas veids. Tātad darbinieki, kuri uzskatīs, ka tie nespēja veikt uzdevumu to prasmju dēļ, uzņēmuma darbību nolems kādam fiksētam apstāšanās punktam tā izaugsmē. Savukārt, ja darbiniekiem piemīt izaugsmes domāšanas veids – nemitīgi mainīgās uzņēmējdarbības vides radītie klupšanas akmeņi tikai veicinās darbinieku prasmju attīstīšanu un potenciāla palielināšanos, kā rezultātā arī uzņēmuma izaugsmei nebūs limita. Ja darbinieki būs ar fiksētu domāšanas veidu, tie, saskaroties ar neveiksmi, ne tikai pārstās censties paveikt konkrēto uzdevumu, kurā sanāca neveiksme, bet arī citus uzdevumus, kurus tie ir spējīgi veikt.⁶³ Atvieseloties no neveiksmes šādiem cilvēkiem ir ļoti ilgs un grūts process, kas straujajā uzņēmējdarbības vidē nav izdevīgs. Šāda fiksēta darba vide, sabotēs inovāciju rašanos uzņēmumā, jo šādiem darbiniekiem ir svarīgi saglabāt savu imidžu, ka tie ir gudri, tāpēc tie vienmēr darīs tikai lietas, kuras ir pārlicināti, ka spēs atrisināt. Taču nav iespējams radīt ko jaunu, ja tiek darītas vien lietas, kuras cilvēks jau prot. Jau 1934. gadā Šumpēteris izprata, ka iztēle un inovācija ir dabīgas un sociālas mācīšanās rezultāts.⁶⁴ Šī iemesla dēļ Sokrāta teiktajam: “Jo es vairāk zinu, jo vairāk saprotu, ka nezinu”, ir pamatojums. Tikai cilvēks ar izaugsmes domāšanas veidu būs atvērts kaut kā jauna uzzināšanai un tādēļ sapratīs, ka mācīšanās nekad nebeidzas, jo vienmēr būs iespēja sevi uzlabot un attīstīt.

⁶² Tan, S. (2017. gada 22. Februāris). *A Strategy for Applying the Growth Mindset Concept to Your Business*. Ielādēts no Business: <https://www.business.com/articles/a-strategy-for-applying-the-growth-mindset-concept-to-your-business/>

⁶³ Krakovsky, M. (2017. gada 20. Septembris). *Why Mindset Matters*. Ielādēts no Stanford Magazine: <https://stanfordmag.org/contents/why-mindset-matters>

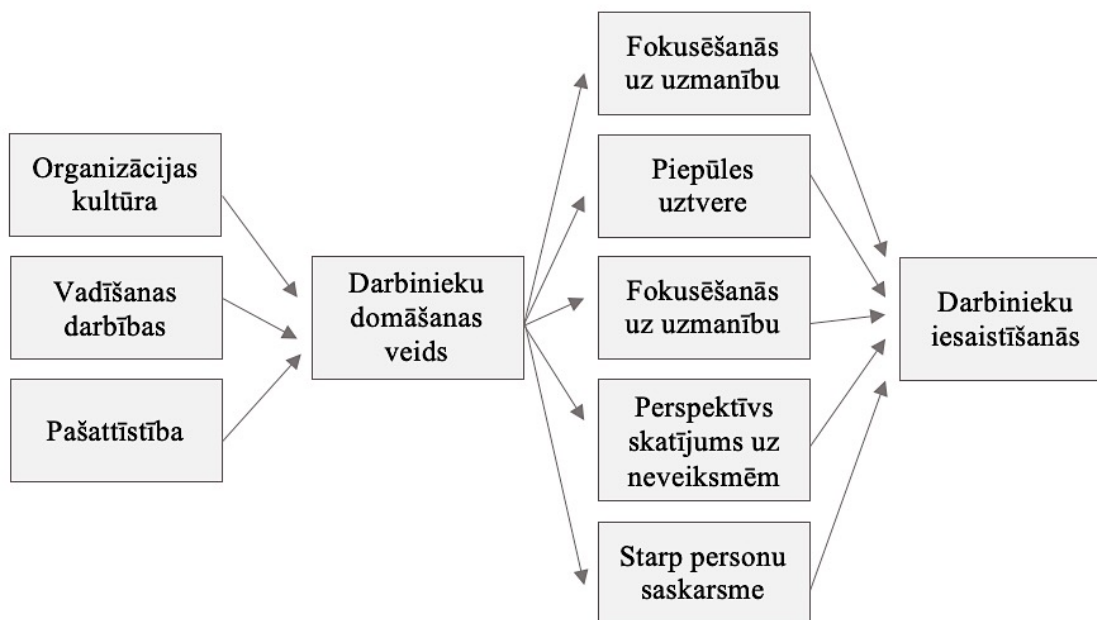
⁶⁴ Rae, D. (2007). *Entrepreneurship from opportunity to action*. New York: Palgrave Macmillan, p.31

Nepastāv tāds gudrības un zināšanu limits, un cilvēkus ar fiksētu domāšanas veidu tas baida. Tāpēc tie uzturas sava komforta zonā, diemžēl komforta zonā uzņēmējdarbība neattīstās. Izteikts situācijas, kad uzņēmums tieši līderu vēlmes palikt komforta zonā dēļ, neizmantoja savu pilno potenciālu, piemērs ir ātrās ēdināšanas uzņēmums McDonald's. Brāļi Makdonaldi (McDonald) nepiekrita nekādu inovāciju ieviešanai un biznesa iespēju tveršanai, jo baidījās, ka kaut kas neizdosies un to uzņēmuma principi tiks izmainīti, kā rezultātā uzņēmums izgāztos, tāpēc darbības veica tikai vienā restorānā un piekopa tikai jau labi izstrādātās metodes. Vien pateicoties Reja Kroka (Ray Kroc) iesaistīšanai uzņēmumā, kurš robežu un neveiksmju vietā saskatīja neatkārtojamu uzņēmuma potenciālu un tā nebeidzamo biznesa iespēju klāstu, padarīja McDonald's par tādu, kādu to zina mūsdienu cilvēki. Šis ir piemērs tam, kā neefektīvs līderis jeb līderis ar fiksētu domāšanas veidu var ietekmēt uzņēmuma darbību. Brāļi Makdonaldi nevēlējās atvērt vairāk kā vienu restorānu, jo neuzticējās, ka kāds cits vadītājs vadīs restorānu, tā kā viņi⁶⁵. Taču īpašība, kas līderi padara efektīvu, ir spēja deleģēt pienākumus, apmācot citus darbiniekus veikt nepieciešamos uzdevumus tā, lai līderim nebūtu nemitīgi jāpārbauda vai jāveic pašam. Daudzu uzņēmēju problēma ir vēlme paveikt visu pašam. Taču neviens cilvēks nevar zināt visu, tātad prast visu. Tikai tāpēc, ka uzņēmējs uzsāka uzņēmumu, nenozīmē, ka viņš spēs to virzīt izaugsmes un attīstības virzienā. Izaugsmes domāšanas veids ļauj uzņēmējam saskatīt, ka uzņēmuma vadīšanai ir nepieciešams cits cilvēks, un jāspēj uzticēt uzņēmuma organizatoriskās un attīstības funkcijas tam.

Vien ar izaugsmes domāšanas veida kultivēšanu darbiniekos nepietiek, nepieciešams ir arī lai kļūdu pieļaušana un neveiksmes tiktu atzītas darba kultūrā kā normālas parādības⁶⁶. Tas, ka darbinieki pratīs atzīt savu vainu, tādējādi meklējot veidu kā sevi uzlabot, uzņēmumā, kurā netiek atbalstīta kļūdu pieļaušana un par to tiek sodīts, drīzāk sekmēs līderu nepatiku pret darbinieku un pat, iespējams, atlaišanu, jo no tiem netiek sagaidīts tas, ko uzņēmuma kultūra paredz. Tāpēc ir svarīgi, lai arī līderim būtu izaugsmes domāšanas veids, jo viņam ir jāspēj radīt pareizā vide uzņēmumā, attēls 2.6.

⁶⁵ Autorees piemērs no uz reāliem notikumiem balstītās filmas par McDonald's "The Founder" (2016)

⁶⁶ Tan, S. (2017. gada 22. Februāris). *A Strategy for Applying the Growth Mindset Concept to Your Business*. Ielādēts no Business: <https://www.business.com/articles/a-strategy-for-applying-the-growth-mindset-concept-to-your-business/>



2.6.att. Ceļš no darbinieku domāšanas veida uz darbinieku iesaistīšanos ⁶⁷

Uzņēmums, kura darbinieki atklāj problēmu zonas, spēj tās risināt, tādējādi attīstoties un nodrošinot tā virzību augšup. Autore secina, ka uzņēmējdarbības vidē, ja motivācijas sistēmas tiek balstītas tikai uz darbinieku sasniegto rezultātu, nevis, piemēram, uz smago darbu, ko tie ir ieguldījuši, vai arī to centieniem pilnveidoties, darba vidē veidojas rangam līdzīga situācija, kur katrs darbinieks dara tikai to, ko vislabāk prot, lai tiktu “1.vietā” – saņemtu prēmiju, uzslavu vai citus apbalvojumus. Šāds uzņēmums no darbiniekiem nesagaidīs inovācijas, jo inovācijas rodas tikai, kā jau minēts, ārpus komforta zonas, tur, kur jāiemācas, kas jauns, un jāpārvar sevi. Darbinieku motivēšana ir ļoti svarīgs faktors uzņēmumā, jo darbinieki tajā strādā, visticamāk, peļņas dēļ, līdz ar to viņu personīgā prioritāte nav konkrētā uzņēmuma attīstīšana, kā tas ir uzņēmuma īpašnieka/dibinātāja gadījumā. Uzņēmuma dibināšanai un turpināšanai jābūt balstītai uz kādu dziļāku iemeslu par naudu, taču skatoties no uzņēmuma vadītāja perspektīvas, tam ir jānodrošina, ka visas veiktās darbības un pielietotās stratēģijas uzņēmumā nes peļņu tā īpašniekiem un, ja tādi ir, akcionāriem.⁶⁸ Uzņēmuma vadītājam ir jānodrošina, ka uzņēmuma darba vide ir tāda, kas veicina darbinieku ieinteresētību atklāti dalīties par sastaptajām neveiksmēm, uzlabot savas prasmes, meklēt inovatīvus risinājumus, tādējādi maksimizējot uzņēmuma peļņu un veicinot tā izaugsmi. Šīs sakarības apraksta savstarpējo attiecību,

⁶⁷ Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), p. 333

⁶⁸ Peavler, R. (2018. gada 24. Decembris). *The Goals of Shareholder Wealth Maximization*. Ielādēts no The Balance Small Business: <https://www.thebalancesmb.com/shareholder-wealth-maximization-392844>

komunikācijas spēju un domāšanas veida nozīmīgumu uzņēmējdarbības vidē. Savukārt šīs spējas indivīds iemācās attīstot savu emocionālo inteliģenci. Ceļā uz izaugsmes domāšanas veida mācīšanos, ir svarīgi saprast atšķirību starp fiksēta domāšanas veida un izaugsmes domāšanas veida komunikāciju darba vidē. Abi komunikācijas veidi it kā nogādā saņēmējam vienu un to pašu informāciju, taču to nozīmes un līdz ar to iznākumi krasi atšķiras, tabula 2.1.

2.1.tabula

Fiksēta un izaugsmes domāšanas veida atsauksmju salīdzinājumi⁶⁹

<u>ATSAUKSMES</u>	
Fiksēta domāšanas veida	Izaugsmes domāšanas veida
“Tu neesi sasniedzis savus šī mēneša mērķus!”	“Lai sasniegtu savus mēneša mērķus, tev jāpārliciecinās, ka vienlaikus koncentrējies vienam uzdevumam.”
“Tu nespēj uzņemties atbildību par vairākiem uzdevumiem!”	“Tu spēsī uzņemties atbildību par vairākiem uzdevumiem, ja tu izvirzīsi prioritātes un deleģēsi darbus.”
“Tu apkalpo klientus ļoti agresīvi!”	“Tev jābūt pacietīgākam, kad komunicē ar klientiem.”
“Labāk koncentrējies uz saviem darba pienākumiem, nevis savām interesēm!”	“Ja tu pabeidz savus darba uzdevumus ātrāk, tev paliks pāri laiks savām interesēm.”
“Tu nemāki prezentēt savu darbu sapulcēs!”	“Lai tavas darba prezentācijas būtu efektīvākas, aicinām tevi apmeklēt publiskās runas apmācības.”

