

februāris-marts, 2014

BIZNESA

psihologija

Nr. 39

*Eko Osta valdes
priekšsēdētājs*

**Andrejs
Laškovs:**

*“Domāju, ka Latvijas
biznesa nākotne ir
inovācijās.”*

EUR 6,52

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002 01



4. lpp. | Domājot par vidi, veicinot zaļo infrastruktūru



18. lpp. | Varu nevar iegūt ar varu!



26. lpp. | leinteresētās puses. Stakeholderi



30. lpp. | Darba grupa vai komanda?



42. lpp. | Cilvēks zelta cepurē. Jakobs Fugers



72. lpp. | Volgas, dzelži un brīvības sajūta

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. Domājot par vidi, veicinot zaļo infrastruktūru	4
Vadība. Vadības pieeja, prasmes un personīgās īpašības	10
Ekspresintervija. Kāds ir labs vadītājs?	16
Vadība. Varu nevar iegūt ar varu!	18
Vadība. Ieteikumi vadītājiem, kā rīkoties, lai nostiprinātu savu varu un ietekmi uzņēmumā	24
Darba organizācija. Ieinteresētās puses. Steikholderi	26
Psiholoģija. Darba grupa vai komanda?	30
Grāmatu apskats. Darbinieks – talants vai naudas mašīna?	34
Psiholoģija. Laimīgas dzīves pamats	38
Biznesa dižgari. Cilvēks zelta cepurē. Jakobs Fugers	42
Interesanti. Mūžīgais naudas samsaras rats	48
Vaļasprieks. Volgas, dzelži un brīvības sajūta	54
Māksla. Uguns skola	60
Veselība. Riņķis – superrīks	68
Pavisam nopietni	76

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var abonēt Latvijas Pastā un mūsu mājaslapā www.biznesapsihologija.lv

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: SIA "Business Psychology"

Reģ. Nr. 40103579279

Valdes loceklis: Jānis Tauriņš

janistaurins@businesspsychology.lv

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Literārais redaktors: Ilgvars Zihmanis

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas juridiskā adrese:

Graudu iela 13D, Rīga, LV1058

Žurnālā publicētajos rakstos paustie uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību par reklāmas materiālu saturu un pareizrakstību.

Citēšanas un pārpublicēšanas gadījumā atsauce uz žurnālu "Biznesa Psiholoģija" ir obligāta. Pārpublicēšanai nepieciešama redakcijas rakstiska atļauja.

Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,

zvaniet: +371 29119520

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,

zvaniet: +371 26474743

Drukāts: tipogrāfijā

"Dardedze hologrāfija"

2014 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Andrejs Laškovs

Foto: Gatis Poikāns

© 2014 Biznesa Psiholoģija





Tu vari zirgu iedzīt
ūdenī, bet nevari
piespiest viņu dzert.

Angļu sakāmvārds

Ūdens, zeme, gaiss un uguns – tās ir četras stihijas, kas nodrošina dzīvību uz mūsu planētas. Domājot par tām, acu priekšā parādās priekšstatu gleznas ar ziliem jūras viļņiem, baltām mākoņu kupenām, saulrietu, šalkojošu mežu un zeltainu rudzu lauku. Kā pretstats prātā nāk izlietoto riepu kaudzes, nokvēpuši rūpnīcu dūmeņi, ūdenī izplūduši naftas produkti un ar tiem aplīpuši putni. Par ekoloģisku vidi ar plakātiem rokās cīnās daudzas un dažādas *zaļās* organizācijas. Tomēr ir arī uzņēmumi, kas vides jautājumu sakārtošanu patiešām īsteno praksē. Šo uzņēmumu ieguldījums vides sakārtošanā ir reāli izmērāms, jo tas ir viņu bizness. Sarunu par biznesu un zaļo domāšanu ar uzņēmumu *Eko Osta* un *Eko Gāze* īpašnieku Andreju Laškovu varat lasīt šajā žurnālā.

Uguns stihiju savos projektos pakļauj un vada mākslinieku grupa, kas veido uguns skulptūras un veic uguns rituālus. Šai žurnālā lasiet par šo neparasto mākslas veidu. Lasiet arī par ļoti pieņemtu hobiju – krāsmēšanas ar veciem volgu dzelžiem, kas sniedz brīvības sajūtu. Par to – intervija ar SIA *Viator* valdes locekli Andreju Paupe-ru.

Ūdens stihija pārstāv emocijas. Par tām lasiet rakstos ar tēlainiem nosaukumiem – *Laimīgās dzīves koks* un *Darbinieks – talants vai naudas mašīna?* Lai veiksmīgi vadītu uzņēmumu, gudrs līderis ņems vērā to, ka ikviens vēlas strādāt uzņēmumā, kurā darbinieki tiek cienīti un uzskatīti par radošām personībām. Darbinieks nav tikai naudas mašīna, kuru iespējams ar varu piespiest rīkoties sev vēlamā veidā. Tomēr vēl

arvien ir daudz vadītāju, kuri neapzinās, ka personāla vadība ir visnozīmīgākā vadības joma un ka varu nevar iegūt ar varu.

Šajā žurnāla numurā noskaidrosim arī to, vai ir patiess šāds apgalvojums – „mēs strādājam kopā, un mums ir komanda!”

Audzēsīm savus laimīgas dzīves kokus un savus uzņēmumus. Un rūpēsimies, lai mūsu darbinieku dzīves kokos vīterotu putni!



Tā gribētos dziļu sniegu,
Baltas, kūpošas kupenas...
Ja gribi man dāvināt prieku,
Tad tā nedrīkst būt maz...

Tā gribētos ezerā iepeldēt
Līdz pašam vidum,
Projām no tiem, kuri krastā sēd
Un stāsta par dzelmi cits citam.

Ā. Elksne

domājot par vidi, veicinot *zaļo* infrastruktūru

Tāpat kā austrumu filozofijā ir četras stihijas, arī darbs atkritumu pārstrādē saistīts ar četriem pamatelementiem – ūdeni, zemi, gaisu un uguni. No ūdens tiek aizvākti naftas atkritumi, no zemes – dažādas ķīmikālijas, autogāze padara tīrāku gaisu, bet uguns pārstrādā nolietotas riepas. SIA *Eko Osta*, SIA *Eko Gāze* un SIA *E Daugava* īpašnieks Andrejs Laškovs ar savu iniciatīvu ir piesaistījis daudz darbinieku, kuriem šī nozare, tāpat kā pašam īpašniekam, ir hobijs. Kopā viņi ir radījuši veiksmīgu biznesu, kas ir padarījis Latvijas vidi tīrāku.

Kāds bijis jūsu līdzšinējais ceļš līdz pašreizējam amatam?

Mana karjera sākās jau PSRS laikos. Lai gan nāku no Latgales, no Balviem, esmu beidzis Latvijas Lauksaimniecības universitātes Hidrotehnikas un meliorācijas fakultāti un ieguvis maģistra grādu vides zinībās Rīgas Tehniskajā universitātē. No 1974. līdz 1989. gadam strādāju par hidrotehniķi melioratoru. 1989. gadā PSRS Tautas kontroles komiteja uzaicināja mani strādāt vides aizsardzības nodaļā par inspektoru. Vēlāk sāku strādāt Rīgas Re-

ģionālajā vides aizsardzības komitejā, kas vēlāk pārtapa par Lielrīgas Reģionālo vides pārvaldi.

1996. gadā atnācu strādāt uz SIA *Lat-West-East*, kas Sarkandaugavas ostā nodarbojās ar naftas produktu pārkraušanu. Uzņēmumā bija arī attīrīšanas iekārtas, kas attīra ūdeni no naftas produktu piesārņojuma. Šīs iekārtas bija kritiskā stāvoklī, pēc būtības tās bija nefunkcionāls anahronisms, un mans darbs bija atjaunot to darbību atbilstoši mūsdienu prasībām. Pēc tam es šīs attīrīšanas iekārtas no iepriekšējiem īpašniekiem izpirku. Vēlāk tika ņemts



Andrejs Laškovs

bankas kredīts un veikta attīrīšanas iekārtu rekonstrukcija. Tā radās SIA *Eko Osta*, kas pašlaik ir viens no modernākajiem attīrīšanas iekārtu kompleksiem Ziemeļeiropas reģionā. *Eko Osta* bija pirmais uzņēmums Latvijā, kas saistīts ar ekoloģiski zinātnisku sfēru un ostu darbību.

Kādēļ nolēmāt riskēt un nodarboties ar ūdens attīrīšanu kā biznesu?

Toreiz, 1990. gadu vidū, par kuģu tīrīšanu un tamlīdzīgām lietām neviens īpaši nedomāja, un visiem likās, ka izgāzt vidē kuģu notekūdeņus ir tāda kā pašsaprotama norma. Toties man šķita, ka ar laiku atkritumu apsaimniekošanai būs lielāks finansiālais atbalsts un valsts ieinteresētība. Sākumā apstrādājām tikai kuģu notekūdeņus un atkritumus, bet tagad mūsu uzņēmums strādā ar visa veida atkritumiem – tai skaitā ar rūpnieciskajiem un sadzīves atkritumiem.

Savas darbības gaitā esam pilnveidojuši attīrīšanas iekārtu kompleksu, kas attīra ūdeni no naftas atkritumiem. No tiem mēs veidojam naftas starpproduktu, kas der pārstrādei naftas rūp-

niecībā un apkures katlu kurināmās degvielas ražošanai. Mūsu uzņēmums ir viens no lielākajiem Latvijas uzņēmumiem šajā sektorā – tajā strādā 65 cilvēki, un gada apgrozījums ir apmēram 2,5 miljoni Ls. Mēs aizņemam ap 3,4 ha lielu teritoriju, mums ir pašiem sava piestātne un dzelzceļa atzars.

Vairāk nekā 20 gadus man ir salīdzinoši veiksmīga sadarbība ar Latvijas zinātniekiem. To es pat gribētu nosaukt par zināmu sinerģiju. Pašlaik uzņēmumā esmu izveidojis divas ķīmiskās laboratorijas, kurās paši veicam pētniecības darbus.

Kāpēc jūs izvēlējāties šo biznesu?

Bridī, kad es iesaistījos šajā biznesā, nozarē vēl bija daudz neattīstītu posmu, kas man šķita interesanti. Man vienmēr likās interesanti, tieši ražošanas procesi un zinātniski ietilpīgi projekti. Bez tam jau no studiju gadiem viss jaunais vienmēr bija izaicinājums. Sapratu, ka manis izvēlētās jomas potenciāls Latvijā ir milzīgs, tāpēc sāku tajā ieguldīt savu laiku un darbu, noticot šai idejai. Mūsdienās situācija ir mainījusies, un konkurence ir salīdzinoši sīva.



SIA „Eko Osta” valdes priekšsēdētājs Andrejs Laškovs: Saules paneļu parka jauda – 120 kW.



Pirmā saules enerģijas elektrostacija rūpnieciskām vajadzībām Latvijā – uzstādītās SIA „Eko Osta” teritorijā.

Vai Latvijā nebūtu lietderīgi celt savu naftas atkritumu pārstrādes rūpnīcu?

Vispār jau mums bija ideja celt pašiem savu naftas atkritumu pārstrādes rūpnīcu, taču šo atkritumu apjoms pie mums ir ierobežots – Latvijā var savākt tikai ap 7-8 tūkstošus tonnu naftas atkritumu gadā. Vācieši mums piedāvāja celt rūpnīcu ar pārstrādes jaudu 20 000 tonnas gadā. Mēs jau bijām dabūjuši visas vajadzīgās atļaujas un izstrādājuši projektu. Taču pagājušā gada maijā Krievijas muiža veica tirgus ierobežojumus un naftas atkritumiem uzlika tādu pašu izvedmuitu kā naftas produktiem. Arī Baltkrievija izdarīja to pašu. Līdz ar to mūsu rūpnīcas projekts apstājās. Ja tas tā nebūtu noticis, mums būtu pašiem sava neliela *Mažeiku naftas* rūpnīca, kas ražotu galaproduktu ar pievienoto vērtību.

Kāda ir jūsu darba ikdiena?

Ikdiena paiet lielā steigā, un tam pa vidu man ir jānodrošina pienācīgs uzņēmuma līgumu portfelis, lai SIA *Eko Osta* un *Eko Gāze* varētu veiksmīgi funkcionēt un uzturēt savu infrastruktūru. Tāpēc liela daļa darba stundu tiek veltīta līgumu sastādīšanai, finanšu plūsmu izsekošanai un pārrunām ar iesaistītajiem darbiniekiem. Piedalos arī ražošanas tehnoloģiju pilnveidošanā, lai redzētu, kas tiek uzlabots un kur tiek ieguldīta liela daļa no investētajiem līdzekļiem. Uzņēmuma vadītājam ir jābūt lietas kursā par visu, kas norisinās uzņēmumā, lai saprastu, cik konkurētspējīgi mēs esam, salīdzinot ar citiem jomas spēlētājiem.

Kā mainījusies jūsu darbība, salīdzinot ar pašu sākumu?

1996. gadā savas darbības sākumā mēs izpirkām pavisam nelielas telpas, kuras varētu pat salīdzināt ar šķūnīti. Pašlaik mums ir moderna četrpakāpju notekūdeņu attīrīšanas sistēma. Līdzīgas sistēmas izmanto lielākajās Eiropas ostās. Šīs četras pakāpes ir nostādīšana, flotācija, filtrēšana un visbeidzot bioloģiskā attīrīšana. Sistēmas darbībai ir nemitīgi jāseko līdzi, un to pat varētu salīdzināt ar dzīvu organismu. Tā kā piesārņoto ūdeņu ķīmiskais sastāvs pastāvīgi mainās, pastāvīgi jāpiemeklē arī attīrīšanai nepieciešamās ķīmikālijas un tiešaistē jāseko līdzi daudziem citiem parametriem.

Kad sākām, mūsu īpašumā bija 2000 m³ liels rezervuāru parks. Tagad mūsu rezervuāru tilpums ir 12 000 m³. Līdz ar to mēs varam uzņemt neierobežota izmēra kuģus un to piesārņotos notekūdeņus. Līdz šim lielākais vienreizējais pieņemtais notekūdeņu apjoms bijis 4000 m³. Tātad mums ir droša rezerve kuģu notekūdeņu pieņemšanai un uzglabāšanai, lai pēc tam tos varētu pārstrādāt tālāk.

