

Trešā daļa.
Obsesīvi kompulsīvais rokraksts

Saturs

1. Ievads. Domā un dari!
2. Obsesīvais un kompulsīvais pavērsiens
3. Ko nozīmē obsesijas, ko kompulsijas?
4. Par obsesīvi kompulsīvas personības veidošanos
5. OK personības atpazīšana (portretējuma zīmes)
6. OK personība – izglītības organizācijas vadītājs
7. Apdraudējumi. Lejup pa emocionālā nobrukuma nogāzi?
8. Ievirze pašstudiju turpināšanai
9. Literatūra

1. Ievads. Domā un dari!

Psihoterapeiti un psihologi ir ironiski ļaudis. Cilvēka rakstura apzīmēšanai tie izvēlējušies terminus, kas lasītāju dara domīgu. Izvēlētajiem terminiem ir didaktiska ievirze. Tie atgādina, ka dzīvot un domāt vajadzētu apdomīgi un psihiskā veselība ir jāsaudzē. Ja kāds ignorē smalkos brīdinājumu signālus un nespēj tiem pievērst savlaicīgi uzmanību, tie spiesti iepazīt traucējumus.

Dzīve it kā sagatavo pārbaudījumus un vilina šķērsot liktenīgo robežstāvokli. Aiz tās cilvēka mūžs ieslīgst psihisko traucējumu nepievilcīgajā slazdā, kurā tad arī būs lemts sadzīvot ar histērisko, narcistisko, šizoīdo, depresīvo, paranoīdālo, maniakālo, disociālo, obsesīvo, kompulsīvo vai vēl kāda cita traucējuma vai to kombināciju izraisītajām likstām. Kompensējoša jeb alternatīva interpretācija balstās uz apsvērumu, ka psihiskā veselība nav nevainojama, un vai katrā cilvēkā var konstatēt kādu liktenīgu psihiskās veselības ievirzi, kas attaisno iepriekš minēto terminu izvēli.

Cilvēki darbojas bezapziņas, emociju un/vai domāšanas iespaidā. Obsesīvi kompulsīvu (turpmāk: OK) personību izvēlēs dominē uzticēšanās domu spēkam un domāšanas praktiskajam lietojumam.

Cilvēka prāts padara rīcību apzinātu. Prāts gan apsteidz, gan seko rīcībai vai arī saplūst ar to. Domāšana, gribēšana, spriestspēja ir klātesoša darbībā un signalizē par korekcijām, kas vēlamas/nepieciešamas nepilnību novēršanai un darbības pilnveidošanai.

Domāšanas un darīšanas savstarpēja iedarbība, tostarp pretstāvēšana, ir gana sarežģīta. To ir slīpējusi vēsturiskā un joprojām noslēpumainā antropoģenēze. Domāšanas un darīšanas sasaiste ir ietekmējusi un joprojām ietekmē cilvēka būtības dziļākos slāņus, cilvēka eksistenciālās uzvedības pamatu un sekas, ko tā izraisa.

Spēja **sistēmiski** domāt, un tās ietekmē rīkoties, ir kvalitāte, kas atšķir cilvēku no citām dzīvām būtnēm. Prāts un garīgās pasaules atklāsme ir paplašinājusi mērķtiecīgas (saprātīgas) rīcības diapazonu un atraisījusi tās jaudu. Domā un dari pieeja stimulē apkārtējās pasaules izziņu, saziņu, interesi par mākslu un sociālo vidi, tostarp izpratni par sevi un vēstures gaitu.

Uzskata, ka mūsdienu jeb „saprātīgais” cilvēks (Homo sapiens) dzīvo uz Zemes kādus 100 000 gadus. Vēl senāks ir „prasmīgais cilvēks” (Homo habilis) un „stāvstaigājošais cilvēks” (Homo erectus). Laikā pirms Homo sapiens dominē darbošanās. Tā ir visaptveroša. „Prasmīgā” darbošanās un ķermeņa stāvokļa izmaiņas, proti, stāvstaigāšana, kombinējas jaunās (piemēram, mācīšanās un atcerēšanās) iespējās, kas savukārt provocē domāšanu

(apjēgšanu). Praktiskā darbošanās dažādojas, kad mācīties spējīga būtne iemanās savstarpēji sazināties, veido un lieto valodu.

Domāšana, reiz apjausta, turpina nostiprināties. Tā kļūst komplicētāka, pieaug tās ietekme, paverot virkni izdzīvošanas priekšrocību, salīdzinājumā ar citām dzīvām būtnēm.

Tiesa, civilizācijas, audzējot prāta un darbošanās spējas, ir turpina ieguldīt tehniskajos līdzekļos (ierocos), kas radīti, lai savstarpēji iznīcinātu viens otru. (No citām blaknēm, ko izraisa domāšanas un darbošanās tandēms, mēģināsim pašlaik abstrahēties.)

Par to, ka darīšana provocē domāšanu, mēs pārliecināties joprojām. Pietiek sastrādāt ko nevēlamu (pārsteidzīgu) un mūsu nožēla mijas ar vēršanos pie sevis: „Kāpēc es tā rīkojos, kāpēc savlaicīgi nepadomāju par sekām?”

Cilvēks, pateicoties domātspējai, spriestspējai, iztēlei un atmiņai, ir iemanījies domāt autonomi, t.i., domāt arī vaļas brīžos, kad praktiskā darbība nenotiek. Atcerēšanās un iepriekš paveiktā izvērtēšana, kā arī domāšana par turpmāk darāmo un dalīšanās savās pārdomās ar citiem, ir neaizstājami praktiskās domāšanas, mūsu praktiskā prāta atribūti.

Autonoma domāšana tiecas pašapliecināties un izpaužas spekulatīvi, teorētiski, akadēmiski. Vēl vairāk: domāšana vēršas pie sevis. Tā vēlas sevi izzināt un saprast.

Domāšana alkst brīvības. Tā sasniedz to, kad iemanās kļūst pastāvīga un patstāvīga.

Praktiskās domāšanas sakarā ir svarīgi saprast, kā tieši domāšana papildina (bagātina) cilvēka darbību, tās „instrumentu” klāstu ar tādiem domāšanas produktiem kā apzināts nolūks, domām par priekšstata saturu darbības norisei, mērķi kā vēlamu rezultātu u.c.

Mūsdienās gatavošanās sarežģītam pasākumam notiek krietnu laiku pirms tā uzsākšanas, saglabājot apņēmību aktualizēt domāšanas produktus praktiskās darbības laikā.

Domāšanas līdzdalība praktiskā darbībā nostiprinās, kad/ja domāšana ir pieteikusi sevi kā patstāvīga vienību, pirms un pēc praktiskās rīcības, kā arī paralēli un mijiedarbībā ar to.

Cilvēce nekad nav pārstājusi interesēties par domāšanas, saprāta, prāta fenomenu. To jūsmīgi cildina un apbrīno, un ne mazāk apņēmīgi nicina un noniecina!

Apgaismības laikmetā cilvēce tiecās uzticību prāta diženumam nostiprināt kultūrā.

I.Kanta un daudzu citu autoru darbos atradīsim liecības, kas izceļ prāta nozīmi (līdz ar centieniem noteikt prāta iespēju robežas). Kants raksta: „Tomēr cilvēks patiešām atrod sevi kādu spēju, ar kuru viņš sevi atšķir no visām citām lietām un pat no sevis paša, ciktāl viņu aficē priekšmeti, un šī spēja ir prāts” (Kants, 2020.). Turklāt prāts „tālu iziet aiz visa tā robežām, ko var dot jutekliskums, un apliecina savu augsto veikumu, atšķirot juteklisko pasauli no sapratnes pasaules, ar to iezīmējot pašai sapratnei tās robežas (Kants, 2020.)

Turpmākajos gadu simtos uzticēšanās domāšanas un prāta spējām, vienlaikus stiprinot šķirumu no jutekliskās pasaules, ir evolucionējusi daudzos un dažādos virzienos.

Tomēr pamatintriga un paradoksi ir saglabājušies: domāšana (līdz ar to arī domāšanas un darīšanas saistījuma prasme) katram indivīdam ir jāapgūst (jāatklāj) no jauna un jārūpējas par tās pilnveidošanu. Īpaši jāuzsver tas, ka cilvēkam jāmacās ne vien domāt, bet arī **attīstīt spēju vienot domāšanu un praktisko darbību**. To paveikt palīdz audzināšana un izglītība ģimenē un skolā, studijas un treniņi, tālākizglītība un profesionālā darbībā iegūtā pieredze. Neiztikt arī bez prasmes, ko apgūstam, ja nodarbojamies ar pašizglītību.

Joprojām galvenie ir šādi domāšanas un darīšanas saistījuma varianti:

1. Domāšana par praktiski veicamo darbību norisinās pirms darbības. Apsteidzošā domāšana ir atdalīta no iecerētās darbības ar laika intervālu.

Pirms darbības uzsākšanas cilvēks veic „mājas darbu” – iespējami detalizēti domās „izdzīvo” un izvērtē darbības iespējamo norisi. Sarežģītos gadījumos šī procedūra ietver darbības plāna sagatavošanu, līdzekļu piesaistīšanu, laika grafika kalkulēšanu, priekšstatu par sasniedzamajiem rezultātiem u. tml. Darbības efektivitāte būs atkarīga no domāšanas precizitātes un atbilstību reālajām.

- Mūsdienās „mājas darbu” etaps mēdz būt ne tikai laikietilpīgs. Nereti tas ir arī visai sarežģīts pasākums, kurā iesaistās daudzi cilvēki. Šāds domāšanas etaps noslēdzas ar kopdomāšanas produktu. Tajā iesaistās cilvēki, kuri ir īpaši sagatavoti un specializējas šādu „produktu” sagatavošanā. Nereti tas tiek noformēts kā tiesiski saistošs dokuments, kas precīzi reglamentē turpmākās rīcības procesu un rezultātu. Tāds dokuments ir, piemēram, arhitekta (biroja) sagatavots (jaun)būves tehniskais projekts. Mūsdienu specializācija ir parūpējusies par to, lai cilvēki, kuri kvalificējušies profesionālas darbības veikšanai, nav tie paši speciālisti, kuri sagatavo domāšanas „produktus” darbībai. Nereti arī organizācijai izvirzītie mērķi, plāni un programmas ir šāda veida domāšanas produkti.
2. Domāšana, kā papildinošs komponents, ir tieši iekļāvusies rīcības norisēs un funkcionē kā šo norišu operatīvs virzītājs, regulētājs, kontrolētājs, apzinātības uzturētājs. Šo fenomenu var raksturot kā rīcības apzinātības procesu. Darbiniekiem darbības apzinātība ir pieprasīta arī tad, ja tie īsteno projektus un programmas, ko sagatavojusi valdība, dienesti, organizācijas vadība, jo arī tie, protams, ir saprātīgi un atbildīgi, t.i., profesionāli, jāīsteno.

Tomēr der atcerēties, ka daudzas ikdienas darbības, pat darbavietā, esam iemanījušies veikt neapzināti. Mēs daudz nedomājam par to, ko darām, ja veicam rutīnas darbu. Šajā laikā mūsu prāts it kā „atpūšas”, bet tikpat labi tas var būt nodarbināts ar domāšanas „produktu” sagatavošanu kādai citai, turpmāk īstenojamai, darbībai.

Prāta vēsturiskā manifestācija nenozīmē, ka domāšana vienmēr un noteikti apsteidz, un/vai regulē praktisko rīcību. Arī mūsdienās cilvēks ir palicis uzticīgs „vēsturiskajai atmiņai”, un sāk domāt (iespējams, spēj domāt) tikai tad, kad sāk praktiski darboties, nodarbina, piemēram, rokas. Pie šāda tipa cilvēkiem pieskaitāmi ne tikai tie, kuriem ērtāk ir sevi neapgrūtināt ar domāšanu, bet arī cilvēki ar „zelta rokām”. Cilvēks prasmīgais joprojām ir dzīvs!

Atteikšanās no apsteidzošās domāšanas notiek arī tad, kad ļaujamies pieredzei, intuīcijai, iedvesmai, mīlestībai, aklaī uzticībai un bezierunu paklausībai. Akla sekošana harizmātiskam jeb burvīgam līderim un/vai arī represīvām diktatoram ir bezdomu būtņu darbošanās piemēri. Dažkārt nevaldāmu baiļu, naida, atriebības u.c. emociju iespaidā cilvēki rīkojas tik strauji un spontāni, ka domāšanai laika neatliek. Tā notiek arī dzērumā vai narkotisko vielu iespaidā. Tad domāšana par sastrādāto un tā vērtēšana notiek, kad darbība ir pabeigta, ja vispār.

Daudz ko darām neapzināti vai neuzmanības iespaidā, mūsdienās arī adaptētas visatļautības un egocentrisma mudināti. Tā ir smaga nasta sabiedrībai, jo apdraud citu cilvēku drošību. Par raksturīgu visatļautības vizītkarti Latvijā iesakņojusies satiksmes noteikumu masveida ignorēšana. Tā ir kā neatņemama autotransporta kustību pavadoša ceļa zīme, ko autovadītāju izpildījums pārvērtis par rutīnu. Pētījumi, lai tuvāk iepazītos ar satiksmes pārkāpumiem, nav vairs jāveic – par tiem ik mirkli pārliecinās ikviens, kas nonācis uz ielas vai autoceļa. Par spilgtāko augstprātības un visatļautības manifestācijas un nesodāmības maģistrāli pārvērtusies Rīgas Jūrmalas šoseja, nu jau daudzu (ap 30) gadu garumā. Pa trešo (un ne tikai) tās joslu traucas allaž steidzīgie dārgo spēkratu vadītāji un aiz tiem visi citi, kas vēlas tiem līdzināties. Tie ir ļaudis, kas spējuši ieviest pašregulējošu „kārtību”, ko ar klusuciešanu akceptējusi ceļu policija un tajā neiejaucas. Satiksmes noteikumu pārkāpumi uz Rīgas Jūrmalas šosejas vairs nav sodāma parādība, jo tā ir sistēmiska un regulāra.

Cilvēka domāšana ir dažnedažāda. Svarīgi saprast, ka prasme izmantot domāšanu praktiskajā dzīvē nav kādas atsevišķas cilvēku grupas priekšrocība vai atsevišķu cilvēku rakstura iezīme. Tā ir tipiska visu domāspējīgu būtņu prasme, raksturīga pazīme visam cilvēku kopumam. Milzīgā individuālo variantu, tāpat kā dažādu grupu izraisītā, daudzveidība, un pat atkāpes no domāšanas priekšrocību izmantošanas, šo atziņu principiāli nemaina.

Ja esi noskaņojies rīcībai, sāc ar domāšanu!

Tekstā izmantoti šādi **pamatjēdzieni, saīsinājumi un frāzes**: domāšana, domāšana un emocijas, darbība jeb rīcība, domā un dari princips, domā dari metode, izglītības organizācija (IO), obsesīvs, kompulsīvs, obsesīvi kompulsīva (OK) personība, obsesīvi kompulsīva (OK) personības struktūra, obsesīvi kompulsīvs (OK) raksturs, obsesīvi kompulsīvs (OK) izglītības organizācijas vadītājs, uzmācīgas domas, negribētas un atkārtotas darbības, rigida domāšana, apsēstība, obsesīvi kompulsīvi (OK) traucējumi.

2. Obsesīvais un kompulsīvais pavērsiens

Obsesīvi un kompulsīvi orientēta personība savu dzīvi balsta „domāšanas un darišanas” principā. Savu iespējamo darbību tas uztic domāšanai – apsver darbības iecerī, gaitu (norisi) un rezultātu. „Mums ir darišana ar obsesīvi kompulsīvo personības struktūru, ja „domā dari” princips ir kļuvis par cilvēka virzošo psiholoģisko motīvu, un vērojama izteikta disproporcija ar spēju just, spēlēties, sapņot, gūt baudu no mākslas darbiem un citiem darbības veidiem, kas mazāk atkarīgi no saprāta”, raksta N. Makviljamsa (McWiljams, 2011). Formulējums visnotaļ strikts. Līdzīgās domās ir arī citi autori. Makviljamsa saista domā un dari principu ar obsesīvi kompulsīvu raksturu (turpmāk: OK raksturs), akcentējot divus momentus. Pirmkārt, princips ir kļuvis par cilvēka virzošo psiholoģisko motīvu, un, otrkārt, personai ir vērojama izteikta disproporcija ar spēju just. Abos momentos autore akcentē domāšanas un jutekliskuma **pārrāvumu** – domāšana (racionālā pieeja) pārmērīgi dominē un nomāc (ierobežo) emocionalitāti.

Tik tiešām, dzīves dažādās situācijās mēs cenšamies konsekventi ierobežot emocijas, pakļaujot tās prāta kontrolei. Grūti iedomāties, kāda būtu cilvēku sabiedrība, ja notiktu pretējais un tiesneši, policisti, skolotāji, ārsti, organizāciju vadītāji, veicot darba pienākumus, ļautos nekontrolētām emocijām un spontānai rīcībai. Sastrādātais kļūtu bezjēdzīgs. Nozīmi zaudētu arī uzvedības regulējumi, normas un likumi.

Domā un dari princips var izpausties kā „virzošs psiholoģisks motīvs” tad, ja profesionālās prasības, ētiskās normas un likumi tiek ievēroti un tie kļuvuši par pašsaprotamiem profesionālās darbības nosacījumiem. Šādā gadījumā domā un dari princips ir nostiprinājies arī kā sociāls un kulturāls faktors.

Variācijas, kā domāšana dominē un kādās gradācijas pakāpēs šī dominance izpaužas, ir daudzas un dažādas. Manuprāt, dominējoši ir tie gadījumi, kad domā un dari princips ir virzošais psiholoģiskais motīvs, bet nav vērojama „izteikta disproporcija ar spēju just”. Konstatēt domāšanas disproporcijas ar spēju just ir gana sarežģīts uzdevums, ja OK personība cenšas izvairīties no atklātas sarunas par savām jūtām un emocijām. Izvairīšanās apspriest savus afekta stāvokļus un pat kaunēšanās no šādas vaļsirdības ir daļa no OK personības izpratnes par savas dzīves kvalitāti. Der pievērst uzmanību tam, ka Makviljamsa teikumu sāk ar frāzi: „Mums ir darišana ar...”. Tātad aprakstīti gadījumi no psihoterapeita prakses ar klientiem, kuri devušies pēc palīdzības un kuriem novērojamas obsesīvi kompulsīvu traucējumu pazīmes.

Tomēr nav mazsvarīgi pārliecināties, vai konsekventa paļaušanās uz domā un dari pieeju laika gaitā mazina (emocionāli noplicina) personības radošo struktūru. Ja šādas izmaiņas ietekmē vadītāja profesionālo kapacitāti, tas būtu uztverams kā brīdinājuma signāls.

3. Ko nozīmē obsesijas, ko kompulsijas?

Obsesijas

Latīņu vārds *obsessio* nozīmē turēšanu savā varā, ielenkšanu. Vārdnīcā varam lasīt, ka ar obsesijām medicīnā apzīmē domas, atmiņas, tieksmes, bailes, šaubas u. tml., kas pret savu gribu rodas slimam (dažkārt arī veselam) cilvēkam; cilvēks apzinās, ka obsesijas ir nepareizas, neracionālas un nevajadzīgas, tomēr nespēj no tām atbrīvoties” (Svešvārdu vārdnīca, 1999). Šajā gadījumā obsesīvas ir domas, atmiņas utt., kas kļuvušas patvaļīgas un uzmācīgas. Krasākās izpausmēs obsesijas izpaužas kā **apsēstībā** ar domu fragmentiem un vīzijām. Tie ir ekstrēmie varianti, kas liecina par obsesīviem traucējumiem.

Taču ar atsevišķām obsesīvu domu un juteklības izpausmēm saskaras gluži veseli cilvēki. Turklāt tas nenozīmē, ka obsesijas ierobežo personību un draud nākotnē izraisīt nopietnus traucējumus. Obsesiju izpausmes obsesīvi kompulsīvai personībai kombinējas ar uzticību domu spēkam, ar aizrautību un neatlaidību, ar apņēmību sekot savai izvēlei un ieinteresētībai. Termins ir sarežģīts un ar dažādām nozīmes niansēm. Termina izpratni apgrūtina tas, ka obsesijām var būt pakļauts gan cilvēka prāts (domāšana, spriešana, vērtēšana), gan juteklība – tieksmes, dziņas, bailes, naids, kauns u.tml. Daļa no šīm emocijām (bailes, kauns u.c.), ja tās ir intensīvas, sagādā mentālu diskomfortu. Turklāt urdošās emocijas nav vienkārši „šaubas, bailes, naids vai kauns” pašas par sevi, bet tās nodarbina arī mūsu domāšanu un atmiņu, kas tad arī izpaužas kā „biežas un uzmācīgas domas un atmiņas”.

Kā zināms, dažas emocijas un jūtas, piemēram, tieksmes, vēlmes, intereses, jūsma, mīlestība, mūs emocionāli uzlādē, izraisa patīkamu pārdzīvojumu un mudina darboties. Savukārt citas (bailes, kauns, vilšanās, riebums, šaubas) drīzāk ierobežo cilvēku un slāpē tā vēlmi produktīvi izpausties.

Der atcerēties, ka netrenēta domāšana patiesībā ir patvaļīga un spontāna. Disciplinēt tās gaitu ne vienmēr izdodas. Lai attīstītu spēju koncentrēt domāšanu noteiktam mērķim, uzdevumam, metodei, tematam, profesionālai darbībai, jāpievēršas vingrinājumiem un treniņiem.

Šaubas rosina meklēt risinājumus domās un rīcībā, bet tās var aktivizēt arī bailes. Šādi pavērsieni piedzīvoti Covid-19 apstākļos. Tomēr galvenokārt šaubas par sevi un par pasauli modina tieši domāšanas akts – tas, ko pieredz domātājs ego (Ārente, 2000). Liekas dīvaini, ka domāšanas ietekme var būt tik spēcīga, ka cilvēku pārņem bailes un nemiers (Kirkegors, 2010). Tiesa, arī sadzīves situācijās mēdzam zaudēt sirdsmieru, ja sadomājamies un iztēlojamies ko tādu, no kā paši nobīstamies. No nemiera, ko izraisa domāšana, pasargāti neesam. Bieži tas ir stimulē, lai sāktu rīkoties.