Atsauksmes parasti sevī iekļauj sasniegumu pieminēšanu un īpašības, kuras jāuzlabo. Lai darbinieki pēc atsauksmes saņemšanas nejustu vajadzību sevi aizstāvēt, bet gan uztvertu to pozitīvi ar vēlmi censties uzlabot norādīto trūkumu, vadītājam ir jāspēj sagatavot un pasniegt atsauksmi tādā veidā, kas iedrošina vēlmi uzlaboties.⁷⁰ Šādi tiek iedarbināts izaugsmes domāšanas veids jau no paša sarunas sākuma, kas veicinās arī turpmāku negatīvo sarunas komponentu uztveršanu ar atvērtu prātu pārmaiņu radīšanai. Izsakot atsauksmes fiksēta domāšanas veida stilā, netiek atstāta vieta darbiniekam sevi uzlabot un pat pierādīt, kā arī, pat teikumu vienkārši lasot, ir iespējams “dzirdēt”, cik negatīvi tas izklausās. Dzirdot šāda veida atsauksmi, darbinieks jutīsies apdraudēts, kas, kā jau autore apakšnodaļā 2.2. noskaidro, veicinās

⁶⁹ Pawar, Y. (2018. gada 21. Augusts). *Importance of encouraging growth mindset at the workplace*. Ielādēts no Upraise: <https://upraise.io/blog/importance-growth-mindset-workplace/>

⁷⁰ turpat

darbinieka smadzeņu reģiona amigdalas aktivizēšanos, kas bloķēs tā racionālo domāšanu un emociju iespaidā apturēs jebkādas vēlmes uzlaboties veidošanos, pirms tā vēl ir sākusies. To pašu atsauksmi pārvēršot izaugsmes domāšanas veida stilā, tā izklausās pilnīgi citādāk – atsauksme ir pasniegta pozitīvā noskaņā, darbinieks jūtas droši un saprasts, kā arī tā veicina darbiniekā vēlmi pilnveidoties un izlabot kļūdu.

Emocionāli inteliģenti līderi spēj izvērtēt, kurš darbinieks spēs paveikt konkrēto uzdevumu, tādējādi neuzliekot to kādam, kurš nespēs to paveikt laikā vai kvalitatīvi, vai pat vispār, kas veicinātu lēnāku un neefektīvāku uzņēmuma darbību. Autore izsaka domu, ka emocionāli inteliģentu līderu spējas deleģēt uzdevumus pareizi, iespējams, samazinātu negatīvu atsauksmju nepieciešamību, veicinātu darbiniekiem lielāku gandarījumu sev piemērota darba veikšanā, kā arī lielāku vēlmi pilnveidoties un attīstīt savas spējas, kas sekmētu ātrāku darbu izpildi un efektīvāku uzņēmuma darbību.

2.3. Darbinieku domāšanas veida attīstīšanas metodes

Jo vairāk emocionāli inteliģentu cilvēku ir uzņēmuma vidē, jo pastāv lielāka iespēja izveidot vidi, kas balstīta uz izaugsmes domāšanas veidu. Lai uzņēmumā izveidotu izaugsmes domāšanas veida kultūru, vispirms jāsāk ar emocionālās inteliģences kultivēšanu darbiniekos, kas atbild par to spējām saprast un risināt problēmas kognitīvi, nevis emociju vadīti. Kad emocionālā inteliģence tiek attiecināta uz darba vidi, tā raksturo spēju inteliģenti analizēt gan savas, gan citu cilvēku (kolēģu, līderu, klientu) emocijas, lai apzināti un efektīvi izpildītu individuālos, kā arī organizatoriskos uzdevumus un sasniegtu vēlamos rezultātus. Pašapziņas, empātijas, vadīšanas un elastīguma spēju pielietošana darba vidē, kur nepārtrauktas pārmaiņas un nepieciešamība spēt efektīvi sadarboties ir normāla parādība, ir izšķirošs faktors indivīda panākumu gūšanā.

Balstoties uz faktu, ka emocionālā inteliģence ir efektīvas uzņēmējdarbības veidošanas pamatā, autore ierosina, kā pirmo attīstīšanas metodi izmantot Genos modeli. Dr. Bens Palmers (Ben Palmer) ar kolēģiem izveidoja Genos modeli, kas ir speciāli pielāgots emocionālās inteliģences analizēšanai darba vidē. Ar šī modeļa palīdzību tiek analizēts, cik bieži darbinieki izrāda 70 emocionāli inteliģentas darba videi raksturīgas darbības.⁷¹ Genos modelis sastāv no 7

⁷¹ Palmer, B. R., Stough, C., Harmer, R., & Gignac, G. (2009). The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications. C. K. Stough, J. D. Parker, & D.

faktoriem, no kuriem viens ir ģenerālais faktors, tabula 2.2.

2.2.tabula

Emocionālās inteliģences Genos modelis⁷²

Faktors	Apraksts
1.Emocionāla sevis apzināšanās	Spēja uztvert un izprast paša emocijas.
2.Emocionāla izpausme	Spēja efektīvi paust savas emocijas.
3.Emocionāla citu apzināšanās	Spēja uztvert un izprast citu emocijas.
4.Emocionāla spriestspēja	Spēja pielietot emocionālu informāciju lēmumu pieņemšanā.
5.Emocionāla sevis vadīšana	Spēja vadīt pār savām emocijām.
6.Emocionāla citu vadīšana	Spēja pozitīvi iespaidot citu emocijas.
7.Emocionāla paškontrolē	Spēja efektīvi kontrolēt savas stiprās emocijas.

Faktoros aprakstītās spējas, pamatojoties uz esošajām spējām un pieredzi, atspoguļo dažādas emocionālas prasmes un uzvedību, kuras ir iespējams izmērīt un novērot. Emocionālo faktoru novērošana palīdz atpazīt emocionālās inteliģences klātesamību darbiniekos, un šo informāciju tālāk var izmantot dažādu objektīvu realizēšanai. Emocionālās inteliģences atpazīšana darba vietā ir efektīva stratēģija laikā, kad ir nepieciešams paveikt vairāk, ar pēc iespējas mazāk resursiem.

Genos modeļa emocionālās uzvedības novērojumu veikšanas mērķi⁷³:

- 1) identificēt un attīstīt potenciālos līderus;
- 2) uzlabot līderības efektivitāti;
- 3) palielināt inovāciju un radošuma apmērus darba vidē;
- 4) uzlabot klientu apkalpošanu;

Saklofske, *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications* (p. 103). New York: Springer.

⁷² turpat, p.108

⁷³ New England Coaching. (2017). *Emotional Intelligence - What Is the Genos Model?* Ielādēts no New England Coaching: <https://newenglandcoaching.com/emotional-intelligence-what-is-the-genos-model/>

- 5) uzlabot pārdošanas prasmes;
- 6) veicināt savstarpēju sadarbību.

Genos emocionālās inteligences pārbaude notiek ar modeļa izstrādātāju uzņēmuma *Genos International* starpniecību tiešsaistes testa veidā, kurš sastāv no 70 pozitīvu un negatīvu emociju veicinošiem jautājumiem⁷⁴. Atbildes ir jāizvēlas skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir gandrīz nekad, 3 jeb neitrālā atbilde ir dažreiz un 5 ir gandrīz vienmēr. Tests paņem apmēram 12-15 minūtes.⁷⁵ Pēc darbinieku atbilžu saņemšanas uzņēmums spēj tās apkopot un izdarīt secinājumus, lai darbiniekiem piemērotu atbilstošus apmācību kursus, kuru rezultātā tie spēs kontrolēt savas un izprast citu emocijas, lai palielinātu produktivitāti darba vietā.

Emocionālās inteligences klātbūtne uzņēmumā ir būtisks faktors, lai tiktu veicināta uzņēmuma augšana un attīstīšanās. Savukārt uzņēmuma attīstība nevar notikt, ja tās attīstīšanas procesā netiek ielikts smags darbs. Darbinieku spēju un galvenokārt vēlmi ieguldīt smagu darbu ietekmē uzņēmuma darba vides kultūra. Ja līderis nodrošina darbiniekiem iespēju darboties inovatīvā, pozitīvā, saprotošā un pareizu nodomu vadītā vidē, darbiniekiem uzņēmuma vīzijas un mērķa redzējums būs daudz skaidrāks un saprotamāks. Laikā, kad uzņēmuma aizsācējs bez apstājas cenšas apsteigt laiku, lai pārspētu konkurentus, tā darbinieki tiek pakļauti liels stresam, kas var veicināt to aiziešanu no darba. Tāpēc, lai spētu paveikt vairāk, ar pēc iespējas mazāk zaudētiem cilvēkresursiem, ir jāiemācās strādāt gudrāk.⁷⁶ Lai veicinātu izaugsmes domāšanas veida darba kultūru, autore ierosina sākt ar sevis apzināšanās (angļu val. *mindfulness*) kultūras attīstīšanu darba vidē.

Sevis apzināšanās, kā jau autore min, ir meditācijā plaši lietota tehnika. Tā tiek izmantota arī amigdalas pārņemšanas situācijā, lai nomierinātu savu prātu un atgrieztos normālā spriest spējīgā stāvoklī. Lai strādātu gudrāk, ir jāiemācās, kā palēnināt uzņēmējdarbības vides radīto

⁷⁴ *Genos International* testi. Pieejami: <https://www.genosinternational.com/assessments/>

⁷⁵ Palmer, B. R., Stough, C., Harmer, R., & Gignac, G. (2009). The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications. C. K. Stough, J. D. Parker, & D. Saklofske, *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications* (p. 109). New York: Springer.

⁷⁶ Heckstall, V. (2017. gada 22. Februāris). *The Art of Being Present: Building a Company Culture Rooted in Mindfulness*. Ielādēts no Business: <https://www.business.com/articles/the-art-of-being-present-building-a-company-culture-rooted-in-mindfulness/>

haosu.⁷⁷ Protams, iniciatoram ir jābūt uzņēmuma līderim, kuram ideālā gadījumā jāpiemīt emocionālās inteliģences spējām, kā arī izaugsmes domāšanas veidam. Autore pēc savas pieredzes norāda, ka cilvēks, kurš ir attīstījis emocionālās inteliģences spējas un izaugsmes domāšanas veidu, vēlēšies palīdzēt citiem sasniegt šo prāta stāvokli. Var salīdzināt šo prāta stāvokļa situāciju ar mārketinga metodi “no mutes mutē”, kad par kaut kā labu piedzīvošanu, cilvēks vēlas padalīties ar citiem.⁷⁸ Šāds līderis būs gatavs ieguldīt programmās, apmācībās un stratēģijās, lai kultivētu šo emocionālo gudrību arī savā darba vidē. Lai gan kultūra attiecināma uz vairāku indivīdu grupas sociālo uzvedību un ieradumiem, darba vidē tā vispirms sākas katra cilvēka iekšienē un tikai tad to var izstarot uz āru, veidojot kolektīvu kultūru.

Cilvēka sevis apzināšanās skaidrojumu var rast pašā nosaukumā – tā ir sevis un apkārt notiekošā apzināšanās. Uzsvars tiek likts uz vārdu “apzināšanās” nevis “reagēšana” – cilvēks apzinās apkārt notiekošo vai arī sevī radušās sajūtas, taču uz tām mirkļa iespaidā nereaģē. Uzņēmumam, kurš tā kultūrā piekopj sevis apzināšanās filozofiju, no tās var būt milzīgs ieguvums – mazāk emocionāli kaitīga darba vide, lielākas iespējas atklāt jaunus talantus un mazāk stresa. Ar šīs tehnikas pieņemšanu indivīds var samazināt darba un apkārtējās vides radīto stresu. Stress nesamazinās, jo faktori, kas to izraisa tiek izslēgti – tas samazinās, jo cilvēks neļauj stresa situācijām, negatīvai un saspringtai videi sevi ietekmēt.