Esam uzbūvējuši pieslēgumu Rīgas notekūdeņu kolektoram, lai varētu saimnieciskos notekūdeņus ne tikai attīrīt paši, bet arī vajadzības gadījumā novadīt tos uz pilsētas attīrīšanas iekārtām.

Jūs esat *zaļš* uzņēmums. Vai izmantojat arī saules enerģiju?

Saules dievišķais spēks un enerģija jau kopš seniem laikiem ir bijusi novērtēta un atzīta visā plašajā pasaulē. Patiešām, saules enerģija ir pamats visam. Ja iedomājamies, tad jebkurš subjekts vai objekts kaut kādā veidā ir tieša vai atvasināta saules enerģija. Senajā Šumerā saules dievs bija Utu, Babilonijā – Šamašs, Ēģiptē – Ra, bet Senajā Grieķijā – Hēlijs. Senlatviešu mitoloģijā saule ieņem centrālo mātes lomu.

Tādējādi mūsu *zaļā* domāšana ir cieši saistīta ne tikai ar tradicionālajām vērtībām un mūsu pagātni, bet arī ar vēlmi būt neatkarīgiem. Tas bija iemesls uzbūvēt saules paneļu elektrostaciju ar 110 kW jaudu stundā. Protams, ne vienmēr tas ir iespējams – ziemas periodā saules intensitāte (insolācija) ir zemāka, un ir dienas, kad tā nespīd vispār. Primāri ar saules enerģiju nodrošinām ražošanas procesu, toties skaidrās, saulainās dienās var uzkrāt pat tik daudz enerģijas, ka pārpalikumu iespējams nodot *Latvenergo* tīklā.

Saule stundas laikā saražo tik daudz enerģijas, ka visai pasaulei tās pietiktu veselam gadam, taču lielākā problēma ir tā, ka vēl nav izdomāts, kā to akumulēt. Kad cilvēki izdomās, kā pienācīgi akumulēt saules enerģiju, tad enerģijas pietiks visiem.

Jūs nodarbojaties arī ar piesārņotas grunts tīrīšanu un riepu utilizāciju. Pastāstiet par šo biznesu.

Jā, SIA *E Daugava* ir mūsu sadarbības partneru uzņēmums, kurā *Eko Osta* veica savu zinātnisko un idejisko ieguldījumu. Tas īpaši nodarbojas ar piesārņotās grunts tīrīšanu. *E Daugava* ir progresējusi un izveidojusi savu grunts pārstrādes poligonu. Pašlaik Latvijā ir divi grunts attīrīšanas poligoni – viens pieder valstij, kas to iznomājusi A/S *BAO*, un otrs ir mūsu.

Hidrotehnikas un meliorācijas zinātniski pētnieciskā institūta laikā ar kādu savu draugu kopīgi padziļināti nodarbojāmies ar zinātniskajiem pētījumiem saistībā ar ūdens plūsmām gruntī. Zinātne no savas teorētiskās dimensijas nonāca līdz reālai darbībai, kad mans draugs iegādājās zemi Jelgavas rajonā, kur tika izveidota *E Daugava*. Šis uzņēmums nodarbojas ne tikai ar piesārņotās grunts tīrīšanu. Tur tika uzstādīta Vācijā ražota iekārta, kas sadala šķīdinātājus pa frakcijām un sašķeļ tās vakuumā un augstā temperatūrā. No frakciju spirta sadaļas mēs ražojam logu tīrīšanas šķidrumu.

Domājot par nākamo soli, kas tiks sperts, lai nosegtu lielāko daļu sektora, kas saistīts ar naftas produktu atkritumu pārstrādi, 2013. gadā uzbūvējām riepu utilizācijas rūpnīcu ar pārstrādes jaudu 1400 tonnas gadā. No vecām riepām ar pirolīzes palīdzību (termiski apstrādājot 430°C temperatūrā bezskābekļa vidē) var iegūt dažādu materiālu frakcijas, tai skaitā pirolīzes eļļu.

Pašlaik varam pārstrādāt praktiski visus ķīmiskos, šķīdros u.c. atkritumus, kādi rodas Baltijas reģionā. Mums ir noteikumu attīrīšanas iekārtas, grunts tīrīšanas poligons, šķīdinātāju pārstrādes iekārta un riepu pirolīzes rūpnīca.

Kā jums šķiet, vai Latvijas vide tagad kļuvusi piesārņotāka vai tīrāka?

Ūdens kvalitāte, manuprāt, ir uzlabojusies. Valsts vides dienests to diezgan labi kontrolē, un man liekas, ka mainījusies arī cilvēku attieksme. Cilvēki kļuvuši apzinīgāki un vairs nenovada vidē tik piesārņotus notekūdeņus kā 1990. gadu vidū. Taču darba joprojām ir daudz, tehnoloģijas joprojām ir jāpilnveido, un jābūt arī plāniem, kā vēl vairāk samazināt ķīmisko vielu noplūdi. Nepieciešams vairāk izglītēt sabiedrību, īpaši jauno paaudzi, par kaitējumi, ko cilvēki nodara dabai. Kā piemēru varu minēt nesen medijos atspoguļoto raidījumu par to, kā ugunsdzēsēji tīrījuši savas iekārtas blakus Ičas upītei Latgalē, un tālāk lejtece masveidā gājušas bojā zivis. Tas, iespējams, notika nezināšanas dēļ. Ja tīrīšanas darbi tiktu veikti 20 metrus tālāk, un ar to pietiktu, lai zivis būtu dzīvas.

Kas rada visvairāk piesārņojuma Latvijā?

Lielākā problēma pašlaik ir gaisa piesārņojums. Lielākie gaisa piesārņotāji ir transportlīdzekļi, īpaši dīzeļdzinēju kvēpi. Transportlīdzekļu skaits ir pieaudzis, un nevar noliegt, ka tas turpina pieaugt joprojām. Bez tam gaisa piesārņojumu ir ļoti grūti identificēt. Piemēram, Rīgā Sarkandaugavas ostas terminālos pārkrauj kravu, kurā ir gaistošas vielas, un mēs šo problēmu jūtam, jo mūsu teritorija atrodas turpat netālu. Nevar noliegt, ka aromāts ir slikts. Arī mēs savā birojā esam ierīkojuši ventilācijas filtrus, lai saglabātu gaisa kvalitāti darba telpās.

Runājot par gaisa piesārņojumu, ir grūti noteikt, no kurienes tas nāk, bet Vides dienests ir aprīkots ar īpašiem mērinstrumentiem,



SIA „Eko Osta” izmantotie konteineri dažādu bīstamo atkritumu veidu savākšanai



SIA „E Daugava” pirolīzes tehnoloģiskās līnijas atklāšana 2013.gadā.

ar kuriem noteikt piesārņojuma izplatīšanās avotu un virzienu. Gaisa piesārņojums ostās ir jautājums, ko noteikti vajadzētu risināt.

Lai mazinātu gaisa piesārņojumu, mēs savas attīrīšanas iekārtas un rezervuārus apgādājam ar Itālijā ražotu rekuperācijas sistēmu. Šī sistēma attīra gaisu un neļauj noplūst atmosfērā ķīmiskajām vielām. Varam būt lepnī, ka esam pirmie Eiropā, kas uzstādījuši šādu sistēmu ostas attīrīšanas iekārtām. Lielākā daļa ostu atrodas pilsētu rūpnieciskajās teritorijās un uzskata, ka tajās ir pieļaujams zināms gaisa piesārņojums. Reiz viesojos Roterdamā, un tur ostā gaisa piesārņojums bija jūtams. Tiesa, dzīvojamās mājas tur ir ļoti tālu, vairāk nekā 5 km attālumā. Savukārt pie mums dzīvojamais rajons ir tuvu ostai, kas mums liek pastiprināti domāt par gaisa attīrīšanu.

Cik bieži jūs uzņēmumā ieviešat jaunas tehnoloģijas?

Mēs pastāvīgi domājam par inovācijām un par to, kā varētu padarīt savus produktus efektīvākus un lētākus. Ik gadu mēs izstrā-



Latvijā pirmās dabisko baktēriju audzēšanas fabrikas atklāšana. Baktērijas izmanto naftas un citu ķīmisku produktu saturoša piesārņojuma noārdīšanā.



Latvijā pirmās dabisko baktēriju audzēšanas fabrikas atklāšana.

dājam programmu, kuru mēģinām realizēt dzīvē. Piedalāmies arī LIAA investīciju piesaistīšanas programmās. Piemēram, 2013. gadā kopīga projekta ietvaros attīstījām savu riepu pirolīzes rūpnīcu. Turpmāk, ja vien LIAA būs attiecīga programma, mēs plānojam spert vēl vienu soli grunts attīrīšanā. Pašlaik vāji piesārņotu grunti mēs attīrām bioloģiski – tā ir vēl viena mūsu ražotne, kurā savām vajadzībām audzējam baktērijas grunts piesārņojuma noārdīšanai. Šai programmai mēs cenšamies piesaistīt gan LIAA naudu, gan banku kredītus.

Vēl viens nenosēgts darbības segments ir stipri piesārņotas grunts un nosēdumu attīrīšana no rezervuāriem, kuros glabāti naftas produkti. Daudz tādu atkritumu rodas gan Rīgā, gan Ventspilī. Mikrobioloģiski tos noārdīt nevar – tam vajadzīgi daudzi gadi un daudz labas grunts.

Vai esat pētījuši pasaules pieredzi šajā jomā?

Jā, esam pētījuši angļu, skotu un amerikāņu pieredzi. Amerikāņi šādus nosēdumus dedzina – viņiem vides aizsardzības normatīvi

nav tik stingri kā pie mums. 1990. gadu beigās pie manis reiz bija atbraucis profesors no ASV. Mēs viņam rādām mūsu attīrīšanas iekārtas un sakām – mums te mazdrusciņ izlijis, tas ir slikti. Viņš – ko jūs uztraucaties, mums Teksasas štatā noplūst tūkstošiem tonnu, tas nav nekas, daba pati tiks galā! Man liekas, ka savu lielo plašumu dēļ amerikāņi var atļauties šādu pieeju, kaut gan mums, eiropiešiem, ir atšķirīgs redzējums.

Daudzās pasaules valstīs uz naftas piesārņojumu skatās diezgan pavirši. Reiz biju aizbraucis uz Turkmenistānu un skatos – tur plešas milzīgi izgāztas naftas ezeri, kilometriem garumā... Identiskas vietas ir arī Krievijā. Reiz Urālos redēju, ka viņi milzīgā ezerā gāž iekšā naftas produktus – vienkārši gāž iekšā ūdenī. Un tas nav tāds ezers kā pie mums Latvijā, tā krasta līnija ir daudzreiz garāka nekā mūsu ezeriem. Tagad laikam naftas produkti ir palikuši vērtīgāki, un arī krievu uzņēmēji sākuši sanēt un pārstrādāt šādas piesārņojuma lokācijas. Zinātniskās un personiskās intereses vadīts, esmu bijis vairākās pasaules valstīs skatīties piesārņotas vietas un to tīrīšanu.

Vai Latvijas uzņēmumi vides jautājumu ziņā bieži grēko?

Ir bijuši gadījumi, bet kopumā, manuprāt, stāvoklis uzlabojas. Arī pašvaldības šai ziņā kļuvušas atbildīgākas nekā pirms divdesmit gadiem. Ir bijuši gadījumi, kad nelieli atkritumu savācēji konkurences un noziedzīgas patvaļas dēļ uzliek par savākšanu tik mazu cenu, ka pēc tam atkritumus nav kur likt, un tad viņi ir spiesti tos kaut kur pretlikumīgi nobēdzināt, piemēram, mežos. Bet tā jau ir iekšlietu struktūru kompetence.

Kādām īpašībām, pēc jūsu domām, jāpiemīt labam vadītājam?

Manuprāt, vadītājam pašam jāiegulda daudz darba, lai spētu vadīt kolektīvu. Vadītājam jāiet drusku pa priekšu un jāiedvesmo ar piemēru. Vadītājam vienmēr ir jāizrunājas ar darbiniekiem, lai motivētu un panāktu viņu darba atdevi, kas sniegtu lielāku pienesumu uzņēmumam. Nedrīkst noliegt, ka mūsdienās liela motivācija darbiniekam ir atalgojums, tāpēc cenšamies pateikties ar pienācīgu darba samaksu, lai darbinieks jūtas novērtēts un gandarīts par padarīto. Vadītājam jābūt taisnīgiem principiem pret visiem darbiniekiem. Ikviens darbinieks kolektīvā ir svarīgs, bet vissvarīgāk ir izveidot labu un dinamisku komandu, jo vadītājs viens bez komandas maz ko var izdarīt.

Vai jums kā vadītājam ir gadījies pieļaut kļūdas?

Kādreiz esmu pieņēmis daudzus lēmumus, balstoties tikai uz intuīciju. Taču vairākkārt esmu pārliecinājies, ka viss ir labi jāaprēķina un visam ir jābūt precīzam ekonomiskajam pamatojumam. Reiz padomju laikos iznāca strādāt ar somiem, un es domāju – nez kāpēc viņi visu tik smalki aprēķina, ieliekot projektā pat darba cimdus izmaksas? Taču laiks parādīja – jo precīzāk visu izrēķinām, jo pašiem pēc tam ir vieglāk.

Pamatā viss, ko esmu projektējis, ir sasniedzis mērķi, un esmu kļūdījies diezgan reti. Tāpēc es ieteiktu citiem ne tikai paļauties uz intuīciju, bet arī veikt pamatotu biznesa aprēķinu.

Man ir nācies lasīt studentiem lekcijas par uzņēmējdarbību. Jautāsi, kur esmu apguvis savas zināšanas? Lielākoties visu esmu apguvis pašmācības un pašiedvesmas ceļā, lasot biznesa literatū-

ru. Pēc būtības literatūrā varam saskarties ar visu, ko praksē esam pieredzējuši, bet, ja nezināsim biznesa teorijas pamatus, tad var gadīties, ka kāds konkurents kādu dienu tevi var atstāt bez sava kabineta.