Dažādas emocijas, tostarp bēdas un ilgas, bezcerība un nomāktība mēdz saglabāties ilgstoši, un ir tendētas atkārtoties. Līdz ar to atvērtas arī obsesijām. Īpaša vieta te ierādāma atmiņām. Tās, atšķirībā no iecerēm un idejām, var būt piesātinātas ar obsesijām. Atrasties spilgtu un negatīvu atmiņu gūstā nav patīkami.

Tas, ka obsesijas uznirst prātā, komplektā ar netīkamām un nomācošām atmiņām, acīmredzot ir tipiska obsesiju izpausme.

Spilgtas un dzīvespriecīgas atmiņas, pat ja tās atkārtojas bieži, ir svabadas no tās tukšuma sajūtas, ko izraisa negatīvu atmiņas.

Mūža nogalē katra cilvēka prāts un emocijas ir piesātinātas ar atmiņām. Jo lielāks nodzīvoto gadu skaits un apjomīgāks piedzīvotā klāsts, jo lielākā daudzumā un intensitātē atgriežas atmiņas par pagātnes notikumiem. Robeža, aiz kuras atmiņas kļūst nomācošas un patvaļīgas vai pat pārvēršas diagnozē, ir individuāla. Tās konstatēšana ir speciālista ziņā. Šādas obsesijas, proti, uzmācīgas un nepatīkamas pagātnes ainas, dzīves kvalitāti nevairo.

Savukārt, lai apzināti vai arī neapzināti pievērstos vēlmēm, sapņiem un fantāzijām brieduma gadi vai vecumdienas nav jāgaida. Ar nākotnes nojautām un cerībām ir piesātināta ikviena pusaudža un jaunieša iztēle, domu un jūtu pasaule. Tās atraisa prieku, ir patīkamas un emocionāli iedvesmojošas, turklāt neapnīk. Šāda trauksme nav sveša arī brieduma gados. Sapņiem un nākotnes iecerēm obsesijas nemēdz uzbrukt. Obsesīvs apdraudējums nepārņem jauno cilvēku pat tad, ja tas pārpārēm ir aizrāvis ar nākotnes fantāzijām, ja vien saglabājas cerība, ka sapņi piepildīsies. Līdz ar to fantāzijas un sapņus par veiksmīgu un laimīgu dzīvi: satīcīgu ģimeni ar kuplu bērnu pulciņu, māju pie jūras vai ezera, īpašumiem siltās un pārticīgās ārzemēs, izciliem sasniegumiem sportā, mākslā un politikā nav pamata iekļaut potenciālo obsesiju aprakstos. Izņēmumi varētu parādīties brieduma gados, kad fantāzijas par bagātību, slavu un popularitāti, joprojām ir spilgtas, bet kļuvušas apnicīgas līdz ar šaubām par šādu fantāziju pamatotību.

Daudzas spožās fantāzijas zaudē gaisīgo spozmi līdz ar profesijas izvēli un tās apguvi, jo izglītības procedūrās svaru kausi nosliecas cilvēka racionālo spēju, prāta (domāšanas, spriešanas un vērtēšanas) virzienā.

Protams, interese par nākotni, veicot profesionālo darbību, nezūd. Plāni, mērķi, vīzijas, idejas un ieceres ir uz nākotni vērsti. Tie uzplaukst cerīgā un emocionāli piesātinātā noskaņojumā. Tomēr vēlmju domāšana un sapņu gaisīgums te vairs nedominē. Sekmīga mērķu izvirzīšana un sasniegšana, plānu īstenošana kļūst atkarīga no racionālās domāšanas produktiem saistībā ar saprātīgu lēmumu pieņemšanu, aprēķinu un izpildījuma precizitāti, disciplinētību un kontroli, sadarbības prasmi, apņēmību (gribu) sasniegt cerēto rezultātu u. tml. Racionālai domāšanai šajos procesos ir noteicoša ietekme līdz ar spēju iesaistīt gribasspēku, pārvarēt nogurumu un ikdienas rutīnu, vērtēt sasniegumu un neveiksmju pieredzi. Emocionālā vide ir klātesoša, tā ir vēlama, bet darba rezultāti sniedz gandarījumu tikai tad, ja tie ir augstvērtīgi.

Iepriekš minētās konsekvences ir spēkā arī profesijās, kuras saistītas ar mākslu. Mūziķi, aktieri, gleznotāji, rakstnieki, dzejnieki u.c. apgūst augstākās izglītības piedāvātos domāšanas modeļus, un vienlaikus saglabā visciešākās saites ar spēju just un pārdzīvot, izprast un kontrolēt savas emocijas. Emocionālā inteliģence ir raksturīga diriģentiem, režisoriem, teātra vadītājiem. Šādas personības ir attīstījušas un izkopošas savas jūtas un emocijas un vienlaikus arī racionālo domāšanu, jo tāda ir profesionālās kvalifikācijas jēga.

Domāšana ir spilgta, cilvēkam dāvāta kvalitāte. Un joprojām tā ir arī viena no visnoslēpumainākajām parādībām, kas piedalās katra cilvēka dzīvē. Neskaitāmie pētījumi, mēģinājumi saprast un aprakstīt domāšanu nekādi nespēj mazināt domāšanas izaicinošo noslēpumainību. Tā slēpj sevī interesantu paradoks: domāšana ir iespējama tad, ja mēs saprotam to, ko domājam (saprotam domas saturu), tomēr tas nenozīmē, ka līdz ar to esam sapratuši arī pašu domāšanas procesu. Pētījumu virzienu daudzveidība un autoru darbu klāsts, kuri pievērsušies šim tematam, ir iespaidīgs. Tāpēc katra indivīda centieni to iepazīt tuvāk, liks secināt, ka šādām studijām ir jāvelta gadi.

Mūsu mērķis ir cits. Tiesa, piebildīšu, ka profesionālā studiju programmā, kura tiktu veidota IO vadītāja sagatavošanai, vēlams iekļaut studiju kursu „Domāspēja”. Šajā sakarībā ir vērts iepazīties ar Hannas Ārentes darbiem „Prāta dzīve I. Domāšana” un „Prāta dzīve II. Gribēšana” (Ārente, 2000, Ārenta, 2001). Šajās grāmatās sastapsieties ar daudziem atjautīgiem un pievilcīgiem izklāsta (domu) pavērsieniem, kas piepacels aizkaru sākotnējam priekšstatam par šo brīnišķo cilvēka spēju un varētu būt noderīga arī obsesīvi kompulsīvo sakarību kontekstā. Autore ved mūs pamācošā ekskursijā cauri domāšanas laikmetiem, sākot ar spožajiem antīkās Grieķijas prātiem. Viņa brīvi ceļo pa spekulatīvās domāšanas labirintiem, atklājot domāšanas daudzveidību un dziļumu, tiesa, nepievēršot uzmanību domāšanas praktiskajai jaudai, domāšanas sasaistei ar praktisko darbību, tostarp darba procesā.

Domāšanai raksturīga savdabīga iezīme – tā attālina (atrauj) domājošo būtni no apkārtējās vides. Ārente, sekojot Kantam, salīdzina domātāja ego ar cieša miega stāvokli, „kur ārējās maņas pilnīgi atpūšas” (Ārente, 2000). Tīkmēr, „kamēr cilvēks jebkādu iemeslu dēļ gremdējas tīrā domāšanā, lai arī kāds būtu tās temats, viņš dzīvo tikai un vienīgi vienskaitlī, t.i., pilnīgā vienatnē, it kā uz zemes mistu nevis cilvēki, bet gan Cilvēks (Ārente, 2000). Domās iegrimušam cilvēkam apstājas laiks, un zūd realitātes sajūta.

Plaši aprakstīts Sokrāta paradums apstāties jebkurā, dažkārt nepiemērotā, vietā un iegrimt dziļās pārdomās. Atslēgšanās no apkārtējās pasaules ir nepieciešama, lai izdomātu iesākto domu līdz galam. Sokrātam tā parasti krietni ieilga. Galu galā no steigas ir vērts atteikties, ja jāšķetina domu pavedieni, ko cilvēce turpmāk pārcilās gadu simtus.

Nezinu, vai Sokrātam piemīta obsesīvas vājības, tomēr pastāv uzskats, ka vai visi filosofijas profesori ir obsesīvi ļaudis – lai atgūtu mieru un celtu pašapziņu, tiem pietiek ar domāšanas sniegto gandarījumu. Turklāt tiem varētu nebūt raksturīgas kompulsīvas iezīmes, jo aizrautīga praktiska darbošanās nav šo cilvēku aicinājums. Visticamāk to pašu var apgalvot arī par

matemātiķiem un citu profesiju cilvēkiem, kuru nodarbošanās centrējusies abstraktā (teorētiskā, akadēmiskā) domāšanā.

Šeit gan jāpiebilst, ka šāds novērojums ir daļēji patiess. Mūsdienās izcili teorētiķi, arī filosofijas profesori, it sevišķi, ja tie nodarbināti universitātēs, strādā ar studentiem, īsteno projektus un veic pētījumus, piedalās konferencēs, publicē rakstus un grāmatas, ir spiesti rosīties praktiski.

Nav jāklūst par filozofiski domājošu personu, lai konstatētu, ka domājot mēs neviļus atslēdzamies no apkārtējās pasaules, pat no cilvēku izraisītās, tepat blakus esošās, kņadas. Mēs sakām: domās iegrimis. (Patiesi zīmīgs apzīmējums!) Visticamāk, vairums cilvēku ir iepazinusi šādu stāvokli. Domās iegrimis skolēns vai students pirmajā mirklī nesadzirdēs tam adresēto jautājumu. Paies kāds laika sprīdis, pirms fiziskā pasaule būs atgriezusies. Intensīvu domāšanu, kas attālina cilvēku no fiziskās vides, nevajadzētu jaukt ar sapņošanu vaļējām acīm.

Tomēr domāšana ir dažāda un tai vēlami apstākļi ir atšķirīgi. Dažkārt, lai vide veicinātu domāšanu, vajadzīgs klusums, piemēram, telpā, kurā notiek eksāmens, mācību stunda, lekcija, intelektuālas (šaha u.c.) sacensības, zinātniski priekšlasījumi u. tml. „Atslēgšanās” no pasaulīgās kņadas un acumirkļa iespaidiem paver iespēju radīt domāšanai savu pasauli, izvērst tajā garīgās darbības, nereti apjomīgas un sarežģītas, kas atgriežas apkārtējā fiziskajā vidē, piedāvājot priekšlikumus turpmākai rīcībai.

Cilvēka domāšana ir elastīga un apsviedīga. Tā itin veikli spēj mainīties un pielāgoties dažādām situācijām un vajadzībām. No tās nebija lemts izvairīties arī H. Ārentei. Kaut arī viņa, kā jau iepriekš minēts, izvērsti analizē un prāto par (spekulatīvo) domāšanu, uzskata to par savu aicinājumu, tomēr nevilšus kādā intervijā spiesta atzīties: „Es vienmēr zinu, ko tieši vēlos uzrakstīt. Es nekad nerakstu, pirms man tas ir skaidrs. Lielākoties es vienkārši uzreiz pierakstu visu, kas jau izdomāts (pasvītrojums mans – E.V.), un tas man aizņem diezgan maz laika, jo tad viss atkarīgs tikai no tā, cik ātri mani pirksti spiež rakstāmmašīnas taustiņus” (Gauss, G. intervē Ārenti, H., 2019.). Šis ir moments, kam mūsu gadījumā der pievērst īpašu vērību. Proti, domāšanai, kura lokalizējas darbībās, ko veic ar roku (pirkstu), kāju, galvas, acu, mutes u.c. cilvēka ķermeņa daļu palīdzību. Nereti praktiskā darbībā tiek iesaistīts viss ķermenis, sadarbībai trenēta cilvēku grupa vai tehniska ierīce, piemēram, mākslīgais intelekts. Praktiskā darbībā ir jaudīga un precīza, ja tā briedināta ilgstošā intelektuālā un fiziskā treniņā (piepūlē). Tipisks piemērs ir hokeja spēle, kad sportisti lēmumu par savu rīcību spēles laukumā pieņem zibenīgi un partneris to saprot un reaģē. Lai tā notiktu, un būtu iespējama dinamiska sadarbība ar citiem spēlētājiem, treniņos, trenera uzraudzībā, jāpavada daudz laika. Cits piemērs: izlūku (kaujas) vienības gatavība straujai un nekļūdīgai savstarpēji koordinētai rīcībai kaujas apstākļos, pēkšņā sadursmē ar pretinieku.

Spēja sekot iracionālam rīcības instinktam šķiet tūra un neparasta, tā sajūsmina. Tas ir tik aizraujoši un apbrīnojami, ka cilvēks rīkojas strauji un bez apdoma, un tajā pašā laikā nekļūdīgi un pat varonīgi! Taču tā notiek galvenokārt romānos un kinofilmās. Reālā dzīvē arī spontānai rīcībai ir jāgatavojas, tostarp intelektuāli.

Pateicoties domāšanai, mūsu praktiskā rīcība ir apzināta. Šī ir praktiska un konkrēta domāšana. Tā ir domāšana darbam. Tā ir lietišķa arī tad, ja darba vajadzībām izstrādājam uz nākotni orientētus un darbiniekiem saistošus dokumentus: organizācijas stratēģiju, attīstības plānu, iekšējās kārtības noteikumus, pašvērtējuma ziņojumu, organizācijas nolikumu, profesionālās ētikas pamatprincipus un citus organizācijas dokumentus. Šo domāšanu mēs „darbinām” arī tad, kad darba kārtībā ir lēmuma sagatavošana un pieņemšana. Visiem šiem dokumentiem un darbībām ir kopīga pazīme – tie ir profesionāli, tātad precīzi, izpildāmi un racionāli. Tie nav spekulatīvām pārdomām piesātināti sacerējumi, ne arī emocionāli mākslas darbi.

Rodas jautājums: kur šajā stāstā par domāšanu spēj iespraukties obsesiju drauds? Varētu apgalvot, ka tā notiek, ja domāšana ir kļuvusi **rigida**. Patiešām, rigida domāšana liecina, ka pie apvēršņa, iespējams, klejo obsesiju draudi.

Rigida domāšana tiek raksturota kā neelastīga, stīva domāšana. Tā ir domāšana, kas balstīta uz vienveidīgām jeb standarta idejām, priekšlikumiem, spriedumiem, kas arvien atkārtojas.

Rigidi domājošai personai ir grūti atteikties no ierastās domu gaitas, tāpat kā no savas patiesības. Tas stingri turēties pie sava sākotnējā ieskata, un ir gatavs asi vērsties pret ikvienu, kam ir cits ieskats. Šāds cilvēks neparko neatzīs savu kļūdu, drīzāk vainos citus cilvēkus nepareizā un nesaprātīgā rīcībā.

Rigida domāšana ir inficējusi praktiskos centienus tad, ja tā izpaužas kā superstingra jeb dzelžaina apņēmība par katru cenu īstenot savus nodomus.

Rigida domāšana liecina, ka obsesijas varētu būt klātesošas. Tomēr tā nesniedz atbildi uz jautājumu, kāpēc domāšana ir kļuvusi stīva un neelastīga. Lai nenovirzītos no pamattemata, atstāsim atvērtu jautājumu par rigidas domāšanas iespējamo veidošanos jau agrīnā bērnībā un skolas gados. Mūsu gadījumā jautājums ir par rigidas domāšanas iespējamo rašanos brieduma gados, kad visnotaļ radoša domāšana noslīd līdz savam pretpolam.

Mūs varētu saistīt pieņēmums, ka dedzīga **aizrautība** ar jaunām un nozīmīgām idejām un mērķiem laika gaitā, gadu un pārbaudījumu ritējumā, ir noplakusi, jo saskārusies ar nepārvarētiem šķēršļiem un neveiksmēm. Kad iecerēto pilnībā sasniegt nav izdevies, un sasniegtā kvalitāte un nozīmīgums neapmierina, kad jāsamierinās ar viduvējiem un maznozīmīgiem rezultātiem, aug apņēmība par katru cenu tikt pie atzīstamiem panākumiem. Daļēji panākumi vairs nevilina. Lai no turpmākām neveiksmēm izvairītos un gūtu nozīmīgus panākumus, ir jārīkojas vēl izlēmīgāk, ko var panākt ar vēl lielāku neatlaidību un apņēmību. Šādos apstākļos domāšanas radošums vairs nešķiet tik svarīga kā procedūra, kas jāievēro vēl stingrāk un vēl neatlaidīgāk.

Tāds varētu būt iespējama scenārijs, kad rigidas domāšanas impulsi veidojas pārrāvumā starp domāšanu un darīšanu. Obsesijām labvēlīga augsne radusies, jo aizrautība pāraugusi **apsēstībā**. Aiz tā stāv neatlaidīga un dziļi motivēta personība, kas ar lielu apņēmību ir tiekusies īstenot savus grandiozos (bet faktiski nereālos) plānus.

Ļoti iespējams, ka obsesijas rodas profesionālo iemaņu trūkuma apstākļos. Idejas, mērķi, plāni ir saprotami un skaidri, bet prasme tās īstenot, nav atbilstoša vai arī idejas, mērķi un plāni jau sākotnēji nav bijuši reāli, bet tas nav pamanīts. Vai arī apstākļi ir bijuši tādi, kas nav ļāvuši izvērsties.

Domāšana galu galā ir samērā pašpietiekama procedūra, kas automātiski nemaz netiecas pārtapt praktiskā rīcībā. Domāt un plānot ir patīkami, bet neatlaidīgi un rūpīgi strādāt, lai iecerēto sasniegtu, var šķist kā nogurdinoša un maziedvesmojoša nodarbe. Atcerēsimies arī tādu kaiti kā **slinkums**. Laiska cilvēka prāts darbojas zebiekstes veikumā, ja jāmeklē attaisnojumi nekā nedarīšanai, vai iespējami mazapgrūtinošas rīcības attaisnošanai.

Aizrautīga cilvēka domu un emociju saistība ar obsesīvām nosliecēm mēdz būt dažāda. Populārie piemēri par tīrības mīlestību (tajā skaitā roku aizrautīgu mazgāšanu kovidlaikā), vēlmi daudz runāt, tieksmi pārspīlēt, domām par nāvi un bailēm no tās utt. liecina par aizrautīgu raksturu, bet tikpat labi par obsesīvu prātu.

Rezumējums:

- Domāšana ir brīnumaina cilvēka prāta spēja. Tā izpaužas saistībā ar sapratni. Ja kaut ko domājam, tad arī izprotam (vismaz šķietami) to, ko domājam.
- Tomēr domāšana nav tas pats, kas saprašana (apjēgšana). Tā ir ietilpīgāka par sapratni kaut vai ar to, ka doma veido simbiozi ne vien ar sapratni un spriestspēju, bet arī uzbūvē nākotnes (neesošas) ainas. Domāšana tiecas sasniegt nākotni ar idejām, mērķiem, plāniem, sapņiem, vīzijām.
- Domāšana (savienībā ar gribu) paver iespēju saprātīgai, t.i., mērķtiecīgai rīcībai.

- Uzticēšanās racionālai prāta un praktiskās rīcības spējai automātiski neatsvešina mūs no juteklības. Iracionāla un intuitīva uzvedība ir klātesoša domājoša cilvēka dzīvē.
- Nav pamata noniecināt jūtu un emociju nozīmi saprātīgas rīcības gadījumos, it sevišķi, ja rīcība ir oriģināla, radoša.
- Nozīmīgas domas (ieceres) iedvesmo cilvēku (garīgi, emocionāli). Šādam lolojumam esam gatavi upurēt gadus no savas dzīves.
- Šķēršļus, kas stājas mūsu ceļā mūsu sapņiem, mēs cenšamies pārvarēt, dažkārt aizrautīgi un azartiski.
- Ja, neskatoties uz mūsu pūlēm, iecerēto mērķi neizdodas sasniegt un ir jāpiedzīvo rūgta sakāve, ļoti iespējams, ka zaudētās cerības atgriezīsies, bet kā rūgtas atmiņas un negribētas domas, no kurām būs grūti atbrīvoties.
- Profesionālā darbība nav atsvešināma no iedvesmojošām iecerēm un aizrautīgas darbības. Protams, ja plāni nepiepildās, seko vilšanās un uzmācīgas atmiņas.
- Risks piedzīvot obsesijas ir mazāks, ja dzīve norit līdzsvaroti, ja domāšana ir rāma un prātīga, rīcība sabalansēta. Šādus nākotnes plānus vislabāk kalīdzināt izdotos mākslīgajam intelektam.
- Obsesijas nav domas, ko cilvēks gribētu domāt. Obsesijas uzrodas spontāni, kā negribētas domas, kā pārdzīvojumi, raizes, atmiņas, kas arvien atkārtojas. Distancēties no tām ir sarežģīti. Savā ziņā var teikt, ka obsesijas ir prāta „pasaules” piesārņojums.
- Piedzīvojot obsesijas, cilvēks gribot negribot apzinās un cenšas tās vērtēt. Tomēr konstatācija, ka tās ir nevajadzīgas un negribētas, nepalīdz no tām atbrīvoties.
- Domāšana zināmā veidā ir klātesoša arī obsesijās, bet atsevišķu domu fragmentos. Šāda domāšana ir zaudējusi tai citkārt raksturīgo noteiktību un racionalitāti. Tā netiecas izpausties darbībā.
- Cilvēks, mēģinot izprast uzmācīgās emocijas, kuras piesakās atkārtoti, ir spiests secināt, ka tās ir traucējošas un nepatīkamas. Turklāt šādas emocijas spēj provocēt arī cilvēka prāts, ja domāšana uzurda, piemēram, bailes vai šaubas, kas laupa tam mieru.
- Nevajadzētu steigties ar secinājumiem par cilvēku, kuram it kā pagaisusi spēja just. Iespējams, ka persona cenšas konsekventi sargāt pieeju jūtām. Stratēģijas, kas pasargā emocionalitāti no ārējas iejaukšanās, var būt dažādas – izvairīšanās atbildēt tieši, noklusēšana, sarunas temata mainīšana tml.
- Svarīgi akcentēt! Ar atsevišķām obsesiju izpausmēm saskaras gluži veseli, darbaspējīgi un veiksmīgi cilvēki. Obsesīvās kapacitātes izpaužas līdz ar rakstura iezīmēm. Pastāv uzskats, ka katrs cilvēks zināmā mērā ir obsesīvs.