Cilvēkam, kuram meditācijas prakse ir kaut kas jauns, tā var šķist sarežģīta un nesaprotama, tāpēc ieteicams sākt ar vienkāršākām sevis apzināšanās tehnikām, kuras iespējams praktizēt arī aizņemtā darba vidē. Tomēr vēl pirms sevis apzināšanās praktizēšanas, autore iesaka sākt ar pateicības (angļu val. *gratitude*) apzināšanos. Vēl pirms došanās uz darbu, cilvēks var sākt rītu ar 3 (vai vairāku) lietu uzskaitīšanu, par ko ir pateicīgs savā dzīvē. Pateicības apzināšanās praktizēšanai ir neizmērojami daudz pozitīvu guvumu kā, piemēram, labāks miegs un spēja izrādīt vairāk līdzjūtības un labestības pret citiem, tabula 2.3. Psihologs Dr. Roberts Emonss (Robert Emmons), vadošais pateicības prakses eksperts pasaulē, pētījumā konstatēja, ka indivīdi, kuri disciplinēti piekopj pateicības apzināšanos un dokumentē to žurnālā, tiek pasargāti no

⁷⁷ Heckstall, V. (2017. gada 22. Februāris). *The Art of Being Present: Building a Company Culture Rooted in Mindfulness*. Ielādēts no Business: <https://www.business.com/articles/the-art-of-being-present-building-a-company-culture-rooted-in-mindfulness/>

⁷⁸ Mosley, M. (2017. gada 25. Jūnijs). *Why Word of Mouth Is so Important?* Ielādēts no Social Media Today: <https://www.socialmediatoday.com/marketing/why-word-mouth-marketing-so-important>

destruktīviem impulsiem kā skaudība, mantkārība un aizvainojums.⁷⁹

2.3.tabula

Pateicības apzināšanās praktizēšanas fiziskie, psiholoģiskie un sociālie gūvumi⁸⁰

Fiziskie	Psiholoģiskie	Sociālie
<ul style="list-style-type: none">• stiprāka imūnsistēma• zemāks asinsspiediens• ilgāks un kvalitatīvāks miegs	<ul style="list-style-type: none">• modrums, dzīvīgums un enerģija• vairāk prieka un baudas• optimisms, apmierinātība un laimes sajūta	<ul style="list-style-type: none">• spēja piedot vieglāk• cilvēks kļūst sabiedriskāks• cilvēks jūtas mazāk vientuļš un izolēts

Pateicība sastāv no divām sastāvdaļām: labestības apliecināšanas un apzināšanās, no kurienes šī labestība rodas. To praktizējot, cilvēkam radīsies citādāks skats uz dzīvi – uz lietām un sasniegumiem tajā, cilvēkiem tajā un lietām, kuras ir tās, kas rada vislielāko piepildījumu. Visbiežāk tās nebūs ekskluzīvas materiālas lietas, par ko cilvēki pateiksies. Ikdienā cilvēks var sevi pieķert domājam par lielāku māju, skaistāku mašīnu, taču šajos pateicības izteikšanas brīžos, cilvēkam ienāks prātā, ka viņš ir pateicīgs, piemēram, par to, ka viņam ir jumts virs galvas. Dzīve kļūst laimīgāka, kad cilvēks spēj būt pateicīgs par to, kas viņam ir, nevis pārdzīvo par to, kas tam būtu jāpienākas. Pateicības apzināšanās praktizēšana ir aktuāla un daudz apspriesta tēma veiksmīgu uzņēmēju kā Gerijs Veinerčaks (Gary Vaynerchuk), Toms Biljū (Tom Bilyeu), Antonijs Robins (Anthony “Tony” Robbins), kā arī Sengrieķu filozofs Epiktets (Epictetus) un Romas imperators un stoicisma filozofs Marks Aurēlijs (Marcus Aurelius) vidū.⁸¹ Pateicības apzināšanās prakses ietvaros, autorei šķiet vērtīgi citēt Opru Vinfriju (Oprah Winfrey): “Esiet pateicīgi par to, kas jums ir, un jūs iegūsiet vairāk. Ja jūs koncentrēsieties uz to, kā jums nav, jums nekad nekā nebūs pietiekami.”⁸²

Cilvēkam piemīt “negatīvisma aizspriedumi”, kas nozīmē, ka, izdzīvošanas instinkta ietekmēts, cilvēks ir vairāk tendēts iedomāties, saskatīt un iztēloties negatīvas lietas, nekā

⁷⁹ Emmons, R. (2010. gada 16. Novembris). *Why Gratitude Is Good*. Ielādēts no Greater Good Magazine: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_gratitude_is_good/

⁸⁰ turpat

⁸¹ Autorei piemēri, balstīti uz iepriekš iegūtās informācijas no grāmatām, intervijām u.c. resursiem

⁸² *Oprah Winfrey citāts par pateicību*. Ielādēts no Brainy Quote: https://www.brainyquote.com/quotes/oprah_winfrey_163087

pozitīvas.⁸³ To ir iespējams izmainīt apzinoties, par ko cilvēks ir pateicīgs savā dzīvē. Pateicības apzināšanās palielina laimes sajūtu, kas savukārt veicina vairāk pozitīvu lietu notikšanu. Laime ir tā, kas rada panākumus, nevis otrādi, kā cilvēki parasti uzskata. Autore secina, ka pateicības apzināšanās paaugstina produktivitāti un līdz ar to arī darba kvalitāti. Norisinās efektīvāka sociālā mijiedarbība, uzlabojoties imūnsistēmai uzlabojas fiziskā veselība, kā rezultātā cilvēkam ir vairāk enerģijas. Šāds ķermeņa un prāta stāvoklis pazemina stresa līmeni, tādējādi palīdzot gūt panākumus. Latīņu teicienu “*Mens sana in corpore sano*” jeb latviešu valodā “Veselā miesā vesels gars”, balstoties uz šī darba pētījumu, pareizāk būtu apgriezt otrādi, jo “gars” – prāts – ir visa pamatā. Kad prāts ir “vesels”, tad arī ķermenis un apkārtējā vide tāda būs.

Laime balstās uz perspektīvu – kā indivīds saredz dzīvi un tajā notiekošo. Pateicības apzināšanās ir pirmais solis ceļā uz nosvērtību, laimi, un panākumiem, taču, lai spētu tikt galā ar uzņēmējdarbības vides nebeidzamās mainības haotiskumu, ir jāvar vadīt pār savu emocionālo un garīgo stāvokli. Aizņemtā un enerģijas pilnā darba vidē darbinieks var justies it kā iespiests starp to visu, tādēļ ir svarīgi spēt radīt brīvu telpu savā prātā. Tad arī apkārtējā vide neliksies tik stresa pilna un neiejauksies radoša un produktīva darba notikšanā. Sevis apzināšanās tehnika palīdz savā prātā radīt brīvu telpu domām, telpu starp sevi un savām reakcijām un telpu vienkārši būt.

Sevis apzināšanās tehnikas⁸⁴:

1. Apzināta atrašanās esošajā brīdī – neatkarīgi no tā, ko cilvēks dara, notikumam/darbībai jāpievērš nedalīta uzmanība. Ja domas novirzās pie kādas citas lietas vai notikuma, cilvēks apzinās šo faktu un atgriežas pie darāmā. Šādi tiek kontrolēts un vadīts emocionālais un garīgais stāvoklis.
2. Īsu sevis apzināšanās vingrinājumu izpildīšana darba vietā – pat 1 minūti ilgs vingrinājums var kalpot kā smadzeņu treniņš labākām koncentrēšanās spējām. Viens vingrinājuma piemērs ir 1 minūti ilga koncentrēšanās uz elpošanu.
3. Viena uzdevuma darīšana vienlaikus – daudz efektīvāks veids kā strādāt ir veikt tikai vienu darbu vienlaikus. Ženg Vang (Zheng Wang) pētījumā atklāja, ka cilvēki veic vairākus darbus vienlaicīgi, jo tādējādi jūtas produktīvāki, taču

⁸³ Kumara, S. (2014. gada 3. Jūnijs). *Negativity Bias*. Ielādēts no Brief Mindfulness: <https://www.briefmindfulness.com/negativity-bias/>

⁸⁴ Alidina, S. (2018. gada 7. Novembris). *10 Ways to Be More Mindful at Work*. Ielādēts no Mindful: <https://www.mindful.org/10-ways-mindful-work/>

patiesība izrādās pretēja – vairāku darbu veikšana vienlaicīgi negatīvi ietekmē kognitīvās funkcijas un tiek paveikts mazāk, sliktākā kvalitātē.⁸⁵

4. Atgādinājums par sevis apzināšanos – cilvēks, esot aizņemts ikdienas darbos, var aizmirst par sevis apzināšanos, jo smadzeņu normālais “iestatījuma režīms” ir “pazust savās domās”, tāpēc mobilajā ierīcē uzliekot atgādinājumus, cilvēks var tikt “pamodināts” no pazušanas savās domās un atcerēties par sevis apzināšanās praktizēšanu.
5. Tempa samazināšana, lai padarītu vairāk – darba vidē katram var būt garš darāmo darbu saraksts, taču mēģināšana pēc iespējas ātrāk tos paveikt, var izraisīt hronisku stresu. Liela stresa iespaidā adrenalīna radītais kortizols bojā smadzeņu limbiskās sistēmas daļas – hipokampa – šūnas, kas ietekmē spēju mācīties.⁸⁶ Tā vietā, lai censtos paspēt izdarīt pēc iespējas vairāk darbu, efektīvāka metode ir pievērsties nopietni vienam darbam.
6. Pazemības kultivēšana – līderiem, kuri labus uzņēmumus pārvērš lieliskos, piemīt viena papildus īpašība – pazemība. Tas nozīmē, ka cilvēkam nav vajadzības citiem nemitīgi pierādīt savus sasniegumus. Šo īpašību palīdz kultivēt sevis apzināšanās.
7. Notiekošā pieņemšana – ja cilvēks nepieņem/noraida kādu radušos situāciju, tas var ietekmēt spriest spēju par to, tās noliegšanu, kā rezultātā var tikt veiktas darbības, kuras esošajā situācijā nav izdevīgas. Tas savukārt var negatīvi ietekmēt attiecības ar citiem. Visbiežāk cilvēkiem problēmas sagādā negatīvā pieņemšana sevī. Notiekošā pieņemšana veicinās pārmaiņas, kuras ir nepieciešamas un svarīgas.
8. Izaugsmes domāšanas veida pieņemšana – viena no svarīgākajām sevis apzināšanās prakses daļām. Piekopjot izaugsmes domāšanas veidu, cilvēks ar sevis apzināšanās palīdzību spēj pievērst uzmanību konkrētajam brīdim un būt atvērts jaunām iespējām, nevis kritizēt savas spējas vai talantu.

Pētniece Gaelle Desbortes (Gaelle Desbortes) pētot, kā meditācija ietekmē smadzeņu darbību, pierādīja, ka cilvēkiem, kuri praktizē sevis apzināšanās tehniku, smadzeņu daļa amigdala

⁸⁵ Ohio State News. (2012. gada 29. Aprīlis). *Multitasking May Hurt Your Performance, But It Makes You Feel Better*. Ielādēts no Ohio State News: <https://news.osu.edu/multitasking-may-hurt-your-performance-but-it-makes-you-feel-better---ohio-state-research-and-innovation-communications/>

⁸⁶ Medina, J. J. (2008). *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*. Seattle: Pear Press, p. 66-67

ir mazāk aktivizēta brīdī, kad cilvēkam tiek rādīti emocionāli kadri.⁸⁷ Amigdala, kā autore noskaidro apakšnodaļā 1.4., brīdī, kad sajūt briesmas, aktivizējas, veicinot neracionālu domāšanu, nespēju kontrolēt impulsus un pieņemt lēmumus. Tā nespēj izšķirt briesmu nozīmīgumu, tāpēc neracionāli var reaģēt arī uz minimālu impulsu kā, piemēram, bildi. Funkcionālās magnētiskās rezonanses skenējumā amigdala rādīja lielāku aktivitāti cilvēkā, kurš nenodarbojas ar meditāciju (*skatīt 1.pielikumā*). Attēla kreisās puses skenējums ir veikts pirms meditācijas praktizēšanas, otrs – pēc tās praktizēšanas divus mēnešus. Abos gadījumos cilvēkam tiek rādīts emocionāla rakstura attēls. Var novērot, ka kreisās puses skenējumā amigdala ir koši dzeltenā krāsā, kas norāda uz lielu aktivitāti tajā, taču labās puses skenējumā aktivitāte ir izteikti mazāka. Šis pētījums arī zinātniski apliecina sevis apzināšanās praktizēšanas pozitīvo efektu uz cilvēku. Tas paaugstina emocionālo inteligenci, kas palīdz kontrolēt cilvēka emocijas gan iekšēji, gan ārēji. Sevis apzināšanās praktizēšana samazina vēlmi atlikt darbus uz vēlāku laiku.⁸⁸ Gandrīz visi, saskaroties ar sarežģītu uzdevumu, ir izjutuši vēlmi atlikt to uz vēlāku laiku, kas ir saprotami, ņemot vērā, kā darbojas amigdala. Sarežģīts uzdevums cilvēkā rosina negatīvas domas, liekot kritizēt savas spējas un impulsīvi atlikt uzdevumu uz vēlāku laiku. Tomēr, ja šis pats cilvēks, kurš tikko sajutis “briesmu” situāciju vēlas atlikt darbu uz vēlāku laiku, piekopj sevis apzināšanās tehniku – šie impulsi tikpat kā tiek neitralizēti. Cilvēks apzinās radušās negatīvās un kritizējošās domas, bet uz tām nereaģē un regulē situāciju ar racionālu prātu. Pēc autores domām, uzņēmējdarbības vidē šāda spēja ir līdzvērtīga “*superspējām*”.

Apkopojot emocionālās inteligences analīzes metodes un attīstīšanas procedūras, pateicības un sevis apzināšanās praktizēšanu, veidojas uz izaugsmi balstītas darba vides kultūras pamats. Lai turpmāk to attīstītu, tādējādi veicinot novatorisku, nosvērtu un uz izaugsmi balstītu uzņēmējdarbības vidi, gan darbiniekiem, gan līderim tajā ir jāpraktizē dažādas tehnikas un paņēmieni. Emocionālā inteligence ne tikai palīdz indivīdam rast risinājumu sarežģītās situācijās, bet arī sniedz brīvību attīstīt savas spējas, uzlabot prasmes un sasniegt jaunas emocionālas un profesionālas virsotnes.