Kāds būtu jūsu biznesa kredo?

Manuprāt, biznesā ļoti svarīgs ir dotais vārds. Tas ir viens no pamatakmeņiem. Ja vārds ir dots, tas ir kā iekalts akmenis. Pie šī principa mēs pieturamies ļoti stingri. Mūsu attiecības ar ilggađējiem sadarbības partneriem ir tādas, ka pietiek vien ar telefona zvanu, lai naudu pārskaitītu jau nākamajā dienā, neprasot uzreiz pretī dokumentus.

Otrkārt – rūpīgais ekonomiskais aprēķins, par ko jau runājām. Un risku izvērtēšana, kas mūsdienās ir ļoti būtiski. Trešais – savā darbā balstīties uz inovācijām, kas dod iespēju būt pussolīti priekšā pārējiem.

Ko nozīmē būt *zaļu* uzņēmumu vadītājam?

Visi mani uzņēmumi zināmā mērā ir saistīti ar vides aizsardzību. Uzsākot auto gāzes tirdzniecību, es domāju ne tik daudz par biznesu, bet par to, kā paveikt ko inovatīvu un padarīt tīrāku gaisu. Finansiālie panākumi nāca vēlāk. Ja bizness ir pareizi strukturēts, tad kļūdas iespējamība ir daudzkārt zemāka. Nopelnīto mēs re-investējam uzņēmuma attīstībā un citos inovatīvos projektos, kas mani ļoti aizrauj.

Vai jūs piekopjat veselīgu dzīvesveidu?

Katru darba dienas rītu nodarbojos ar jogas vingrinājumiem un brīvajos brīžos dodos uzspēlēt lielo tenisu. Man tuva ir jūra un ūdens stihija. Manos gados liela uzmanība jāpievērš veselībai, tāpēc starp garajām darba stundām mēģinu izrauties, lai varētu kopā ar ģimeni vai draugiem uzspēlēt kādu tenisa maču vai vienkārši pastaigāties.

Kāds ir jūsu hobijs?

Ja runā par hobijiem, tad mans hobijs ir mans darbs. Mana ģimene reizēm no tā cieš un to man pārmet. Nedēļas nogalēs esam vienojušies par darbu nerunāt, kaut arī reizēm gadās. Protams, reizēm gribas arī kaut kur aiziet, teiksim, uz teātri vai kādu citu pasākumu. Piemēram, uz Jauno Rīgas teātri. Ja sanāk, divas reizes gadā aizbraucu uz kalniem, taču atpūta mani ātri nogurdina. Man pie gultas ir klade, kur, naktī pamostoties, var ierakstīt kādu labu, gaišu domu. Tās bieži ienāk prātā tieši naktīs. Bizness, tā intensīva izaugsme un inovācijas rodas tieši no šādām pēkšņām idejām.

Mani interesē darbs darbošanās pēc. Esmu ļoti pieticīgs, taču nemanot kļuvu par miljonāru. Tiem, kas saka, ka darbs nav interesants, nav taisnība. Ja darbs rada prieku, cilvēkam neko citu nevajag. Protams, arī ceļojumi ir skaista lieta, taču dzīves pamatā tomēr ir darbs. Tā ir neatņemama latviskuma vērtība, ko esmu iemācījis arī saviem dēliem.

Vai jūsu uzņēmums nodarbojas ar labdarību?

Jā. Mēs atbalstām Latvijas bērnu bāreņu fondu, bāreņu biedrību *Saules bērni*, basketbola klubu *Valmiera*, Svētā Pestītāja draudzi Rīgā, MX Ādaži un orientieristu Edgaru Bertuku.



Latvijā un Eiropā pirmā mobilā jeb pārvietojamā autogāzes uzpildes stacija – no SIA "EKO Gāze".



Kā dai sfērai jūs saskatāt biznesa nākotni Latvijā?

Pēc manām domām, Latvijā pašlaik vajadzētu piedomāt pie tā, lai ražotu nevis galaproduktu, bet gan pusfabrikātu, kā to darām mēs. Biznesā valda liela konkurence, un, ja uzņēmums atrodas šīs konkurences piramīdas vidū, nevis virsotnē, tad strādāt ir vieglāk.

Protams, sava nozīme ir arī jaunam, inovatīvam produktam. Man pieder arī SIA *Eko Gāze*, kas tirgo auto gāzi uzpildes stacijās. Šo uzņēmumu es izveidoju 1993. gadā, un tā bija pirmā privātā auto gāzes uzpildes stacija Latvijā. Kopš tā laika mēs esam izauguši un pēc pārdotās auto gāzes apjoma Latvijā esam pirmajā trijniekā. Mēs izstrādājam inovatīvu produktu – pārvietojamu auto gāzes uzpildes iekārtu, ko var pārvietot un uzstādīt dažādu stundu laikā. Par iekārtu interesējās Somijā, Zviedrijā, Polijā, Turcijā un Kazahstānā. Ar šādu inovatīvu produktu var konkurēt ne tikai Eiropas tirgū, bet arī plašāk. Mēs bijām neliels uzņēmums, bet atradām nišu, par ko Eiropā neviens nebija iedomājies. Tāpēc domāju, ka Latvijas biznesa nākotne ir inovācijās. **BP**

vadības pieeja, prasmes un personīgās īpašības

Bieži runā par jēdzienu „vadības stils”, kaut gan pareizāk būtu izmantot jēdzienu „vadības pieeja”. Svarīgi runāt par vadītājam piemītošām kompetencēm, nevis par īpašībām, kuru pamatā ir personība. Personība un raksturs ir tie raksturojošie lielumi, ko visgrūtāk attīstīt. Savukārt savas prasmes un kompetences vadītājs attīstīt var. Svarīga prasme ir spēja pielāgoties pārmaiņām un atvērtība tām, dinamiskums, komunikācijas prasmes un prasmes darbā ar cilvēkiem. Par to stāsta organizāciju psiholoģe Gitāna Dāvidsone.



Gitāna Dāvidsone

Kādi faktori ietekmē vadības stilu?

Manuprāt, tradicionālais vadītāju raksturojums no vadības stila viedokļa, it īpaši iedalīšana demokrātiskajā, autoritatīvajā un liberālajā stilā, ko gandrīz nu jau pirms simts gadiem piedāvāja Kurts Levins (*Kurt Lewin*), ir ļoti šaurs skatījums uz vadības ikdienu. Tāpēc jēdziens „vadības stils” man šķiet ierobežojošs. To izdzirdot, cilvēki uzreiz sāk domāt trijās kategorijās, kaut arī vadītāja darba ikdiena un komunikācija ir daudz komplicētāka. Tāpēc labāk lietosim jēdzienu „vadības pieeja”. Tas man liekas plašāks jēdziens un dod lielāku rīcības un domāšanas brīvību gan pašiem vadītājiem, gan visiem, kas interesējas par vadību. Saskaņā ar Kurta Levina t.s. vadības stila teoriju, centrālais va-

dības pieeju raksturojošais lielums ir tas, kā vadītājs pieņem lēmumus. Atkarībā no tā, cik bieži vadītājs, pieņemot lēmumu, paļaujas uz saviem spriedumiem par situāciju, cik bieži viņš vēlas konsultēties un iegūt citu cilvēku viedokli, kā arī no tā, cik bieži vadītājam vispār nav noteikta viedokļa un lēmums tiek pieņemts haotiski, mainās arī vadības pieeja un ikdienas komunikācija ar darbiniekiem. Konkrētam vadītājam raksturīgā lēmumu pieņemšanas prakse ietekmē arī paša vadītāja mērķu sasniegšanu, viņa iesaistišanās pakāpi uzdevumu izpildē, kolēģu darba vadīšanu un motivāciju.

Vēl viena teorija, kuru izstrādājis Rensiss Likerts (*Rensis Likert*), skaidro vadības pieeju, balstoties uz to, uz ko vadītājs orientējas darba uzdevumu izpildē. Cik lielā mērā šajā procesā viņš orientējas uz cilvēkiem, viņu vajadzību un interešu ievērošanu darba procesā, bet cik lielā mērā – uz kopējo vai arī savu mērķu sasniegšanu? Bieži ir vērojama situācija, kad vadītājs ir orientēts uz mērķu sasniegšanu, citus cilvēkus uztver tikai kā resursus vai instrumentu mērķu sasniegšanā. Šādos gadījumos vadītāja pieeja komunikācijai ar kolēģiem visbiežāk būs autoritāra, jo pēc paša vadītāja domām, ja „darbi neiet, kā vajag”, tad tieši viņš zina, ko darīt, lai uzvirzītu darbiniekus uz pareizā kursa.

Vadītāja komunikācijas *rokrakstu* ietekmē arī tas, kāda ir vadītāja dominējošā motivācija - orientācija uz sasniegumiem, cilvēkiem vai varu. Tāpat vadītāja komunikāciju ietekmē arī viņa personiskās īpašības un ģenētiskie dotumi. Saliekot kopā visus šos faktoros, rodas daudz kompleksāks modelis, kas atspoguļo vadības pieeju ikdienas komunikācijai. Šo modeli nevar raksturot, lietojot jēdzienu „stils”.

Kāda vadības pieeja ir visefektīvākā?

Manuprāt, visefektīvākā ir situatīvā vadība - *situatīvās* līderības pieeja. Tas nozīmē, ka vadītājs spēj operatīvi novērtēt situāciju un izvēlēties tai atbilstošāko rīcības variantu. Piemēram, kad nepieciešams, liela laika spiediena dēļ pieņemt vienpersonisku lēmumu (pēc K. Levina modeļa), uzņemties par to atbildību un neveiksmes gadījumā atzīt, ka lēmums bija kļūdainis, savukārt citos apstākļos – piemēram, konsultēties ar kolēģiem, lai gūtu atbalstu kādai idejai vai risinājumam.

Situatīvās vadības teorijas pamatlicējs ir Freds Fidleris (*Fred Fiddler*). Manuprāt, viņš ļoti labi ir aprakstījis pamatrādītājus, kas veido situatīvo līderību. Es uzskatu, ka vadītāja prasmes adekvāti novērtēt situāciju un rīkoties atbilstoši šim vērtējumam ir ārkārtīgi svarīgas.

Situācijas novērtēšanas prasmēm ir vairākas dimensijas. Pirmā no tām ir prasme novērtēt attiecības ar kolēģiem un padotajiem – tas ir, cik iespējams objektīvi novērtēt savu autoritāti un līderības ietekmi darbinieku skatījumā. Otrā ir prasme objektīvi novērtēt organizācijas struktūru un rīkoties saskaņā ar rakstītiem un nerakstītiem iekšējiem likumiem. Mūsdienās uzņēmuma iekšējā un ārējā vide kļūst arvien komplicētāka. Ja vēsturiski organizācija tika būvēta pa hierarhiskiem līmeņiem un vertikālām pakāpēm, tad šobrīd organizāciju struktūras ir ļoti dažādas. Piemēram, ir

matricas struktūra, kur vienam darbiniekam var būt administratīvais vadītājs un funkcionālais vadītājs, turklāt darbinieks ir iesaistīts dažādos projektos, kur projekta vadītājs var nebūt viņa vadītājs. Visi šie apstākļi maina vadītāja skatījumu par to, kāda ir viņa ietekme un kādai jābūt viņa vadības pieejai.

Tāpat vadītājam ir nepieciešams objektīvi novērtēt vadības praksi organizācijā jeb organizācijā pieņemtās vadības normas un organizācijas vadības kultūru. Vēl nepieciešams novērtēt viņam piešķirto formālo varu – pilnvaras saskaņā ar amata aprakstu. Saliekot kopā šīs novērtēšanas rezultātā gūtās atziņas, vadītājs izvēlas noteiktu komunikācijas un rīcības modeli atkarībā no konkrētās situācijas. Protams, jo plašāks vadības prasmju arsenāls ir konkrēta vadītāja rīcībā, jo elastīgāka un dažādāka var būt viņa rīcība katrā konkrētā situācijā.

Visefektīvākā ir situatīvā vadība – *situatīvās* līderības pieeja. Tas nozīmē, ka vadītājs spēj operatīvi novērtēt situāciju un izvēlēties tai atbilstošāko rīcības variantu.

Vai vadītāja prasmes novērtēt situāciju var ietekmēt vadītāja pašvērtējums?

Viennozīmīgi. Pašvērtējums ietekmēs to, cik adekvāti un objektīvi vadītājs spēs novērtēt visus iepriekš minētos faktorus, kas ietekmē situatīvo vadību, tas ir, attiecības ar kolēģiem, organizācijas struktūru, formālo varu, vadības praksi, un izvēlēties atbilstošu rīcību. Piemēram, vadītājs ar zemu pašvērtējumu, vērtējot vadības praksi uzņēmumā, visbiežāk izmantos tikai divus faktorus – attiecības ar saviem padotajiem un tiešā vadītāja viedokli. Taču pārējos faktorus viņš vai nu neievēros vispār, vai uzskatīs par pārāk maznozīmīgiem, lai par tiem domātu. Tādā gadījumā situācija var tikt vai nu pārvērtēta, vai arī nepietiekami analizēta. Ja vadītājam ir zems pašvērtējums, viņam ir tendence izveidot sev apkārt *drošo teritoriju* un darboties tikai tajā, apzināti neievērojot reālos apstākļus ārpus savas *drošības zonas*. Vienlaikus ikvienas situācijas analizē viņš primāri orientējas uz tiem faktoriem, kas, viņaprāt, var apdraudēt viņa drošību – piemēram, darbinieku attieksmi pret viņu kā vadītāju vai pret konkrēto jautājumu. Vadītājs ar adekvātu pašvērtējumu, lai cik tas pārsteidzoši nešķistu, vienmēr situācijas izvērtējumā nems vērā arī sevi: ko es domāju, redzu, jūtu šajā situācijā? Kā man rīkoties, lai mana rīcība būtu saskaņā ar mani pašu?

Kā pašvērtējums ietekmē vadītāja lēmumu pieņemšanu?