Kompulsijas

Mazpazīstamais jēdziens „kompulsija” sastopams retāk salīdzinājumā ar jēdzienu „obsesijas”. Populāras svešvārdu vārdnīcas to reti kad atpazīst. Latviešu valodā vārds *compulsive*, ja to tulkojumam no angļu valodas, nozīmē „piespiedu”, piemēram, *compulsive behavior* – piespiedu uzvedība. Tomēr šāds tulkojums mūsu gadījumā nav īsti atbilstošs, jo piespiešanas fakts neatklāj kompulsīvas uzvedības dziļākos aspektus.

Tiesa, senāk kompulsīva rakstura veidošanos mēdza skaidrot ar vecāku pārāk uzstājīgu rīcību, piespiežot bērnu agrīnā vecumā apgūt sociālās uzvedības normas (piemēram, izmantot podiņu). Tomēr šāda interpretācija sašaurina termina „kompulsīvs” izpratni, jo kompulsīvi raksturi veidojas arī tad, ja vecāki aktīvi neuzspiež bērnam savu gribu. Turklāt cilvēka raksturs veidojas ne tikai bērnībā.

Izvērstāku termina *compulsive* skaidrojumu atradīsim Oksfordas vārdnīcā, kurā to skaidro divējādi, proti, kā:

- 1) tieksmi vai spēju (tendenci) piespiest,
- 2) to, ko izraisa obsesijas, piemēram, obsesīvs ēdājs vai TV skatītājs (kāds jūtas spiests (feels compelled) ēst vai skatīties televizoru), vai arī obsesīvs melis – tāds, kurš nepārstāj melot (Oxford Advanced Learner's Dictionary..., 1984).

Esam ieguvuši termina *kompulsīvs* skaidrojumu, pakārtojot to vārda „obsesīvs” nozīmei. Tas nav daudz. Tiesa, piemērs akcentē secību, jo norāda, ka rīcība seko domāšanai – tāpat netieši apliecina domā dari principu.

Svarīgi saspriest, ka kompulsivitāte nav tas pats, kas impulsivitāte.

- **Impulsīvas** uzvedības gadījumā darbība notiek spontāni, proti, bez racionālas sajēgas. Darbība notiek nekontrolēti, un tā netiek pakļauta vērtēšanai.
- Uzvedība ir **kompulsīva**, ja persona veic darbības, kas epizodiski atkārtojas, jo (obsesīva) domāšana mudina rīkoties šādi.

Par kompulsīvu rīcību liecina personas tieksme atkārtoti pievērsties vienai un tā pašai veida darbībai. Darbojas kāds, šķietami apslēpts, spēks, kas mudina atkal iepirkties, ēst, runāt, mazgāt rokas, tīrīt apģērbu, dzīvokli vai mašīnu, atkārtot vienu un to pašu frāzi neskaitāmas reizes, aizgūtnēm mesties azartspēļu, seksa, naudas krāšanas utt. piedzīvojumos. Kompulsīva var būt aizraušanās ar kolekcionēšanu, ceļošanu, tieksme „dzīvot” sociālajos medijos u.tml. Kompulsīva darbība (uzvedība) ir paradoksāla – tā ir apzināta, bet tomēr ne vienmēr gribēta. Šāda lietu kārtība liecina par gribas brīvības ierobežojumiem. Turklāt gribas brīvību neslāpē ārēji spēki, citkārt iemesls ir cilvēka gribas nenoteiktība un vājības.

Atkārtotām darbībām pašām par sevi nav ne vainas. Ne vienmēr un ne visas darbības, ko mēdzam atkārtot, ir nevēlamas un apnicīgas. Ja mēs konsekventi izvairītos no atkārtotības, tad ciestu mūsu spēja mācīties. Jau kopš seniem laikiem mācības (studijas) un atkārtotība iet roku rokā. Lai iemācītos spēlēt mūzikas instrumentu, pareizi un glīti rakstīt, lai apgūtu matemātiku, gramatiku, svešvalodas, lai kļūtu par augstas klases sportistu, pilotu, pianistu, ārstu utt., esam spiesti neatlaidīgi vingrināties un daudzas reizes atkārtot vienu un to pašu.

Repetitio est mater studiorum!

Lai iegaumētu šo seno atziņu oriģinālvalodā, tā būs ne reizi vien jāatkārto. Ar atkārtotām un nogurdinošām darbībām sadzīvē, darbā, sportā, mākslā jāsastopas itin bieži. Darbs pie konveijera atgādina kompulsīvu nodarbi. Līdzīgas ir arī daudzas darbības, kas jāveic, lai uzturētu kārtībā dzīvokli, ielu un sētu. Loģisks ir pieņēmums, ka atkārtotas darbības, kas tiek veiktas ar lielu aizrautību un atdevi (vai gluži pretēji: ar lielu nepatiku un piepūli), ja tās praktizē ilgstoši, var veicināt kompulsīva rakstura veidošanos.

Atsevišķas kompulsīvas rīcības iezīmes ir vērojamas bieži un raksturīgas daudziem cilvēkiem:

- Autovadītājs spītīgi turpina ceļu, kaut pārguris un cīnās ar nogurumu un miegu.
- Nodarbojamies ar mājas sakārtošanu un tīrīšanu, kaut gan vajadzētu veikt attālinātā darba pienākumus.
- Kārtības izjūta liek mums „iztīrīt šķīvī”, kaut arī ēst vairs negribam. Gruzijā rīcība ir gluži pretēja. Kaut kas no maltītes uz šķīvja jāatstāj, lai simboliski apliecinātu, ka bads šo saimi neapdraud un pārtika būs pieejama arī turpmāk.
- Kritizējam tos, kam nepiekrītam vai kas mūs aizskar, kaut zinām, ka šādi patiesību nenoskaidrosim – pretnostājas azarts drīzāk pieaugs.
- Metam kārtējo reizi „pēdējo” monētu spēles automātā.
- Draugu pulkā paceļam vēl vienu glāzīti, kaut iedzert negribas.
- Cenšamies neļaut vaļu emocijām publiskā vidē. Atraitne ir enerģiska un šķietami mierīga, saglabā vēsu prātu un stingru stāju mirušā vīra bērēs. Tā neļaujas mierinājumiem un apspiež velmi pārdzīvot bēdas.
- Sportists, lai noskaņotos cīņai un iegūtu vēlamo rezultātu, veic rituālas darbības. Tenists Rafaels Nadāls pirms katras serves noteiktā secībā izdara vienas un tās pašas rituālas sava ķermeņa un apģērba sakārtošanas darbības. Līdzīgi rīkojas arī citi sportisti.

Šos piemērus vieno kopīga pazīme: kompulsīvās izpausmēs ir saistītas ar darīšanu (rīcību).

Kompulsīva, piemēram, ir **daudzrunāšanas** nosliece. Cilvēki, kuriem raksturīga kompulsīva runāšana, apzinās, ka tie runā daudz, un nespēj ierobežot runas plūdus, tomēr nevēlas atzīt, ka tā ir problēma. Daudzrunātāji savu noslieci attaisno ar centieniem uzturēt komunikāciju – iedrošināt, paskaidrot, ieinteresēt u. tml. Savukārt līdzcilvēkus nemitīga runāšana apgrūtina. Tie uzskata, ka šāda plāpāšana jeb kompulsīva runāšana neatbilst normām, ko sabiedrībā pieņemts uzskatīt par vēlamām darba un sadzīves apstākļos.

Dažādas kompulsīvas nodarbes noved pie nopietnām sekām. Tās izraisa kompulsīvi traucējumi. Uzmācīga tieksme zagāt jeb **kleptomānija** ir raksturojama kā kompulsīva rīcība. Persona, iespējams, pārdzīvo, ka šādi mēdz rīkoties, tomēr nopietni tai nepretojas. Pirms zagšanas kleptomāns mēdz piedzīvot trauksmi, bet zagšanas brīdī apmierinājumu. Lieki piebilst, ka šāda uzvedība ir destruktīva un sociāli nepieņemama. Tā ir krimināli sodāma. Kompulsīvu rīcību līdz ar trauksmi var provocēt bailes un centieni izvairīties no nepatīkamām izjūtām. Ja persona mēģina kompulsīvai rīcībai pretoties, palielinās sasprindzinājums. Cilvēks pārtrauc rīkoties kompulsīvi, ja izzūd trauksmes un iekšējā nemiera radītie impulsi. Grūti iztēloties tādu kompulsīvas rīcības veidu kā **trihotilomāniju** – cilvēka tieksmi izraut sev matus. Tas liecina par nopietnu slimību, smagiem personības traucējumiem.

Psihiatri ir dažādi raksturojuši Marka Deivida Čepmena, Džona Lenona slepkavas, veselības stāvokli. Viena no versijām bija, ka Čepmena apsēstība sasniedza kompulsīvu trauksmi psihotiskā līmenī. Daudzus gadus Džons Lenons bija Čepmena elks. Viņš dievināja Lenonu un centās atdarināt viņu visos iespējamajos veidos – ataudzēja matus, nēsāja apaļas brilles u. tml. Tomēr Čepmens ne tikai kaismīgi jūsmoja par Dž. Lenonu, bet arī sapņoja par slavu, kas būtu līdzvērtīga Bītlu slava. Ritēja gadi, un Čepmena apmātība transformējās – Lenons kļuva par patoloģiska naida objektu.

Tiesa atzina Čepmenu par pietiekami adekvātu (veselu), lai notiesātu. Slavas alkas tika atzītas par slepkavības galveno motīvu. Slepkava saņēma mūža ieslodzījumu ar tiesībām lūgt apžēlošanu pēc 20 gadiem. Pagājuši vairāk kā 40 gadi kopš nakts, kad Čepmens pastrādāja noziegumu. Viņš vairākkārt lūdzis apžēlošanu, taču vienmēr saņēmis atteikumu.

Minēšu vēl kādu piemēru – aktuālu un pamācošu. Kovidapstākļos pieaudzis ar anoreksiju un bulīmiju slimojošo bērnu un pusaudžu skaits. Tā ir maksa par aizraušanos ar „ideāla” ķermeņa un izskata meklējumiem. Bērni un pusaudži, cenšoties atrast savām iecerēm visatbilstošāko diētu un ēšanas paradumus, mēģina pieradināt savu organismu pie ilgstošas badošanās. Visi līdzekļi, kas palīdz tuvoties sapnim un samazina ķermeņa svaru, tiek uzskatīti par piemērotiem.

Eksperimenti drīz vien skaudri atspēlējas. Ārsti konstatē, ka jaunieša veselība ir sagandēta. Kaut augums kļuvis slaidāks, ir iegūta atkarība no kompulsīviem ēšanas traucējumiem ar nopietnām veselības problēmām. Loloto mērķi izdevies sasniegt komplektā ar slimību, kas apdraud dzīvību un dzīves kvalitāti. Populāru šīs bīstamās likstas niansētu izklāstu sniedz apraksts *Sliktās draudzenes „balss”* (Meiere, 2022). Kompulsīvo izpaušmju un noviržu aprakstu spektrs ir plašs. Izvēlētie piemēri atklāj šo izpaušmju dažādību.

* *

Ja domāšana un darīšana manifestējas katra atsevišķi, tad plašākas iespējas ir domāšanai, jo tā var izvairīties no objektīvās realitātes un praktiskas rīcības ierobežojumiem. Turpretim darīšana bez domāšanas (bezdomu rīcība) ir „akla”; tās iespējas un nozīme ir sašaurināta un neparedzama.

Līdzīgi notiek ar terminu „obsesīvs” un „kompulsīvs” piemērošanu, ciktāl to savstarpējā sasaiste balstīta domā un dari principā. Ja vēlamies vērst uzmanību tikai uz obsesīvām izpaušmēm, tās analīzes procesā ir speciāli jāatdala no rīcības. Savukārt, ja atsevišķi veicam kompulsīvo izpaušmju analīzi, tad esam spiesti aiz iekavām atstāt domāšanas un juteklības iesaisti. Tīra bezdomu un bezjūtu kompulsīva rīcība, manuprāt, neeksistē.

Iepriekš paustais gan nenožīmē, ka obsesīvo (domāšanas) un kompulsīvo (rīcības) parādību saistības pavedieni ir vienkārši. Patiesībā tie ir izcili sarežģīti – daudzslāņaini, variabli, grūti prognozējami. It sevišķi, ja akcentējam tos personības kontekstā. Turklāt mūsu gadījumā tieši

domāšanas un darīšanas abpusējam saistījumam ir primāra nozīme, jo tas, kā domāšana ietekmē darīšanu un kā savukārt darīšana ietekmē domāšanu, kas finalizējas noteiktos procesa etapos un iegūtajā rezultātā, ir OK personības veidošanās pamatnosacījums.

Rezumējums:

- Uzvedība kļūst kompulsīva, ja persona vienu un to pašu darbību tiecas atkārtot arvien no jauna.
- Kompulsīva uzvedība veidojas sasaistē ar domāšanu. Tā iekļaujas domā un dari pieejā.
- Atsevišķas kompulsīvas uzvedības iezīmes piemīt gluži veseliem cilvēkiem.

4. Par obsesīvi kompulsīvas personības veidošanos

OK personība veidojas uz domāšanas un darīšanas savstarpējās sasaistes pamata. Savulaik izplatīta bija Z. Freida OK rakstura veidošanās interpretācija. Tad šo dinamiku saistīja ar pieredzi, ko bērns bija spiests pret savu gribu apgūt agrīnā vecumā. Reizē tas ir stāsts par apņēmīgiem vecākiem, kuri uzstājīgi mudina bērnu pie podiņa izmantošanas. Bērnam nav dota izvēle, un vecāki drīz vien sasniedz mērķi. Ikdienu kļuvusi ērtāka, bet bērns apguvis prasmi rūpēties par sava ķermeņa tīrību.

Tomēr šīs iemaņas bērns apguva ārējā spiediena apstākļos, atkārtoti veicot vienas un tās pašas darbības. Acīmredzot bērns šādā manierē apguva ne tikai podiņmācību, bet arī citus sadzīves un uzvedības paradumus. Tas veidoja un ietekmēja bērna raksturu. Psihologu interpretācijā šādas audzināšanas ēnas puse ir tā, ka mainās bērna attieksme pret savu ķermeni.

Iespējams, ka laika gaitā apstākļi ģimenē un sabiedrībā ir mainījušies. Podiņmācība vairs nav tik strikta, un vecāki ir kļuvuši iejūtīgāki, spēj labāk izprast bērna vecuma īpatnības. Toties, līdz ar dienas režīma punktualitāti, barošanas un vannas regularitāti, vizītēm pie ārsta, potēšanu un civilizācijas slimībām, tehnoloģiju valdzinājuma iepazīšanu, agrīnu ceļšanos un došanos uz bērnudārzu, standartizēto dienas kārtību (režīmu) un nodarbību sarakstiem bērnudārzā, plašumā vērsas visdažādākie domā un dari pamudinājumi. Īpašam režīmam ir pakļauti bērni, kuriem jāceļas agrā rīta stundā un jāspēj steidzīgi, strikti noteiktā laikā, saposties turpmākai dienai. No rītiem vērojami skati, kā vecāki ved un nes, velk un stumj savas vēl samieģojušās un apātiskās atvases bērnudārza virzienā. Tie nav ne omulīgi, ne romantiski bērnības brīži.

* *

Domā un dari pieeju pirmskolās un vispārizglītojošās skolās iedzīvina kompetencēs balstītā izglītība. Tā iecerēta kā lietpratīga izglītība ar tādu pieeju mācībām, kurā apgūstamais saturs balstās uz zināšanām un prasmi tās pielietot dzīvē (Pedagogu kompetences programma..., 2022). Šāda pieeja ģimenēs ir praktizēta izsenis, arī profesionālās skolās un augstskolu profesionālo studiju programmās. Tagad šī pieeja tiks praktizēta visā izglītības sistēmā, izņemot akadēmiskās studiju programmas augstskolās.

Tas nenozīmē, ka visi Latvijas ļaudis tagad pārtop par OK personībām. Skolu nav iespējams (nav arī vēlams) pārvērst par visaptverošu praktiskās dzīves darbnīcu. Jāsaprot arī, ka IO iegūtā kompetence neaizstās profesionālo kompetenci, ko darbinieks sasniedz darba vidē. Turklāt skolām vēlams saglabāt iejūtību attiecībā pret jauno talantu brīvdomību, kuri, iespējams, intuitīvi, izvairīsies no sistēmiskiem praktiskā prāta vingrinājumiem kā neatbilstošiem radošas personības vilkmei.

OK raksturi veidojas, ja domā un dari pieeja nostiprinās kā konstanta domāšanas un praktiskās darbības metode. Ar kompetencēm, kas iegūtas IO, nepietiek, lai kļūtu par OK strukturētu personību, tomēr tās var dot impulsu, kas šādu virzību veicina. Citiem vārdiem, OK personība top līdz ar domā un dari paņēmieni sistēmisku pielietojumu. OK personības galvenā atpazīšanas zīme ir domā un dari paņēmieni jeb domā dari paņēmieni konsekvents lietojums. Tā kā ne ģimenē, ne skolā šāda pieeja netiek mācīta (trenēta) tieši (apzināti), tās

apgūšana norisinās empīriski un individuāli no gadījuma uz gadījumu, pakāpeniski nonākot pie konsekventa paraduma.

OK personība šo metodi izmanto noturīgi, atstājot citiem domāšanas un darbības regulācijas principiem pakārtotas iespējas.

Lietpratīga domāšana, spriešana, saprašana ir OK rakstura centrālā ass.

Tiesa, domā dari paņēmieni lietojums pēc viena un tā paša algoritma ilgā laika periodā, var līdzināties kompulsīvam darbošanās veidam. Tomēr tā ir šķietama līdzība, ja šādu darbību iniciē radoša domāšana, iepretī kompulsīvai darbībai, kura norisinās robusti un negribēti. Domā dari paņēmieni praktizēšana un nosliece uz lietīšķu spriešanu un domāšanu pat daudzu darba gadu laikā vēl nenožīmē, ka tā apdraud cilvēka jūtu un emociju pasauli.

Būtiska domā dari paņēmiena iezīme: domāšana pavada, virza un kontrolē darišanu.

OK personības ir plaša diapazona cilvēki ar plašu domāšanas daudzveidību, kas aizved līdz rīcībai jeb darišanai, kura ir ne mazāk pārsteidzoša ar savu dažādību. Tāpēc arī domāšanas un darišanas savstarpējās saistes un papildinošo ietekmju aprakstīšana (analīze) un vērtēšana ir sarežģīts uzdevums. Turklāt katras profesijas ietvaros tā ir specifiska. Būtiskas atšķirības ievieš arī katra cilvēka individuālās spējas, talants, intereses, noslieces.

Diemžēl domā dari paņēmieni nav universāli labdabīgi. Tā neizsniedz garantijas ne pret kļūdām, ne arī ļauniem un noziedzīgiem nodomiem.

Domāšanas prasme nepadara cilvēku labāku, tiesa, nepadara arī sliktāku. Domāšana ir piemērojama labiem darbiem, bet ne mazāk ietekmīgi arī sliktajiem. Līdz šim civilizāciju uzplaukumi nav spējuši (acīmredzot diez vai jēkad spēs) kardināli mainīt šo balansu par labu pozitīvo orientāciju (vērtību) virzienam. Cilvēce nav spējusi principiāli attālināties (norobežoties) no ļaunuma – nelietībām, vardarbības, noziedzības, tostarp militāriem noziegumiem. Izdarīto noziegumu un cietumnieku skaits pasaulē nemazinās. Ķīna, Indija, Pakistāna un citas valstis ar lielu iedzīvotāju skaitu ir atturējušās nosodīt Krievijas iebrukumu Ukrainā. Tas nozīmē, ka lielākai cilvēces populācijas daļai trūkst apņēmības vērsties pat pret tāda rakstura militāriem noziegumiem, kas vērojami Ukrainā.

Asinainās ainas no Ukrainas nemazina pat interesi par slepkavībām. Cilvēkiem joprojām patīk, komfortablos apstākļos vērot filmas un videospēles par noziedzību un vardarbību. Virtuālie liķi, virtuālie varmākas un slepkavas izklaidē publiku atpūtas brīžos. Vardarbības kultu aktīvi popularizē un izplata kinoindustrija, TV un moderno tehnoloģiju sistēmas.

Mūsdienās kolektīvā ļaunuma kvintesence ir koncentrējusies militārā bruņojuma, it īpaši masu iznīcināšanas līdzekļu (kodolieroču) radīšanā. Rafinētus ieročus izgudro cilvēces zieds – cilvēki ar izcilām intelektuālām spējām. Par militārā aprīkojuma ražošanu rūpējas augstas raudzes zinātnieki, izgudrotāji, inženieri, tehniķi un strādnieki, politiķi un militāristi. Bruņošanas nozares organizācijas (institūcijas) vada dāsni atalgoti augstas klases vadītāji. Starp tiem ir ne mazums OK personību.

Līdz šim trauslo paritāti starp nepārtraukto kodolieroču modernizēšanu un to (ne)izmantošanu karadarbībā ir izdevies noturēt. Tomēr mūsu dzīve norit uz *pulvera mucas*, ko militāri ietekmīgākās un dabas resursiem bagātās valstis turpina padarīt arvien jaudīgāku. Šajā ziņā nevienam indivīdam izvēles brīvība nav dota – katrs jaunuzdzimušais ierodas šajā pasaulē un pievienojas apdraudēto pulkam. *Pulvera mucas* eksplozijas draudi te pietuvinās, te attālinās. Dažkārt tikai Cienījamā Nejaušība ir spējusi paglābt cilvēci (Maynes, 2017). Pašlaik globālā civilizācija ir ierauta kārtējā bruņošanās sacensībā.