Pirmais solis ceļā uz emocionālās inteligences attīstīšanu ir apzināšanās, ka ir nepieciešamas pārmaiņas. Tā ir viena no sevis apzināšanās tehnikām – notiekošā pieņemšana. Šis

⁸⁷ Powell, A. (2018. gada 9. Aprīlis). *When science meets mindfulness*. Ielādēts no The Harvard Gazette: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2018/04/harvard-researchers-study-how-mindfulness-may-change-the-brain-in-depressed-patients/>

⁸⁸ Cheunga, R. Y., & Ng, M. C. (2019). Being in the moment later? Testing the inverse relation between mindfulness and procrastination. *Personality and Individual Differences*, p.123

solis, pēc autores domām, ir visgrūtākais, jo, ja esošais domāšanas veids nav izaugsmes, tas pēc domāšanas veidu raksturojumiem vien norāda, ka atzīt vai pat saprast to būs grūti. Iespējams, ka lielākais vairums cilvēku nav pazīstami ar domāšanas veida konceptiem, tāpēc līdera uzdevums ir informēt darbiniekus ar, piemēram, informatīva semināra palīdzību. Seminārs var iekļaut informāciju par to, kas ir domāšanas veids, kā tas ietekmē cilvēku pašu un darba vidi, kā arī kāpēc izaugsmes domāšanas veids var tik krasi ietekmēt cilvēka dzīvi, jo, balstoties uz apakšnodaļā 2.3. minēto, cilvēkiem ir svarīgi zināt “kāpēc”. Tāpēc virspusēja informācija, ka “tā vajag” uz darbinieku neiedarbosies. Turpmākie soļi ir salīdzinoši vieglāki, jo cilvēks ir pieņēmis, ka vēlas mainīties uz pozitīvāku, veiksmīgāku sevi.

Soļi izaugsmes domāšanas veida attīstīšanai ⁸⁹:

1. Saprast, ka katram cilvēkam ir izvēle un teikšana pār savu dzīvi.
2. Katrai fiksēta domāšanas veida radītai domai uzdot izaugsmes domāšanas veidam raksturīgu pretjautājumu. Piemēram, brīdī, kad tiek apšaubītas savas spējas, uzdot pretjautājumu, vai tā tiešām ir, vai tā ir taisnība.
3. Sākt praktizēt izaugsmes domāšanas veidam raksturīgu taktiku.

Minētie soļi ir viss, kas nepieciešams, lai no fiksēta pārietu uz izaugsmes domāšanas veidu, taču tā ir tikai aisberga virsējā daļa. Domāšanas veidu maiņa ir sarežģīts process, kurā vienīgais atbildīgais par tā norisināšanos ir katrs cilvēks pats. Tas ir garīgi un emocionāli grūts, ilgs process, taču neatsveramu rezultātu nesošs, autore, piedzīvojusi šo pārmaiņu procesu, secina. Pieņemot, ka līderis jau ir attīstījis savu domāšanas veidu izaugsmes virzienā, var tikt pieņemti dažādi lēmumi un stratēģijas par tā kultivēšanu arī darba vidē. Izaugsmes domāšanas veida darba kultūra ietekmē ne tikai uzņēmuma darbību kā tādu, bet arī darbinieki šādā darba vietā jūtas laimīgāki un ar lielāku entuziasmu pievēršas darbam. Un laimīgs darbinieks, ir veiksmīga uzņēmuma pamatā.

Izaugsmes domāšanas veida veicināšanas principi darba vietā⁹⁰:

1. Atbalstīt neveiksmes, jo no tām var tikai mācīties.

⁸⁹ Alidina, S. (2018. gada 7. Novembris). *10 Ways to Be More Mindful at Work*. Ielādēts no Mindful: <https://www.mindful.org/10-ways-mindful-work/>

⁹⁰ Thackray, G. (2018. gada 8. Septembris). *10 Hacks to Create a Growth Mindset in the Workplace*. Ielādēts no Positive Change Guru: <https://positivechange guru.com/10-hacks-to-create-a-growth-mindset-in-the-workplace/>

2. Pielietot izaugsmes domāšanas veidu uzdevumiem, kuri ir izteikti sarežģīti un izaicinoši, tādējādi paplašinot savu redzesloku jaunu prasmju un zināšanu apgūšanai.
3. Iedrošināt jaunu ideju ģenerēšanu un prezentēšanu.
4. Pēc veiksmīga vai neveiksmīga projekta pabeigšanas, aicināt katru no darbiniekiem analizēt dažādus projekta aspektus, kas noveda līdz panākumiem vai zaudējuma. Šādi komandas var mācīties un arī atklāt, kādas stratēģijas pierādījās efektīvas.
5. Iedrošināt darbiniekus dalīties vienam ar otru ar domāšanas veida attīstīšanas tehnikām, progresu un gadījumiem, kuros izaugsmes domāšanas veids tiem palīdzēja.
6. Jaunu uzdevumu risināšanā atcerēties, kādi izaugsmes domāšanas veida paņēmieni tika pielietoti iepriekšējā darba izpildei.
7. Īpaši saspringtās un sarežģītās situācijās pievērst īpašu uzmanību brīžiem, kas izraisa pārslēgšanos uz fiksētu domāšanas veidu. To pēc iespējas ātrāk ir jāizlabo.

Domāšanas veida pētīšanas pamatlicēja Dveka (Dweck) noskaidroja, ka darba vietās ar izaugsmes domāšanas veida kultūru ir 65% lielāka iespējamība, ka darbinieki apgalvos, ka uzņēmums atbalsta riska uzņemšanos, 49%, ka tajā atbalsta inovācijas, 47%, ka to kolēģi ir uzticami.⁹¹ Uzņēmumi, kuri koncentrējas uz izaugsmes spējām, radošumu un novitātēm, snieguma un attīstības ziņā būs ievērojami pārāki par tiem uzņēmumiem, kuri to neatbalsta. Šādu uzņēmumu līderi izceļas ar drosmi bezbailīgi risināt radušās neveiksmes, un, to analizēšanas procesā, spēj pieņemt dažādus viedokļus, kuri var noderēt turpmāko situāciju risināšanā.

Veiktā domāšanas veida analīze no dažādiem aspektiem palīdz labāk izprast tā ietekmi uz cilvēka dzīvi. Ja kādu procesu ir iespējams izskaidrot un tā nozīmīgumu pierādīt ar cilvēka bioloģijas un dažādu zinātnisku pētījumu palīdzību, tas liecina par to, ka šī procesa ietekme uz cilvēku ir svarīgs faktors veiksmīgas dzīves veidošanā. Autore secina, ka pārorientēšanās no fiksēta uz izaugsmes domāšanas veidu ir ilgs un grūts process, taču kad tas tiek paveikts, paveras nebeidzamas iespējas. Ja uzņēmums vēlas savā darba vidē kultivēt izaugsmes domāšanas veidu, par to ir atbildīgi augstākā līmeņa vadītāji, kuriem jābūt iniciatoriem dažādu tā veicinošu pasākumu ieviešanā – sākot ar pastāvīgas mācīšanās veicināšanu, kļūdu pieņemšanu un

⁹¹ Klein, J. (2017. gada 1. Augusts). *How to Cultivate a Growth Mindset at Work*. Ielādēts no Inspire Human Resources: <https://inspirehumanresources.com/bring-your-growth-mindset-to-work/>

ieteikumu uzklausīšanu, turpinot ar testu, kursu un semināru palīdzību. Līderim pašizliedzīgi jāiegulda smags darbs šī procesa izveidē. Pozitīvas darba vides veidošanā līderim jāņem vērā darbinieku dažādās personības un vajadzības, kuras atklājot veidosies iespēja veidot tādu darba vidi, lai darbinieki justos piederīgi un novērtēti un spētu sasniegt savu potenciālu. Šādi darbinieki arī būs atvērtāki tādām pozitīvām pārmaiņām kā izaugsmes domāšanas veida kultivēšanas pasākumiem.

3. EMOCIONĀLĀS INTELIGENCES UN DOMĀŠANAS VEIDA ATTĪSTĪŠANAS PRAKTISKIE ASPEKTI

Bakalaura darba autore, lai praktiski novērtētu domāšanas veida nozīmi cilvēka panākumu gūšanā, kā arī uzņēmuma attīstībā un izaugsmē, intervē 3 ekspertus (veiksmīgu uzņēmumu dibinātājus) no 2 valstīm – vienu no Latvijas un divus no Amerikas Savienotajām Valstīm analizē darbā izvirzīto metožu praktiskumu, veic aptauju un anketē uzņēmējus un vadītājus. Darba 3. nodaļas ietvaros autore vēlas pārliecināties, kā pētījuma gaitā iegūtā informācija par emocionālo inteliģenci un tās rosinātā izaugsmes domāšanas veida nozīmi uzņēmējdarbībā un to attīstīšanas metodēm pierādās praksē.

3.1. Domāšanas veida loma veiksmīgos uzņēmumos

Intervijās piedalās Artis Daugins, Kens Ibizugbe (Ken Ibizugbe) un Luiss Garsia (Luis Garcia) (skatīt 3.pielikumu). Darba autore vēlas izmantot mūsdienu interneta radītās bezrobežu dzīves iespējas un ar sociālo tīklu palīdzību intervē ekspertus. Autore uzskata, un kā arī atklāj darba pētījumā, ka viena no panākumu atslēgām ir spēja komunicēt, tāpēc intervijai izvēlas ekspertus, ar kuriem autore apzināti ir izveidojusi kontaktu tieši to uzņēmējdarbības prasmju, principu un domāšanas veida dēļ. Arti Dauginu autore iepazīna Latvijas Universitātes Biznesa Inkubatora rīkotajā vieslekcijā par viņa dzīves un uzņēmējdarbības stāstu. Kens Ibizugbe, pateicoties izveidotajam kontaktam sociālās vietnes “Instagram” platformā, iesaistās padomu sniegšanā valūtas tirdzniecības (Forex) un uzņēmējdarbības jomās un rāda piemēru efektīvā laika plānošanā. Luiss Garsia, iepazīts tāpat, kā Ken Ibizugbe, sniedz padomus uzņēmējdarbībā un sevis disciplinēšanā. Pēc savstarpējas vienošanās ar ekspertiem, autore neatklāj, kurš eksperts dalās ar konkrēto viedokli.

Visi eksperti ir vienprātis, ka domāšanas veids ir devis lielu ieguldījumu to dzīves un karjeras veidošanā, un pat dēvē to par vienu no lielākajām panākumu atslēgām. Lai skaidri spētu saredzēt virzienu, kurā cilvēkam pilnveidoties, pašai aizliedzīgi velīt nedalītu laiku ar mērķi gūt panākumus, prāts jābalsta uz kaut kādu pamatu. Šajā gadījumā izaugsmes domāšanas veids kalpo par prāta pamatu. Tiklīdz prāts spēj sasniegt pozīciju, kad tas ir gatavs risināt lielus problemātiskus jautājumus, spēj iztēloties risinājumus, darba gaitu un ar kādām grūtībām tajā būs jāstāpjas, radīt visus iespējamus risinājumus – daudz kas neiespējams sāk kļūt par iespējamu.

Viens eksperts min piemēru no savas dzīves, sakot, ka nekad neesot bijis pie ārsta vai lietojis medikamentus, jo katru reizi kad kas notiek, viņš izanalizē visas iepriekš veiktās darbības un ar prātu rod risinājumus balstoties uz sekām. Visi atzīst, ka prāts ir ļoti spēcīgs ierocis, ar ko var gan iekarot, gan pazudināt.

Viens no ekspertiem savā uzņēmumā pievērš uzmanību konkrēti tam, lai visiem uzņēmuma darbiniekiem būtu vienota izpratne par uzņēmuma virzienu, mērķiem un vīziju, jo katrs cilvēks ir citādāks, ar savu pagātņi, kultūru un audzināšanu, tāpēc par svarīgu faktoru tiek uzskatīta to vienošana ar izpratni par uzņēmumu palīdzību. Cilvēkam ir svarīgi spēt sevi saistīt ar kādu mērķi, ar ģimeni, ar kolēģiem, ar līderi, ar uzskatu kopumu, jo cilvēka būtībā pastāv vēlme būt piederīgam. Savukārt pārējie divi eksperti dalās ar visai līdzīgiem viedokļiem par darbinieku domāšanas veida attīstīšanu to uzņēmumā. Abi uzsver, ka izteikti cenšas darbiniekos raisīt spēju pašiem spriest, improvizēt, spēju stresa situācijās patstāvīgi pieņemt lēmumus, analizējot katra pieņemtā lēmuma iespējamās sekas. Arī viedoklī par to, vai tas ir vienkārši veicināt un noturēt šādu uz izaugsmi tendētu domāšanu, abi vienprātīgi atzīst, ka tas esot ļoti smags un laikietilpīgs process, jo viens ir vēlēties izstrādāt izaugsmes domāšanas veida vidi, taču, lai tā realizētos, ir nepieciešama darbinieku sadarbošanās centienos tam atstāt komforta zonu un panākt, lai tas tajā justos labi un stabili. Tas ir sarežģīti, taču rezultātu nevar atsvērt. Tas palīdz darbiniekiem attīstīt kā sevi, tā arī uzņēmumu, izveidojot progresīvu uzņēmējdarbības vidi.