Pazemināta pašvērtējuma gadījumā biežāk novēro vilcināšanos, cenšanos iegūt vairāk laika un maksimālu nodrošināšanos ar informāciju, lai pieņemtu tā saucamo maksimāli racionālu lēmumu, balstoties uz pārbaudītiem faktiem. Ja vadītājam trūkst pašļāvības uz sevi, neraugoties uz to, ka viņš jau var būt uzkrājis zināmu vadības pieredzi, tas liedz vadītājam izmantot lēmumu

pieņemšanā intuīciju un uzkrāto pieredzi.

Savukārt, ja pastāv otra galējība – paaugstināts pašvērtējums, esmu pamanījusi, ka pieredzējušiem vadītājiem savukārt ir novērojama tendence pārspīlēt savas pieredzes lomu. Piemēram, iepriekš ir bijušas līdzīgas situācijas, kurās vadītāja rīcība ir *nostrādājusi*, tāpēc apstākļos, kur parādās iepriekšējām situācijām līdzīgas pazīmes, viņš rīkojas tāpat kā iepriekš, neiedziļinoties citos aspektos. Viņi biežāk nekā citi lieto frāzes „tas tā nestrādā”, „es šai situācijai jau esmu gājis cauri vairākus desmitus reižu”, atsakoties no kaut vai niecīgas iespējas ieraudzīt, ka varbūt desmit reizes viņa ierastais risinājums ir nostrādājis, taču vienpadsmitajā reizē tā var nebūt, jo situācija ir mainījusies. Tādiem vadītājiem ir ārkārtīgi svarīgi iemācīties atrast līdzsvaru starp savu personīgo pieredzi un nepieciešamību pēc situācijas analīzes un informācijas vākšanas, lai izvēlētos piemērotāko rīcību.

Ja vadītājam ir paaugstināts pašvērtējums, viņam ir tendence pārspīlēt savas pieredzes lomu. Tādiem vadītājiem ir ārkārtīgi svarīgi atrast līdzsvaru starp savu personīgo pieredzi un nepieciešamību pēc situācijas analīzes un informācijas vākšanas.

Vai vadītājs spēj patstāvīgi mainīt savu pašvērtējumu?

Es teiktu – jā, bet pie vairākiem nosacījumiem. Nepieciešama motivācija un prasmes pašam izvērtēt sevi. Ir cilvēki, kuri negrib vai neprot paskatīties uz sevi no malas. Viņi negrib uzdot sev uz pašizziņu vērstus jautājumus, jo tie var nebūt ērti, atbildes nerodas uzreiz, un līdz ar to viņi paši arī nezina to, kādi viņi ir. Viņu vērtējums par sevi veidojas galvenokārt no tā, ko par viņiem ir teikuši kolēģi, ģimenes locekļi un citi. Taču veselīgam pašvērtējumam nepieciešams prast sevi analizēt un apzināties savas stiprās un vājās puses. Tāpat vadītājam ir svarīgi būt atvērtam signāliem no apkārtējiem – vai ietekme, kādu es radu uz apkārtējiem, ir tā, kādu es vēlos radīt? Vai es kontaktā ar citiem parādu to, kāds es patiesībā esmu? Ja veidojas novirzes starp manis paša apzināto rīcību, ko es ar šo rīcību vēlos panākt, un to, kā šo rīcību uztver apkārtējie, ir svarīgi izvērtēt, kas rada šīs novirzes un ko es varu darīt, lai samazinātu rīcības un tās uztveres atšķirības.

Kā vadītāji ar pazeminātu pašvērtējumu visbiežāk izmanto formāli piešķirto varu?

Pastāv divi varianti. Pirmais gadījums – vadītājs varu neizmanto, jo baidās kļūt nepopulārs un neieredzēts darbinieku vidū. Viens no varas aspektiem, ko baidās izmantot šādi vadītāji, ir nepopulāru lēmumu pieņemšana. Šajā gadījumā vadītājs nerīkojas tā, kā vajadzētu rīkoties vadītājam, tas ir, pieņemt lēmumu, komunicēt negatīvas ziņas un tamlīdzīgi. Viņš var pārspīlēt censties būt draudzīgs ar visiem, spēlēt komandas locekļa lomu, apspriest ar darbiniekiem augstākās vadības nekompetenci vai nepareizos



lēmumus, nedomājot par savu kā vadītāja autoritāti darbinieku acīs.

Otrs gadījums - vadītājs pārspīlēti demonstrē savu ietekmi un varu, tādējādi kompensējot savu mazvērtības kompleksu. Tādam vadītājam ir raksturīga nepieejamība, liela varas distance, mainīga uzvedība un noskaņojums.

Svarīgi saprast, ka, veidojot attiecības ar darbiniekiem cilvēciski līdzvērtīgā līmenī, vadītājs nezaudē savu autoritāti, gluži otrādi – to nostiprina. Jābūt spējai apvienot stingrību savās prasībās un nostājā ar līdzvērtīgām attiecībām, bet tas ir iespējams tikai pie adekvāta pašvērtējuma.

Kā vadītājam saprast, ka viņa pašvērtējums nav adekvāts?

Visbiežāk tas notiek divos veidos: vai nu to saprot pats, vai palīdz citi. Vienā gadījumā pats vadītājs spēj novērtēt sevi no malas un apsteidzoši saprast, kur briesmīgā grūtības un problēmas un kurā gadījumā viņa rīcība ir adekvāta. Informācijas avots šajā gadījumā ir pieredze – proti, cik veiksmīgi vadītājam iepriekš izdevās atrisināt situāciju un novērst problēmas cēloni.

Otrs veids – saņemt konstruktīvu atgriezenisko saikni no līdzcilvēkiem, darbiniekiem un kolēģiem. Tā ir ļoti laba metode. Jāpajautā, cik lielā mērā darbinieki jūtas motivēti un novērtēti, kādu ietekmi uz viņu darbu atstāj veids, kā es komunicēju, došu darba uzdevumus un tamlīdzīgi. Atgriezeniskā saikne ir veids, kā vadītājs var paskatīties uz sevi no malas.

Otrs gadījums - vadītājs pārspīlēti demonstrē savu ietekmi un varu, tādējādi kompensējot savu mazvērtības kompleksu. Tādam vadītājam ir raksturīga nepieejamība, liela varas distance, mainīga uzvedība un noskaņojums.

Atgriezeniskā saikne ir arī veids, kā pārliecināties, ka darbinieki pareizi saprot vadītāja nodomus un vīziju.

Tieši tā. Pastāvīga pārliecināšanās, kā darbinieki saprot manu vīziju un mērķus ir tas, ko es uzsveru savā praksē, attīstot vadības prasmes vadītājiem. Vadītājam nepieciešams domāt nevis par to, kā mainīt cilvēkus, lai viņi labāk saprastu viņa vīziju, bet gan par to, ko viņš pats var darīt, lai nākamreiz darbinieki viņa domas uztvertu tā, kā viņš ir iecerējis – kā pielāgot savu vēstījumu vai komunikācijas veidu darbinieku uztveršanas veidam.

Vēl viens veids, kā vadītājam pārliecināties, ka darbinieki pareizi saprata viņa vēstījumu, ir novērtēt paveiktā darba kvalitāti – cik lielā mērā darbs ir paveikts atbilstoši sākumā pateiktajiem standartiem. Atšķirībā no atgriezeniskās saiknes šo metodi var izmantot tikai pēc paveiktā. Tāpēc, ja darba uzdevums ir ļoti svarīgs un ir svarīgi arī tas, kādā termiņā un kvalitātē tas tiks izpildīts, jātajumi kolēģiem par to, ko viņi saprata, kā uzdevums ir veicams, noteikti jāuzdod uzreiz. Arī mūsdienu tehnoloģiju laikmetā, kad vēstījuma nodošana nereti notiek ar e-pasta starpniecību, ir sva-

riģi visdrīzāk jau tieša kontakta veidā pārliecināties, ka vēstījums saprasts pareizi.

Kādas ir tipiskākās vadītāja kļūdas, nododot vēstījumu saviem kolēģiem?

Viena raksturīga kļūda ir pārāk gara un detalizēta vēstījuma nodošana, kā rezultātā pazūd galvenais vēstījuma fokuss. Otrā galējība - fragmentāra vēstījuma nodošana, kad vadītāji pieņem, ka cilvēki zina un saprot situācijas kontekstu, tāpēc nodod viņiem tikai vēstījuma fragmentus. Trešā kļūda – koncentrēšanās uz sev svarīgiem aspektiem vēstījuma nodošanā, nedomājot par to, kas ir svarīgs darbiniekiem. Jāpatur prātā, ka vadītāja un darbinieku intereses un vajadzības var atšķirties. Vēl raksturīga ir savu emociju un pārliecības neizmantošana vēstījuma nodošanas brīdī, kā rezultātā darbinieki vēstījumam nenotic.

Kādām īpašībām jāpiemīt mūsdienu vadītājam?

Es vairāk runāšu par prasmēm, nevis īpašībām. Svarīgāk ir runāt par vadītājam piemītošām kompetencēm, nevis par īpašībām, kuru pamatā ir personība. Kā jau sākumā minēju, personību un raksturu ir grūti mainīt, un visdrīzāk to arī nevajag. Savukārt prasmes vadītājs var attīstīt un pilnveidot.

Svarīgas prasmes ir atvērtība pārmaiņām un spēja pielāgoties pārmaiņām, kas saistītas ar motivāciju pastāvīgi attīstīties. Svarīgs ir arī dinamiskums - spēja un gatavība neapstāties pie jau sasniegtā, prasmes strādāt ar cilvēkiem, it īpaši darīt to emocionāli inteligentā veidā. Viennozīmīgi ir tas, ka arvien lielāku nozīmi iegūst prasmes attīstīt savus darbiniekus: vadītājam ne tikai pašam jāattīstās, bet jāiedrošina un jāpalīdz augt arī saviem darbiniekiem. Sarakstu varētu turpināt arī izlēmīgums, riska uzņemšanās uzņēmējiem - vadītājiem un atbildības uzņemšanās algotiem vadītājiem.

Kompetenti un pieredzējuši vadītāji, kuri ir pārliecināti par savām prasmēm un zina, ka bez darba nepaliks, darba vietas izvēlē līdz ar profesionāliem izaicinājumiem un materiālo nodrošinājumu apskata arī tādus faktorus kā organizācijas vērtības un kultūra, kā arī to atbilstība vadītāja paša vērtībām un viņam raksturīgajai vadības pieejai. Organizācijas rīcība sociālās atbildības jomā kļūst par aizvien svarīgāku faktoru.

Kādas īpašības piemīt vadītājiem Latvijā?

Grūti runāt par latvisko vadības modeli. Iespējams, pateicoties vēsturiskajām saknēm, it īpaši vidējās un vecākās paaudzes vadītāju vidū, Latvijā joprojām ir bieži sastopams autoritārās vadības modelis un princips „skaldi un valdi”. Ir ļoti daudz organizāciju, kuras joprojām darbojas pēc stingras hierarhijas, un darbinieks nevar apstrīdēt vadītāja lēmumu vai diskutēt ar viņu par risinājumiem. Vērojama arī skandināvu un amerikāņu menedžmenta ietekme.

Latvijas vadītāju pozitīvās īpašības ir augstas darbaspējas, uzņemto saistību pildīšana un izvirzīto mērķu ātra un kvalitatīva sasniegšana. Vadītāji ir gatavi ļoti daudz strādāt un ieguldīt daudz spēku, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.

Minētajām iezīmēm ir arī ēnas puse. Pastāv augsts *izdegšanas* risks.. Pozitīvi šai ziņā ir tas, ka aizvien vairāk vadītāju sāk domāt par līdzsvara atrašanu starp darbu un personīgo dzīvi, kā arī darbaspēju uzturēšanu, nevis tikai atjaunošanu tajos brīžos, kad

enerģija jau ir izsīkusi un parādās veselības problēmas. Lai arī tas reizēm nav viegli.

Cik lielā mērā vadītāji Latvijā vēlas ieguldīt līdzekļus savu darbinieku attīstīšanā?

Pozitīvi, ka vēlme attīstīt savus darbiniekus pieaug tieši mazo un vidējo uzņēmumu vidū. Pirmskrīzes periodā tā bija lielo uzņēmumu prakse, taču šobrīd, pateicoties pieejamajiem Eiropas fondu līdzekļiem, arī mazie un vidējie uzņēmumi vairāk māca un trenē savus darbiniekus. Cits ar darbinieku attīstību saistīts aspekts ir tāds, ka vadītājiem un īpašniekiem ir jāattīsta sevī spēja pieņemt to, ka attīstība nozīmē investīcijas. Taču investīciju cilvēkos atdeve bieži vien nav gūstama īsā laikā, un tās ir saistītas ar risku - darbinieks vēlas augt un pamet uzņēmumu. Tāpat mācības kā vienīgais motivācijas „burkāns” reti kad ir ilgtspējīgs, īpaši tad, ja kopējā cilvēku vadības prakse uzņēmumā nav pārāk veselīga.

Attīstot darbinieka kompetences, pieaug ne tikai darbinieka zināšanas un prasmes, konkurētspēja tirgū, bet arī darbinieka izpratne par uzņēmumu un, tā vadības principiem. Piemēram, darbinieks atnāk no mācībām ar jaunām attīstības idejām, bet uzņēmumā neviens nav gatavs tās uz klausīt, kur nu vēl realizēt. Ļoti iespējams, ka pēc vairākiem neveiksmīgiem mēģinājumiem darbinieks var sākt lietot citu darbu vai sava projekta uzsākšanu, kur varēs likt lietā savas zināšanas un idejas. Algotu vadītāju vidū pastāv arī bailes no spēcīgiem sekotājiem - vadītāji baidās attīstīt darbinieku, jo uzskata viņu par savu potenciālo konkurentu.

Latvijas vadītāju pozitīvās īpašības ir augsta darbaspēja, uzņemto saistību pildīšana un izvirzīto mērķu ātra un kvalitatīva sasniegšana. Viņi ir gatavi ļoti daudz strādāt un ieguldīt daudz spēku, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Tam ir arī ēnas puse. Pastāv *izdegšanas* risks, kas lielai daļai Latvijas vadītāju ir ļoti augsts.

Kā jūs definējat harizmu un cik svarīga tā ir vadītājam?