* *

Tātad paļaušanās uz domā un dari pieeju negarantē, ka sasniegtais rezultāts vienmēr būs atbilstīgs visnozīmīgākajiem vērtību kritērijiem. Turklāt, veicot ikdienas darba pienākumus, domājot cilvēki un tostarp OK personības ne vienmēr sameistaro iecerēto galaproduktu. No neveiksmīgas rīcības un apšaubāma pasākuma nav pasargāts arī IO vadītājs.

Tiesa, vainu diez vai varam novelt tikai uz domā dari procedūrām. Domāšanas un darīšanas process un tā produkti tā vai citādi nonāk sabiedrības redzeslokā jeb, citiem vārdiem, lietderības un patiesības, tiesisko, ētisko, estētisko, ilgtspējas vērtību svaru kausos, tomēr arī tas negarantē izcilu galarezultātu.

Rezumējums:

- Ja domā un dari pieeja nostiprinās kā vadošā metode, laika gaitā tai adaptējas arī pats cilvēks – atbilstīgi šīs metodes konsekvencēm un ietekmēm nostiprinās arī tā raksturs un personības struktūra.
- Domā un dari paņēmieniem ir noteicoša ietekme OK personības tapšanā. Šo pieeju OK personība piemēro dominējoši, atstājot citiem darbības regulācijas principiem pakārtotas iespējas.
- Nav viena pirmcēloņa, kas neatgriezeniski jau no bērnības ievirza cilvēka raksturu stingri noteiktai OK orientācijai, kas saglabājas visa mūža garumā. OK raksturu būtiski ietekmē socializācijas process, iegūtā izglītība, izvēlēta profesija, ģimenes dzīve, bērna audzināšana u.tml.
- Paļaušanās uz domā dari metodi palīdz personībai nonākt pie optimāla rezultāta konkrētajā situācijā, tomēr negarantē sasniegtā rezultāta atbilstību visiem vērtību kritēriju aspektiem.

5. OK personības atpazīšana (portretējuma zīmes)

Informācija par OK personības raksturu ir nolasāma plašā diapazonā. Par to ziņo cilvēka rīcība un uzvedība, mīmika un žesti, komunikācija un verbālās izpausmes, anticipācijas spējas un daudz kas cits. Raksturīgākās, protams, ir norādes, kas atgādina, ka persona ir centrēta izmantot domā dari pieeju. Tas nozīmē, ka OK personība pirms darba uzdevuma formulēšanas un lēmuma pieņemšanas cenšas pamatot nepieciešamību analizēt rīcībā esošos datus, apzināt darbības apstākļus un iespējamās konsekvences.

OK personība apzinās savas priekšrocības un iespējas, nostiprina tās un cenšas produktīvi izmantot. Šādi orientēta personība saskarsmē ar kolēģiem darba vidē, tāpat kā ar draugiem un paziņām nozīmīgas rīcības apstākļos, tieši vai netieši atgādina par domā dari paņēmiena priekšrocībām. Ja, pateicoties šo paņēmienu lietojumam, tiek sasniegts vēlamais rezultāts, kārtējo apliecinājumu metodes izvēles pareizībai gūst OK personība, kura var izmantot to kā papildargumentu, lai pamatotu, kāpēc un kā izvirzītos mērķus ir izdevies sasniegt.

Skaidra un noteikta, saprotama, loģiski pamatojama un mērķtiecīga domāšana liecina, ka **racionālai** domāšanai var uzticēties. Likumsakarīga ir arī iegūtā emocionālā labsajūta un gatavība šādā veidā rīkoties arī turpmāk. Pateicoties „domā un dari” rutīnai, OK personība ir pārliecināta par savām spējām, tā nemēdz minstināties, lai uzsāktu kārtējo darba etapu prognozējamajos apstākļos. Tas palīdz OK personībai būt aktīvai, strādīgai un paškritiskai. Neizlēmība, nedrošība un arī slinkums nav tipiska šāda rakstura iezīme.

Šaubas piezogas specifiskos gadījumos. Piemēram, sākoties jaunam darbības cēlienam, kad mērķi un uzdevumi, un līdz ar to arī turpmākā rīcība, ir neskaidra. Savā ziņā tā ir racionāla pieeja, jo jāatrod labākais risinājums un tam nepieciešams laiks. OK personības ieskatā steiga neskaidrā situācijā nav ielaujama.

Mēdz uzskatīt, ka OK personība pārdzīvo iekšēju spriedzi, zaudē drošības un noteiktības sajūtu, ja dzīves apstākļi kopumā kļūst kritiski un riskanti, ja izvēles ir neskaidras un tajā pašā laikā vitāli svarīgas. OK personība apmulst liktenīgā un pretrunīgā izvēļu mudžeklī, kurā racionālus risinājumus neizdodas atrast un racionāli pamatot orientierus nav iespējams.

OK personība alkst **kārtības**, kā priekšnoteikumu prognozējamai, precīzai un skaidrai darbības ainai. Šāda personība augsti vērtē disciplīnu, uzticību, neatlaidību, prasmi

koncentrēties. Tas nozīmē, ka tā tiecas ievērot priekšrakstus – normas un likumus, ja vien to „apiešana” nav racionāli (apzināti) ieprogrammēta izvirzītajos mērķos (apsvērumos).

Ja saistoša ir kārtība, tad no uzmanības loka nepazūd savas rīcības un vides ap sevi **kontrolē**. Pamatā tas ir veids, kā rūpēties par rīcības saikni ar domāšanu, nodrošinot rīcības pēctecības loģiku, it sevišķi, ja pasākumā iesaistīti vairāki cilvēki.

OK personībai ar kārtības mīlestību, kontroli, paškontroli asociējas darbības produktivitāte.

Racionāla domāšana un tai pakārtotā darbība ir augstas prioritātes vērtība. Tā netiek slēpta, un tāpēc nav daudz šķēršļu, lai liektu to iepazīt arī draugiem, paziņām, kolēģiem.

Kontrole un paškontrolē var būt uzmanības centrā arī ģimenē. Šie principi tiek nodoti nākamai paaudzei līdz ar vēstījumu, ka laba izglītība ir pamats labākai dzīvei, lielākai drošībai un sabiedrības atzinībai. Šādi vecāki ir gādīgi un rūpīgi, arī prasīgi un vērtējoši.

Bērni iemācās būt paklausīgi, samierināties un apzināti piekāpties, tiesa, nereti šķietami. Tas palīdz sagatavoties patstāvīgai rīcībai.

OK personībai ir sarežģītas attiecības ar **dusmām**. Tā cenšas tās slēpt, proti, mēģina tās kontrolēt, jo uzskata, ka ļaušanās dusmu izvirzumiem, tātad nekontrolētām domām un darbībām, ir nepieļaujama. Tā nav savienojama ar pašcieņu.

Pakļaut prāta kontrolei skaudību, skopumu, patmīlību sevišķas grūtības nesagādā. Tomēr to pašu nevar apgalvot par **kaunu**. To kontrolēt neizdodas pat stingram OK raksturam. Ļoti iespējams, ka tā ir pozitīvi vērtējama pozīcija, jo norāda, ka kontroles mehānismiem ir robežas, kaut kopumā emociju kontrole ir principiāli svarīga OK personības dzīves sastāvdaļa. Tā palīdz izvairīties no haotiskas rīcības, it īpaši darbavietā. Turklāt OK personība spēj nodrošināties ar „rezerves iespēju” – kaunēšanos cenšas ārēji neizrādīt un par to nerunā. Šajā sakarībā svarīgi pievērst uzmanību kādai principiālai niansei – atšķirībai starp OK personības centieniem kontrolēt emocijas un OK traucējumu nomākta cilvēka emocionālo pasauli, kas izpaužas kā novājināta spēja just un gūt emocionālu gandarījumu. Šādā gadījumā elastīga domā dari metodes izmantošana nav vairs iespējama.

Emocionālais stāvoklis, ko sniedz gandarījums par kvalitatīvu paveiktu darbu, labsajūta un pārliecība par sevi, sasaucas ar līdzsvarotu uzvedību, centieniem stabilizēt savu sociālo stāvokli. Respektīvi, ja OK personība rūpējas par sabiedrisko labumu, tā savu rīcību pamato ar **pienākuma** apziņu.

Dažkārt autori OK personību raksturo kā „dzīvu mašīnu”, akcentējot tā tieksmi it visā rast loģiku, racionālu skaidrojumu un kārtību, darbību saskaņā ar prāta apsvērumiem. Sprotams, ka OK personība sevi šādā atveidojumā nesaskata. Salīdzinājums būtu pamatots, ja starp attīstītu domāšanu cilvēka izpildījumā un „mašīnas jeb mākslīgā intelekta” veikumu varētu likt vienlīdzības zīmi.

Rezumējums:

- Sava rakstura atpazīšana ir svarīga katram cilvēkam. Tā palīdz attīstīt un izmantot rakstura priekšrocības (stiprās puses) un izvairīties no trūkumiem, kas sekmīgu veikumu apgrūtina.
- OK raksturi nav noslēpumaini domā dari paņēmienu lietotāji. Tie atklāj savas domas citiem un cenšas tos iesaistīt sadarbībā, pamatojot aktīvas domāšanas un darīšanas sasaisti.
- OK pazīmes var sakļauties OK personības raksturā līdzsvaroti un sabalansēti, bet šāds raksturs var izpausties arī kā galvenokārt obsesīvs vai kompulsīvs.
- OK raksturi tīrā veidā nemēdz būt. Konkrētās rakstura iezīmes izpaužas kombinācijā ar cita veida rakstura iezīmēm. Šajās kombinācijās OK iezīmes izpaužas biežāk un spilgtāk.

6. OK personība – izglītības organizācijas vadītājs

Daudzās profesijās – ķirurga, tiesneša, lidotāja, grāmatveža, ārsta, vadītāja u.c. – ir svarīgi neļauties tiešam emocionāla līdzpārdzīvojuma vilinājumam. Pretējā gadījumā tiesnesis nespētu spriest taisnīgu tiesu atbilstīgi likumam. Tas izplūstu līdzjūtības asarās un atbalsta solījumos kā cietušajam, tā apsūdzētajam. Ķirurgs nebūtu pierunājams veikt atbildīgu operāciju, it sevišķi mazam bērnam, bet skumtu līdz ar pacientu – apraudātu nežēlīgo slimību un pacienta skaudrās sāpes. Ugunsdzēsējs ļautos panikai un bēgtu no notikuma vietas. Velti būtu prasīt no profesionāla pedagoga objektīvu skolēna sasniegumu vērtējumu, jo neatvairāma būtu vēlme vērtēt skolēnus atbilstīgi simpātiju/antipātiju skalai. Mēs nepārstājam būt gaidpilni un turpinām cerēt, ka šoreiz jaunieievēlētie deputāti būs zinoši, gudri, spriestspējīgi un ar skaidru rīcības loģiku.

OK personība, pildot IO vadītāja pienākumus, adaptē domā un dari paņēmienus vadības darbā. Tas nav vienkāršs uzdevums. Pat ja OK personība ir pietiekami vispusīgi iepazinusi domā dari metodi un tā ir organiski iekļāvusies viņa raksturā un personības struktūrā, jārēķinās, ka vadītāja pienākumi un iespējas paver jaunu, vēl neapgūtu, dzīves lapaspusi. Tajā domā dari metodika ir jāsamēro ar vadītāja darba specifiku, darot to atklāti, plaši skaidrojot un pamatojot ne tikai savas ieceres, bet arī to, kā tās sasniegt.

Ja par IO vadītāju ir kļuvusi OK personība, tad organizācijā strādājošie drīz vien pārlicināsies, ka svarīgu vadības lēmumu pieņemšana ir apdomīga. To sagatavošanai tiek atvēlēts laiks, iecerētās idejas tiek izvērtētas un apspriestas. Citiem vārdiem, lēmumi, to iecere un īstenošanas apstākļi tiek pakļauti diskursīvai pieejai, kas izpaužas kā lietpratīga domāšana, lietpratīga spriešana.

Ja OK personība ir kļuvusi par pirmskolas, skolas u.c. vadītāju, tā ir spiesta rēķināties ar to, ka IO cilvēka raksturi ir dažādi un ne visi skrupulozu domāšanu uztver kā pašsaprotamu un mentāli piemērotu ikdienas darbu modelī. IO vadītājam nāksies pierādīt, ka domāšanai patērētais laiks un enerģija ir izmantota lietderīgi un palīdz sasniegt iecerētos operatīvos un stratēģiskos mērķus – darboties produktīvi kā individuālā, tā arī organizācijas mērogā. Tas ir sava veida izaicinājums vadītājam, kura pienākumos ietilpst padoto darbības organizēšana, kontrole, vērtēšana. Īpaša uzmanība un takta sajūta ir nepieciešama motivēšanas gadījumos, jo tā saistīta ar darbinieka domāšanas un rīcības mobilizēšanu.

Atgādināšu, ka IO vadītāja kompetence izpaužas kā spēja:

- vadīt izglītības procesu,
- īstenot perspektīvu personālvadību,
- nodrošināt finanšu līdzekļu racionālu lietojumu,
- uzraudzīt informatīvo, komunikatīvo un kultūras vidi,
- kontrolēt morālo normu un tiesiskuma ievērošanu,
- rūpēties par bērnu un jauniešu, pedagogu un darbinieku drošību organizācijā,
- sekmēt izglītības procesa digitalizāciju,
- organizēt izglītības pētījumus (novērojumus) un iegūtos datus izmantot lēmumu pieņemšanā un IO attīstībā,
- uzturēt kārtībā IO saimniecību, stiprināt infrastruktūras kapacitāti un organizācijas funkcionālo ilgtspēju,
- sadarboties ar vecākiem un to organizācijām, citiem sadarbības partneriem,
- uzturēt komunikāciju ar pašvaldības institūcijām un to vadību,
- iekļauties pārvaldības norisēs un veidot sadarbību ar valsts institūcijām (IZM, IKVD, PVD, VUGD, VVC u.c.).

Arī augstskolas vadītājam ir nepieciešama krietna daļa no iepriekš minētajām standartprasmēm, kaut arī augstskolas vadības modelis principiāli atšķiras no skolu vadības modeļa.

Tātad, iekļaujot vadības aprītē IO funkcionālos virzienus, OK personība cenšas risināt izšķirīgus un sarežģītus vadības uzdevumus ar domāšanas un darīšanas savstarpēji papildinošas sasaistes palīdzību.

Izšķirīga nozīme nav domāšanai, ne arī praktiskajai darbībai pašai par sevi – panākumu ķīla meklējama domāšanas un darīšanas koordinētā sasaistē.

Galvenie sasaistes pamatprincipi:

1. Vēlies iegūt rezultātu? Izcilu rezultātu? Sāc ar domāšanu.

Katram IO vadītājam ir kāds neatkārtojams mērķis, iespējams, liktenīgs uzdevums, kas tam jāpaveic. Lai svarīgu mērķi sasniegtu, ir nepieciešami gadi – ilgstošs, neatlaidīgs, mērķtiecīgs darbs tandēmā ar viedumu. Katrs vadītājs, profesionālo dziņu virzīts, tiecas padarīt IO arvien labāku, bērnu un jauniešu vajadzībām un tālejošām interesēm atbilstošāku. Šādā veidā nonākam pie idejas par izcilu IO.

IO vadītāja uzdevums ir pašam izlolot redzējumu par **konkrētās** IO izcilību un veidot izpratni, kā soli pa solim to sasniegt. Ceļš uz izcilību katrai IO ir specifisks, un katram IO vadītājam tas jābrūgē pašam, balstoties uz organizācijas kapacitāti un izaugsmes potenciālu, efektīvi izmantojot ārējo apstākļu iespējas un pārvarot iekšējos un ārējos šķēršļus.

Atklāti par apņēmību sasniegt izcilību vēsta augstskolas. Rīgas Stradiņa universitāte atgādina (vispirms sev!), ka augstskola ir „Eiropas mēroga moderna zinātnes universitāte, kurā koncentrējas talanti, un kurā iegūst **izcilu** pētniecībā un praksē balstītu izglītību un pieredzi” jeb, citiem vārdiem, „universitāte savā darbībā īsteno mūsdienīgu kvalitātes pilnveidošanas pieeju augstas studiju un pētniecības kvalitātes nodrošināšanai, kas vērsta uz nepārtrauktu pilnveidošanos un universitātes attīstību ceļā uz izcilību (RSU Stratēģija).

Rīgas Tehniskās universitātes stratēģiskā specializācija paredz universitātes virzību uz izcilību zinātnē: „RTU ir zinātnes un tehnoloģiju universitāte, kas nodrošina **izcilību** dabaszinātņu, datorzinātņu, informātikas, inženierzinātņu un tehnoloģiju, sociālo zinātņu, humanitārās un mākslas zinātnes jomās” (RTU Stratēģija 2023. - 2027. gadam, 2023). Savukārt Latvijas Universitāte uzsver studiju telpas izcilību: „LU ir zinātnes universitāte ar augstu starptautisko reputāciju. LU veido starpdisciplināru, atvērtu un uz inovācijām vērstu **izcilu** darba un studiju vidi. LU darbība ir Latvijas valsts ilgtspējīgas attīstības un ekonomikas transformācijas pamats” (Latvijas Universitātes stratēģija (2021–2027), 2020.)

Skolu vadība izvairās publiski, tieši un atklāti demonstrēt savu ieceri – veidot skolu par izcilu IO. Tomēr šādi centieni arī skolām nav gluži sveši. To apliecina skolu attīstības plāni.

Skola ir orientēta uz izcilību, ja tās vīzija vēsta, ka tā ir „Atvērta un radoša skola nepārtrauktā attīstībā”, ja misija sola „Daudzpusīgu spēju un talantu attīstīšanu izaicinājumiem atvērtā, cieņpilnā un radošā mācību procesā”, bet mērķis paredz „Organizēt un īstenot mūsdienīgu mācību procesu, nodrošinot katra izglītojamā izaugsmi par radošu, patstāvīgu, sociāli un pilsoniski aktīvu personību” (Pļaviņu novada ģimnāzijas attīstības plāns., 2020).

Katrs IO vadītājs cenšas padarīt savu skolu vai pirmskolu labāku. Savā prātā ir daudzkārt apsvēris, kā vislabāk to izdarīt. Šādas idejas ir apspriestas ar kolēģiem. Pat ja izcilības ideja netiek apspriesta, nepārtrauktie centieni pilnveidot skolu vai pirmskolu ir vērsti uz izcilību, kaut arī, iespējams, netiešā un pastarpinātā izpildījumā. Patiesībā profesionāli formulēt IO mērķi bez skaidra priekšstata par organizācijas izcilības stāvokli nav iespējams.

Ne skolai, ne pirmskolai nav jābūt globāli izcilai. Pietiktu, ja tā būtu izcila savā novadā vai pilsētā. Tas nozīmē, ka neviens padomdevējs no malas nav spējīgs uzburt darbības recepti skolai, lai tā kļūtu izcila Talsos, Līgatnē, Siguldā, Valmierā vai Ludzā. Ja izcilības ideja novadā un/vai pilsētā nevirmo, tas neliecina, ka konkrētajā vidē izcila IO nav iespējama. Drīzāk vērojama ļaušanās pieticībai, tālredzīgu ideju deficīts. Lai no tā izrautos, nepieciešami daži drosmīgi prāti.

* *

Pārdomas, kas norisinās pirms praktiskās darbības, ir principiāli svarīgas. Bez tām nav atbildīga rīcība. Pārdomām ir jēga, ja domāšanas subjekts nodomu (ideju, mērķi, īstenošanas plānu u.c.) uztver kā pareizu, vēlamu un sasniedzamu. Šajā fāzē domāšanas procedūras norisinās mijiedarbībā ar vērtēšanu un pašanalīzi. Tajā svarīgi saglabāt skaidru domāšanu un

spilgtu nākotnes ainu neatbildēto jautājumu gūzmā. Domāšana kavēsies pie dažādiem jautājumiem, tostarp pie apsvērumiem par izcilības nozīmi, pie iespējām, ko paver atvērta nākotne un vīzija jeb sapnis par IO nākotni tajā, pie šķēršļiem, kas jāpārvar u.tml. Un atbildība.

Racionālie apsvērumi ir monētas viena puse. Otru veido emocionālais fons, kas veidojas līdz ar nozīmīgiem nākotnes plāniem. Svarīgus un sarežģītus plānus īsteno aizrautīgi cilvēki, kas tic savām spējām un nešaubās par tām. Šādas personības ir noskaņotas veltīt mērķim savu laiku, fiziskos un garīgos spēkus, pakļaut tam profesionālo mūžu.

IO vadītājam jālemj, kādu taktiku un stratēģiju izvēlēties. Kā noformēt ilgtermiņa izcilības nodomus (stratēģiskos, programmiskos, temporālos). Visticamāk apņēmība attīstīt skolu par izcilu IO netiks nostiprināta detalizēti izstrādātos dokumentos, jo iespējas izvērsti un secīgi pamatot izcilības sasniegšanas indikatorus pašreizējos nenoteiktības apstākļos ir ierobežotas. Precīzi aprakstīt un pamatot veicamos pasākumus, formulēt ilgtermiņa uzdevumus, veidot laika grafiku, norādīt izmaksas nav iespējams. Lieki to mēģināt paveikt.

Noderīga varētu būt vispārēja, savai lietošanai paredzēta, rīcības shēma ar mērķa formulējumu, konkrētiem uzdevumiem trim, pieciem gadiem u.tml. Par izcilības ideju varētu tikt informēta IO vadības komanda, aprakstoši atklājot mērķi un galvenos tuvāko gadu uzdevumus. Jārēķinās, ka saliedēta komanda izcilības mērķa sasniegšanai, vismaz sākumposmā, diez vai izveidosies.

Izpaliks arī mēģinājumi idejas par IO izcilību detalizēti klāstīt vietējās pašvaldības izglītības pārvaldē vai pašvaldības domes izglītības komitejā. Jādomā, ka izglītības pārvaldes darbiniekus šāda ideja varētu pārsteigt un to autors tiktu pielīdzināts sapņotājam. Savukārt deputātiem ideja liksies nebūtiska, jo rezultāti sagaidāmi pēc gadiem, un tad deputāti būs citi. Atklātām sarunām jānotiek, pragmatiski runājot par tuvāko gadu mērķiem un uzdevumiem.