Vadoties pēc ekspertu atbildēm par izaugsmes domāšanas veida attīstīšanas metodēm, autore secina, ka uzņēmēji nav pazīstami ar konkrētu metožu konceptiem, tie drīzāk ir vadījušies pēc savām sajūtām, kā uzskatīja par pareizu. Pēc sarunas, lai gan eksperti skaidro, ka īpašas metodes nepiekopj, procesu aprakstā ir iespējams saskatīt sakarības ar darbā minētām tehnikām. Eksperti speciāli literatūrā nav meklējuši, kā arī interesējušies, kādas metodes konkrēti palīdz attīstīt izaugsmes domāšanas veidu. Attīstīšana drīzāk norisinās uzņēmuma darba vidē, līderim uzturoties kopā ar darbiniekiem. Līdera domāšanu, darba stilu, ētiku un principus darbinieki laika gaitā nemanāmi pārņem sev. Lai gan netiek izmantotas konkrētas metodes, tiek panākts rezultāts, jo cilvēki, kas visvairāk pavada laiku kopā, sāk viens otram līdzināties, tāpēc ir svarīgi, lai līderis būtu jau soli priekšā. Ekspertu uzņēmumi balstās uz pašizaugsmes procesu, kur darbinieki nepārtraukti viens otru izaicina un cenšas attīstīt.

Darba vides kultūra, balstīta uz izaugsmes domāšanas veidu, kļūst profesionālāka, mazāk tiek novērotas egoisma radītas sadursmes, palielinās cieņa pret kolēģiem, kā arī spēja par sevi

pasmieties, atzīstot savas kļūdas, raksturo viens no ekspertiem. Otrs eksperts min, ka šādā darba vidē nenolaižas rokas rast risinājumus un nemitīgi censties ieviest jauninājumus. Trešais eksperts šādu darba vidi salīdzina ar sportistu komandu, kura grūtā spēlē nepadodas, bet gan sadodas rokās, lai kopīgiem spēkiem sasniegtu rezultātu. Darbinieki šādā darba vidē nesaskata viens otru kā draudu, bet gan kā papildus iespēju mācīties, uzzināt ko jaunu. Eksperts norāda, ka uzņēmums, piekopjot izaugsmes domāšanas veida kultūru, tā darbiniekus sagatavo un attīsta garīgi, lai neatkarīgi no situācijas sarežģītuma, tie spētu ar skaidru prātu, neapjūkot to risināt.

Eksperti jau atkal ir vienisprātis, ar lielu sajūsmu norādot, ka izaugsmes domāšanas veidam ir neizmērojama nozīme uzņēmuma darbībā un attīstībā. Pateicoties tam, uzņēmumi ir spējuši attīstīties un iet līdzī laikiem. Darbinieki, kuri ir gatavi veikt darbības ārpus savas komforta zonas, tādējādi sevi nepārtraukti izaicinot un testējot to spēju limitus, tiek pāri dažādiem šķēršļiem un, eksperti uzsver, ka šis ir ļoti svarīgs faktors, no tiem mācās, tādējādi novēršot problēmas atkārtosanos vēlreiz.

Intervijas gaitā, autore pārliecinās, ka izaugsmes domāšanas veids ir neatņemama uzņēmējdarbības sastāvdaļa. Tas veicina uzņēmuma izaugsmi un attīstību, komandu darbu un pozitīvu sāncensību, sevis izaicināšanu un radošu mācīšanos.

3.2. Domāšanas veida paradumi cilvēkos

Lietotnē “Instagram” autore veica aptauju “Vai Jūs ietekmē apkārt notiekošais?”, piemēram, slikti laikapstākļi, īgns, neapmierināts cilvēks, neveiksme. Respondentiem bija jāatzīmē viena atbilde no “Nē, mani neietekmē” un “Jā, mani ietekmē”. Aptaujā piedalījās 64 cilvēki, un tās rezultāti parāda, ka 69% jeb 44 cilvēkus ietekmē apkārt notiekošais, savukārt vien 31% jeb 20 cilvēkus tas neietekmē, attēls 3.3. Aptaujas rezultāti parāda, ka lielākoties cilvēkiem piemīt fiksēts domāšanas veids, jo izaugsmes domāšanas veida viens no faktoriem ir neļaušana apkārt notiekošajam sevi ietekmēt, jo tiek kontrolētas savas emocijas, domas un, analizējot notiekošo, piemēram, vai ir iespējams to ietekmēt vai izmanīt, tiek reaģēts racionāli uz šo izraisošo faktoru.

Aptauja tika veikta balstoties uz autores redzēto uzņēmēja Garija Veinerčaka (Gary Vaynerchuk) publicēto pašportretu lietotnē “Instagram”. Publikācijā ir iespējams novērot, ka ārā ir apmācies laiks, ko viņš publikācijas aprakstā komentē: “Ārā apmācies, iekšā saulains”,

atsaucoties uz to, ka apkārtējie apstākļi viņu neietekmē. Visbiežāk cilvēkus šādas situācijas ietekmē, tāpēc autore vēlējas pārliecināties, ka cilvēku, kurus ietekmē apkārtējie faktori, ir vairāk, nekā to, kurus neietekmē. Autore aptaujā piedāvā dažādu situāciju piemērus, lai respondenti spētu pēc iespējas precīzāk atbildēt, iedomājoties savu reakciju dažādās situācijās. Šī aptauja rosināja respondentos pārdomas par savām reakcijām un to cēloņiem, jo autore saņēma daudz atsauksmes saistībā ar respondenta neizpratni pašam par sevi – kāpēc tā ir, ka viņu ietekmē apkārtējā vide, pat neizmaināma kā laikapstākļi. Darba gaitā autore noskaidro, ka to ir iespējams izskaidrot sarežģīti un vienkārši vienlaikus divos vārdos – emocionālā inteliģence.

Ir gluži vienkārši uzņēmumā pieņemt lēmumu sasniegt emocionālās inteliģences ietekmētu izaugsmes domāšanas veida kultūru, taču faktiski sasniegt to brīdi, kad visas uzņēmuma darbības un būtība tiek caurstrāvotas ar izaugsmes domāšanas veidu, ir grūti. Pāriet uz izaugsmes domāšanas veidu darbiniekiem nevar pavēlēt, jo automātiskajā pilotā noritošus sen pieņemtus uzskatus, ieradumus un attieksmi ir sevišķi grūti izmainīt. Domāšanas veids ir katra cilvēka individuālā atbildība, tāpēc vēlmei to mainīt ir jāsākās cilvēkā pašā. Šī iemesla dēļ, uzņēmums sākotnēji var koncentrēties uz darbinieku izaugsmes veicināšanu. Ar personāla aptaujāšanas palīdzību var noskaidrot darbinieku emocionālās inteliģences novērtējumu un izšķirt, kurās sfērās darbiniekiem nepieciešama pilnveidošana. Lai sasniegtu darbinieku noturību un pārliecību, uzņēmumam jāpievērš īpaša uzmanība uz mācīšanos darbavietā. Mācīšanās un attīstība ir nozīmīgas emocionālās inteliģences sastāvdaļas, kuras veicinot tiks likti pamati izaugsmes domāšanas veida kultūras attīstīšanai darba vietā.

3.3. Praktiski rīki emocionālās inteliģences un domāšanas veida attīstīšanai

Uzņēmuma izaugsmes, darba vides, tās kultūras un darbinieku izaugsme ir līdera uzdevums. Efektīvam līderim jābūt emocionāli attīstītam ar izaugsmes domāšanas veidu, jo šādi vadošo pozīciju darbinieki ir pakļauti vislielākajam stresam – viss balstās uz viņa pieņemtajiem lēmumiem un stratēģijām, kā arī uz to, kā tas vada un motivē savus darbiniekus virzīties pareizā mērķa virzienā. Līderis ar attīstītām augstāk minētajām spējām būs ieinteresēts tās attīstīt arī darbiniekos. Mūsdienās, pateicoties internetam, ir īpaši viegli piekļūt nepieciešamajiem rīkiem darbinieku domāšanas veida un ar to saistīto procesu attīstīšanas veicināšanai. Autore šajā apakšnodaļā piedāvā dažādus rīkus izaugsmes domāšanas veida attīstīšanai.

Emocionālās inteliģences attīstīšanai

Emocionālās inteliģences attīstīšana uzņēmuma darbiniekos ir būtisks faktors, lai uzņēmums spētu augt un attīstīties. Kā autore darba gaitā noskaidro, visa veida situāciju izraisītas reakcijas, sajūtas un domas cilvēks spēj iemācīties kontrolēt, pateicoties smadzeņu plasticitātei. Cilvēkam pieņemot, ka viņa būtība un ieradumi nav lemti būt konstanti, viņš spēs mainīt savus destruktīvos paradumus uz tā izaugsmi veicinošiem. Labāki līderi veicina labākas komandas. EQ Karte ir daudzdimensiju, biznesā pierādīts novērtējums, kas palīdz cilvēkiem atklāt un novērtēt vairākus to emocionālās inteliģences aspektus un tās saistību ar personīgo un profesionālo sniegumu.

Ar EQ kartes novērtējuma palīdzību iespējams⁹²:

- 1) palielināt klientu, kolēģu un darbinieku uzticību;
- 2) saglabāt enerģiju un efektivitāti stresa situācijās;
- 3) rosināt inovācijas un redzējumu;
- 4) novērtēt un motivēt veikspēju, pamatojoties uz uzvedību.
- 5) izstrādāt un pielietot emocionālo inteliģenci komandā vai organizācijā.

Šis novērtējums ir izteikti piemērots emocionālās inteliģences un līderu attīstīšanas programmām, pārdošanas apmācībām, komandas veidošanai, snieguma uzlabošanai, vadošā personāla apmācībām.

Tā kā dažādus cilvēka rīcības un domāšanas procesus vislabāk var izskaidrot un saprast ar zinātnes palīdzību, arī to attīstīšanu ir iespējams turpināt ar zinātnes palīdzību. Uzņēmums “NeuroGym” ar zinātniski pierādītu metožu un tehnoloģiju palīdzību palīdz cilvēkiem attīstīt emocionālo un garīgo pasauli.

Šī uzņēmuma metodes palīdz cilvēkiem⁹³:

- 1) izmainīt tā zemapziņā pieņemtās patiesības un pārtraukt ierobežojošu uzskatu iejaukšanos to potenciālajā izaugsmē;

⁹² Essi Systems. (2019). *Bring your best. EQ Map*®. Ielādēts no Essi Systems: <https://essisystems.com/eq-map/>

⁹³ NeuroGym. *About us*. Pieejams: <https://www.myneurogym.com/about-us/>

- 2) pārvarēt bailes un iemācīt pārliecību par sevi un savām spējām;
- 3) attīstīt izaugsmes domāšanas veidu, kas ir viens no galvenajiem veiksmīga cilvēka raksturojošiem elementiem;
- 4) attīstīt tā garīgo un emocionālo pasauli, lai spētu tikt galā ar dažādām dzīves situācijām.

Lai realizētu šos ieguvumus, NeuroGym piedāvā vairākas apmācību programmas dažādu mērķu sasniegšanai, kuras ir iespējams ieviest uzņēmuma darbinieku emocionālo un garīgo spēju attīstīšanai, līdz ar to arī darba snieguma uzlabošanai.

Kognitīvo procesu stimulēšanai

Lai arī nepastāv tāds konkrēts uzņēmēja īpašību kopums, lieta, kas tos tomēr atšķir no pārējiem ir to spēja kognitīvi pielāgoties. Kognitīvās spējas palīdz izdarīt svarīgas izvēles un pieņemt pareizus lēmumus. Tas ir svarīgs faktors uzņēmumā, jo, lai tas spētu attīstīties, jāpieņem virkne pareizo lēmumu, kā arī tam attīstoties, uzņēmumā rodas arvien vairāk un svarīgāki lēmumi. Uzņēmuma darbiniekiem ir jāprot pieņemt racionāli un efektīvi lēmumi pat stresa situācijās. Veiksmīgi uzņēmēji, investori un citi cilvēki ir slaveni ar grāmatu daudzumu, ko tie izlasa gada laikā. Piemēram, viens no pasaules bagātākajiem cilvēkiem un veiksmīgākajiem investoriem Vorens Bafets (Warren Buffett) pavada apmēram 80% no dienas lasot.⁹⁴ Katru dienu. Jāpiebilst, ka lasīšana ne tikai stimulē kognitīvās spējas, bet arī paaugstina emocionālo inteliģenci un palīdz cilvēkam saglabāt prāta asumu. Autore gada laikā izlasa vismaz 15 grāmatas un apstiprina pozitīvo minēto efektu norisināšanos (skatīt 2.pielikumu).

Lai palīdzētu viest skaidrību jeb vienkārši sakārtot un uzglabāt grāmatas vienā vietā, lietotnē “Goodreads” ir iespējams izveidot “grāmatu plauktus”, sadalot grāmatas, kuras vēlas izlasīt, pa kategorijām vai tēmām. Tāpat tajā var ievadīt grāmatas, ko cilvēks šobrīd lasa, un to izlasot atzīmēt, ka tā ir izlasīta. Katru gadu lietotnē norisiniās jauns izaicinājums, kurā var atzīmēt, cik grāmatas cilvēks vēlas konkrētajā gadā izlasīt. Tas ir gan sava veida atgādinājums, gan sacensība pašam ar sevi un saviem draugiem, jo ir iespējams arī redzēt, cik grāmatas tie vēlas izlasīt. Lietotnē ir iespējams atrast gandrīz visas grāmatas, un pievienot tās saviem “grāmatu

⁹⁴ Ward, M. (2016. gada 16. Novembris). *Warren Buffett's reading routine could make you smarter, science suggests*. Ielādēts no CNBC Make it: <https://www.cnbc.com/2016/11/16/warren-buffetts-reading-routine-could-make-you-smarter-suggests-science.html>

plauktiem”. Šādā veidā cilvēks neaizmirsīs par kaut kur ieraudzīto vai dzirdēto interesanto grāmatu, ko vēlētos izlasīt.