Ja vadītājs grib būt līderis, kam piemīt arī neformāla autoritāte, tad harizma ir ļoti svarīga. Harizma ir īpaša personības pievilcība. Pievilcības pamats ir vadītāja personībai piemītošas iezīmes, sākot ar fiziskajām (balss skaļums, stāja) un beidzot ar personiskajām īpašībām. Harizma ir tas, kas rada līdzcilvēku interesi un gatavību strādāt kopā ar šo cilvēku. Harizma nodrošina līdera ietekmi uz sekotājiem.

Taču harizmu nepieciešams apskatīt savienojumā ar citām īpašībām, kas vai nu palīdz uzturēt un savā veidā paspilgtina harizmu,

vai gluži otrādi - to grauj. Var, piemēram, gadīties, ka vadītājs var aizraut darbiniekus ar savu vīziju un mudināt sekot viņam, bet ikdienas darbos parāda izlēmības trūkumu vai arī ilgāka laikā, saskaroties ar grūtībām, pats zaudē interesi, un tas izraisa darbinieku vilšanos. Vai vēl daudzos gadījumos, harizmātisks līderis pievelk un pulcē ap sevi līdzcilvēkus, taču viņam svarīgāk par visu ir izcelties uz citu fona un panākt savu, nedomājot par līdzcilvēku vajadzībām. Kopā ar harizmu līderim jābūt apveltītam ar godprātību, lai neapzināti vai ļaunprātīgi neizmantotu harizmas radītu ietekmi uz līdzcilvēkiem. Vadītājam ir ārkārtīgi svarīgi saprast, kā viņš var sadarboties ar citiem un virzīt viņus uz mērķa sasniegšanu. Spilgtas rakstura iezīmes var būt harizmas pamatā, taču vienlīdz svarīgas ir arī citas cilvēciskās īpašības un profesionālās vadības prasmes, kas notur harizmātisku līderi vadības virsotnē ilgstošā laikā nevis tikai uz īsu brīdi.

Ja vadītājs grib būt līderis, tad harizma ir ļoti svarīga. Tā ir īpaša personības pievilcība, kuras pamatā ir vadītāja personībai piemītošas iezīmes. Harizma nodrošina līdera ietekmi, taču to nepieciešams apskatīt savienojumā ar citām vadītāja īpašībām.

Vai attīstīt harizmu ir iespējams? Kā to var izdarīt?

Vienam harizma ir iedzimta, un viņš to var izmantot, bet harizmu var arī attīstīt. Harizma ir spēja radīt ietekmi. Tā lielā mērā ir vadītāja vispārējā enerģijas līmeni raksturojoša pazīme, personības spēks. Harizma ir saistīta ar pārliecību par sevi. Arī attīstot sociālās prasmes un emocionālo inteliģenci, vadītājs var mācīties radīt ietekmi uz citiem. Viens no jaunākajiem harizmas pētījumu virzieniem akcentē to, ka harizma ir ne tik daudz saistīta ar pašu cilvēku, vai nu viņš ir, vai nav harizmātisks, bet gan kā viņu izjūt un uztver apkārtējie. Tātad harizma ir sociāla kategorija - svarīgi ir ne tikai tas, kāds vai kāda es esmu, bet arī kā es sevi izpaužu attiecībās ar apkārtējiem.

Cik lielā mērā vadītāji un uzņēmēji Latvijā ir gatavi attīstīt savas prasmes un kompetences?

Tas ir ļoti atšķirīgi. Jebkurā sabiedrībā, arī Latvijā, ir cilvēki, kuri tiešām sistemātiski strādā paši ar sevi un seko līdzi jaunākajām tendencēm, izmēģinot praksē jaunās teorijas un metodes. Pozitīvi ir tas, kas izmēģinājumu un attīstības gars ir labi redzams. Ir arī cilvēki, kuri par savu galveno sasniegumu uzskata spēju izveidot konkrētu biznesu, gūt panākumus, pelnīt lielu naudu, bet pašiem neattīstīties. Labākajā gadījumā tādi uzņēmēji, lai attīstītu savu biznesu, algo kompetentus vadītājus, kuriem piemīt vēlme pašiem attīstīties un attīstīt biznesu. Jo cilvēki, kuri vada biznesu un paši neattīstās, kādā brīdī sāk kavēt uzņēmuma izaugsmi. **BP**



Linda Zembaha

SIA NP Foods

Personāla projektu vadītāja

Ar kādām rakstura īpašībām ir apveltīti labi vadītāji?

Labs vadītājs ir mērķtiecīgs, drosmīgs, atbildīgs, lojāls pret savu uzņēmumu, ar vēlmi nepārtraukti papildināt savas zināšanas. Labs vadītājs prot nodot savas zināšanas pakļautībā esošajiem darbiniekiem, ir prasīgs pret sevi un citiem, un viņam ir interese iedziļināties problēmās. Labs vadītājs spēj uzticēties saviem darbiniekiem, prot deleģēt pienākumus un veidot atgriezenisko saiti ar saviem darbiniekiem. Labs vadītājs ir komandas līderis, kurš māk saliedēt, motivēt un aizstāvēt savu komandu.

Ar ko, pēc jūsu domām, atšķiras vadītājs vīrietis un vadītāja sieviete?

Sieviete vadītāja vairāk kontrolē un iedziļinās detaļās, bet vīrietim ir svarīgs gala rezultāts, tāpēc viņš tik ļoti nekontrolē pašu darba procesu. Vīrieši vairāk deleģē pienākumus, bet sievietes tos vairāk uzņemas pašas. Vīrieši lietas uztver vieglāk un nesarežģī procesus. Turpretī sievietes vairāk iedziļinās problēmās un spēj tās risināt.



Dmitrijs Perminovs

SIA E.Gulbja laboratorija

Laboratorijas speciālists

Ar kādām rakstura īpašībām ir apveltīti labi vadītāji?

Labam vadītājam jāprot atrast individuālu pieeju katram savam padotajam. Tādā veidā radīsies savstarpēja uzticība, kas kalpo par labu pamatu efektīvam uzņēmuma darbam. Vadītājam jābūt optimistiskai attieksmei pret visu, neskatoties ne uz kādām problēmām, jo no vadītāja noskaņojuma ir atkarīgs arī kolektīva noskaņojums. Tai pašā laikā vadītājam nepieciešams būt līderim, kuram vēlas līdzināties padotie. Tāpat vadītājs nepieciešamības gadījumā var būt konstruktīvs kritiķis. Vienas no svarīgākajām vadītāja rakstura īpašībām ir pacietība un spēja saglabāt mieru jebkurā situācijā. Tādas īpašības palīdz saglabāt skaidru domāšanu un radīt labvēlīgu atmosfēru.

Ar ko, pēc jūsu domām, atšķiras vadītājs vīrietis un vadītāja sieviete?

Man liekas, ka vadītājs vīrietis ir vairāk orientēts uz izvirzīto uzdevumu un mērķu sasniegšanu. Vadītāja sieviete ir komunikablāka un vairāk vērsta uz labvēlīgas atmosfēras radīšanu kolektīvā. Labam vadītājam neatkarīgi no dzimuma ir jāpiemīt abām šīm īpašībām.



Inga Greiškāne

Latvijas Nacionālais arhīvs

Personāla dokumentu valsts arhīva vecākā referente

Ar kādām rakstura īpašībām ir apveltīti labi vadītāji?

Labi vadītāji ir objektīvi gan pret padotajiem, gan pret darbu izpildi. Viņi ir apveltīti ar cēliem mērķiem un spēj risināt un pieņemt lēmumus, nevadoties pēc personīgajām emocijām. Labs vadītājs ir tāds vadītājs, ar kuru var atrast kopēju kompromisu jebkurā situācijā. Labam vadītājam rūp darbinieku labklājība un vide, kādā strādā viņa padotie. Laba vadītāja rakstura īpašības ir godīgums, aukstasinība, tiešums, stingrība, pretimnākšana un sapratne.

Ar ko, pēc jūsu domām, atšķiras vadītājs vīrietis un vadītāja sieviete?

Uzskatu, ka vadītāja amatā nav jānodala sievietes vai vīriešu loma. Tās nav attiecības, tas ir darbs un business, kurā būtiska loma ir vadītājam kā tādām, neskatoties uz to, vai vadītājs ir vīrietis vai sieviete.

Domāju, ka labs vadītājs vīrietis atšķiras no vadītājas sievietes tīri vizuāli. Protams, pastāv uzskats, ka sievietes ir emocionālākas, bet vīrieši ir praktiskāki. Taču, kā jau minēju, tās nav personīgās attiecības, jo vadītājam vispirms ir jābūt vadītājam.



Helmutis Briedis

AS Rīgas piena kombināts
Saldējuma tirdzniecības vadītājs Baltijā

Ar kādām rakstura īpašībām ir apveltīti labi vadītāji?

Labam vadītājam ir jābūt atklātam pret saviem padotajiem, enerģiskam, drosmīgam, draudzīgam, komunikablam, ar labu humora izjūtu un ar lielu uzņēmību komandas darbā panākt vēlamo rezultātu.

Ar ko, pēc jūsu domām, atšķiras vadītājs vīrietis un vadītāja sieviete?

Nav svarīgi, vai vadītājs ir sieviete vai vīrietis. Atšķirība ir tikai vizuālajā tēlā un tas, ka sievietes ir emocionālākas. Svarīgi ir tas, kāds esi tu pats un kāda ir tava komanda, ar ko tu strādā. Tikai patiesai komandai ir spēks! Lai panāktu uzstādītos mērķus, nedrīkst atslābt, un vienmēr jātur roka uz pulsa gan vadītājai sievietei, gan vadītājam vīrietim.



Oskars Žīgurs

Ftone.lv (audiovizuālie risinājumi) vadītājs

Ar kādām rakstura īpašībām ir apveltīti labi vadītāji?

Manuprāt, labam vadītājam ir svarīgs daudzu īpašību kopums, un tikai šo īpašību veiksmīga mijiedarbība sniedz gaidīto rezultātu. Kā svarīgākās gribu izcelt četras īpašības:

Atbildība – ir pamatu pamats. Vadītājam ir jāuzņemas atbildība gan par to, kādu rezultātu viņš sniedz klientam, gan arī jābūt atbildīgam par saviem darbiniekiem un uzņēmumu kopumā.

Pacietība – bez tās nekādi neiztikt, jo tā rada mieru un pārliecību par labu rezultātu.

Neatlaidība – ceļš uz rezultātu ir likumains un ne vienmēr viss notiek tā, kā iecerēts, tādēļ jāspēj turpināt iesākto arī tad, ja rodas grūtības.

Labā humora izjūta – ir jāprot pasmaidīt jebkurā brīdī. Domāju, ka komanda jūt noskaņu, kas virmo uzņēmumā, un tā spēj ietekmēt gan ceļu, pa kuru ejam, gan gala rezultātu.

Ar ko, pēc jūsu domām, atšķiras vadītājs vīrietis un vadītāja sieviete?

Domāju, ka starp vadītāju sievieti un vadītāju vīrieti pastāv atšķirība. Vīrieši ir pragmatiski un orientēti uz rezultātu, savukārt sievietes ir orientētas uz procesu. Vīrieši spēj saglabāt vēsu prātu pat dažādās problēmsituācijās, turpretim sievietes ļoti bieži ļauj vaļu emocijām, viņas var pacelt balsi un rīkoties haotiski. Pieļauju, ka ir atsevišķi gadījumi, kad šī emociju deva ir nepieciešama un var palīdzēt, taču kopumā uzskatu, ka pārliecīga emocionalitāte vadītājam ir drīzāk traucējoša.



Ludmila Voložonoka

VSIA Bērnu klīniskā universitātes slimnīca
Laboratorija, DNS sfēra
Ģenētiķe

Ar kādām rakstura īpašībām ir apveltīti labi vadītāji?

Manuprāt, patiešām laba vadītāja īpašības ir iedzimtas vai arī attīstās ilgas pieredzes laikā. Tā nav tikai līderība pati par sevi, bet gan iekšējs miers, pārliecība un izcila zināšanas. Bet pats galvenais ir autoritāte, ko tu jūti izstarojam no sava vadītāja pat tad, ja viņš tērpiet saplēstos džinsos, atrodas kopā ar tevi neformālā gaisotnē un izturas pret tevi kā pret draugu. Taču savu autoritāti viņš nekad nezaudē.

Pēc manām domām, labam vadītājam ir jāsaprot, ka visi padotie nekad nebūs vienādi, un jāpiemeklē konkrētu pieeju konkrētam indivīdam. Turklāt labs vadītājs nekad neliks darbiniekam justies apspiestam, bet tieši pretēji – cels viņa pašapziņu, stimulēs domāšanu un mācīs ieraudzīt kopsakarības.

Ar ko, pēc jūsu domām, atšķiras vadītājs vīrietis un vadītāja sieviete?

Manuprāt, sievietēm tomēr ir lielāka tieksme izjust situāciju emocionāli, pat personiski, kas bieži vien var traucēt veselīgai atmosfērai darbā. Sievietes tomēr ir un paliek sievietes un daudz vairāk domā par izskatu, manierēm un daudzām citām ar darbu tieši nesaistītām lietām. Turklāt citas sievietes viņas var pilnīgi neapzināti uztvert kā konkurentes. Vīrieši savukārt ir nosvērtāki un aukstasinīgāki. Viņi ir analītiķi un problēmas risinājumu pirmām kārtām meklē nevis cilvēkā, bet gan situācijā un darba apstākļos. Darbiniekos vīrieši vērtē profesionālās, nevis cilvēciskās īpašības.

varu nevar iegūt ar varu!

Hārvardas universitātes profesors Džons Kotters (*John Kotter*) ir rakstījis: „Man kļūst slikti, kad dzirdu, ka ekonomikas pasniedzēji māca studentiem, ka nākotnē viņu galvenais uzdevums kā vadītājiem būs panākt, lai uzņēmums gūst maksimāli lielu peļņu. Tā nav taisnība! Jaunajiem līderiem vajadzēs vadīt plašu un daudzveidīgu cilvēku loku – dažādu līmeņu vadītājus, padotos, klientus, piegādātājus, arodbiedrības utt. Viņiem būs jānodrošina koordinēts dažādu sfēru un līmeņu darbu process, un tas būs daudz svarīgāk un sarežģītāk, nekā gūt peļņu.” Šī izteikuma pamatdoma runā par vadošo darbinieku prasmi izmantot savu varu.