Pievērsīsim uzmanību faktam, ka pretendentiem uz skolas direktora amatu netiek izvirzīta prasība dalīties ar idejām par skolas attīstību ilgtermiņā jeb izcilības līmenī. Šādas diskusijas, jauna direktora un vadītāja izvēles gadījumā, nav raksturīgas ne skolas vai pirmsskolas kolektīvā un pat ne pretendentu atlases komisijā. Izņēmumi iespējami gadījumos, kad no skolas uz direktora amatu kandidē divi pretendenti. Tomēr šāds variants parasti izraisa iekšējus sarežģījumus IO, jo skolas kolektīvs sašķēlas pretējās nometnēs. Kas attiecas uz pretendentu atlases komisiju, tad tā visbiežāk ir gandarīta arī tad, ja kāds no pretendentiem obligāto prasību minimumam pievieno kādu svaigu ieceru, kam centīsies pievērst skolēnu un skolotāju uzmanību.

Ja tomēr kāds ilgtermiņa jeb stratēģiska rakstura dokuments IO tiek sagatavots, tad svarīgi, lai tas neiegunst darbgalda atvilktnē. Stratēģiskas idejas iedzīvināšana nozīmē to, ka vadības process kļūst izteismīgāks, un tālejošie mērķi tiek īstenoti caur salīdzinoši vienkāršiem un secīgi veiktiem ikdienas darbiem, bet rūpes par attālināta mērķa sasniegšanu caurvij ikgadējos plānus, lēmumus un rīkojumus, projektus, personālsastāva veidošanu, komunikāciju. IO vadītājam, kas amatā pavadu daudzus gadus, priekšstati par izcilību var mainīties līdz ar pārmaiņām izglītības sistēmā un sabiedrībā kopumā. Turklāt izcila IO nav statisks veidojums, kas paliek nemainīgs gadiem. Svarīgi, lai vadības process neatsvešinās no izcilības mērķa.

2. Sistēmiskās tendences nepakļaujas stratēģiskajai idejai? Paliec uzticīgs tai!

Praktiskai darbībai raksturīga spēcīga atgriezeniskā ietekme uz domāšanas procesa piedāvājumu. Praktiskais īstenojums atklāj (iespējamais) šķēršļus, pārbauda mērķa dzīvotspēju, norāda uz domāšanas produkta un vadības procesa vāmajām (vai šķietami vāmajām) posmiem. Citiem vārdiem, iepriekš lemtais tiek pārbaudīts ar realitātes (tiesiskuma, finansējuma, materiāla pretestības, profesionalitātes, laika (termiņa), politikas u.c.) mērauklu. Pārbaudījumi neatkāpjas pat rūpīgi sagatavotu lēmumu, plānu un programmu priekšā. Praktiskās īstenošanas fāzē notiekošais tiecas pasniegt jaunievedumu iniciatoriem tādu kā koriģējošu mācību. Svarīgi tai pievērst uzmanību un neatstāt apgrūtinājumus un novirzes no

mērķa novārtā. Pēc noviržu, šķēršļu, neveiksmju kritiska izvērtējuma jāatjaunina risinājumi saistībā ar mērķi.

Vēlreiz atgādināšu, ka rīcības momentā domāšana ir praktiski orientēta, tā ir lietišķa un izpaužas kā spriešana un konkrētas darbības vērtēšana. Šāda domāšana paredz apzinātu darbības metožu un līdzekļu izvēli, darbības akta uzraudzību, paškontroli un padarītā darba operatīvu vērtējumu. Domāšana darbībā izplūst pa visu organizāciju, tajā iesaistās organizācijā nodarbinātais personāls: vadības komanda, pedagogi, atbalsta personāls, tehniskie darbinieki.

Realitātes mērauklas korigējošās ietekmes spilgti izpaužas tajos IO funkcionālajos virzienos, kas veido **izglītības (studiju) procesa apstākļus**: finansējums (pieejamība, apmērs, algas), tiesiskās un morāles normas (ievērošana/neievērošana), drošība (pasākumi, infrastruktūra), izglītības procesa digitalizācija, saimnieciskais un tehniskais nodrošinājums (telpu piemērotība, iekārtas, siltums, ēdināšana), sporta infrastruktūra u.c. Jārēķinās, ka iepriekš minētās mērauklas atgriezeniskā iedarbība ne vienmēr ir viennozīmīgi vērtējama. Dažkārt mērķa sasniegšanu traucē iepriekš neparedzami apstākļi, politiskās cīņas, viedokļu batālijas, arī kaitniecība.

No vienas puses, katra IO ir īpaša, un domāšanas radošums tajā nekad neapsīkst. Vēl vairāk – IO ir veidota, lai veicinātu domāšanu. IO ir atvērta zināšanām, izziņai, attieksmei, kritiskai domāšanai, atmiņai, prasmei. IO ir domāšanas laboratorija, kurā piedalās vadītājs, docētāji, pedagogi, studenti, skolēni, pirmskolas vecuma bērni. IO kā domāšanas laboratorija ir IO vizītkarte. No otras, domā un dari asij katrā IO ir spilgti izteikta specifika. It sevišķi tajā sadaļā, kas attiecas uz bērniem, skolēniem vai studentiem. Faktiski domā un dari princips IO pilnā mērā nedarbojas, jo darbība domāšanai seko reti un vēl retāk praktiskās nodarbtības ir tās, kas stimulē domāšanu. Mācīties un studēt nozīmē gatavoties iespējamai darbībai kaut kad nākotnē. Nereti tā ir tāla nākotne, it sevišķi skolēniem vispārējās izglītības skolās. To uzdevums ir palīdzēt sagatavoties tam, lai jaunietis pēc skolas absolvēšanas būtu spējīgs apgūt jebkuru amatu un profesiju. Pat tādu profesiju, kura nav vēl zināma. Un tikai tad, kad mācību process ir pabeigts un sākas darba (dzīves) gaitas, ir iespējams ieslēgt doma dari ciklus pilnā apmērā, kā arī novērtēt skolas gados apgūto.

Kompetencē balstītās izglītības iecere veiksmes gadījumā veicina ciešāku domāšanas un prasmes tuvināšanos. Tā var mazināt plaisu starp domāšanu un darīšanu, it sevišķi, ja vispārizglītojoša skola piedāvā skolēnam iespēju strādāt laboratorijās un darbnīcās. Tomēr spēkā neizbēgami paliek iepriekš minētā dilemma: bērni un jaunieši daudzu gadu garumā apgūst zināšanas un iemaņas īpašos apstākļos, t.i. IO. Un tikai pēc krietna laika, uzsākot patstāvīgu dzīvi, ir iespējams praktiski pārlicināties par skolā iegūtā (zināšanas, prasme, attieksme) lietderību un arī tad tikai izlases veidā. Skolēnu patstāvīgi veicamie darbi (uzdevumi) spēj kompensēt šo pārrāvumu vien daļēji.

Principiālais pārrāvums starp domu pasauli un praktisko rīcību ir auglīga augsne, lai domu pasaule transformētos cerību pasaulē, prātošanā un spekulatīvā domāšanā. Domāšana domāšanas dēļ pārstāj dominēt, kad darīšana ir atvērta domāšanai un briedumu sasniedz **praktiskā domāšana**. Tā notiek rīcības patstāvības un profesionālas darbības gadījumā.

Apgalvojums, ka praktiskai darbībai ir raksturīga spēcīga atgriezeniskā ietekme uz domāšanas procesa piedāvājumu, attiecas, pirmkārt, uz gadījumiem, kad rīcība seko domāšanai operatīvi, un, otrkārt, domāšanas un rīcības subjekts pārklājas. Vislabāko mācību gūstam no savām kļūdām. No darīšanas, kas seko ārēji stimulētai domāšanai (instrukcijas, norādījumi, pavēles, rīkojumi), nozīmīgu atgriezenisku ietekmi ir velti gaidīt.

Atgriezīsimies pie jautājuma par skolas izcilību, pievēršot uzmanību informācijai, kas ir direktora un tā vietnieka (-u) izglītības jomā rīcībā, lai vadītu skolu izcilības virzienā. Augstskolas datu nepietiekamību cenšas novērst, veltot uzmanību absolventu darba gaitām. Pieeju šiem datiem sniedz IZM izveidotais nodarbinātības monitorings. RSU vadība ir pamatoti gandarīta, ka tās absolventu nodarbinātība ir stabila un nemainīgi augsta, krietni

pārsniedzot vidējo nodarbinātības līmeni valstī (Latvijas darba tirgū RSU absolventi..., 2023.). Dati par absolventu profesionālās dzīves gājumu ir vērtīgs studiju kvalitātes rādītājs un palīdz atjaunināt studiju programmas atbilstīgi darba tirgus pieprasījumam.

Skolu vadības rīcībā šādu datu nav. Lai tos iegūtu, ir jāveic diezgan sarežģīti ilgtermiņa pētījumi par skolas absolventu izvēlēm un darba gaitām. Šādus pētījumus skolas ir spējīgas izvērst tikai ar vietējās pašvaldības un tās izglītības pārvaldes svētību, izpratni un finansiālu atbalstu. Kaut arī skolas, kurās skolēni iegūst labu izglītību, atbilst pašvaldības iedzīvotāju interesēm, un pašvaldības vadībai to vajadzētu novērtēt, tomēr diez vai šāda veida pētījumi tuvāko gadu laikā varētu tikt uzsākti. Tāpēc mūsdienās skolas izcilības idejai trūkst pamatojuma, jo jāreķinās ar būtiskas informācijas, izpratnes un atbalsta trūkumu. Skolas vadībai, pat ja tā ir apņēmības pilna uzturēt mērķtiecīgi vadītas skolas izaugsmi, nākas konstatēt, ka ir neiespējami pragmatiski izvērtēt ieguldītā darba atdevi, it īpaši operatīvo pasākumu atbilstību ilgtermiņa mērķim. Lai saglabātu uzticību sākotnējai idejai, pamatā nākas ļauties intuīcijai.

Pētījumi par skolas absolventu nodarbinātības spektru veicinātu ne tikai skolas izaugsmi. Tie sekmētu visdažādāko lēmumu pieņemšanas un īstenošanas autentiskumu. Tad, iespējams, būtu mazāk iebildumu, veicot skolu tīkla optimizāciju. Finansiālā izdevīguma kritērijus papildinātu virkne citu apsvērumu. Ja vispārīzglītojošai skolai tiek konstatēta augsta pievienotā vērtība, jo tās absolventi pēc augstskolas beigšanas (profesijas iegūšanas) atgriežas pašvaldībā kā labi sagatavoti speciālisti vai ir veiksmīgi kādā citā Latvijas novadā, tad lēmuma par skolas slēgšanu anahronisms šķietami neliela skolēnu skaitā dēļ kļūtu acīmredzams. Drīzāk jau lēmumpieņēmēju skati pavērstos to skolu, iespējams paprāvu, virzienā, kuri gadiem uzstājīgi piegādā klientus pašvaldības sociālajam dienestam un/vai cietumniekus ieslodzījumu vietām.

IO vadītāja rīcība citos vadības virzienos (finanses, tiesības, drošība, saimniecība, infrastruktūra, personālvadība u.c.) varētu būt samērā līdzīgas citu organizāciju iespējām, jo šādus darbus ir iespējams drošāk plānot, paredzot sekas, labojot kļūdas, novēršot likumpārkāpumus un tiešus apdraudējumus.

Piebildīšu, ka IO vadība un vadības komanda var īstenot savas ieceres tajos segmentos, uz kuriem attiecināma tās patstāvība vai autonomija.

3. Daudz jaunu piedāvājumu un iespēju, daudz apdraudējumu? Nepamet iesākto novārtā!

Apkārtējā vide ir dinamiska – jauni (iz)aicinājumi klauvē pie durvīm un vilina ar, iespējams, plašākām iespējām. Dzīve ir steidzīga. Tā mudina jauniem pavērsieniem – pedagoģiskiem, psiholoģiskiem, tehniskiem. Tomēr reizē ar tiem pieaug arī risku un apdraudējumu radītie draudi. Dzīves dinamismu caurauž haotisms. No tā norobežoties ir sarežģīti, jo IO ir atvērtas visam jaunajam.

Tomēr, tieši šo iemeslu dēļ, der ielāgot – pamest novārtā iesākto nav saprātīgi. Ja savulaik izvirzītais mērķis ir patiešām nopietns, iesāktais jāturpina arī tad, ja ārējie apstākļi to jūkami apgrūtina. Iespējams, ka ar vēl lielāku neatlaidību, saglabājot to degsmi, kāda tā bija, procesu uzsākot. Pretējā gadījumā rezultāta nebūs. Par ja būs mēģinājumi atkal sākt no jauna. Nav saprātīgi atteikties no paveiktā, ja, sekojot soli pa solim taktikai, ir sasniegti starprezultāti, kas turpinājumā veidos kumulatīvus ieguvumus.

Rīkoties konsekventi nav viegli. Lai IO uzturētu motivāciju, svarīgi ir argumenti. Tos iegūst, sverot procesu un iegūtos (starp)rezultātus lietderības svaru kausos, pārbaudot to atbilstību un kvalitāti, identificējot nepilnības un kļūdas, paturot tās prātā, lai nepieļautu nākamajā darba cēlienā. Argumentus iespējams stiprināt divējādi – diskutējot publiski un pašam ar sevi. Prāta virzība, autentiski un kritiski izvērtējot sasniegto, ir drošs ieguldījums vadītāja pašizaugsmē.

Argumentu analīze palīdz pārbaudīt, vai paveiktais ir lietderīgs un atbilst mērķim.

Šāda pašvērtējuma procedūra nav aizstājama ar oficiāli reglamentēto pašvērtējumu, ko IO sagatavo par katru aizvadīto gadu un iesniedz Izglītības kvalitātes novērtēšanas dienestam

(turpmāk: IKVD). Šie ziņojumi reti ir saturīgi un pārdomas rosinoši. Drīzāk informatīvi pieticīgi, formāli un komplementāri. Nereti šķiet, ka pašvērtējuma ziņojuma autors (-ri) demonstrē nepatiku pret tekstu, ko kāds līcis sagatavot. IO vadības komanda maz ko iegūst, ja jomā par IO darba organizāciju, vadību un kvalitātes nodrošināšanu iekļautas, piemēram, šādas tēzes:

- Skolas attīstības plānošana jākoordinē atbilstoši valsts izglītības prioritātēm.
- Skolas vadībai īstenot jauno, kompetencēs balstīto standartu ieviešanu un kontroli.
- Metodisko komisiju vadītājiem izanalizēt novitāšu ieviešanu skolā un veikt nepieciešamo metodisko atbalstu skolotājiem.

Nav sarežģīti apjaust, ka IO patiešām ir grūti pašām publiski atklāt vadības darbā pieļautās nepilnības vai pat kļūdas. Tomēr pašvērtējuma ziņojuma jēga principiāli mazinās, ja tajā ieviesta nepublicējamā daļa, kā tas noticis pēdējo gadu laikā. It īpaši, ja noslepenota darba organizācijas, vadības un kvalitātes nodrošināšanas joma. Turklāt, ja pašvērtējuma ziņojumus IKVD patiešām neanalizē un atbildes skolām nesniedz (Orupe, 2023), tad no tā, ka tie iegulst dienesta apcirkņos, nekas jēdzīgs nerodas.

Kopējais IO attīstības potenciāls aug līdz ar pilnveidotu izglītības/studiju procesu (īstenotās izglītības/studiju programmas un mācību priekšmeti/studiju kursi; mācību/studiju metodes un paņēmieni, mācību/studiju līdzekļu izvēle u.c.), organizācijas kultūru un tradīcijām, komunikāciju un informācijas apriti, skolēnu/studentu intelektuālo, prasmes un attieksmes potenciālu, kārtības un drošības organizēšanu, infrastruktūras uzlabojumiem atbilstīgi IO attīstības vajadzībām, vecāku un sabiedrisko organizāciju līdzdalību (ieguldījumu) un, protams, ar vadītāja vadības darba stilu, kas izpaužas lēmumu pieņemšanā un to īstenošanas praksē, prioritāšu izvirzīšanā, problēmu identificēšanā un to risinājumos, sasniegtā rezultāta efektīvā pielietojumā.

Katrs IO funkcionālais vadības virziens ir saturiski apjomīgs, ar dažādiem risināmo jautājumu komplektiem, noteiktu to aktualizācijas veidu vietā un laikā. Tos ietekmē un vienlaikus tiem pielāgojas un līdzī mainās arī domā un dari procedūru lietojums. Tiesa, reti kad izdodas nodrošināt sabalansētu un harmonisku funkcionālo virzienu attīstību.

Piemēram, pirmajos gadu desmitos pēc neatkarības atjaunošanas IO vadītājiem nesamērīgi daudz rūpju sagādāja infrastruktūras un saimnieciskās problēmu risinājumi – ēku remonts un renovācija, teritorijas (lab)iekārtošana, datorklašu/auditoriju izveide, datortehnikas iegāde, signalizācijas sistēmu izveidošana, samaksa par komunālajiem izdevumiem u. tml. Valstij un pašvaldībām trūka finanšu līdzekļu, lai sniegtu pietiekamu atbalstu pirmskolu, skolu un augstskolu infrastruktūras uzturēšanai un atjaunošanai. Mūsdienās šis slogs ir daļēji mazinājies.

Tomēr mainās arī prasības. Vienkāršs IO ēku remonts, ko dēvē par renovāciju un ko būvnieki veic par vizemāko cenu, vairs neapmierina. Priekšplānā izvirzās ēku siltināšana, ilgtspēja un kvalitāte. Vērtējot jaunceltņu un renovēto būvju ikgada topu, nākas atzīt, ka „...izvērtēšanas sietā reti iekrīt renovēto skolu projekti, jo šajos darbos nav ne arhitektūras, ne ilgtspējas, ne koprades komponentes, tajos nav novērojama arī pietāte pret kultūras mantojumu” (Zībarte, 2022.). Publiskā iepirkuma regulējums pagērē veikt skolu un pirmskolu pārbūvi kā parastu būvdarbu, kur ar visu galā tiek pats būvnieks. Par augstskolu jaunbūvēm vēl pārāgri spriest.

Nereti skolu vadītāji, kas cenšas attīstīt IO, spiesti paust pie savu profesionālo iespēju robežas (dažkārt mēģina to pārvarēt, iekļaujoties kādā politiskā spēka sarakstā pašvaldību vēlēšanu laikā), jo, kā zināms, finansiāli ietilpīgus lēmumus pašvaldību dibinātājās IO pieņem (vai nepieņem) politiķi/deputāti pašvaldības domē sadarbībā ar amatpersonām departamentos un pārvaldēs.

Dzīvojam laikā, kad izglītības sistēmas absorbētās vietējās kaites un ķibeles savijas ar starptautiski izraisītiem apdraudējumiem. Atbilstīgi iespējām katra IO spiesta meklēt risinājumus, lai mazinātu vai novērstu sekas, ko rada:

- Militārie konflikti (karš Ukrainā, Izraēlas karš ar „Hamas”, jauna bruņošanās sacensību spirāle (tātad mazāk līdzekļu izglītībai), kodolkara un militārā uzbrukuma retorika, militārā dezinformācija.
- Kovidpandēmijas sekas (pedagogu, bērnu un jauniešu veselības stāvoklis, sociālās struktūras mentālā sašķeltība pretstāvēšanas pozās, pusaudžu un jauniešu socializācijas pārrāvumi, plaģiātisms, digitālā špikošana u.c.).
- Narkotisko /apreibinošo vielu izplatība, dezinformācija, vardarbība.
- Finansiāli novājinātā izglītības sistēma (konkurētnespējīgs atalgojums, pedagogu trūkums, pārslodze), kas liedz iesaistīt darbā jaunus un talantīgus pedagogus/docētājus.
- Zemais pedagogu un docētāju profesijas prestižs.
- Nespēja rast balansu bērna un pedagoga tiesībām un pienākumiem.
- Birokrātija un kontroles pārmērības savienībā ar sliktu izglītības sistēmas pārvaldību.
- Skolēnu vājās zināšanas STEM priekšmetos un lasītprasmē.
- Studentu atbīrums un studiju kvalitāte, studiju savienošana ar pilnas slodzes darbu sekas.
- Ilgstoši nepietiekams augstskolu budžets, augstskolu zinātnes badināšana.

Problēmu spektrs, to akūtais raksturs un apjoms liecina par izglītības/studiju sistēmas **pārvaldības trūkumiem**, proti, par pārvaldes subjekta nespēju veicināt izglītības/studiju sistēmas attīstību tā, lai sabiedrība atzinīgi to novērtētu.

Sistēmisko trūkumu savlaicīgas nenovēršanas dēļ mazinās IO kapacitāte, to spēja adaptēt reformas (izmainītajā skolu tīklā) un sekmīgi turpināt iesākto:

- kompetenču pieeju vispārējās izglītības saturā,
- latviešu mācībvalodas lietojumu visās izglītības pakāpēs,
- Ukrainas bērnu un jauniešu iekļaušanu IO,
- pozitīvas iekļaujošās izglītības vides veidošanu,
- izglītības/ studiju kvalitātes veicināšanu u.c.

IO vadītāji spiesti rīkoties, izmantojot riska menedžmenta metodes. Apgrūtinot saglabāt secīgus orientierus domā dari metodes lietojumā. Problēmu zonas, kurās ikdienu pavada IO, raisa šaubas par apstākļu piemērotību izcilībai. IO vadība, strādājot spontānas nenoteiktības apstākļos, šķiet, tik vien spēj, kā turēt ikdienas slodzi.

Un tomēr. Izcilības pievilcība nav zudusi. Latvijā ir un top labas un izcilas pirmsskolas, skolas, augstskolas. Pievilcīgas, pat ja nav izceltas un par tādām formāli atzītas. Vecāki tiecas tās izvēlēties saviem bērniem, atzinīgi tās vērtē šo IO absolventi.