Sevis apzināšanās attīstīšanai

Viena no svarīgākajām domāšanas veida attīstīšanas tehnikām ir sevis apzināšanās, kas tiek praktizēta ar meditācijas palīdzību. Meditācijas prakses pierādījumus iespējams atrast dažādos vēstures posmos, tā visbiežāk tika asociēta ar reliģijām un to praktizēšanas elementiem. Tās izcelsme datējama hinduistu tradīcijās, vēlāk pārejot arī uz budisma tradīcijām, taču modernajā vēsturē tā tiek asociēta kā intelektuālu cilvēku nodarbošanās.⁹⁵ Ja sākotnēji, tās mērķis bija garīga pilnveidošanās, tad mūsdienās tā tiek saistīta ar stresa mazināšanu, prāta atslābināšanu un sevis pilnveidošanu.

Pastāv pieņēmums, ka meditācija jāpraktizē speciālā vietā, sēžot konkrētā pozā ar savienotu īkšķi un rādītājpirkstu un ka tai jāilgst vairāk par stundu. Tā nav taisnība. Meditācijas būtība ir rast sava prāta savienojumu ar ķermeni, izslēdzot koncentrēšanos uz apkārt notiekošo. Uzņēmums “Headspace” ir izveidojis mobilo lietotni, kura cilvēkam palīdz attīstīt sevis apzināšanās spēju, kas, kā autore noskaidro darba gaitā, piedalās emocionālās inteliģences un līdz ar to izaugsmes domāšanas veida attīstīšanā. Lietotne piedāvā vadītus meditācijas vingrinājumus, ilgumā sākot ar 1 minūti un līdz pat 30 minūtēm. Vingrinājumi tiek iedalīti pēc mērķa, ko cilvēks vēlas sasniegt, piemēram, uzņēmuma darbinieki varētu izmantot meditācijas vingrinājumu paketi, kura izveidota tieši stresa samazināšanai. “Headspace” sadarbojas ar daudz uzņēmumiem, piedāvājot specializētus darba videi domātus piedāvājumus.⁹⁶

Darba autore šo aplikāciju izmanto jau gadu un garantē, ka tās meditācijas vingrinājumu veikšana veicina ar emocionālo inteliģenci saistīto procesu attīstību. Lietotne uzkrāj datus par lietotāja meditēšanas biežumu un ilgumu, to ir iespējams salīdzināt ar draugiem, kas varētu izraisīt veselīgu konkurenci darbinieku vidū. Ar šī lietotnes palīdzību cilvēks var meditēt arī savā darba vietā, piemēram, tā vietā, lai sarežģītā, stresu izraisošā situācijā darbinieks paceltu balsi vai veiktu kādu neracionālu darbību, darbinieks noklausītos vienu 3 minūšu ilgu “Dusmu brīža” vingrinājumu. Ir iespējams pielāgot meditācijas vingrinājumus mērķim, ko lietotnes izmantotājs vēlas sasniegt. Ja cilvēks ir nepārtraukta stresa vidē vai iespaidā, tad ieteicams būtu iziet

⁹⁵ George S. Everly, Jeffrey M. Lating (2002) *A clinical guide to the treatment of human stress response*. New York: Springer, p. 199

⁹⁶ Sīkāka informācija pieejama: <https://www.headspace.com/work>

meditācijas kursu “Atbrīvošanās no stresa”.

Disciplīnas veidošanai

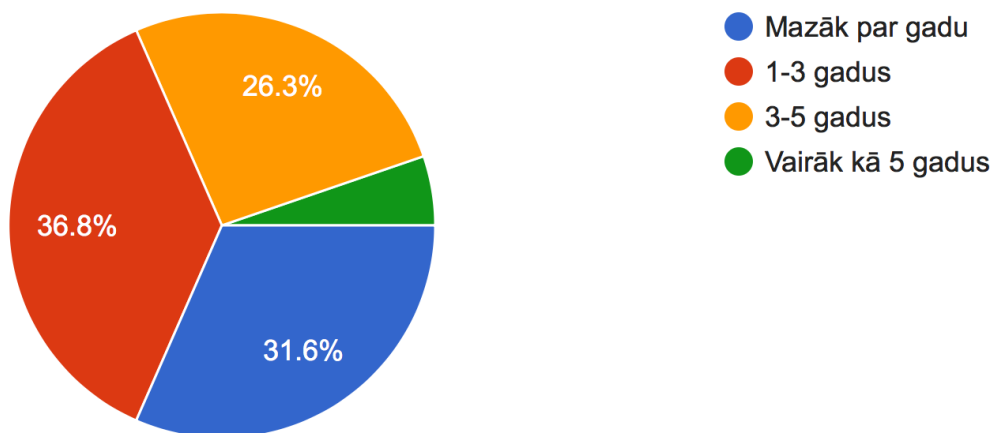
Jebkādu jaunu paradumu ieviešana un noturēšana prasa disciplīnu. Bez tās cilvēks, lai arī saprotot, ka paradums ir labs un ka tā ieviešana palīdzēs attīstīt sevi un sasniegt mērķus, nespēs noturēt paradumus pietiekoši ilgi, lai tie būtu cilvēka neatņemama sastāvdaļa. Cilvēki, kuri spēj sevi disciplinēt, ir laimīgāki, jo spēj tikt galā ar dažādiem sarežģījumiem ceļā uz mērķi.⁹⁷ Arī uzņēmums spēs funkcionēt efektīvāk, ja tā darbinieki būs disciplinēti – uzdevumi tiktu nodoti norādītajā termiņā, strādāts ar paaugstinātu produktivitāti, jo darbinieki necenstos atlikt uzdevumus uz vēlāku laiku. Ja darba vietā jāveic kāds uzdevums, kas nepieprasa telefonisku saziņu (ar darbinieka mobilo telefonu), tad ieteicams mobilo telefonu ieslēgt vai nu lidmašīnas režīmā vai nakts režīmā. Lidmašīnas režīms neļaus nekādas informācijas piekļuvi, savukārt nakts režīmā mobilā ierīce neizdarīs paziņojumu par jaunas informācijas saņemšanu. Šis solis ir svarīgs sevis disciplinēšanā, jo samazinot faktorus, kas liek novērsties no darba, kā, piemēram, jaunas ziņas pienākšanas skaņa vai vibrācija, cilvēks ir būs spējīgāks pieturēties pie konkrētā uzdevuma, jo netiks novērsta tā uzmanība. Sevis disciplinēšanai, lai pieņemtu jaunu ieradumu, palīdz sevis atalgošana par jauna ieraduma paveikšanu. Disciplīna ir svarīga jaunu ieradumu pieņemšanā, jo pastāvīgi atkārtojot ieradumu vairākas reizes ilgu laiku, cilvēka smadzenēs šis ieradums vairs netiks analizēts, bet gan darbosies tādā kā automātiskajā pilotā – cilvēks par ieradumu veikšanu nedomās, kā par kaut ko apgrūtināšu, un to vienkārši darīs.

Emocionālās inteliģences pētījuma gaitā autore secina, ka visefektīvākais emocionālās inteliģences attīstīšanas paņēmiens ir meditācijas praktizēšana. Uzņēmējdarbībā viens no izteiktākajiem negatīvajiem faktoriem ir paaugstināts stress. Meditācijā piekoptā sevis apzināšanās tehnika stresa situācijās, kad notiek amigdalas pārņemšana jeb neracionālas domāšanas dominance pār racionālu, samazina šī procesa intensitāti. Stress var radīt trauksmes sajūtu, pasliktināt miegu, kas veicina nogurumu un līdz ar to samazina prāta asumu, kas var negatīvi ietekmēt uzņēmumu sniegumu. Lai cilvēks spētu uzlabot esošos un pieņemt jaunus paradumus vai apgūt jaunas prasmes, vispirms nepieciešams spēt atzīt, ka nepieciešamas izmaiņas. Meditācija palīdz pievērst uzmanību savām domām un atpazīt, kad radušās domas ir negatīvas un

⁹⁷ Cohen, J. (2014. gada 18. Jūnijs). *5 Proven Methods For Gaining Self Discipline*. Ielādēts no Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jennifercohen/2014/06/18/5-proven-methods-for-gaining-self-discipline/>

izaugsmi neveicinošas. Tā palīdz cilvēkam labāk sevi izprast un pieņemt, lai tālāk spētu pieņemt sevis attīstīšanai nepieciešamo darbību lēmumus. Šādi uzņēmumos var rasties vairāk inovāciju un esošo procesu uzlabojumu.

Meditēšanas paradumu uzņēmējdarbībā pētīšanas nolūkā, autore anketēja uzņēmējus un uzņēmumu/struktūrvienību vadītājus (skatīt 4.pielikumu). Aptaujā piedalījās 29 cilvēki, no kuriem 12 bija uzņēmēji un 18 vadītāji. 65% no visiem respondentiem atbildēja, ka praktizē meditāciju. No 35% respondentu, kuri atbildēja, ka nepraktizē, 60% jeb 6 atzina, ka vēlētos to sākt darīt. Galvenais minētais iemesls, kāpēc to vēl nav sākuši, ir pieņēmums, ka meditēt nepieciešams stundu un ka tam neesot laika. Autore noskaidro, ka lielākā respondentu daļa meditācijas praksi piekopj 1-3 gadus, attēls 3.1.



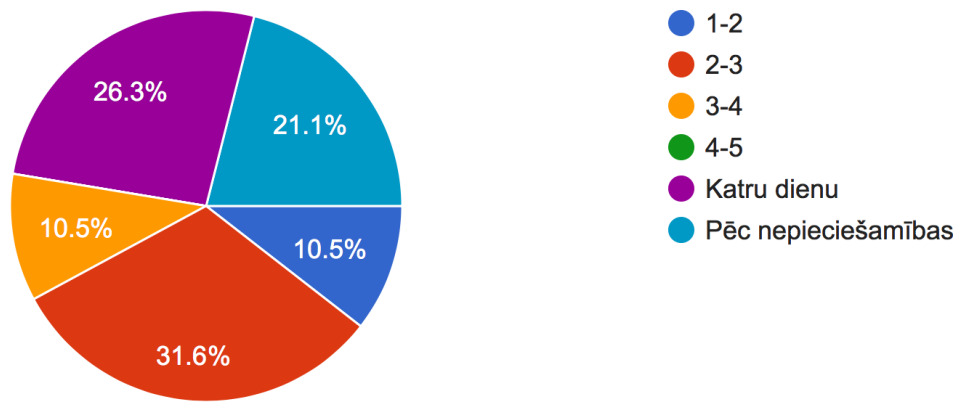
3.1.att. Respondentu meditācijas praktizēšanas laika posmu iedalījums⁹⁸

Respondenti iedalās meditācijas praktizēšanas ilgumā samērā līdzīgās daļās starp mazāk kā gadu līdz 5 gadiem. Vairāk kā 5 gadus nodarbojas ar meditēšanu vien viens cilvēks.

Ja meditāciju praktizē vien tik maz kā 10 minūtes katru dienu, tā palīdz kontrolēt stresu, samazināt trauksmi, un radīt miera sajūtu.⁹⁹ Apkopojot respondentu atbildes, autore noskaidro, ka lielākā daļa to praktizē vien 2-3 reizes nedēļā, savukārt no šīs grupas izteikti neatpaliek tādi, kas praktizē katru dienu, attēls 3.2.

⁹⁸ Autores veidots

⁹⁹ Ratini, M. (2018. gada 18. Jūnijs). *Meditation, Stress, and Your Health*. Ielādēts no WebMD Medical Reference: <https://www.webmd.com/balance/guide/meditation-natural-remedy-for-insomnia#1>



3.2.att. Respondentu meditācijas praktizēšanas biežums nedēļā¹⁰⁰

Salīdzinoši liels respondentu skaits meditē tad, kad uzskata to par nepieciešamu. Balstoties uz anketā iegūtajām atbildēm, tas tiek darīts, kad ir radusies pēkšņa ārkārtas situācija, kas izraisa stresu. Lai to mazinātu un spētu domāt skaidri, šie respondenti to brīdi uzskata par meditēšanas vērtu. Meditācijas praksē ir svarīgi ar to nodarboties regulāri, lai spētu uzlabot emocionālo inteliģenci, kas savukārt pēkšņā stresa situācijā ļaus cilvēkam domāt racionāli un nepakļauties stresa radītajām emocijām.