Apmēram pirms trim gadiem laikraksts *New York Times* rakstīja, ka 12 % no ASV augstskolu absolventiem 20-34 gadu vecumā ieņem vadošus amatus. Pētījuma rezultātā tika noskaidrots, ka šiem jaunajiem un nepieredzējušiem menedžeriem bija radušās nopietnas grūtības attiecībās ar saviem priekšniekiem, jo viņi neprata izrādīt pietiekami lielu cieņu. Gluži tādas pašas grūtības šiem vidēja līmeņa vadītājiem bija arī ar padotajiem, kuri savukārt necienīja viņus. Tas nav pārsteidzoši. Daudzi pieredzējuši vadītāji uzskata, ka galvenais efektīvas vadības elements ir varas izmantošana, lai piespiestu cilvēkus rīkoties atbilstoši savām vēlmēm. Varas demonstrēšana nekad nav radījusi cieņu pret vadītāju.

Vorens Beniss (*Warren Bennis*) no pētījumu aģentūras *Bennis & Nanus* reiz aptaujāja vairāk nekā 100 dažādu jomu darbiniekus, kuri savus vadītājus uzskatīja par efektīviem līderiem. Viņš secināja, ka visiem šiem vadītājiem, kurus darbinieki cienīja un slavēja, bija liela ietekme. Viņiem visiem bija viena kopīga iezīme: viņi spēja izmantot savu varu, lai palīdzētu padotajiem un kolēģiem sasniegt izcilus rezultātus. Strādājot šo vadītāju pakļautībā, darbinieki jutās pašpārliecinātāki, novērtēti un stiprāki.

Neprasmīgi izmantota vara

Demokrātiskās valstīs vārds „vara” cilvēkiem visbiežāk asociējas ar kaut ko negatīvu. Pētījumi rāda, ka, dzirdot šo vārdu, prātā ļoti bieži ienāk valdonīgs boss, kura labvēlību spēj izpelnīties vienīgi viltīgi pakalpiņi, kas atrodas viņa tuvumā. Otra asociācija – *netīra* korporatīvā politika, ko realizē amorāli cilvēki, kuriem galvenais ir gūt uzvaru, izmantojot visus līdzekļus un *novācot* ikvienu, kurš traucē.

Jebkādas primitīvas varas izpausmes cilvēki uztver negatīvi un izturas pret tām ar bailēm, jo uzskata, ka tāda varas izmantošana ir līdzvērtīga citu personu apspiešanai. Par biznesa klasiku ir kļuvis Stīva Džobsa un Džona Skallija konflikts firmā *Apple Computer*, kas šo ietekmīgo un novatoriskām idejām bagāto uzņēmumu uz laiku pārvērta kaujas laukā, bremzējot tā attīstību.

Savu varu tās primitīvākajā veidā parasti izmanto vadītāji, kuriem svarīgi ir nevis gūt sasniegumus, bet saražot. Šādi vadītāji atbalsta kolektīvisma, nevis individuālisma idejas. Daudzi amerikāņu biznesmeņi un zinātnieki uzskata, ka jebkura organizācija ir

jāvada tikai un vienīgi no varas pozīcijas. Savukārt Eiropas praksē pārsvarā tiek izmantotas demokrātiskas vadības formas.

Tomēr varu nevajadzētu asociēt tikai ar agresiju, rupju spēku, liekuļošanu un krāpšanos. Īsta vara ir prasme iedvesmot un ietekmēt, radot cilvēkos vēlēšanos gūt panākumus un pašapliecināties. Šādā gadījumā varu var uztvert kā vadītāja personības efektivitāti, kas izpaužas kā spēja mobilizēt resursus, panākot efektīvu darba izpildi.

Vadītājiem jāatceras, ka ar varu, kas viņiem dota, viņi nepārtraukti ietekmē savus padotos, kuri kļūst atkarīgi no viņu lēmumiem un prasībām. Svarīgi ir tas, kāda ir šīs ietekmes forma. Kas gan var būt rūgtāks par gadījumiem, kad uzņēmumā ir radusies lieliska ideja, taču tā nav īstenota, jo vadītājs nav spējis organizēt tās realizāciju – viņš nav pratis iedvesmot darbiniekus un prasmīgi organizēt darba procesus. Tas ir raksturīgs jauniem vadītājiem. Viņi ir enerģiski, optimistiski un pilnīgi pārliecināti par savu spēju unikalitāti un savu taisnību. Taču viņi aizmirst par to, ka viņu idejām ir jānotic arī darbiniekiem un ka valdonīga izturēšanās cilvēkus aizvairo. Šādos vadītājos viņas gan augstākā vadība, gan darbinieki, un galu galā viņi viņas arī paši sevī. Viņi sāk vainot jauno ideju nepieņemšanā *vecos gvardi* un *bremzētus kolēģus*, un, neilgi pastrādājuši, meklē citu darba vietu. Taču arī tur viņi visbiežāk piedzīvo vilšanos, ja vien neizdara secinājumu, ka pirmām kārtām jāpārdomā sava uzvedība un jāsāk attīstīt sava personība. Vadītāji ar ilgu pieredzi savā darbā uzskata, ka izmantot doto varu nozīmē izmantot varas minimumu. Neprasmīgi izmantota vara, kas darbiniekiem tikai uzliek pienākumus un nenodrošina tiesības, nevar pastāvēt ilgtermiņā. Katram darbiniekam ir jābūt zināmām tiesībām, kas ir viņa varas un ietekmes lauks. Ja darbiniekiem nav varas, tad viņi agri vai vēlu sāks pildīt savus darba pienākumus ar naidu, ko būs radījis sarūgtinājums. Viņi vai nu centīsies sagraut uzņēmuma sistēmu (apzināti vai neapzināti), vai arī kļūs apātiski un neizrādīs iniciatīvu. Abos gadījumos zaudētājs būs uzņēmums.

Vadītāji ar ietekmi cenšas sasniegt augstus rezultātus, radīt jaunus produktus un attīstīt uzņēmumu. Tādēļ viņi sniedz darbiniekiem daudz informācijas, izglīto viņus un nežēlo arī citus resursus, lai paplašinātu darbinieku ietekmi. Viņi spēj novērtēt darbinieku pieredzi un zināšanas. Arī darbiniekiem viennozīmīgi

Tabula Nr. 1
Pazīmes, kas norāda, ka vadītājam ir ne tikai vara, bet arī reāla ietekme Spēcīgi un efektīvi vadītāji var:
☐ Reāli palīdzēt tiem, kuriem tas nepieciešams ☐ Nodrošināt / piedāvāt talantīgiem darbiniekiem viņu cienīgu darbu ☐ Saskaņot izdevumus, kas pārsniedz budžetu ☐ Noteikt svarīgu sanāksmju darba kārtību ☐ Tieši griezties pie lēmumu pieņemējiem ☐ Uzturēt pastāvīgus un ciešus kontaktus ar personām, kuras pieņem uzņēmumam svarīgus lēmumus (gan iekšējās, gan ārējās auditorijās) ☐ Savlaicīgi saņemt informāciju par visiem uzņēmumā pieņemtajiem lēmumiem un pārmaiņām

patik vadītāji ar ietekmi. Šāda vadītāja pakļautībā strādājošie ir ar augstāku morāli, un visbiežāk viņi lepojas ar savu vietu un statusu uzņēmumā.

Un otrādi – bezspēcība ir tā, kas liek vadītājam izvēlēties komandējošu vadības stilu. Vadības bezpalīdzība transformējas par tās neefektivitāti. Tas nozīmē, ka starp vadītāju un darbiniekiem nav attiecību, ka vadītājs ir sīkumains un ka viņa vadības stils ir diktatorisks.

Varas ļaunprātīga izmantošana

Sofokls savos varoņu stāstos rakstīja – neskaudiet vadoņu varai, kamēr neesat redzējuši tās galu. Šis brīdinājums savu aktualitāti nav zaudējis arī šodien. Reiz Vācijā *Kreatīvās līderības centra* speciālisti veica kādu pētījumu. Viņi 20 uzņēmumos atlasīja 20 labus vidējā līmeņa vadītājus un salīdzināja viņu darbību ar 20 *neveiksmīniekiem*, kuri strādāja šajos pašos uzņēmumos. Sākot strādāt, gan vieniem, gan otriem bija vienādas izredzes uz panākumiem, jo viņiem bija vienāda izglītība un pieredze. Tika noskaidrots, ka *neveiksmīnieki* pēc neilga laika tika izstumti un darbinieki no viņiem novērsās. Viņu izturēšanās un rīcība bija neadekvāta un izpaudās kā autoritatīvs, komandējošs vadības stils. Šie vadītāji neprata izmantot savu varu.

Īsti vadītāji, kuri ir arī līderi, izmanto savu varu, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Toties vadītāji, kuri ir orientēti uz sevi, varu izmanto personīgiem mērķiem. Šis atšķirīgās virzības ir ļoti ātri pamanāmas, un daļa darbinieku seko savu vadītāju vadības stilam, arī pārorientējoties uz personīgajiem mērķiem. Tikmēr otra darbinieku daļa kļūst neapmierināta, un veidojas slēpti vai atklāti konflikti.

Nepieciešamība pēc varas un tiesībām

Varu var salīdzināt ar medikamentiem – ja tos izmanto pārmērīgi un neadekvāti, tie kaitē un sekas ir negatīvas. Darbinieki kļūst inerti, viņi neanalizē situācijas un nepiedāvā labākos risinājumus, bet tikai vienaldzīgi izpilda dotos rīkojumus.

Viena no vadītāju prasmēm ir spēja pareizi un precīzi izmantot savu varu. Sakarība starp varu un efektivitāti ir atainota tabulā Nr. 4. Gan varas trūkums, gan tās ļaunprātīga izmantošana ir neproduktīva un novājina organizāciju. Un otrādi – produktīvs darba stils ir saistīts ar adekvātu un sabalansētu varas izmantošanu.

Palikt *varas viņa virsotnē* vadītājam palīdz divi faktori:

- varas iegūšana, pārvarot savu nedrošību un bezpalīdzību;
- varas efektīva pārveidošana attiecību veidošanā un darbinieku ietekmēšanā, bet tā, lai vara netiktu izmantota ļaunprātīgi un savtīgi.

Varas iegūšanas stratēģija

Vara – tā ir spēja ietekmēt citu cilvēku uzvedību. Pēdējā laikā varas filozofija mainās, un mainās arī varas akcents – no „varas pār citiem” uz „spēju darīt vajadzīgas lietas”. Mūsdienās uzņēmumos ir ļoti svarīgi definēt gan katra darbinieka tiesības un pienākumus, gan arī darba saturu.

Mūsdienās vadītājam savā ikdienā ir jābūt nevis priekšniekam, bet gan mentoram un darbaudzinātājam, jo pārmaiņas darba tirgū un ekonomikā ietekmē arī tipiskā vadītāja lomu. **Galvenās pārmaiņas, kas liek mainīties vadošajiem darbiniekiem, ir šādas:**

1. Uzņēmumos arvien vairāk samazinās hierarhijas pakāpienu skaits, jo ir kļuvis daudz vairāk izglītotu darbinieku, kuri ieņem vidējā līmeņa vadības posteņus. Viņi arvien biežāk vada nepilna laika projektu grupas, sezonas strādniekus utml. Mazāk kļūst to vadītāju, kuri risina globālas uzņēmuma problēmas.
2. Informācijas tehnoloģiju attīstība ir mazinājusi informācijas centralizāciju, un tā ir viegli pieejama visu līmeņu darbiniekiem. Tas palielina šo darbinieku ietekmi un elastību. Pateicoties tehnoloģiju attīstībai, daļa darbinieku var vispār atrasties nevis birojā, bet gan darba objektos vai mājās. Šādā situācijā neatliek nekas cits, kā vien dot viņiem tiesības pieņemt lēmumus un piešķirt izvēles brīvību. Arī tā ir varas iegūšana.
3. Tradicionālās uzņēmuma robežas paplašinās un kļūst nosacītas. Projektu grupas pēc to realizācijas var tikt likvidētas. Šādas strukturālas izmaiņas nopietni ietekmē varas attiecības starp vadītāju un darbiniekiem, kuri ir daudz mazāk atkarīgi no vadītāja.
4. Mazajā biznesā, kur uzņēmuma izdzīvošana lielā mērā ir atkarīga no labām attiecībām ar klientiem, bankām un piegādātājiem, personīgās īpašības kļūst par galveno faktoru, kas nodrošina varu. Ikvienu darbinieka darba stils un uzvedība ir redzama un apbalvojama vai nosodāma.

Tabula Nr. 2

Faktori, kas noved pie vadītāja karjeras sagrāves:

- ☐ Nejūtīgums pret citiem, kas izpaužas kā rupjība un iebiedēšana
- ☐ Vēsums attiecībās, vienaldzība, augstprātība
- ☐ Darbinieku un kolēģu uzticības zaudēšana, jo vārdi nesakrīt ar darbiem
- ☐ Pārlietu lielas ambīcijas un mēģinājumi sev uzstāt cenu
- ☐ Neprasme deleģēt atbildību un uzdevumus padotajiem
- ☐ Neprasme veidot komandu
- ☐ Pārlietu liela atkarība no citiem, piemēram, augstākā līmeņa vadības, mentora utt.

Personības vara

Dažādām kultūrām ir atšķirīga izpratne par varu, panākumiem un veiksmi. Vieni meklē atbildi uz jautājumu „kas tu esi?“, bet otri – uz jautājumu „kādā krēslā tu sēdi?“. To, „kas tu esi“, nosaka četri raksturojumi vai personības īpašības: kompetence, personības pievilcība, centība, leģitimitāte.