Sarežģīti laiki, draudīgi apstākļi nav absolūts aizsprosts. Nekad nav tā, ka labvēlīgi ārējie apstākļi vien būtu radījuši kādu izcilu IO. Jebkuros laikos, vispirms no vadītāja atkarīgs, vai izcilības ideja uzplaukst un vai apņēmība mērķi sasniegt ir noturīga. Savukārt, ja vietējā vara, ieskaitot izglītības pārvaldes darbiniekus, nonāk pie atskārtas, ka izcila (-as) IO ilgtermiņā veicina novada vai pilsētas izaugsmi ne mazāk fundamentāli kā biznesa inkubatori un Eiropas struktūrfondi, tad izcilas IO top īsākā laika periodā un lielākā skaitā.

Vadības stila empīriskie un stratēģiskie orientieri

Iespēju lemt par veicamo darbu pēctecību un iekļaušanu darba kārtībā ietekmē ārējie un iekšējie apstākļi. Ar tiem savijas IO vadītāja kompetence, kas veidojas kā zināšanu, attieksmes, prasmes kopums.

Empīriski orientētais vadības stils sintezējas no ikdienas darbā gūtām, praktiski pārbaudītām zināšanām un attieksmēm, kas gadu gaitā konsolidējušās vadītāja vadības prasmē. Tas, iespējams, ir dominējošais izglītības vadības stils mūsu IO.

Empīriskā vadības stila robežas nosaka empīriskā pieredze. Savas iespējas un pienākumus vadītājs akceptē soli pa solim, savā redzeslokā iekļaujot atsevišķus, neatliekami veicamus darbus. Koncentrēšanos uz tiem veido paradumu – orientāciju uz ikdienas uzdevumiem. Kalpošana ikdienai ir empīriskā vadības stila vadmotīvs.

Iepriekš nepieredzētās situācijās empīriski orientēta vadītāja rīcība ir izteikti piesardzīga. Šāda situācija tiek uztverta kā riska zona, jo pārsniedz pieredzes robežas. Šo vadības paņēmienu pamatā ir rūpes par izglītības procesa stabilitāti un pēctecību.

Empīriskās pieejas cienītāji ir pieredzes bagāti vadītāji. Pirms kļūšanas par patstāvīgu IO vadītāju tie, visticamāk, ieguvuši ievērojamu pedagoģisko pieredzi, kā arī ieskatu vadības darbā, pildot IO vadītāja vietnieka pienākumus. Atteikties no ilgstošā vadītāja vietnieka pieredzes ir samērā sarežģīti. Tāpēc vadītājam ir raksturīga vēlme domāt un rīkoties ierastā veidā arī pēc tam, kad iegūts IO vadītāja amats. Empīriskā vadības stila izvēle ir piemērota ierobežotu resursu apstākļos. Arī OK strukturēta personība šādā gadījumā paliek **praktiskās domāšanas** līmenī. Ja ikdiena ir pārāk steidzīga un saspringta, laika, lai pievērstos ikdienā pieredzētā analīzei un vērtēšanai, var nepietikt.

Stratēģiskajā dominantē balstītais vadības stils principiāli atšķiras no empīriskās pieejas. Priekšplānā izvirzās kompleksa ikdienas uzdevumu risināšana saistībā ar IO ilgtermiņa principiem, attīstības plānu un aktuāliem ilgtermiņa mērķiem. Atbilstīgi ilgtermiņa nostādnēm tiek tverts „viss laukums” domāšanā un, iespējams, arī rīcībā. Stratēģisko vadību visticamāk īsteno persona, kura ir profesionāli sagatavota izglītības vadībai. Profesionālā sagatavotība palīdz domāt konceptuāli.

Lai veidotu un uzturētu balansu starp stratēģiski un empīriski iespējamiem risinājumiem konkrētajā IO, vajadzīgas specifiskas zināšanas un prasme. Tās iegūst un apgūst, rīkojoties apzināti ilgtermiņā. Taču tad tam jāatvēr resursi, it īpaši laika un finanšu resursi. Konceptuālai domāšanai ir tieksme ieslīgt pašpietiekamībā. Pārspīlēta stratēģiskā faktora akcentēšana var pārvērst vadītāju par kabineta sapņotāju. Šāds vadītājs riskē ar realitātes un saiknes ar IO zaudēšanu.

Vadītājam, kas tikko uzsācis darbu IO un cenšas apgūt vadības darba paņēmienus un izkopt savu vadības stilu, derētu mentora atbalsts un padoms. Tas, iespējams, palīdzētu savlaicīgi atpazīt stratēģiskās vadības priekšrocības, risināt kompleksi ikdienas uzdevumus. Diemžēl jāreķinās, ka šāds atbalsts nav pieejams. Noderētu arī konsultācijas (diskusijas) ar pieredzējušu vadītāju, kolēģi. Arī šāda prakse nav ieviesta.

Jaunais vadītājs, arī principiāli nozīmīgu jautājumu risināšanas gadījumā, ir spiests paļauties tikai pats uz sevi un uz savu pakāpeniski uzkrāto vadības pieredzi. (Respektīvi, spiests ļauties arhaiskajai mēģinājumu un kļūdu metodei.) Tāpēc IO vadītāji spiesti secināt, ka darba dzīvē tie jūtas vientuļi.

Jauna vadītāja profesionālā darbība pēc augstskolas absolvēšanas ir veiksmīga, ja īstenojas vairāki nosacījumi:

- Adaptācijas periods IO vadītāja amatā norit produktīvi.
- Rasts praktisks turpinājums augstskolā iegūtajām atziņām.
- Noturīga ir apņēmība vadīt IO profesionāli.

Domā dari metodes izmantošana ilgtermiņa risinājumos ir samērā vienkārši piemērojama. Stratēģiskā domāšana tajā, no vienas puses, ir principiāli nozīmīga un klātesoša; no otras, rīcības perspektīva tiek meklēt empīriski iespējamās rīcības modeļos.

Attieksme

Attieksme ir ciets rieksts. Mēs ļaujamies tai brīvi un nepiespiesti, taču diez vai tikpat atraisīti spēsim to skaidrot un pamatot. Jo sevišķi, ja izvirzās jautājums par vienas vai otras attieksmes atbilstību laikam un vietai, tās ietekmi un jēgu.

Pat studiju procesā attieksmes tematika ieslīd ēnā. Pievērsties zināšanu un prasmes skaidrojumam ir daudz ērtāk. Tā notiek ne tādēļ, ka attieksmes komponents vadītāja kompetences struktūrā ir mazsvarīgs. Patiesībā šī problemātika tiek apieta, jo tā ir pārāk smalka, daudzšķautņaina, šķietami netverama. Tuvošanos tai izvirza īpašu kvalifikācijas prasmi.

Teorētiskās lekcijās attieksmes atklāšana nav autentiska, ja tā tiek pārvērsta zināšanās. Metodika kā docētājam strādāt ar attieksmes fenomenu IO vadības studiju programmā ir neskaidra. Domāju, ka līdzēt varētu šī priekšmeta padziļinātas studijas un eksperimentālās metodes – lomu spēles, līdera treniņi, diskusijas par vērtību iedabu vai pārmaiņu vadības vērtības (-u) kontekstu u.c.

Turpinājumā mēģināsim ieskatīties attieksmes problemātikā saistībā ar latviešu valodas apguvi un lietojumu minoritāšu skolās. Atļaušos apgalvot, ka līdzšinējā valodas reformu gaita ir bijusi pārpilna ar attieksmes kūleņiem visdažādākos līmeņos un veidos.

Pašlaik, kad kārtējo reizi politiskā līmenī izsludināta kampaņa, šoreiz par mācībām latviešu valodā visās valsts un pašvaldības skolās, nākas atzīt, ka klupšanas sliekšnis ir gana augsts – arvien virknei skolotāju un skolēnu (bērnu) latviešu valodas prasme ir pārāk vāja, lai mācības notiktu latviešu valodā, neapdraudot mācīšanas un mācīšanās pamatus. Šāda situācija izveidojusies, jo iepriekš īstenotos valodas reformas etapus grūti nosaukt par veiksmīgiem. Nav jau nekāds noslēpums, ka pirmskolās un skolās, kurās latviešu valodas apguve notiek negribīgi, rezultāti ir vāji. Neatbilstības faktus regulāri konstatē dienesti tajās reizēs, kad tiek veiktas pārbaudes, dažkārt arī pētījumi.

Tiesībsarga birojs 2013. gada beigās veica bilingvālās izglītības monitoringu 49 minoritāšu skolās un secināja, ka atsevišķiem pedagogiem latviešu valodas zināšanas ir ļoti vājas, savukārt citiem pietrūkst palīdzības bilingvālajā metodikā. Skolās strādāja pedagogi ar tik vājām latviešu valodas zināšanām, ka tie nespēja pat atbildēt uz Tiesībsarga biroja darbinieku latviešu valodā uzdotajiem jautājumiem. Valsts valodas centrs (VVC) apstiprināja Tiesībsarga biroja bažas un atgādināja, ka 2012. gadā pie administratīvās atbildības saukti 67 skolās un bērnodārzos strādājoši pedagogi, skolotāja palīgi un pat direktori (Bilingvālā izglītība aiz aizvērtām durvīm, 2014). Patiesais skaits bija ievērojami lielāks, jo ne visus latviešu valodu neziņošos pedagogus VVC atklāja. Atgādināšu, ka tolaik bija pagājuši jau 18 gadi kopš reformas uzsākšanas.

2015. gadā valsts valodas lietojumu pārbaudīja 470 izglītības iestāžu darbiniekiem: Rīgā – 102, Latgalē – 308, Vidzemē – 41, Zemgalē – 13, Kurzemē – 6 darbiniekiem. Secināts, ka valsts valodu amata un profesionālo pienākumu veikšanai nepieciešamajā apmērā nelieto 201 darbinieks (Latviešu valodas prasmes kvalitāte, 2015).

Savukārt nesen VVC atkal konstatēja, ka ievērojamam praktizējošo skolotāju skaitam latviešu valodas prasme neatbilst prasībām. No pārbaudītajiem aptuveni 1000 pedagogiem 43 Rīgas pirmskolās un skolās 187 gadījumos valsts valodas zināšanas prasībām neatbilda (Gada laikā Rīgā..., 2023.). Aina Daugavpilī, Rēzeknē, vēl citās pilsētās un pašvaldībās varētu būt līdzīga.

Jājautā, kā tad tā? Valodas reforma krievu mācībvalodas skolās savulaik tika uzsākta ar lielu apņēmību un vērienu – starptautiskā finansējuma piesaisti, plašu pedagogu sagatavošanu, jaunu mācību materiālu sagatavošanu. Kāpēc turpinājumā konsekventa valodas politikas īstenošana noplaka, un valsts valodas apguves reforma iestīga rutīnā?

Īsā un vispārīgā atbilde: tā notiek, jo mūsu izglītības sistēma ir nesakārtota. Tā cieš no daudzām (iepriekš norādītām un arī nenorādītām) hroniskām likstām. Tās traucē atbildīgi pievērsties arī valsts valodai IO. Vāji un nepārliciecināši strādā izglītības pārvaldības institūcijas. To izmanto pašvaldību vadība, kura nav ieinteresēta stiprināt latviešu valodas pozīciju. Novados un pilsētās, kurās ir ievērojams krievvalodīgo vēlētāju īpatsvars, šādi nostājai ir noturīgs vēlētāju atbalsts. Savukārt valsts līmenī konsekventas rīcības neesamība tiek aizstāta ar periodiskiem jauninājumu pieteikumiem (IZM) un sparīgu politisko retoriku, uzsākot kārtējās izmaiņas likumdošanā (Saeima).

Līdzšinējās valodas reformu ietekmējošās pamatsviras:

1. Politiskās debates Saeimā un sabiedriskajos medijos.

2. Vēlamā (iespējamā) risinājuma nostiprināšana likumos.
3. Pārvaldes un kontroles institūciju periodiskas pārbaudes, lai kontrolētu pedagogu latviešu valodas prasmi.

Valsts valodas apguves un lietošanas ikdienu IO nosaka reālie mācību apstākļi, vispirms jau pedagogi, kas darba tirgū bija/ir pieejami, ar atalgojumam atbilstošu motivāciju. Citiem vārdiem, reformu īsteno, kā nu katra IO spēj (- ja) un vēlas (-ējās).

Komplicētās, pretrunu plosītās un vāji pārvaldītās valodas reformas īstenošana minoritāšu skolās notiek kopš 1995. gada. Tā ar pārtraukumiem norisinās jau trešo gadu desmitu. Pirms 28 gadiem, uzsākot valodas reformas maratonu, tās iniciatori acīmredzot neapzinājās uzsāktā procesa galamērķi (rezultātu), ne arī to, kad un kā uzsākto pabeigt. Dažkārt maldīgi uzskata, ka reforma pamatskolu posmā tika pabeigta līdz 2002. gadam. Savukārt vidusskolās jau 2004. gadā tika uzsākts nākamais reformas posms.

Ja patiešām valodas (pirmā posma) reformu minoritāšu pamatskolās uzskata par pabeigtu, tad vajadzēja fiksēt sasniegtos rezultātus, tos analizēt un vērtēt. Diemžēl tas nav izdarīts. Tā ir būtiska nepilnība, kas jau starta posmā sašaurināja iespējas turpmāk sasniegt labus rezultātus. Atgādināšu, ka reformu 1995. gadā iniciēja IZM. Saeima to leģitimēja, izdarot grozījumus Izglītības likuma 5. pantā. Tie noteica samērā vienkāršu uzdevumu: sākot ar 1996./97. mācību gadu, cittaotu mācībvalodu skolu 5.- 9. klasēs vismaz divos, bet 10. - 12. klasēs vismaz trijos priekšmetos mācībām jānotiek valsts valodā. Ap 1999. gadu pamatskolām piedāvāja ieviest bilingvālo metodi, izvēloties kādu no piedāvātajiem četriem modeļiem.

Reformas īstenojumu no sākta gala pavada pārmetumi, ka tā ir no „augšas” uzspiesta un nav pienācīgi sagatavota. Pedagogi nejutās droši gan nepietiekamās latviešu valodas prasmes (un, iespējams, attieksmes) dēļ, gan arī metodikas ziņā. Situāciju vēl vairāk sarežģīja bilingvālā izglītība. Grūtības sagādāja mācīšanas un mācīšanās metodika, divu valodu lietošanas proporcijas, vērtēšana. Šajos apstākļos izplatījās kāda reformas liga, kura atgādina sevi joprojām. To var raksturot kā slēptu pretdarbību reformai jeb dubultās pedagoģijas praksi (ko pavada dubultā morāle). Respektīvi, oficiāli izglītību skolēni iegūst bilingvāli, bet mācības faktiski turpinās krievu valodā.

Arī skolas vadība dažādu iemeslu dēļ (pedagogu trūkums, vecāku nesagatavotība un pretstāja reformai, latviešu valodas vides trūkums skolā un vidē ārpus skolas) bija spiesta samierināties un pielāgoties situācijai. Skolas vadība no iespējas veidot latvisku valodas vidi IO vadības līmenī visbiežāk atteicās un turpināja komunikāciju ar pedagogiem un citiem nodarbinātajiem krievu valodā.

Vāja pedagoga un skolēna latviešu valodas prasme kļuva par šķērslī katra turpmākā reformas posma veiksmīgai norisei. Tas liecina ne vien par nopietnām izpildītāju, bet arī reformas virzītāju attieksmes problēmām. Viena no attieksmes šķautnēm ir tā, ka nekritiski tiek uzbūrts valodas reformas „veiksmes stāsts”, ko it kā apstiprina pētījumi. Šādi stāsti izplatīti samērā plaši. Piemēram, kādā rakstā lasām: „Izglītības kvalitātes valsts dienesta veiktie pētījumi liecina, ka izglītības reforma kopumā noris sekmīgi, kā arī sabiedrības attieksme pret izglītības reformu ir kļuvusi pozitīvāka. Vecāku un skolēnu informēšanā par reformu sāk dominēt skolu sniegtās ziņas, nevis dažbrīd medijos publicētā nepārbaudītā vai sagrozītā informācija” (Matisāne, 2010). Klajie apgalvojumi neliecina par padziļinātu sarežģītā procesa analīzi un vērtējumu.

Gadījumi, kad pedagoga latviešu valodas prasme nav atbilstīga prasībām, norāda, ka skolā nav sekmējies ar latviešu valodas kā mācībvalodas ieviešanu, un izglītības kvalitāte daudzu gadu garumā ir apšaubāma. Tiesībsarga birojs uzsver, ka tādējādi pazeminās jaunieša konkurētspēja valsts valodā un norāda uz diskriminācijas faktu (Bilingvālā izglītība aiz aizvērtām durvīm, 2014). Tā ir visnotaļ nevēlama konsekvence. Jauniešu skaits, kuri nav ieguvuši standartam atbilstīgu izglītību, nav precīzi zināms. Katru gadu šādi jaunieši pabeidz skolas gaitas un papildina mūsu sabiedrību ar tikai krievu valodā komunikējošiem ļaudīm.

Ja reforma patiešām būtu sekmīgi noritējusi, tad nevajadzētu joprojām secināt, ka „apmēram 20 procentos skolu IKVD eksperti konstatē, ka ir pedagogi, kam ir grūtības runāt latviski, bet pirmskolās šādas grūtības novērotas pat 40 procentos gadījumu” (Kuzmina, 2023).

Pašlaik piedzīvojam kārtējo valodas politizācijas posmu. Izglītības likuma noteikts, ka, sākot ar 2023. gada 1. septembri, vispārējās izglītības pamatizglītības programmas tiks īstenotas latviešu valodā 1., 4. un 7. klasē, no 2024. gada 1. septembra – 2., 5. un 8. klasē, bet ar 2025. gada 1. septembri – 3., 6. un 9. klasē.

Atkal esam nokļuvuši tādā pašā situācijā, kāda bija izveidojusies pirms gadiem 30 – politiskās idejas iekrīt nesagatavotā augsnē. Likuma normas pagēr tik vien kā striktas norādes turpmākai rīcībai. Izpildītājam jāspēj paveikt likumā noteikto. Kā risināt rēbusu un pirmklasniekam mācīt latviski lasīt un rakstīt tad, ja tas latviešu valodu neprot? Kvalitatīvu izglītību vissarežģītāk būs nodrošināt tieši latviešu valodas stundās. Savukārt skolotāji matemātikas, dabas zinību un citās stundās, visticamāk, turpinās izmantot bilingvālās metodes, proti, krievu valodu.

Paziņojumi, ka tagad sāksies plašas skolotāju latviešu valodas zināšanu pārbaudes, apliecina maldinošās ieceres. Sodi un pārbaudes valodas apguvi neveicina, bet latviešu valodas neprasmes problēma bija jānovērš savlaicīgi – pirms vēl minoritāšu skolās tiek uzsākts kārtējais valodas reformas posms.

Saprātīgi uzsākt jauno valodas reformas ciklu būtu iespējams, ja bērni, uzsākot skolas gaitas, prastu latviešu valodu. Diemžēl bērnudārzos bērni nav apguvuši sarunvalodu tādā mērā, lai tagad, nonākot skolā, visi saprastu, kas mācību stundā notiek. Paradoksāli, bet nav pat zināms to skolēnu īpatsvars pirmajās klasēs, kuri latviski nesaprot. Kāda metodika tiek ieteikta pedagogam, ja klasē atsevišķiem bērniem latviešu valodas prasme ir pietiekami laba, citiem visai vāja, bet pārējie prot latviski pateikt vien dažus vārdus?

Piebildīšu, ka latviešu valodu ir apguvuši tie pirmklasnieki, kuriem ir bijusi iespēja iekļauties latviešu valodas vidē vai nu ģimenē, vai pirmskolā. Daudzu gadu garumā ir palaista garām iespēja krievu valodas bērnudārzos veidot latviešu valodas vidi, parūpējoties kaut vai par to, lai katrā grupiņā būtu kāds pedagogs, kas ar bērnu sarunātos latviski. Pamatā atbildība par pasivitāti daudzu gadu garumā jāuzņemas vietējām pašvaldībām. Tikai viena no lielajām Latvijas pilsētām, ar ievērojamu krievvalodīgo iedzīvotāju īpatsvaru, ir pratusi savlaicīgi rast problēmas risinājumu. Tā ir Jelgava.

Likuma spēks, kā jau varas instruments, ir gana draudīgs, taču Latvija ir bagāta ar pieredzi kā apiet likumu ar līkumu. Patiešām žēl, ka šajā līkumā tiek ierauti tikko skolas gaitas uzsākušie bērni. Dubultā pedagogijā piedzīvos jaunu pieredzes posmu. Šo faktu, protams, centīsies noklusēt. Pētījumi netiks veikti, sabiedriskie mediji klusēs, jo ziņu, ko izplatīt, nebūs. Perspektīva, manuprāt, nav optimistiska. Domāju, ka pēc gadiem nāksies atkal atzīt, ka politiskās konjunktūras un īslaicīgas kampaņas uzjundītā politiskā degsme ir noplakusi, ka sasniegtie rezultāti ir pieticīgi (nevienmērīgi), un atkal nav īsti zināms, kas katrā IO, kurā bija paredzēts izvērst latviešu valodu kā mācībvalodu, patiesībā notiek.

Valodas jautājums vienmēr nebūs politiskās darba kārtības top prioritāte. Nāks citi nejausi izglītības ministri ar citām īslaicīgām prioritātēm. Savukārt IO vadītāji, kuriem nebūs izdevies nodrošināt veiksmīgu pāreju uz mācībām latviešu valodā, centīsies izvairīties no atbildības un šo faktu slēps tāpat kā līdz šim. Nav šaubu, ka ar to var nodarboties arī OK personības. Šajā sakarībā vēlreiz atgādināšu, ka nav pamata domā dari pieeju uztvert kā likumīgo prasību un morālo vērtību ievērošanas garantu. Cilvēka, tajā skaitā OK strukturēta vadītāja, domāšana var virzīties arī pa savrupu pasaules uztveres orbītu, kurā dominē centieni saglabāt uzticību citas valsts politiskām vērtībām un kalpot idejām, kas tai atbilst. Ilgstotī saglabāt šādu savrupu un, iespējams, nelojālu attieksmi, demokrātiskā un atvērtā sabiedrībā, kura ir pilsoniski organizēta, ir maz iespēju. Latvijas gadījumā šāda iespēja tomēr var izrādīties gana stabila. Protams, nevienam IO vadītājam nav tiesības būt nelojālam, tomēr, kā izrādās, šādu attieksmi var arī neaifšēt.