Uzņēmumos vadītāji būs tie, kas darbiniekiem ierosinās dažādas emocionālās inteliģences attīstīšanas metodes, taču autore vēlas noskaidrot, kas rosināja pašus vadītājus un uzņēmējus implementēt jaunu metodi, šajā gadījumā meditācijas praksi, savā dzīvē. Anketas rezultāti parāda, ka visbiežāk faktors, kas uzņēmējos un vadītājos raisīja vēlmi piekopt meditācijas praksi, bija darba vides radītais stress. Šie respondenti uz jautājumu par meditācijas prakses radītajām izmaiņām saistībā ar darba vides radīto stresu atklāj, ka meditēšana palīdzēja saglabāt mieru sarežģītā situācijā.

Atbildes veidojās samērā vienlīdzīgā virzienā, minot tādus ieguvumus kā¹⁰¹:

- 1) spēju pabūt ar sevi un savām domām, kad darbā radusies situācija izveido haosam līdzīgu vidi;
- 2) domu sakopošanu;
- 3) mierīgāku reakciju uz negatīviem apstākļiem;
- 4) paaugstinātu laimes sajūtu;

¹⁰⁰ Autores veidots

¹⁰¹ Autores veidotajā anketā iegūtās atbildes

- 5) mazāku aizkaitināmību;
- 6) stresa radītu panikas lēkmju samazināšanos;
- 7) komunikācijas uzlabošanās ar padotajiem – neizpildīta uzdevuma situācijā tiek racionāli pieiets problēmai, cenšoties noskaidrot tās cēloni;
- 8) retāk tiek piedzīvotas negatīvas emocijas, jo spēj kontrolēt, kā jūtas;
- 9) stresa radītas sliktas fiziskās pašsajūtas uzlabošanās;
- 10) spēju atkāpties no situācijas un paskatīties uz to no malas ar skaidru prātu.

Kā svarīgi tika atzīti arī citi faktori kā savas garīgās veselības attīstīšana un trauksmes, sarežģītu emociju novēršana. 37% respondentu norāda, ka ar meditācijas praksi sākuši nodarboties citu veiksmīgu uzņēmēju vai vadītāju, kuri meditē, iespaidā. 26% meditēt ieteica draugi, paziņas vai kolēģi. Fiziskās veselības uzlabošanu kā faktoru min viens respondents.

Anketēšanas rezultāti apstiprina autores pētīto emocionālās inteligences nozīmi uzņēmējdarbībā. Spēja izprast un vadīt savas emocijas stresa jeb briesmu, kā to uztver smadzeņu daļa amigdala, situācijās, ļauj cilvēkam sarežģītās situācijās saglabāt mieru un pieņemt nepieciešamos lēmumus racionāli, nevis emociju iespaidā. Šī spēja ir izteikti noderīga arī komunikācijā ar apkārtējiem cilvēkiem, kas uzņēmējdarbība ir svarīga sastāvdaļa veiksmīgai uzņēmumu virzībai uz izaugsmi.

SECINĀJUMI

Bakalaura darba **Teorētiskās daļas** izstrādes gaitā, autore secina:

1. Uzņēmējam pamatā piemīt divas iezīmes: optimisms un apņēmība. Optimisma dēļ uzņēmēji nesaskata robežas; apņemšanās dēļ – nekad nepadodas.
2. Potenciāla attīstīšanai līderim jāattīsta sava emocionālā inteliģence. Šāds līderis ir kompetents tālāk attīstīt emocionālo inteliģenci uzņēmuma darbiniekos.
3. Transformācijas līderis izraisa izpratni un interesi par grupu vai organizāciju, palielina indivīdu vai grupu uzticību un mēģina pārvietot padoto bažas uz augstāku sasniegumu un izaugsmes līmeni.
4. Emocionālā inteliģence tiek uzskatīta par plaši atzītu rīku uzņēmējdarbībā darbinieku pieņemšanai darbā atlasei, to apmācībām, vadīšanas attīstīšanai un komandu veidošanai.
5. Emocionālā inteliģence iedalās 4 dimensijās: pašapziņa, spēja sevi kontrolēt, sociālā izpratne, attiecību vadīšana. Efektīva līdera pilnveidošanās, prasmju attīstīšanas un rakstura stiprināšanas process nekad neapstājas, tādējādi nosakot darba vides kultūras pamatu.
6. Mainīgās uzņēmējdarbības vides vadīšanai, nepieciešams rezonanses līderības koncepts, kurš balstās uz emocionālo inteliģenci – spēju uztvert un saprast emocijas gan sevī, gan citos, tās komunicēt un kontrolēt efektīvi.
7. Domāšanas veidu iedala 2 virzienos: izaugsmes – spēja attīstīties un mainīties, identificēt radušās negatīvās domas un pārvērst tās pozitīvās; fiksētā – uzskats, ka mainīšanās nav iespējama, lēmumi tiek pieņemti balstoties uz emocijām un apkārtējā vide tiek uztverta saasināti.
8. Darba vidē nepieciešami pēc iespējas vairāk emocionāli inteliģentu cilvēku – tad pastāv lielāka iespēja, ka darba vidē var veidoties izaugsmes domāšanas veida kultūra. Šādu darbinieku uztvere, uzvedība un garīgā pasaule būs elastīga un stabila, kas ir būtisks faktors uzņēmuma veiksmīgā darbībā.
9. Emocionālā inteliģence citām personām ir jāatklāj un jāamāca, jo lielākā daļa cilvēku neapzinās, ka emocijām ir tik liela nozīme panākumu gūšanā.
10. Cilvēka neracionālu, emocionālu un impulsīvu uzvedību dažāda rakstura situācijās izskaidro smadzeņu reģions – amigdala, kura atbild par izdzīvošanu. Piedzīvojot spēcīgas sajūtas, tā pārņem racionālo, spriest spējīgo smadzeņu daļu. Pateicoties smadzeņu plasticitātei, ir iespējams sevi attīstīt un mācīties. Cilvēks, attīstot izaugsmes domāšanas veidu, var kontrolēt

amigdalas radītos cīņas un bēgšanas refleksus, apzinoties un analizējot savas domas, emocijas un sajūtas to rašanās brīdī.

11. Uzņēmuma vidi ir svarīgi veidot pēc emocionālās inteliģences principiem, kas liek pamatu izaugsmes domāšanas veida kultūrai, lai stresa situācijās uzņēmums nestrādā mazāk saprātīgā manierē – amigdalas pārņemšanas brīdī cilvēks zaudē 10-15 IQ punktus.

Bakalaura darba **Praktiskās daļas** izstrādes gaitā, autore secina:

12. Uzņēmuma vadīšanu ietekmē straujā uzņēmējdarbības mainība. Autore secina, ka līderim ir jāspēj kognitīvi un emocionāli tai pielāgoties, jo līderi tālāk ietekmēs darbinieku emocionālos stāvokļus, kas savukārt ietekmēs uzņēmuma darbību un attīstību.
13. Uzņēmumā, kurā motivācijas sistēmas tiek balstītas tikai uz darbinieku rezultātu, nevis centību un pilnveidošanos, netiek radoši risinātas problēmas un radītas inovācijas, kas traucē uzņēmuma attīstībai.
14. Uzņēmumā, kurā piekopj sevis apzināšanās tehniku, ir mazāk emocionāli kaitīga darba vide un lielākas iespējas atklāt jaunus talantus, indivīds samazina apkārtējās vides radītā stresa ietekmi uz sevi.
15. Spēja emocionālo inteliģenci izskaidrot un tā nozīmīgumu pierādīt ar cilvēka bioloģijas, zinātnisku pētījumu un reālās dzīves ekspertu viedokļu palīdzību apstiprina, ka tās ietekme uz cilvēku ir svarīgs faktors veiksmīgas dzīves un uzņēmuma veidošanā.
16. Noskaidrojot darbinieku emocionālās inteliģences novērtējumu var izšķirt, kurās sfērās darbiniekiem nepieciešama pilnveidošana.
17. Meditācijas praksē izmantotā sevis apzināšanās tehnika attīsta emocionālo inteliģenci un līdz ar to izaugsmes domāšanas veidu.
18. Ar meditācijas palīdzību smadzeņu darbība tiek novirzīta no limbiskās sistēmas uz frontālo korteksu – no emocionālās reakcijas daļas uz racionālās domāšanas daļu smadzenēs. Šīs izmaiņas ietekmē veidu, kā cilvēks reaģē uz apkārt notiekošo.
19. Uzņēmēju un vadītāju meditācijas prakses paradumu anketēšanas rezultāti apstiprina emocionālās inteliģences nozīmi uzņēmējdarbībā un cilvēka labsajūtā.

PRIEKŠLIKUMI

Lai uzņēmuma darba vide būtu radošāka, nosvērtāka un uz izaugsmi tendēta, autore izvirza priekšlikumus:

1. Emocionālās inteliģences klātbūtnes noteikšanai darba vidē, uzņēmuma vadītājam darbiniekiem piemērot Genos modeļa testu vai EQ kartes novērtējumu, kas palīdz atklāt un novērtēt vairākus emocionālās inteliģences aspektus, lai noskaidrotu, kādās apmācības programmās jāiesaista darbiniekus.
2. Lai pieņemtu jaunus priekšstatus un uzvedību, attīstītu un stiprinātu garīgās un emocionālās spējas, kas ir nepieciešamas potenciāla sasniegšanai un panākumu gūšanai, cilvēkresursu pārvaldības speciālistam iesaistīt darbiniekus “NeuroGym” zinātniski apstiprinātu garīgās un emocionālās attīstīšanas tehniku mācību programmās.
3. Lai attīstītu emocionālo inteliģenci un sevis apzināšanās tehniku, kā rezultātā tiktu paaugstināta produktivitāte, samazināts stress, kā arī uzlabotas savstarpējās attiecības darba vietā, izmantot vadītu meditācijas un sevis apzināšanās lietotni “Headspace”. Pēc 30 dienu praktizēšanas, darbinieku stress samazinātos par 30% un koncentrēšanās spējas paaugstinātos par 14%.
4. Līderim katru rītu darba vietā veltīt 5 minūtes sevis apzināšanās sapulcei, kurā katram darbiniekam ir jāiztēlojas 3 faktori, par ko tas ir pateicīgs savā dzīvē, un jānoliek vismaz 1 svarīgs mērķis, ko vēlas paveikt konkrētās dienas laikā.
5. Lai veidotu stabilu garīgo pasauli, stimulētu kognitīvos procesus un atmiņu, samazinātu stresu, papildinātu zināšanas, uzlabotu koncentrēšanās spējas un veicinātu nosvērtību, līderis var iesaistīt darbiniekus piedalīties “Goodreads” grāmatu lasīšanas izaicinājumā un izvirzīt balvu tam, kurš izlasīs visvairāk grāmatu.
6. Lai pārorientētos no fiksēta uz izaugsmes domāšanas veidu, jāsāk ar paradumu veidošanu, kas prasa disciplīnu. Disciplinēts darbinieks ir svarīgs faktors uzņēmuma produktivitātes veicināšanā, mērķu sasniegšanā un izaugsmē. To veicina aktīvu mērķu izvirzīšana, pietiekošs un kvalitatīvs miegs, laika plānošanas tehniku izmantošana un nodarbošanās ar sportu.
7. Līderim ar cilvēkresursu pārvaldības speciālistu jāorganizē informatīvi un praktiski semināri par emocionālās inteliģences attīstīšanas nozīmi un ieguvumiem.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Grāmatas

1. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 384
2. Medina, J. J. (2008). *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*. Seattle: Pear Press, 460
3. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Group, 256
4. George S. Everly, Jeffrey M. Lating (2002) *A clinical guide to the treatment of human stress response*. New York: Springer, 478

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

5. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Scientific & Academic Publishing*, 6-14.
6. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*(21), 157-161.
7. Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
8. Bathelt, J., Scerif, G., Nobre, A. C., & Astled, D. E. (2019). Whole-brain white matter organization, intelligence, and educational attainment. *Trends in Neuroscience and Education*, 1-10.
9. Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 2-14.
10. Cheunga, R. Y., & Ng, M. C. (2019). Being in the moment later? Testing the inverse relation between mindfulness and procrastination. *Personality and Individual Differences*, 123-126.
11. Deary, I. J. (2012. gada Janvāris). Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 63, 453-482 .
12. Dresler, T., Mériau, K., & Heekeren, H. R. (2008). Emotional Stroop task: effect of word arousal and subject anxiety on emotional interference. *Psychological Research*, 364-371.
13. Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
14. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
15. Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
16. Haynie, M., & Shepherd, D. A. (2009). A Measure of Adaptive Cognition for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 695-714.
17. Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 298-342.
18. Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-334.
19. Kolb, B., & Gibb, R. (2011). Brain Plasticity and Behaviour in the Developing Brain. *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 20(4), 265-276.
20. Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155.
21. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. S. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: educational applications* (lpp. 3-31). New York: Basic Books.
22. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.

23. Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 507-536.
24. Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 93-105.
25. Palmer, B. R., Stough, C., Harmer, R., & Gignac, G. (2009). The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications. C. K. Stough, J. D. Parker, & D. Saklofske, *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications* (lpp. 103-117). New York: Springer.
26. Rae, D. (2007). *Entrepreneurship from opportunity to action*. New York: Palgrave Macmillian.
27. Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 281-285.
28. Salovey, P., Mayer, J., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 197-215.
29. Schimmack, U. (2005). Attentional Interference Effects of Emotional Pictures: Threat, Negativity, or Arousal? *Emotion*, 5(1), 55-66.
30. Schroder, H. S., Fisher, M. E., Lin, Y., Lo, S. L., Danovitch, J. H., & Mosera, J. S. (2017). Neural evidence for enhanced attention to mistakes among school-aged children with a growth mindset. *Developmental Cognitive Neuroscience Volume 24, April 2017, Pages 42-50*, 24, 42-50.
31. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Group.
32. Tan, S. (2017. gada 22. Februāris). *A Strategy for Applying the Growth Mindset Concept to Your Business*. Ielādēts no Business: <https://www.business.com/articles/a-strategy-for-applying-the-growth-mindset-concept-to-your-business/>
33. Thiruchelvi, A., & Supriya, M. V. (2009). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Asia-Pacific Business Review*, 5(2), 109-115.
34. Ugoani, J. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6, 563-584.

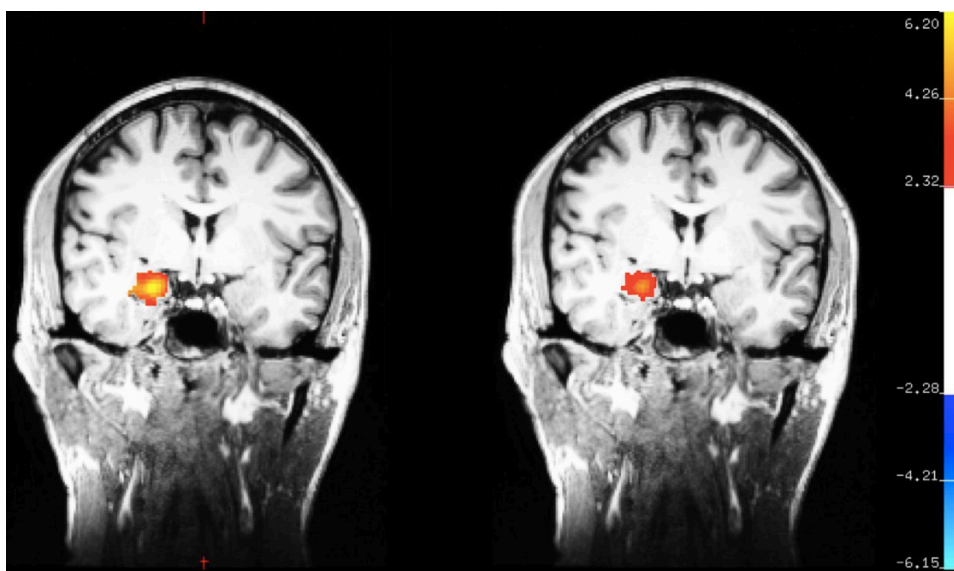
Elektroniskie informācijas avoti

35. Armstrong, T. (2018). *Multiple Intelligences*. Ielādēts no American Institute for Learning and Human Development: <http://www.institute4learning.com/resources/articles/multiple-intelligences/>
36. MHS Inc. *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test™*. Ielādēts no MHS Assessments: <https://www.mhs.com/MHS-Talent?prodname=msceit>
37. Foresight. (2019). *The Seligman Attributional Style Questionnaire (SASQ)*. Ielādēts no Foresight: <http://www.foresight.co.nz/index.asp?pageID=2145821038>
38. Busch, B., & Oakley, B. (2017. gada 3. Novembris). *Emotional intelligence: why it matters and how to teach it*. Ielādēts no The Guardian: <https://www.theguardian.com/teacher-network/2017/nov/03/emotional-intelligence-why-it-matters-and-how-to-teach-it>
39. Herjavec, R. (2017. gada 16. Augusts). *If You Don't Fail, You Won't Succeed*. Ielādēts no Robert Herjavec: <https://www.robertherjavec.com/dont-fail-wont-succeed/>
40. Palmer, B. (2018. gada 22. Maijs). *The link between Emotional Intelligence and Growth Mindset*. Ielādēts no Genos International: <https://www.genosinternational.com/growth-mindset/>
41. Cherry, K. (2019. gada 13. Marts). *What Is Brain Plasticity? How Experience Changes the Brain*. Ielādēts no Very Well Mind: <https://www.verywellmind.com/what-is-brain-plasticity-2794886>
42. Sande, K. (2014. gada 19. Maijs). *Four Ways to Defeat Hijacking*. Ielādēts no Relational Wisdom 360: <https://rw360.org/2014/05/19/four-ways-defeat-hijacking/>
43. Nadler, R. (2011. gada 29. Aprīlis). *Where Did My IQ points Go?* Ielādēts no Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/leading-emotional-intelligence/201104/where-did-my-iq-points-go>

44. Cambridge Assessment International Education. (2017. gada Septembris). *Metacognition*. Ielādēts no Cambridge International: <https://www.cambridgeinternational.org/Images/272307-metacognition.pdf>
45. Tan, S. (2017. gada 22. Februāris). *A Strategy for Applying the Growth Mindset Concept to Your Business*. Ielādēts no Business: <https://www.business.com/articles/a-strategy-for-applying-the-growth-mindset-concept-to-your-business/>
46. Krakovsky, M. (2017. gada 20. Septembris). *Why Mindset Matters*. Ielādēts no Stanford Magazine: <https://stanfordmag.org/contents/why-mindset-matters>
47. Peavler, R. (2018. gada 24. Decembris). *The Goals of Shareholder Wealth Maximization*. Ielādēts no The Balance Small Business: <https://www.thebalancesmb.com/shareholder-wealth-maximization-392844>
48. Pawar, Y. (2018. gada 21. Augusts). *Importance of encouraging growth mindset at the workplace*. Ielādēts no Upraise: <https://upraise.io/blog/importance-growth-mindset-workplace/>
49. Genos International testi. Pieejami: <https://www.genosinternational.com/assessments/>
50. New England Coaching. (2017). *Emotional Intelligence - What Is the Genos Model?* Ielādēts no New England Coaching: <https://newenglandcoaching.com/emotional-intelligence-what-is-the-genos-model/>
51. Heckstall, V. (2017. gada 22. Februāris). *The Art of Being Present: Building a Company Culture Rooted in Mindfulness*. Ielādēts no Business: <https://www.business.com/articles/the-art-of-being-present-building-a-company-culture-rooted-in-mindfulness/>
52. Mosley, M. (2017. gada 25. Jūnijs). *Why Word of Mouth Is so Important?* Ielādēts no Social Media Today: <https://www.socialmediatoday.com/marketing/why-word-mouth-marketing-so-important>
53. Alidina, S. (2018. gada 7. Novembris). *10 Ways to Be More Mindful at Work*. Ielādēts no Mindful: <https://www.mindful.org/10-ways-mindful-work/>
54. Emmons, R. (2010. gada 16. Novembris). *Why Gratitude Is Good*. Ielādēts no Greater Good Magazine: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_gratitude_is_good/
55. *Oprah Winfrey citāts par pateicību*. Ielādēts no Brainy Quote: https://www.brainyquote.com/quotes/oprah_winfrey_163087
56. Ohio State News. (2012. gada 29. Aprīlis). *Multitasking May Hurt Your Performance, But It Makes You Feel Better*. Ielādēts no Ohio State News: <https://news.osu.edu/multitasking-may-hurt-your-performance-but-it-makes-you-feel-better---ohio-state-research-and-innovation-communications/>
57. Kumara, S. (2014. gada 3. Jūnijs). *Negativity Bias*. Ielādēts no Brief Mindfulness: <https://www.briefmindfulness.com/negativity-bias/>
58. Powell, A. (2018. gada 9. Aprīlis). *When science meets mindfulness*. Ielādēts no The Harvard Gazette: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2018/04/harvard-researchers-study-how-mindfulness-may-change-the-brain-in-depressed-patients/>
59. Thackray, G. (2018. gada 8. Septembris). *10 Hacks to Create a Growth Mindset in the Workplace*. Ielādēts no Positive Change Guru: <https://positivechange guru.com/10-hacks-to-create-a-growth-mindset-in-the-workplace/>
60. Klein, J. (2017. gada 1. Augusts). *How to Cultivate a Growth Mindset at Work*. Ielādēts no Inspire Human Resources: <https://inspirehumanresources.com/bring-your-growth-mindset-to-work/>
61. Essi Systems. (2019). *Bring your best. EQ Map®*. Ielādēts no Essi Systems: <https://essisystems.com/eq-map/>
62. NeuroGym. *About us*. Pieejams: <https://www.myneurogym.com/about-us/>
63. Ward, M. (2016. gada 16. Novembris). *Warren Buffett's reading routine could make you smarter, science suggests*. Ielādēts no CNBC Make it: <https://www.cnbc.com/2016/11/16/warren-buffetts-reading-routine-could-make-you-smarter-suggests-science.html>
64. Cohen, J. (2014. gada 18. Jūnijs). *5 Proven Methods For Gaining Self Discipline*. Ielādēts no Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jennifercohen/2014/06/18/5-proven-methods-for-gaining-self-discipline/>
65. Ratini, M. (2018. gada 18. Jūnijs). *Meditation, Stress, and Your Health*. Ielādēts no WebMD Medical Reference: <https://www.webmd.com/balance/guide/meditation-natural-remedy-for-insomnia#1>

PIELIKUMI

MRI skenējums pirms un pēc meditācijas praktizēšanas



Funkcionālās Magnētiskās Rezonances (MRI) amigdalas reģiona aktivitātes skenējums, redzot emocionālu attēlu pirms un pēc meditācijas praktizēšanas

Kognitīvo procesu stimulēšanas ieteikums

Autore iesaka izlasīt šādas grāmatas:

- 1) Napoleon Hill, “Think and Grow Rich”;
- 2) Charles Duhigg, “The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business”;
- 3) Marcus Aurelius, “The Meditations of The Emperor”;
- 4) John Medina, “Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School”;
- 5) Jack Canfield, “The Success Principles: How to Get from Where you are to Where You Want to Be”;
- 6) Ashlee Vance, “Elon Musk”;
- 7) Robert A. Emmons, “Thanks!: How the New Science of Gratitude Can Make You Happier”;
- 8) Carol S. Dweck, “Mindset: The New Psychology of Success”.

Ekspertu interviju dalībnieki un jautājumi

1. Ekspertu intervijās piedalās:

- 1) Artis Daugins, elektrokartingu halles uzņēmuma “Blue Shock Race” un “Blue Shock Bike” dibinātājs (LV);
- 2) Ken Ibizugbe, valūtas (Forex) tirdzniecības akadēmijas “Blue Capital Academy” dibinātājs un izpilddirektors, valūtas tirgotājs, riska ieguldījumu fonda pārvaldnieks (ASV);
- 3) Luis Garcia, mediju, mārketinga un publisko attiecību uzņēmuma “Red Wolf Entertainment” dibinātājs un izpilddirektors, ASV armijas veterāns (ASV).

2. Autore ekspertu intervijās noskaidro atbildes uz šādiem jautājumiem:

1. Vai jūs uzskatāt, ka domāšanas veids ir liela daļa no jūsu panākumiem?
2. Vai jūsu uzņēmums koncentrējas uz darbinieku domāšanas veida attīstīšanu / uzlabošanu?
3. Vai jūs izmantojat kādas īpašas metodes, ar kurām varētu dalīties?
4. Kā izaugsmes domāšanas veida kultūra darba vidē ietekmē jūsu biznesu?
5. Vai jūs teiktu, ka tam ir liela nozīme uzņēmuma attīstībā un panākumos?

Meditācijas paradumi uzņēmēju un vadītāju vidū

Anketas jautājumi

1. Atzīmējiet sev atbilstošo pieņēmumu.

- Uzņēmējs
- Vadītājs (uzņēmuma, struktūrvienības)

2. Vai Jūs praktizējat meditāciju?

- Jā
- Nē

3. Ja atzīmējat "Jā", cik ilgu laika periodu (regulāri un neregulāri) Jūs to praktizējat?

- Mazāk par gadu
- 1-3 gadus
- 3-5 gadus
- Vairāk kā 5 gadus

4. Ja uz 2. jautājumu atbildējāt ar "Nē", vai Jūs vēlētos sākt to praktizēt?

- Jā
- Nē

5. Ja uz iepriekšējo jautājumu atbildējāt ar "Jā", kāpēc neesat to vēl sācis/sākusi?

6. Cik reizes nedēļā Jūs meditējat?

- 1-2
- 2-3
- 3-4
- 4-5
- Katru dienu
- Pēc nepieciešamības

7. Kādu faktoru dēļ Jūs sākat praktizēt meditāciju?

- Pēc draugu/paziņu/kolēģu ieteikuma
- Labākas fiziskās veselības nolūkā
- Labākas garīgās veselības nolūkā
- Trauksmes, sarežģītu emociju dēļ
- Darba vides radītā stresa dēļ
- Citu veiksmīgu uzņēmēju/vadītāju, kuri meditē, iespaidā

8. Kādas izmaiņas Jums ir sniegusi meditācijas prakse?