Kompetence

Kompetence ir viens no varas faktoriem, jo tas ir veids, kā vadītājs var iegūt cieņu savu padoto priekšā. Biznesa procesu pētnieki prognozē, ka nākotnē miljonāru vidējais vecums būs apmēram 30 gadi, nevis 60 gadi kā šobrīd. Šis ir informācijas tehnoloģiju laikmets, un ar to saistītās kompetences pārzina jaunieši. Izmanojot tās, viņi arvien vairāk veido jaunas darba attiecības. Kompetences veidu ir daudz. To var veidot laba izglītība, pieredze vai īpašas zināšanas, kas iegūtas pašmācības ceļā. Kompetence ir arī individuāli sasniegumi. Šāda veida pārākums vadības jomā biežāk ir novērojams attīstītās organizācijās un uzņēmumos, kuros dominē lielāks intelektuālais potenciāls. Darbiniekiem, kuriem ir pamatīgas vai īpašas zināšanas, piemīt arī vara. Ja tu esi eksperts kādā jomā, tad tev jau piemīt noteikta vara. Ja eksperti ir citi darbinieki, tad vara, ko sniedz ieņemamais amats, var būt vāja. Vadītājam savas zināšanas ir jāpapildina un jāatjauno, jo mūsdienās biznesa vide strauji mainās.

Personības pievilcība

Pievilcība – tā ir harizma. Oksfordas vārdnīca skaidro, ka personības pievilcība ir spēja izsaukt simpātijas un sekotāju entuziasmu, tie ir Dieva doti talanti un spējas, kā arī šarms. Pat zinātnieki nespēj izskaidrot harizmu un nereti to nosauc par Dieva dotu dāvanu, jo tie ir unikāli dotumi. Tā ir magnētiska pievilcība, kas pastiprina visu, ko cilvēks saka un dara. **Vadītājus par harizmātiskiem uzskata, ja:**

- viņi izjūt situāciju;
- viņi ir gatavi ziedoties un upurēties savai idejai vai redzējumam;
- viņi aicina izmantot netradicionālus līdzekļus un metodes;
- viņiem piemīt augsts jūtīgums, laika izjūta un spēja kontrolēt procesus;
- viņi viegli pulcina sekotājus, kurus neapmierina situācija;
- viņiem ir liela pašpārliecinātība un entuziasms.

Sociālie psihologi ir izveidojuši īpašību sarakstu, kuras palīdz labvēlīgi noskaņot citus pret sevi (sk. tabulā Nr. 3). Neviena uzskaitītā īpašība nav mistiska vai noslēpumaina.

Vadītājiem nepārtraukti jābūt draudzīgās attiecībās ar darbiniekiem. Galvenais, ko cilvēki vēlas, ir strādāt kopā ar īstu profesionāli, kurš ciena citu viedokļus un ieklausās tajos. Tā notiek pat tajos gadījumos, kad savstarpējās attiecības varētu būt labākas. Vadītājiem, kuri ir fiziski pievilcīgi, cilvēki vairāk uzticas un uzskata viņus par taisnīgākiem. Fiziski pievilcīgam vadītājam darbinieki pakļaujas daudz lielākā mērā un paļaujas uz viņu pat tad, ja ir šaubas par viņa rīcību. Darbiniekus pārliecina ne tikai vadītāja argumenti, bet arī izskats. Izskatīga vadītāja vārds un rīcība daudz retāk izsauc pretestību. Cilvēki uz viņu lūkojās kā uz savas dzīves saimnieku. Šāda cilvēka virzīšanās pa karjeras kāpnēm tiek uzskatīta par pašsaprotamu. Fiziskā pievilcība teicami darbojas pati par sevi. Izskatīgam cilvēkam tiek piedota gan nepatīkama rīcība, gan nelāgas rakstura īpašības. Ir daudz pētījumu, kas apliecina, ka izskatīgi cilvēki ir daudz veiksmīgāki. To var novērot jau skolā un studiju laikā, jo izskatīgiem cilvēkiem pasniedzēji liek labākas atzīmes un nerada nepatīkšanas. Pieaudzis cilvēks savu ārieni izmainīt nevar, taču var to ievērojamā mērā uzlabot. Tas ir svarīgi divu iemeslu dēļ:

- pievilcība ir atkarīga no prasmes ģērbties un sevi prezentēt;
- pievilcība paaugstina pašapziņu.

Īpašības, kas piesaista citus cilvēkus

- atklātu, godīgu un lojālu savstarpējo attiecību veidošana;
- atsaucība un emocionāla atvērtība;
- pozitīva attieksme un piekrišana;
- gatavība zināmiem upuriem, lai saglabātu labas attiecības;
- simpātiju un empātijas izrādīšana;
- spēja aktīvi veidot sociālus kontaktus un uzturēt attiecības.

Centība

Centība ir viena no vērtīgākajām cilvēka īpašībām. Darbinieks, kurš dara visu iespējamo, lai sasniegtu rezultātu, ir kā vērtīga akcija. Īpaši liela nozīme tam ir krīzes un uzņēmuma pārmaiņu laikā. Ne vienmēr augstākā līmeņa vadītājs var atrisināt visus jautājumus, tāpēc ir ļoti svarīgi, ja uzņēmumā ir darbinieki, kuri to izdara. Ja darbinieki to nespēj, tad viņi ir pieviluši vadības uzticību un nav attaisnojuši uz viņiem liktās cerības. Protams, ja uzņēmumā strādā tādi darbinieki, tad ir jāšaubās par pašu vadītāju spējām. Centīgi strādājot, darbinieki var iegūt zināmu varu un iekarot vadības uzticību. Pienākuma apziņa un lielas pūles rada cieņu pret darbinieku. Centība parasti arī paplašina cilvēka atbildības

Tabula Nr. 3	
Īpašība	Skaidrojums
Kompetence	Cilvēkam ir darba izpildei nepieciešamās zināšanas un pieredze
Personības pievilcība	Cilvēkam piemīt patīkamas fiziskās un rakstura īpašības
Centība	Atbildības uzņemšanās un darišana, pārsniedzot to, kas tiek sagaidīts no darbinieka
Leģitimitāte	Uzvedība atbilstoša uzņēmuma vērtībām

robežas, un līdz ar to tiek mazināta viņa kognitīvā disonanse. Ne jau velti ir teiciens, ka tiek uzkrāts tiem, kuri nes. Ja darbinieks ir centīgs, tad, lai viņš justos labi, ir jāpaaugstina viņa atbildība un statuss. Ja tas nav iespējams vai neatbilst uzņēmuma vajadzībām, tad darbinieka centība jāmazina.

Svarīgi ir atšķirt centību no centības demonstrēšanas. Pirmais gadījums ir virzīts uz rezultātu uzlabošanu, bet otrais – uz atlīdzības paaugstināšanu. Pirmā gadījuma mērķis ir augstākā līmeņa vadītāja un uzņēmuma reputācijas paaugstināšana, bet otrā – radīt labu iespaidu par sevi.

Džeks Gabarro un Džons Kotters (*Jack Gabarro and John Kotter*) ir pētījuši vadītāju un darbinieku attiecības un izveidojuši sarakstu, kā jāveidojas darbinieku attiecībām ar vadītāju.

Pārliecinieties, ka jūs saprotat savu tiešo vadītāju:

- jums ir saprotami viņa mērķi;
- jums ir zināmas problēmas, kuras viņš risina;
- jūs pārzināt viņa stiprās un vājās puses, kā arī jomas, kurās viņš vāji orientējas;
- jūs pārzināt viņa iecienīto darba stilu.

Cieniet sevi, tai skaitā:

- savas personības vērtības, unikalitāti un nepilnības;
- savu personīgo stilu
- savu pakļaušanos varas formām

Attīstiet un uzturiet attiecības ar vadītāju, lai:

- jūsu abu vajadzības un stils ir saderīgi;
- viss, ko darāt, atbilstu tam, ko sagaida abas puses;
- vadītājs būtu labi informēts;
- attiecības būtu balstītas uz uzticību un godīgumu;

- vadītāja laiks un resursi tiktu izmantoti lietderīgi, lai risinātu jautājumus, nevis tukšai tērgāšanai.

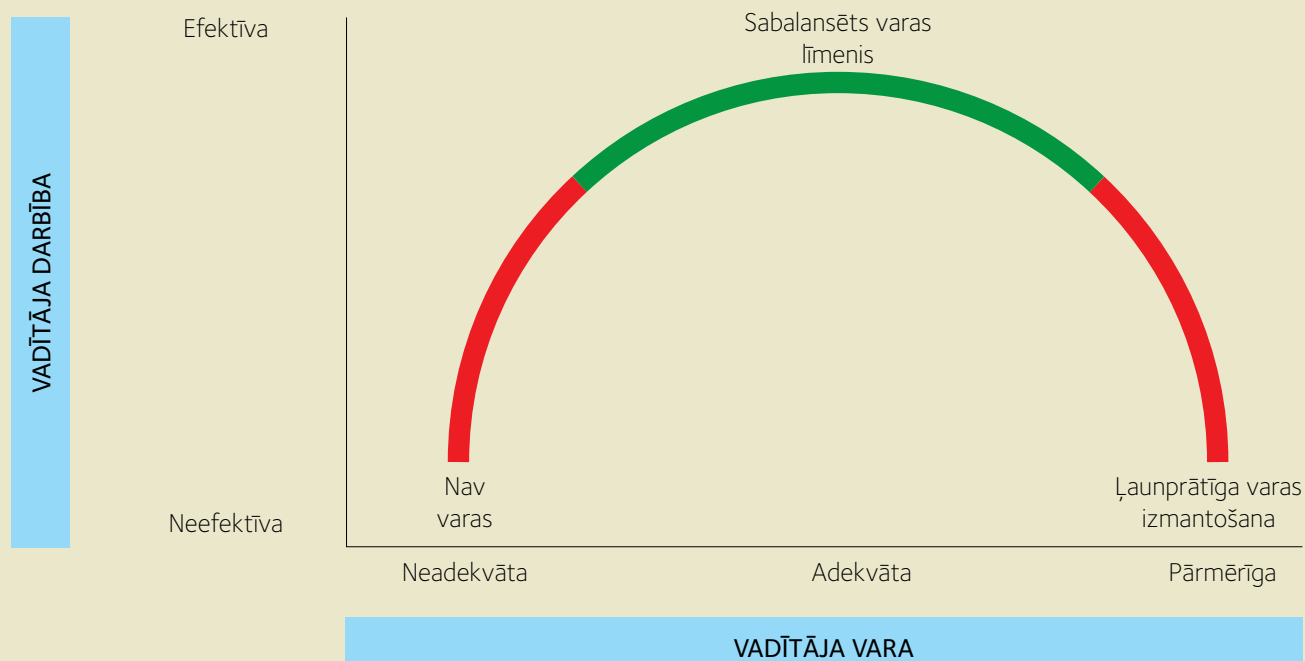
Legitimitāte

Darbības, kuras darbinieki ir pieņēmuši kā likumīgas un legītimas, pelna uzticību darbinieku vidū. Tā ir pašsaprotama vērtību sistēma, ko izveidojuši darbinieki. Šī iemesla dēļ legitimitāte veicina uzņēmumā strādājošo satiecību un vienotību. Savukārt vienotība ir varas atslēga, jo tā uzņēmumu padara stiprāku.

Vadītāji ar pieredzi zina, ka uzņēmums var kļūt par tirgus līderi tikai ar savu unikalitāti, jo tā pievilina klientus, potenciālos darbiniekus un naudu. To, kādā veidā uzņēmums attīsta biznesu un kāda uzvedība tajā ir pieņemama, jaunie darbinieki uzzina no kolēģiem. Vērtību un pārliecību uzturēšana palīdz mazināt nenoteiktības līmeni uzņēmuma iekšienē. Darbinieki, kuri rīkojas pretēji, ātri vien nokļūst izolācijā.

Kad varu tiecas iegūt psiholoģiski nenoturīga un vāja personība, tad, iegūstot varu, tā kļūst par tirānu. Varu nevar iegūt ar varu! Patiesu varu var iegūt ar spēju ietekmēt cilvēkus. Īstu varu var panākt ar prasmi pārliecināt, iedvesmot un aizraut. Tādā gadījumā cilvēki ir gatavi darboties, lai sasniegtu vadītāju izvirzītos mērķus. Lielākais varas noslēpums ir prasme sadarboties. Tikpat svarīgi ietekmes elementi ir arī pareiza sodīšana un pārliecības veidošana. Sadarbība nozīmē abpusēju labuma gūšanu. Vara jāizmanto līdzsvaroti un vienmērīgi, lai vienpusēja atkarība pārtaptu par abpusēju atkarību. Šādas varas modelis ir mūsdienīgs un nodrošina uzņēmuma attīstību. **BP**

Tabula Nr.4. Vadītāja vara: līdzeklis mērķa sasniegšanai vai klupšanas akmens



ieteikumi vadītājiem,

kā rīkoties, lai nostiprinātu savu varu un ietekmi uzņēmumā

Efektīva vadība prasa ne tikai to, ka jums piemīt reāla vara, bet arī prasmi saprātīgi izmantot savu ietekmi. Zemāk ir uzskaitīti galvenie ieteikumi savas varas nostiprināšanai. Šo metodi jūs variet izmantot kā pašpārbaudes testu. Ja apgalvojums sakrīt ar jūsu rīcību, tad kvadrātiņā ievielciet krustiņu. Izanalizējiet, savu rīcību un pārdomājiet kāds būs jūsu personības attīstības plāns.

1. Nostipriniet savu personīgo varu uzņēmumā:

- ☐ paaugstiniet savu zināšanu un pieredzes līmeni līdz pat tam, ka iegūstat atzīta eksperta statusu;
- ☐ palieliniet savu pievilcību, izrādiet draudzīgu attieksmi (patiesumu, cieņu, tuvas attiecības, izsakiet atzinību, esiet iecie-

tīgi pret cilvēkiem);

- ☐ izrādiet paaugstinātu personisko atbildību un, ja vajadzīgs, centību, kas pārsniedz to, ko no jums sagaida;
- ☐ saskaņojiet savu uzvedību un lēmumus ar galvenajām uzņēmuma vērtībām.

Tuvinieties centrālajai varas pozīcijai uzņēmumā:

- ☐ paplašinot savu komunikācijas tīklu;
- ☐ pārvaldot informāciju, kas iet caur jums;
- ☐ kļūstot par informācijas avotu citiem.