Nav pamata ļauties ilūzijām, ka itin visas IO ir pasargātas no Kremļa propagandas ietekmes. Centieni saglabāt uzticību krievu pasaules vērtībām nesagatavotas valodas reformas apstākļos

un dubultās pedagoģijas aizsegā var izrādīties gana ilgtspējīgi. Nelojāls IO vadītājs un pedagogs ir spējīgs veidot slīpētu, patieso attieksmi maskējošu domā dari aizsegu. Palaikam attieksmes robežšķirtne, kas identificē pilsonības un atbildības vērtības, ir izplūdusi un nenoteikta. Tad iestājas laiki, kad pasaule kļūst melnbalta un robežšķirtne ir skaidrāk saredzama. Tā noticis Ukrainas kara iespaidā. Mūsdienās ir nobrucis iracionālais šķitums, ka visas tautas un to kultūras ir nemainīgi svētītas ar garīgumu, ka no to dzīlēm staro dārgumi, kas izstaro cilvēcību.

Pilnībā novērst attieksmes blaknes izglītībā nav iespējams. It sevišķi demokrātiskā sabiedrībā. Tomēr galu galā gatavība sargāt cilvēcību un kultūru ir tautas (valsts) atbildības un gudrības mērs. Gatavība aizstāvēt pamatvērtības ir IO vadītāja pilsoniskais pienākums.

Komplekss un ilgtspējīgs vadības stils

OK personības vadības stilu veido domā dari metodes lietojums. Tā balstīta domāšanas kapacitātē, kas izpaužas kā domāšana par saprātīgu rīcību:

1. Pirms vēl tā sākusies (nereti ar ievērojamu laika atkāpi).
2. Ar vitālu tālredzības komponenti.
3. Kas aktivizēta darbības laikā, lai apzināti kontrolētu rīcības gaitu un izvērtētu funkcionālās, tostarp attālinātās, sekas.
4. Lai efektīvi izmantotu iepriekš sasniegtā rezultāta ieguvumus.
5. Lai sasniegto būtu iespējams atbildīgi ieguldīt turpmāk izvirzāmajos mērķos.

OK vadības stils IO izpaužas kā:

- organizācijas funkcionālo virzienu vadība (atbilstīgi tā struktūrai, risināmiem uzdevumiem, izvirzītajiem mērķiem un rezultātiem),
- organizācijas funkcionālā kopuma (veikto pasākumu mijiedarbības, sasniegto rezultātu savstarpējās ietekmes u.c.) vadība (organizēšana, koordinēšana, motivēšana, plānošana, ārējās vides ietekmes regulēšana, vērtēšana).

Domā dari paņēmieni lietojums izvēršas kā domāšana par laika, finanšu, cilvēkresursu u.c. plānošanu, paturot prātā, ka resursi, ko ieguldīt izglītībā, vienmēr ir/būs ierobežotā apjomā, turklāt sasniegt iecerēto uzreiz, it sevišķi, ja mērķis ir nozīmīgs, nav iespējams. Līdz ar to jārisina rēbusi par prioritātēm un pēctecību, vadības virzienu savstarpējām ietekmēm un papildinājumiem, īstermiņa un ilgtermiņa rezultāta savstarpējo saistību.

Paradums, izmantot domā dari metodi, ir OK vadītāja firmas zīme. Tas ir pamats teorētiskam pieņemumam, ka šāda IO vadītāja darbība ir kompleksa un sistēmiska, daudzslāņaina un neizbēgami sarežģīta. Visa laukuma aptvere (apjomā un funkcionāli) jeb kompleksā vadītprasme nozīmē rēķināšanos ar vadības virzienu mezglojumiem gan esošā stāvoklī, gan pārmaiņu procesā saistībā ar izvirzītajiem mērķiem un IO stratēģiju.

Detalizēti aptvert laukumu tās daudzveidībā un tālejošā dinamikā ir iespējams, pateicoties prāta spējām. Emocionāli to pieveikt nav iespējams.

Kompleksa vadītprasme ir likumsakarīga OK vadītāja vadības stila izpausme. Tā ir prasme, ko svarīgi noturēt arī „laikmeta izaicinājumu” spiediena apstākļos, balstoties uz pienākuma un atbildības pamatprincipiem. Konkrētai IO piemērots un perspektīvs vadības stils nozīmē to, ka rīcība ir apņēmīga, gadu no gada virzoties soli pa solim stratēģiskā redzējuma virzienā. OK personības veikums pierādās ilgtspējā, sasniegtajos rezultātos saistībā ar izcilības pazīmēm un atvērtību patriotiskām vērtībām. Ilgtspējīgas personības tālredzība apliecina gudru vadītprasmi, tostarp īstenojot valodas reformu skolā visai juceklīgu publisko manipulāciju apstākļos.

Ilgtspējīga vadītprasme realizējas, ja to bagātina šeit un tagad ar radošām idejām un novatoriskiem risinājumiem. Praktiskās rīcības novitāte var izvērsties arī kā eksperiments. Tas kļūst nenovēršams ceļš uz labu un izcilu IO. Paveikt to vadītājam vienpatnim nav iespējams.

Vadības komanda

IO vadītājam vajadzētu atteikties no nodoma veidot bērnudārzu, skolu vai augstskolu par viena aktiera *teātri*, kurā vadītāja *spēli* vēro daudzi ieinteresēti un labvēlīgi noskaņoti skatītāji

(sekotāji). Saprātīgi rīkosies tā persona, kura necentīsies kļūt par IO vadītāju, ja sapratusi, ka spēj uzticēties tikai pati sev. Kolēģu iesaiste vadības komandā sākas ar:

- komunikāciju un uzticēšanos,
- konkrētu vadības pienākumu deleģēšanu,
- vienošanos par sadarbību un atbildību pienākuma deleģēšanas gadījumā u.tml.

Vispārīzglītojošas skolas vadības komandas sastāvu nosaka skolas direktors, iekļaujot tajā direktora vietniekus, struktūrvienību vadītājus, projektu vadītājus, ja tādi ir. Funkciju sadalījums šādā vadības komandā ir šķietami pašsaprotams: katrs tās loceklis rūpējas par savu atbildības jomu, proti, tiem pienākumiem, kas atbilst direktora vietnieka (izglītības, audzināšanas, saimnieciskās darbības u.c.), struktūrvienības vadītāja amata aprakstam vai projekta vadītāja pienākumiem. No vienas puses, šāds lineārs atbildības sadalījums ir uzskatāms un precīzs. No otras, tas neveicina sadarbību un **komandas** veidošanos, jo katrs cenšas ierobežot sadarbību ar to jomu, kas atbilst amata pienākumiem. Papilduzdevumu veikšanai jāpiesaista papildresursi (laiks, finanses u.c.), kas ne vienmēr pieejami. Šo iemeslu dēļ vadības komanda ne vienmēr darbojas kā vienota komanda. Dažkārt arī publiskajā telpā nonāk atskaņas par grūtībām, ko piedzīvo IO vadības komandas. Kāda projekta dalībnieki secina: „Visgrūtāk sasniedzams ir efektīvs un saskaņots vadības komandas darbs. Te bieži sastopamas konceptuālas pretrunas uzskatos un vērtībās” (Skolas menedžmenta..., 2010).

OK personībai izšķiršanās par spēcīgas un saliedētas vadības komandas izveidi nav vienkārša, jo no vadības komandas dalībnieka tiek gaidīta argumentēta domāšanas (savukārt tai nenovēršami seko diskusijas un nepieciešamība vienoties) un darīšanas pēctecība. Veiksmīgi šo problēmu risina tie OK vadītāji, kuri saliedētas vadības komandas vārdā pieņem kā pašsaprotamu faktu to, ka vadības komandā ir iesaistītas dažāda rakstura personības. Nav izslēgts, ka IO vadītājs iepriekš minēto problēmu mēģinās risināt pakāpeniski, veicot pārmaiņas personālsastāvā. Tas savukārt liecinātu, ka vadītājs nevēlas atteikties no savas „firmas zīmes”, pieņemot lēmumus vadības komandā.

Kā zināms, vadītājam jābūt gatavam nest atbildības nastu, ja deleģēto pienākumu izpilde vadības komandā nesokas un sasniegtie rezultāti nav iepriecinoši.

IO nav noteikti juridiskie rāmji, pilnvaras un ierobežojumi vadības komandas darbībai. Tas paver iespējas IO vadītājam patstāvīgi organizēt vadības komandas darbu, tostarp apbērojot domā dari paņēmienus. Datu par vadības komandu darbu IO ir maz. Gribētos cerēt, ka vadības komanda daudzās IO, kuras vada OK personības, strādā produktīvi. Katra vadības komanda, kura strādā ar pievienotu vērtību, veido un uzkrāj oriģinālu pieredzi. Latvijā ar to nav pieņemts dalīties.

Ārējo apdraudējumu un nenoteiktības apstākļos, kad IO un tās vadības komanda saskaras ar specifiskiem virsuzdevumiem (attālinātām mācībām, ukraiņu bērnu izglītošanu, valsts aizsardzības mācību, drošību IO, valodas reformu u.c.), ir svarīgi iedibināt noturīgu vadības stilu, kas palīdz saglabāt iespējami optimālu un paredzamu rīcības algoritmu.

Lēmumi

Darbība pašvaldību dibinātās vispārīzglītojošās skolās ir stingri reglamentēta. Diez vai atradīsim citas organizāciju sistēmas, kuras ar juridiski saistošām regulām (likumiem, noteikumiem, nolikumiem, lēmumiem, programmām, standartiem, vērtējumiem, oficiāliem pašvērtējumiem) ir pakļautas regulējumam tikpatvisaptveroši kā IO. No vienas puses, ikdienas regulējumu spiediens un dažādu institūciju vērīgā un vērīnīgā acs (kontrolē) neatstāj IO plašas autonomijas, proti, pašiniciētas rīcības, iespējas. No otras, domā dari metode mudināt mudina vadību proaktīvai rīcībai līdz ar idejām par IO nākotni, kas to nemitīgi urda.

Nākotnes mērķis kļūst sasniedzamāks, ja to nostiprina ar lēmumu. Lēmuma sagatavošana un pieņemšana ir tikpat svarīgi posmi, ka lēmuma izpilde un tās kontrole. Kā zināms, lēmuma pieņemšana kļūst īpaši aktuāla, ja konstatēti vairāki iespējamie rīcības varianti. Tos analizē un vērtē, lai atrastu argumentus, kas palīdz izvēlēties piemērotāko variantu ar iespējām un mērķim atbilstīgiem laika, finanšu, cilvēkresursu, tiesību u.c. kritērijiem. Šajā procesā var tikt

precizēts arī izvirzāmais mērķis. Jo skaidrāks mērķis, jo plašākas iespējas izvēlēties perspektīvāko risinājumu un izstrādāt atbilstošāko lēmuma projektu. Šajā posmā svarīga nozīme ir precīzai informācijai, apstākļu izpētei un analīzei. Tās visas ir „lietas”, kas tuvas un pazīstamas OK personībai.

Tomēr ne visi lēmumi, kas jāpieņem, ir populāri. Nozīmīgas pārmaiņas bieži vien ir sarežģītas un tām var trūkt atbalsta organizācijā. Tad turpmāko izšķir vadītāja argumentācija un motivācijas spējas.

Nozīmīgāki lēmumi ir jāpieņem ar iespējami plašāku atbalstu. Parasti interese par tiem ir liela, jo attiecas vai uz katru IO nodarbināto personu. Speciālajā literatūrā nebūs grūti atrast norādes, kā šādā gadījumā organizēt iespējami brīvu un konstruktīvu domu apmaiņu. Katrā ziņā svarīgi, lai katrs viedoklis tiktu argumentēts un uzklausīts.

IO lēmuma virzība sākas ar tā izskatīšanu vadības komandā. Vadības komandas atbalsts nepieciešams sarunās ar pedagogiem, skolas padomi, skolēnu pašpārvaldi u.tml.

Katrā lēmumā neiztrūkstoša ir sadaļa par atbildības noteikšanu. Atbildība par atsevišķu uzdevumu izpildi var tikt deleģēta dažādiem izpildītājiem, bet atbildība par lēmuma izpildi kopumā gulstas uz organizācijas vadītāju.

OK personība ne vienmēr ir optimāli piemērota sarežģīta lēmuma pieņemšanai un īstenošanai. Šādam vadītājam gadās pakļupt, ja informācija, kas nepieciešama lēmuma pieņemšanai, ir juceklīga un pretrunīga vai arī lēmuma īstenošanas apstākļi ir nenoteikti un riskanti. OK personība, iespējams, apsvērs šādā lēmuma atlikšanu vai turpmākas virzības pārtraukšanu. Tāpat OK rakstura īpatnības var izpausties kā tieksme rūpīgi (skrupulozi) uzraudzīt lēmuma īstenošanas gaitu. Tas var apturēt radošus pavērsienus lēmuma īstenošanas gaitā.

Rīcības kontrole, kritiskā domāšana, paškritika

Domāšana ir racionāla, ja tā balstās uz sapratni, spriestspēju, vērtēšanu, kritisko domāšanu.

Tie ir instrumenti, kas vērš domāšanu kontroles virzienā. Izmantojot šos instrumentus, domāšana iekļaujas kontroles procesā, sekmējot procesa apzināšanu, tās izkārtojumu laikā un telpā, uztveri no iespējami dažādiem skatpunktiem, piemēram, no rīcības efektivitātes un atbilstības sasniedzamajam rezultātam aspekta, atbilstību normām un likumiem u.tml.

Kontrole ir būtiska vadības funkcija. OK personības gadījumā tai pievērsta pastiprinātu uzmanību. Ar kontroles palīdzību vadītājs cenšas sasniegt iespējami nevainojamu rezultātu – kvalitatīvu un iecerei atbilstīgu. Tomēr nedrīkst pieļaut, ka kontrole pārvēršas par visaptverošu, nomācošu un draudīgu rīku. Ja vadītājs tiecas izvērst kontroli pēc iespējas intensīvi un plaši, t.i. – nespēj ievērot kontroles robežas, tiek iedarbinātas organizācijas attīstības bremzes un panākts pretējais – pārspīlēta kontrole ierobežo (kop)darbības efektivitāti. Padotības personas secina, ka tām neuzticas. Tās kļūs pasīvas, vairās no iniciatīvas, radošas rīcības, atbildības.

Kontroles robežas vadītājs nosaka sev pats. To panāk, vērtējot paškritiski vadības darbā izmantotos instrumentus un to lietošanas efektivitāti. Svarīgi ievērot, ka kritiskās atziņas ne vienmēr ir lietderīgi publiski manifestēt, it sevišķi, ja tās attiecinās uz procesā iesaistīto personālu.

Kontroles robežu sardzē stāv atvērtība un uzticēšanās. Veiksmīgs vadītājs kontroli līdzsvaro ar atklātību, sadarbību un uzticēšanos, kā vadības stila papildinošām, nezūdošām vērtībām.

Darbaholisms un izdegšana

Par darbholiķi kļūst persona, kas apmāta ar darbu. Darbs vienmēr pirmajā vietā, atvīrnot atpūtu un rūpes par veselību otrajā plānā. Cilvēks jūtas labi un gūst piepildījumu savai dzīvei darbā, darbā un galvenokārt tikai darbā. Citu cilvēku aizrādījumi, ka pārāk daudz stundu tiek aizvadītas darbā, netiek ņemti vērā. Kā jebkuri pārspīlējumi, arī darbaholisms atgādina par sevi ar nelabvēlīgām sekām – veselības problēmām un darba efektivitātes zudumiem (Workaholism Tied to Several Psychiatric Disorders, 2016).

Tā kā OK personība par savas dzīves vadmotīvu ir izvēlējusies domāšanu un darīšanu, darbaholisma apdraudējumi nav tālu jāmeklē. Ar prātu nav sarežģīti aptvert, ka darāmā ir daudz par daudz. Gandrīz vienmēr. Taču domāšana tāpēc neapstājas. Tā ģenerē arvien jaunus

priekšlikumus un jaunas idejas, rosina iztēli un provocē vīzijas, mudināt mudina izmantot iespējas un gatavoties nākamajam intensīvas darbības ciklam.

Domāšana, ja tai reiz ir dota vaļa, rimties nemēdz. Tai nepiemīt sāta sajūta. Domāšanas pievilcība un noslēpumainība aizrauj. Tāpēc ne vienmēr spējam pamanīt, ka nemītīgā domāšanas rošanās patiesībā var liecināt par fizisko un mentālo spēku apsūkumu, pagurumu un elastības trūkumu.

Pastāv uzskats, ka vadītāja obsesīvā daba mudina to izvirzīt sev un darbiniekiem pārmēra prasības. Iespējams, ka pārāk sakāpinātas prasības vadītājs izvirza galvenokārt sev, bet organizācija darbojas pietiekami optimālā režīmā. Tomēr abos gadījumos konsekvence ir viena – pārslodzes apdraudējumi. Pirmajā gadījumā tā skar organizāciju kopumā, otrajā – vadības līmeni. Turklāt tieši vadītājs būs viens no pirmajiem, kas piedzīvos pārguruma, izdegšanas un, iespējams, veselības problēmas. Ar tām saskarsies arī citi kolēģi, ja pārslodze darba vidē būs kļuvusi par ikdienu. Darbaholisms, pārslodze un izdegšana iet roku rokā.

Kā jau vairākkārt minēts, ja patiešām sekosim domā dari loģikai, neizbēgami konstatēsim ne vien domāšanas ietekmi uz darīšanu, bet arī faktu, ka darīšana disciplinē domāšanu. Ja organizāciju nomāc pārslodze un ar pārslodzi savus pienākumus pilda tās vadītājs, tad, visticamāk, vadītājam ir nojūkusi objektīvā domāšanas cēloņsaistība ar darīšanu, par ko it kā iestājas pats IO vadītājs. Minēšu kādu teorētisku pieņēmumu. Vadītājam padomā ir kārtējā iniciatīva. Tā šķiet pievilcīga un perspektīva. IO vadītājs gatavojas aktīvi aizstāvēt jauno un perspektīvo ideju, argumentēti skaidrot mērķi un tā perspektīvo ietekmi.

Taču pat vienkāršots faktiskās situācijas vērtējums liecina, ka IO aktuāli joprojām ir citi, jau uzsākti kā plānoti, tā arī neplānoti pasākumi. Turklāt ar to īstenošanu nesokas, kā nākas. Tos atcelt nav saprātīgi. Organizācija jau patlaban strādā saspringti, ir palielināties slimības lapu skaits u.tml. Šādos apstākļos vadītāja uzdevums būtu izvērtēt risku, vai jaunā un vilinošā iecere nepasliktinās IO rīcībspēju vēl vairāk. Jāpiebilst, ka šāds scenārijs ir iespējams, ja vadītāja domāšana nav rigida.

Pārslodzi iespējams mazināt, ja IO vadītājs racionāli un kritiski vērtē faktiskās iespējas, spēj lietišķi sabalansēt domāšanas produkta samēru ar darba vidē optimāli iespējamo, pievērs uzmanību iegūstamā rezultāta atbilstībai darbinieku iespējām un spējām, IO kapacitātei kopumā. Domāšanas un darīšanas tandēmā svarīgi ir „palikt uz zemes”, neatrauties no realitātes. Darbaholisms atraisa juceklību, noved pie nekonsekvencēm un iesāktā darba atstāšanu novārtā.

Atgādinājums

Iepriekš minētajā piemērā izdegšana/pārslodze tiek skatīta saistībā ar vadītāja raksturu un vadības stilu. Ja pārslodzes un izdegšanas cēloņi ir pārsvarā ārēji, piemēram, pedagogu trūkums, zemās algas, nesakārtots skolu tīkls u.tml., tad izdegšanas pamatojumam ir cits skaidrojums un tam nav tieša saistība ar darbaholismu, ko IO izraisa tās vadītājs.

Līdzsvarota vadītāja tēls

Neapmierinātību un it sevišķi dusmas OK vadītājs cenšas neizrādīt. Diena no dienas vadītājs ir šķietami līdzsvarots un stabils. Apkārtējo līdzcilvēku rīcībā ir maz informācijas par vadītāja garastāvokļa svārstībām. Tā īsumā varam raksturot līdzsvarota OK vadītāja tēlu.

Atsevišķos gadījumos šāds vadītājs tomēr var ļauties kādam dusmu izvirdumam, ja būs pārliecināts, ka tās ir pamatotas un taisnīgas. Tāpat var gadīties, ka OK personība tomēr nespēs kontrolēt visas iespējamās neapmierinātības izpausmēs un tā atklāsies netieši un negribēti – mīmikā, žestā, smaidā u.c.

Rezumējums:

- Pakāpeniski, gadu gaitā OK personība, pildot IO vadītāja pienākumus, turpina pilnveidot domā dari pieeju, no atsevišķiem paņēmieniem veidojot vienotu domā dari paņēmieni sistēmu jeb metodi. Tā veidojas kā individualizēta metode saistībā ar OK rakstura iezīmēm atbilstīgi konkrētajiem apstākļiem IO.

- OK personības vadības stilu veido domā dari metodes lietojums. Tas nozīmē, ka priekšplānā ir izvirzīta kompleksa pieeja ikdienas uzdevumu risināšanai – saistībā ar IO ilgtspējas principiem, attīstības plānu un aktuāliem ilgtermiņa mērķiem. Atbilstoši šai pieejai tiek uztverts spēles laukums, kā domāšanā, tā rīcībā.
- Ja vadītājam ir izdevies atrast domāšanas un darīšanas balansu un apvienot to vienotā metodē, saglabājot abu šo komponentu autonomo iedabu, tas liecina par vērā ņemamu panākumu un priekšnosacījumu produktīvai darbībai.
- OK personības raksturs ir līdzsvarots. Šāds vadītājs apzināti izvairās darba vidē afišēt sava emocionālā noskaņojuma svārstības.
- Katra vadītāja/direktora/rektora vadības stils ir vienā eksemplārā. Tas liecina par neatkārtojamu pieredzi, ko vadītājs veido patstāvīgi. Šī pieredze netiek nodota tālāk, jo nav pieņemts, ka IO vadītājs dalās ar vadības pieredzi.
- IO uzdevumi ir cēli. Audzināšanas mērķi ir augsti. IO ir jāspēj nodrošināt iespēju katram skolēnam „kļūt par krietnu cilvēku, tikumisku, rīcībspējīgu un atbildīgu personību sabiedrībā, veicināt izglītojamā izpratni par vērtībām un tikumiem, sekmējot to iedzīvināšanu, bagātināt kultūrvēsturisko pieredzi, stiprināt piederību un lojalitāti Latvijas valstij un Latvijas Republikas Satversmei (Izglītojamo audzināšanas vadlīnijas, 2016). Šos mērķus var raksturot kā pietuvinātus ideāla jābūtībai. Vērtēsim paši, kā izdodas to iedzīvināt.
- Latvijā ir un turpina veidoties labas un izcilas IO, kas guvušas atzinību sabiedrībā.

7. Apdraudējumi

Lejup pa emocionālā nobrukuma nogāzi?

Vai profesionālā darbība, ko balsta domā dari pieeja, virza OK personību pa izmaiņu līkni, kurā emocijas kļūst mazsvarīgas vai pat liekas? Atbilde jāmeklē faktiskajā domāšanas un praktiskās darbības sasaistes izpildījumā. Uzticēsim šo uzdevumu padziļinātiem sociologu, sociālo antropologu, psihologu, psihoterapeitu pētījumiem kaut kad nākotnē.

Tomēr tas neliedz mēģināt saprast, vai emocionālā lejupslīde apdraud OK personību kā IO vadītāju, apzinoties, ka pētījumi nav veikti. Izvirzītās tēzes, apgalvojumus un secinājumus uztversim kā hipotētiskas versijas, ko var izmantot, ja nav datu, kas apliecina pretējo. Sāksim ar apgalvojumu, ka nosliece racionāli domāt un spriest nav tieši un visaptveroši vērsta pret emocionalitāti. Koncentrēšanās uz racionālu domāšanu, pirms veicam praktiskā darba uzdevumus, kā arī to izpildes laikā, neliedz cilvēkam ļauties dažāda veida spontanitātei, juteklībai, emocionālam nākotnes vilinājumam. Jā, protams, prāta un emociju šķiruma dilemma ir IO vadītāja ikdienas darba sastāvdaļa. Mēs neuzskatīsim vadītāju par labu esam, ja tas diferencē darbus un darbiniekus emocionālā noskaņojuma iespaidā. Piemēram, tajos, kas pelnījuši prēmiju vai cita veida atzinību, un tajos, kam atzinība nepienākas, jo vadītājam tie šķiet mazāk patīkami.

Neļaut vaļu emocijām personālvadībā, atbrīvojot no emocijām un vēlmju domāšanas lēmumus un rīcības plānus, izskaust negatīvismu komunikācijā ar padotajiem – tās ir vien dažas vadītāja profesionalitāti apliecinošas nostādnes. Bet, strādāt radoši, sagatavojot organizācijas attīstības plānu, jebkuru citu uz nākotni vērstu redzējumu, ir iespējams, ja plānos adoptētās idejas iedvesmo tās autoru. Tas savukārt iespējams, ja vadītājam ir attīstīta iztēle. Veiksmīgi vadīt IO izdodas, ja vadītājs darbojas aizrautīgi un (emocionāli) iedvesmo darbiniekus. Emocionālie ierobežojumi pieļaujami, ja ievēro robežas. Daudzām vadības darba izpausmēm (darbinieku motivēšana, uzdevumu izpildes organizēšana, attieksmes kultūra u.c.) emocionālā konteksta klātbūtne ir būtiska. Arī gandarījumu par labi paveiktu darbu nav pamata slēpt. Vadītāja darbs ir emocionāliem pārsteigumiem piepildīts. Pieprasījums pēc vadītāja, kas domā racionāli un radoši, un kam raksturīga emocionāla inteliģence, arvien ir nemainīgi augsts.

Emocionālā modulējuma skices

Pirmkārt, par emocionālā noskaņojuma spraigumu IO gādā bērni un jaunieši. Šī iemesla dēļ visas (!) IO ir emocionālas (-li piesātinātas) organizācijas. Par racionālām tās pārvēršas klasēs un auditorijās nodarbību laikā.

Bērnu un jauniešu nerimtīgā rostība, ar jaunajai paaudzei raksturīgo dzīvesprieku, čalām, komunikācijas prieku un piedzīvojumu alkām, ideju spontanitāti, gaidām un sapņiem, veido intensīvas emociju svārstības. Emocijas caurstrāvo bērnu un jauniešu eksistenciālo kopābūšanu un augšanas prieku ik uz soļa! Tiesa, emocionalitāte ne visās izpausmēs un pavērsienos ir saudzējoša un labvēlīga. Kā zināms, bērnu un jauniešu rīcība mēdz būt arī postoša, nežēlīga, vardarbīga. Vardarbības liga diemžēl ir plaši iesakņojusies.

Vadītāja profesionālā darbība nav pilnīga, ja visa organizācijas emocionālā paleta nav tā redzeslokā un pietuvinājumā. Šāds pietuvinājums arī pašu vadītāju sargā no emocionālā apsūkuma jeb, citiem vārdiem, vadītprasme nerimtīgi aktivizējas emocionālās reakcijas, ko izraisa jaunās paaudzes emociju svārstības.

Mainīgās bērnu un jauniešu vēlmes un vajadzības rada transformācijas IO. Šī iemesla dēļ izglītības vide IO nepakļaujas lineārām nākotnes projekcijām. Lai atjauninājumu impulsus konstatētu, nepieciešama inovatīva attieksme. Iespēja izlīdzēties ar iepriekšējos gados aprobētiem un pieredzē saglabātiem standartizētiem rīcības variantiem jauniešu emocionalitātes un IO vides mainīguma dēļ ir būtiski ierobežota. Līdz ar to emocionālais fons, pat racionāli orientētai personībai, garām nepaslīd.

Otrkārt, cita veida emocijas virmo IO vadītāja un pedagogu saskarsmē. Vispirms jāatzīmē, ka emocionālā vide, kurā mūsdienās iekļuvuši pedagogi, ir mazautentiska. Citos apstākļos šī vide iedvesmotu pedagogus, spirdzinātu to noskaņojumu, motivētu kārtējam pedagoģiskā darba cēlienam. Gadu desmitiem nerisināto un neveiksmīgi risināto problēmu slogs kā smaga nasta gulstas uz IO emocionalitāti, kas attiecināma uz pedagoga un docētāja darba vidi. Tā nav uzmundrinoša. Daudzās izpausmēs pat nomācoša. Novērojumi arvien atgādina, ka skolotāji cieš no pārāk lielas darba slodzes, no konkurētspējīga atalgojuma un zema profesijas prestiža, no pārmērīgām vecāku gaidām un ne vienmēr samērīgām pretenzijām, no tā, ka nepietiek laika jauna satura izpētei, ka panākt skolēnu motivējošu uzvedību un attieksmi ne vienmēr izdodas u.tml. Skolās trūkst mācību līdzekļi, toties pārmaiņas tiek pieteiktas bieži un tās ir nekonsekventas (Pētījums “Skolotāju balss”, 2023). Līdzīgus datus mēs iegūtu, ja veiktu pētījumus pirmskolās un augstskolās. Rezultātā skolotāji un docētāji ir spiesti īpašā veidā koncentrēties, lai atstātu savu emocionālo noskaņojumu aiz klases un auditorijas durvīm. Tas viss kopumā nav nekas tāds, ar ko vajadzētu samierināties.

IO vadītājam ir maz iespēju risināt iepriekš minētās valsts un pašvaldības atbildības problēmas. Tomēr arī šajā gadījumā emociju intensitāte nemazinās. Drīzāk pieaug, bet ar mainītu tonalitāti – pozitīvās emocijas (prieku, savīļojumu, iedvesmu, gandarījumu u.c.) aizstāj neapmierinātība un sarūgtinājums, dusmas un sāpes. Šī stihija periodiski izlaužas uz āru un pāraug publiskos pedagogu protestos. Tad IO vadītājs saskaras ar sarežģītu uzdevumu – motivēšana normālam izglītības procesa izpildījumam pārvēršas par izaicinājumu.

Treškārt, skolas direktoram nereti jāspēj paveikt neiespējamo. Vakances jāaizpilda un pedagogs darbā jāiesaista, kaut piedāvājuma darba tirgū nav. Jāpanāk, ka darba attiecības turpināsies pat tad, ja skolotājs vairs nevēlas skolā strādāt. Drošības apdraudējumi jānovērš, kaut gan nav saprotams, kā to panākt. No vienas puses, šāds pienākumu slogs prasa no IO vadītāja ievērojamu emocionālā spēka patēriņu. No otras, līdzīgos spriedzes apstākļos nav pamata bažām, ka vadītājs varētu attālināties no IO emocionālā fona. Vadītāju, kas iegulda nesamērīgi daudz laika un enerģijas izglītības procesa organizēšanā un tā nepārtrauktības nodrošinājumā, apdraud nevis emociju bads, bet gan izdegšana.

OK apdraudējumus un tam sekojošā emocionālā atslābuma dinamiku iespējams aizkavēt vai pat novērst, ja IO vadītājs savlaicīgi konstatē šādas ligas iespējamību un izmaina darbdienu un atpūtas plānojumu. Tas prasītu dienas režīmā iekļaut pasākumus, kas palīdz uzturēt/atgūt fizisko un intelektuālo svaigumu. Atpūta un brīvais laiks ir galvenie atslēgas vārdi! Ieguvēji ir vadītāji, kuri pievēršas hobijiem, interesējas par kultūru, literatūru, mākslu, pilnvērtīgu

komunikāciju ģimenē un draugu pulkā, citiem vārdiem, seko līdzī psihiskajai veselībai, emocionālās inteliģences stāvoklim.

* *

Cilvēka dzīves scenārijā nav ieraksta par spirdzinošu pavasara sauli, kas sasniedz to visur un vienmēr. Emocionalitātes apdraudējumi ietekmē tās OK personības, kuras mēģina sadzīvot ar pārslodzi un darbaholismu. Šādos apdraudējumos, kā jau minēts, var iedzīvoties IO vadītājs, kurš, nesaudzējot sevi, azartiski, ar lielu degsmi iesaistās mūža darbā, pakārto tam savu dzīvi, atpūtu un privātās intereses. Esot intensīvā darba ritmā, ir grūti apstāties un savlaicīgi ievērot, ka gadu gaitā azarta un aizrautības vietā stājusies rutīna un sīkst darbaholisms. Ar laiku apdraudējumu sekas kļūst acīmredzamas. Turklāt vairs ne kā atsevišķa blakne, bet kā dažādu komplikāciju virknējums:

- Rīgas domāšanas balstīta, pozīcijas nostiprinājusi rutīna. Domāšana kļuvusi neelastīga un nepieņemīga, bet rīcībai trūkst oriģinalitātes un svaiguma.
- Vadības darba efektivitāti aizstāj perfekcionisms. To pavada sīkumainība, prātošana par šķietami svarīgiem tematiem u.tml.
- Vadības darba priekšplānā iekārtojies normatīvais regulējums (noteikumi, rīkojumi u.c.). Tas kļuvis par instrumentu, ar ko šķētināt ikdienas uzdevumus.
- Novārtā atstāta domā dari metode, jo ierobežotas kļuvušas spējas to lietot.

Novērojumi liecina, ka vadītājs ir pārstājis dzīvi un aktīvi iesaistīties IO dzīvē. Notikumus vēro it kā attālināti un faktiski nevada IO, tomēr deleģēt pienākumus un darba uzdevumus nesteidzas. Organizācija ir sākusi dreifēt pašplūsmā, ja vien līderību nav pārņēmis kāds no vadītāja vietniekiem. Šāds stāvoklis nevar turpināties ilgstoši. To nepieļauj hierarhiski organizētā izglītības sistēma. Neatbilstības spiesti konstatēt ne tikai kolēģi, bet arī sadarbības partneri un pārvaldības institūciju vadība. Manā rīcībā nav daudz datu par šādu traucējumu izplatību. Ja šādi gadījumi ir, tie netiek akcentēti.

Rezumējums:

- Prasme spriest un domāt racionāli nav tieši un visaptveroši vērsta pret IO vadītāja emocionalitāti. Prāts un emocijas nav savstarpēji izslēdzošas. Ja cilvēks ir pievērsies domāšanai, koncentrējas uz racionālu un analītisku risinājumu (piem., šaha spēli), emocijas tiek pakļautas kontrolei. Turklāt, ja emocijas ir noturīgi apdraudētas, tad ar laiku mazinās domāšanas radošums. Zūd darbības procesa un rezultāta emocionālā pievilcība.
- Skolēnu un skolotāju, studentu un docētāju savstarpējo attiecību emocionalitāte, proti, emocionālās vides tonalitāte ir atšķirīga. Šie emocionālie lauki funkcionē līdzās, savstarpēji nepārklājoties.
- IO vadītāja OK apdraudējumi izvērsas pakāpeniski, daudzu vadītāja statusā pavadītu gadu laikā. Tos rada (ja rada) slimības, pārslodze, fizisko un mentālo spēku izsīkums. Apdraudējumus izraisa pārslodze un izdegšana; tā rodas, ja visa ir par daudz.
- Augstskolu rektoriem, kuri nostrādājuši rektora amatā vienu vai divus likumā atvēlētos termiņus, ir mazāk pakļauti OK apdraudējumiem. Tie turpina darbu kā profesori tajā pašā augstskolā. Līdz ar to dominējoša ir ietekme, kas saistīta ar docētāja pienākumu un zinātnisko pētījumu veikšanu savā gan pirms kļūšanas par rektoru, gan pēc tās.
- Vadītāja amats pārbauda un ietekmē cilvēku, arī IO vadītāja amats. Pārbauda ar varu, dažkārt ar naudu. Bet ne tikai. Ne mazāk jūjami ir pārbaudījumi, ko sagādā atbildības, darba slodzes un stresa slogs, panākumi un neveiksmes. Vadītājs ir pakļauts mentālai un fiziskai izturības pārbaudei.
- Domā dari procedūras ir piesātinātas ar pārsteigumiem – prieku un vilšanos. Tie sagādā spilgtus emocionālus piedzīvojumus procesa laikā un veiksmīgi sasniegta rezultāta gadījumā. Protams, arī pārdzīvojumus garām palaistu iespēju brīžos.
- Svarīgi, lai OK personība pati apzinātos sava rakstura vājās pozīcijas un nepārstātu pilnveidot sevi fiziski un garīgi, organizēt dzīvi atbilstīgi mūža cikliem un apzināties, ka nekas cilvēka dzīvē nav mūžīgs.

8. Ievirze pašstudiju turpināšanai

Domā un dari pieeja palīdz vadītājam sasniegt izvirzītos mērķus. Šī pieeja atsedz OK rakstura nianses un OK faktoru ietekmi. Studiju priekšmets šajā gadījumā ir tās obsesiju un kompulsiju iezīmes, kas veido IO vadītāja raksturu un personības struktūru un izpaužas kā personības tipam raksturīgais vadības stils.

Ja temats šķiet interesants, iesaku turpināt studijas patstāvīgi. Iespējams, ka atklāsiet argumentus, kas apstiprina pieņēmumu, ka OK personības ir plaši pārstāvētas IO vadītāju saimē. Uzmanību vēlams pievērst vadītāja veikumam ražīgā un darbaspējīgā periodā.

Nedomāju, ka pie produktīvām atziņām nonāksim, ja interese aprobežosies ar OK traucējumu aprakstiem. Atstāsim psihotisko traucējumu atainojumu attiecīgo speciālistu ziņā.

9. Literatūra

1. Ārente, H. (2000). *Prāta dzīve I. Domāšana*. Rīga, „AGB”.
2. Ārente, H. (2001). *Prāta dzīve II. Gribēšana*. Rīga, „AGB”.
3. *Gada laikā Rīgā latviešu valodas prasmes pārbaudītas ap 1000 pedagogiem* (2023.), TVNET/LETA, 22.01.2023. – <https://www.tvnet.lv/7696203/gada-laika-riga-latviesu-valodas-prasmes-parbauditas-ap-1000-pedagogiem>
4. Gauss, G. intervē Hannu Ārenti (2019). *Cilvēks publiskās telpas gaismā*. Žurnāls *Rīgas laiks*. Februāris <https://www.rigaslaiks.lv/zurnals/sarunas/cilveks-publiskas-telpas-gaisma-19714>
5. Izglītojamo audzināšanas vadlīnijas un informācijas, mācību līdzekļu, materiālu un mācību un audzināšanas metožu izvērtēšanas kārtība. MK noteikumi Nr. 480. Rīgā, 2016. gada 15.jūlijs.
6. Kants, I. *Tikumu metafizikas pamatojums*. No vācu valodas tulkojis R.Kūlis. Zinātne, 2020.
7. Kirkegors, S. *Bailes un trīsas* (2010). No dāņu valodas tulkojusi I. Mežaraupa. Rīga, Ad verbum.
8. Kuzmina, I. (2023) *Vai krievu skolas kļūs par jaunajām latviešu skolām?* Ekspertu viedokļi, "Mājas viesis", 30.01.2023.
9. *Latviešu valodas prasmes kvalitāte: valsts valodas prasmes pārbaudes rezultāti* (2019) Latviešu valodas aģentūra – <https://valoda.lv/wp-content/uploads/2020/04/Latvie%C5%A1u-valodas-prasmes-kvalite-preview.pdf>
10. *Latvijas darba tirgū RSU absolventi – nodarbinātības līderi* (17.10.2023.) – <https://www.rsu.lv/aktualitates/latvijas-darba-tirgu-rsu-absolventi-nodarbinatibas-lideri>
11. *Latvijas Universitātes stratēģija (2021–2027)*, Rīga, 2020. – <https://www.lu.lv/par-mums/zimols/misija-vizija-vertibas/>
12. Matisāne, I. (2010). *Mazākumtautību izglītība Latvijā (II)*. LV portāls 25.08.2010. – <https://lvportals.lv/norises/215622-mazakumtautibu-izglitiba-latvija-ii-2010>
13. *Maynes, Ch. (2017). The unsung Soviet officer who averted nuclear war. The World*, 21.09. 2017. – <https://www.pri.org/stories/2017-09-21/soviet-officer-who-averted-nuclear-war>
14. McWilliams, N. (1994). *Psyhoanalytic Diagnosis: Understanding Personality Structure in the Clinical Process*. New York, London, The Guilford Press.
15. McWilliams, N. (2011). *Psyhoanalytic Diagnosis: Understanding Personality Structure in the Clinical Process*. Second edition. New York, London, The Guilford Press.
16. Meiere, A. (2022). „*Sliktās draudzenes*” balss. – „Ir”, nr.43 (651).
17. Orupe, A. (2023). *Skolu vadītāji sliktst birokrātijas purvā*. Diena, nr. 27 (9000), 16.02.2023
18. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (1984). Ed. by Horny, A.S with Cowie, A.P. a.o. Oxford University Press.

19. *Pedagogu kompetences programma par kompetencēs balstīto pieeju jaunajā mācību saturā* (2022). – <https://pedagogs.lv/2020/03/02/kompetencu-pieejja-jaunaja-macibu-satura/>
20. Pētījums (2017 – 2020). *Attieksme pret latviešu valodu un tās mācību procesu*. (2021). Latviešu valodas aģentūra. – <https://valoda.lv/petijumi/attieksme-pret-latviesu-valodu-un-tas-macibu-procesu/>
21. Pētījums “Skolotāju balss” (2023). Lielvārds. – <https://jaunumi.lielvards.lv/p%C4%93t%C4%ABjums-skolot%C4%81ju-balss-pedagogi-latvij%C4%81-ne-tikai-j%C5%ABtas-demotiv%C4%93ti-bet-gatavi-pamest-95342c588d7e>
22. *Pļaviņu novada ģimnāzijas attīstības plāns 2020./2021. – 2022./2023. m. g.*, Pļaviņas, 2020. – http://png.edu.lv/wordpress/wp-content/uploads/2020/09/GALA_ATTISTIBAS_PLANS_2020_2023.pdf
23. *Psihisko un uzvedības traucējumu mūsdienīgas terapijas principi stacionārā un ambulatorā praksē* (2019). Agresīvās uzvedības nemedikamentozā korekcija. Mācību materiāls. Rīga – https://www.talakizglitiba.lv/sites/default/files/2020-01/134_Psihiskie%20un%20uzved%20traucejumi.pdf
24. *RSU Stratēģija*. – <https://www.rsu.lv/par-rsu/strategija-dokumenti>
25. *RTU Stratēģija 2023. - 2027. gadam*, Rīga, 2023. – https://www.rtu.lv/writable/public_files/RTU_rtu_strategy_2027_lv.pdf
26. Shapiro, D. (1965). *Psychotherapy Of Neurotic Character*.
27. *Skolas menedžmenta attīstība Batijas reģionā* (2010). Nordplus projekts. Daugavpils. – https://izglitiba.daugavpils.lv/wp-content/uploads/2013/02/Gramata_latv_1-44lpp.pdf
28. Studente, L. (2014). *Bilingvālā izglītība aiz aizvērtām durvīm*. – <https://lvportals.lv/norises/266495-bilingvala-izglitiba-aiz-aizvertam-durvim-2014>
29. Svešvārdu vārdnīca (1999). Dr philol. J. Baldunčika redakcijā. Apgāds „Jumava”.
30. *Valdība vienojas un atbalsta – jau no 01.01.2023. pedagogiem būs citas algas un līdzsvarota darba slodze* (2022.). Latvijas eavīze. – <https://www.la.lv/valdiba-vienojas-un-atbalsta-jau-no-2023-gada-1-janvara-pedagogiem-bus-citas-algas-un-lidzsvarota-darba-slodzi>
31. Zībarte, I. (2022). *Empātisks dialogs*. – „Ir”, nr.40 (648).
32. *Workaholism Tied to Several Psychiatric Disorders* (2016). APS – <https://www.psychologicalscience.org/news/minds-business/workaholism-tied-to-several-psychiatric-disorders.html>