Paplašiniet savu darba elastību un brīvības pakāpi:

- ☐ samaziniet rutīnas darba īpatsvaru;
- ☐ palieliniet uzdevumu daudzveidību un inovatīvumu;
- ☐ radiet jaunas idejas;
- ☐ piedalieties jaunos projektos;
- ☐ piedalieties lēmumu pieņemšanas procesa agrīnajās stadijās;
- ☐ meklējiet darbus, kas ir neordināri un perspektīvi, nevis tādi, kas ir analogiski iepriekš izpildītajiem un saistīti tikai ar funkcionalitātes uzturēšanu.

Padariet savas darbības rezultātus uzskatāmākus:

- ☐ vairāk kontaktējieties ar priekšniecību;
- ☐ mutiski prezentējiet uzrakstītos darbus;
- ☐ piedalieties nopietnu problēmu risināšanā;
- ☐ iesaistiet priekšniecību savas darba grupas sasniegumu novērtēšanā;
- ☐ izsūtiet personīgus apsveikumus, lielu atskaišu kopsavilkumus vai noderīgu informāciju.

Paaugstiniet savu darba nozīmīgumu organizācijai:

- ☐ iegūstiet iekšēja koordinatora vai ārēja pārstāvja statusu;
- ☐ sniedziet pakalpojumus un informāciju citām struktūrvienībām;
- ☐ novērojiet un novērtējiet savas paša darba grupas darbību;
- ☐ paplašiniet savas darba aktivitātes sfēru;
- ☐ piedalieties darbā pie prioritārajiem organizācijas projektiem;
- ☐ kļūstiet par mentoru jauniem darbiniekiem.

Ieteikumi savas ietekmes īstenošanai ietver arī situācijai atbilstošas ietekmes stratēģijas izvēli, pašpārliecības saglabāšanu brīžos, kad citi vēlas uzspiest nepieņemamu ietekmi, kā arī pilnvaru sniegšanu citām personām. Kopumā ņemot, *racionālai stratēģijai* vajadzētu dominēt pār *savstarpējā izdevīguma stratēģiju*, bet *savstarpējā izdevīguma stratēģijai* – pār *piespiešanas stratēģiju*. Labāk izmantot tiešu un atklātu pieeju, nevis netiešu un manipulējošu.

Izmantojiet *racionālu stratēģiju* (balstītu uz pārliecināšanu), ja:

- ☐ jums ir pietiekami daudz laika;
- ☐ iniciatīva un inovatīvums ir vissvarīgākais;
- ☐ ir augsts savstarpējās uzticēšanās līmenis;
- ☐ jūsu attiecībām ir ilglaicīgs raksturs;
- ☐ ir zems savstarpējo konfliktu līmenis;
- ☐ abu pušu mērķi sakrīt un/vai tiek savstarpēji cienīti;
- ☐ ir svarīgi, lai otra puse saprastu, kas ir jūsu prasību pamatā.

Izmantojiet *savstarpēja izdevīguma (sadarbības) stratēģiju*, ja:

- ☐ abas puses ir atkarīgas viena no otras;
- ☐ pastāv skaidri un konkrēti savstarpējo attiecību noteikumi;

- ☐ ilglaicīga uzticība kopējām vērtībām un mērķiem nav svarīga;
- ☐ jums ir pietiekami daudz laika, lai panāktu vienošanos.

Izmantojiet *piespiešanas (sodišanas) stratēģiju*, ja:

- ☐ abu pušu spēki ir būtiski nelīdzsvaroti;
- ☐ nav vajadzīga otras puses ilglaicīga uzticība organizācijai;
- ☐ nav svarīga ne kvalitāte, ne inovatīvums;
- ☐ ir pieļaujama pretestība (vajadzības gadījumā jūs varat noņemt darbinieku);
- ☐ jums ir pieejami spēcīgi kontroles līdzekļi;
- ☐ nav citas alternatīvas.

Lai neitralizētu *racionālu stratēģiju*, kas tiek izmantota pret jums:

- ☐ norādiet uz negatīvajām sekām, pie kurām var novest jūsu piekrišana;
- ☐ aizstāviet savas tiesības;
- ☐ atbildiet uz prasībām ar izlēmīgu noraidījumu.

Lai neitralizētu *savstarpēja izdevīguma stratēģiju*, kas tiek izmantota pret jums:

- ☐ izanalizējiet kontekstu, ar ko saistīts izdevīgais vai nesavtīgais piedāvājums;
- ☐ pretojieties indivīdiem, kuri izmanto saasināšanas vai kompromisu taktiku;
- ☐ atsakieties no pārrunām ar personām, kuras pieturas pie spēka pielietošanas taktikas.

Lai neitralizētu *piespiešanas stratēģiju*, kas tiek izmantota pret jums:

- ☐ centieties līdzsvarot spēkus, lai pārietu no vienpusējas atkarības uz abpusēju atkarību;
- ☐ neļaujiet sevi ekspluatēt;
- ☐ aktīvi pretojieties.

Lai „pārdotu ideju” augstākajai vadībai un darbiniekiem:

- ☐ jūsu priekšlikumiem ir jāatbilst jūsu pozīcijai vai lomai;
- ☐ jūsu idejas priekšlikumam jābūt godīgam un nesaistītam ar personīgo mērķu sasniegšanu;
- ☐ iepazīstiniet ar savu ideju plašu personu loku;
- ☐ idejai ir jāatbilst organizācijas kultūrai;
- ☐ prezentējamai idejai ir jābūt kādam risinājumam;
- ☐ stingri novērtējiet iespējamo atdevi;
- ☐ nosakiet nepieciešamo kompetences līmeni;
- ☐ pievērsiet uzmanību priekšniecības atbildībai par idejas realizāciju;
- ☐ esiet lakonisks, *uzspiediet* uz sarunas biedra jūtām, pamatojiet savu pozīciju ar konkrētiem datiem un jaunu informāciju;
- ☐ sasaistiet savu priekšlikumu ar citiem analogiskiem priekšlikumiem;
- ☐ atrodi domubiedrus;
- ☐ izmantojiet publiskās apspriešanas metodes.



ieinteresētās puses *steikholderi*

Vēlaties *iemūžināt* kādu problēmu, bezgalīgi novilcināt lēmuma pieņemšanu vai iegrimt neauglīgā un ilgstošā viedokļu apmaiņā? Tad izveidojiet darba grupu vai komisiju!

Latvijā Saeimas komisijas ir pierādījušas – grupu darba neefektivitātei nav robežu, it sevišķi tad, ja grupā valda bezatbildīga demokrātija un mērķim ir miglainas aprises. Zīmīgi, ka Zolitūdes traģēdijas izmeklēšanas sabiedriskā komisija demisionēja, tā arī neuzsākusi darbu.

Principā darba, anonīmo alkoholiķu, atbalsta un vokālās grupas ir ļoti populāra sadarbības vai kopdarba forma. Cirka trupas, armijas specvienības, mediķu brigādes un lidmašīnu ekipāžas arī darbojas grupā. Vienas grupas strādā kā pulkstenis, citas atpaliek par stundu, bet citas pareizu laiku rāda tikai divreiz dienā.

Tomēr problēma nav tikai motivācijā, pareizā grupas sastāvā, darba formās vai apstākļos. Problēma ir apstākļi, ka grupas darba rezultātu kvalitāti un mērķu realizācijas pakāpi nosaka ne tikai grupas dalībnieku sadarbība. Darba grupas darbu un rezultātus ietekmē *steikholderi* - ieinteresētās puses (*stakeholders*).

Bizness ir nemitīgu kompromisu māksla. Bet par kompromisiem ir jāmaksā. Var būt tā, ka kompromisa rezultāts ir tiktāl apcirpis personīgās ambīcijas, ka mierizligums ir *Pirra uzvara* un

kopīgam mērķim nāk par ļaunu. Bet vai nevar būt tā, ka persona, kura padevusies kolektīvajam spiedienam, tikai nogaida īsto brīdi, lai *izraktu kara cirvi* un nokārtotu rēķinus? Ieinteresētās puses, kuru intereses tiek ignorētas, no sadarbības partneriem var kļūt par destruktīvu opozīciju.

Steikholderu teorētiskās atziņas, kuras sākotnēji izmantoja biznesa struktūras, šodien lieto arī pašvaldības, sabiedriskās organizācijas, politiskās partijas un valsts institūcijas. ***Steikholderu teorijas pamatā ir atziņa, ka, sasniedzot organizācijas (grupas) mērķus, ir jāņem vērā dažādu ieinteresēto pušu (steikholderu) intereses.*** Starp *steikholderiem* var pastāvēt dažādas attiecības, ar sadarbības vai pretrunu raksturu, ar dažādu ieinteresētības līmeni un atšķirīgām iespējām ietekmēt mērķu sasniegšanas rezultātus.



Ieinteresētās puses kopā veido vienotu veselumu, kuru varam apskatīt kā ārējos vai iekšējos organizācijas darbību ietekmējošos faktorus. *Stakeholderu* kopu mēdz dēvēt arī par „ietekmēšanas koalīciju”.

„Ietekmēšanas koalīcija” biznesā ir visas uzņēmējdarbībā iesaistītās personas, personu grupas un institūcijas, sākot no klientiem un beidzot ar Valsts ieņēmumu dienestu. Darba grupas *stakeholderi* ir visi, kuriem ir interese par grupas darbu vai rezultātiem – sociālās grupas, organizācijas, apvienības, speciālisti, valsts institūcijas vai privātpersonas.

Stakeholderu kontekstā uz uzņēmumu jāraugās caur sistēmiskas pieejas prizmu. Proti, uzņēmums ir sistēma, un uzņēmums ir arī citu, lielāku sistēmu sastāvdaļa. Sistēma ietekmē citas sistēmas un pati izjūt citu sistēmu ietekmi. *Stakeholderu* pieejas izmantošanai nepieciešams noteikt, kas un kā var ietekmēt organizācijas darbu, kā arī to, kādas ir ietekmētāju intereses.

Roberts Edvards Frīmens (*Robert Edward Freeman*) 1970. gados definēja interesantu pieeju organizācijām. Viņš aprakstīja organizāciju ārējo un iekšējo vidi kā organizācijas darbībā ieinteresētu pušu kopu, kuru intereses un prasības uzņēmuma menedžeriem ir jārespektē un jāapmierina. Organizāciju stratēģiju sekmīga realizācija nav iedomājama bez ieinteresēto ietekmes koalīcijas atbalsta. Principā nekā jauna. Protams, *stakeholderu* idejas izskatās pēc aksiomas. Tomēr, ja mēs iedziļināties, tad ieraugām interesantu pieeju organizāciju darbības izpratnei un stratēģisku mērķu sasniegšanai. Biznesa vidē *stakeholderiem* var būt intereses, kas ir pretējas organizācijas mērķiem. Teiksim, sabiedrība un vides aizsardzības organizācijas vēlas mazāku piesārņojumu, savukārt patērētāji zemākas cenas, akcionāri lielākas dividendes, turpretī darbinieki augstāku darba samaksu, piegādātāji ātrāku apmaksu utt. Bizness vēlas zemākas izmaksas un augstākus ienākumus – protams, ja negrib pārorientēties uz labdarību. Tātad uzņēmuma attiecībās ar *stakeholderiem* nepieciešams kompromiss – derība. Derība kā vienošanās par principiem, kuri respektē visu ietekmēšanas koalīciju.

Zolitūdes traģēdijas sabiedriskās izmeklēšanas komisijas darbība jau pašā pamatā bija lemta neveiksmei, jo tik marginālās situācijās kompromiss nav iespējams. Tādā veidā mistiskā kārtā ir iespējams respektēt sabiedrības prasības, bet nav iespējams atrisināt pašu problēmu, kuras formālais cēlonis ir „dažādu faktoru liktenīga sakritība”.

R. Akoffs (*R. Ackoff*) pirms pusgadsimta izvīrēja tēzi, ka organizācijas ir atvērtas (atklātas) sistēmas. Viņš bija pārliecināts, ka sociālās problēmas var efektīvi atrisināt, ja izdodas panākt „ieinteresēto personu” sadarbību.

Darba grupas veido ar nolūku – pasargāt darba vai lēmuma pieņemšanas procesu no sistēmas ietekmes. Tas ir gan grupu spēka, gan arī vājuma avots. Neatkarība sistēmas ietvaros teorētiski palielina lēmumu objektivitāti. Tomēr vienlaikus neatkarība samazina arī vēlmi izmantot ieinteresēto personu potenciālu un resursus. Grupa, kura ir brīva no ārēja spiediena, ātri vai vēlu sāk zaudēt saikni ar realitāti, tā kļūst dogmatiska un pašpietiekama. Ar laiku neatkarīgas grupas galvenais mērķis ir tās pastāvēšanas saglabāšana.

Viens no veidiem, kā darba grupā ievērot intereses, ir autoritatīvu ietekmēšanas koalīcijas locekļu iekļaušana grupā.

Interesu plurālisms grupā apgrūtinā lēmuma pieņemšanu, taču atvieglo lēmuma realizāciju. Turklāt ietekmēšanas koalīcijas locekļu dažādās intereses var savstarpēji konfrontēt, samazinot spiedienu uz grupas darbības kopīgā lēmuma pieņemšanu. Piemēram, valsts budžeta izstrādē darba grupa iekļauj vērienīgu ietekmēšanas koalīcijas pārstāvniecību. Budžets vienmēr ir kompromiss starp vajadzībām, vēlmēm, prioritātēm un iespējām. Grupas ietvaros viena politiskā spēka dažādu nozaru pārstāvjiem ir grūti (neētiski?) konfrontēt.

Otra būtiska grupas darbības atbalsta metode ir grupas vērtību, misijas, mērķu un līdzekļu propaganda. Sabiedrībai pievilcīgi mērķi, atklātība, nemitīga un saprotama komunikācija, autoritatīvu viedokļu izmantošana argumentācijā, regulēta iekšējo pretrunu un diskusiju atspoguļošana ir paņēmieni, kuri palīdz iegūt dažādu sabiedrības grupu atbalstu. Organizācijas ietvaros grupas darbībai ir jāievēro tie paši darbības principi. Grupai ir apzināta vai neapzināta vēlme nepiesaistīt uzmanību un darboties noslēgti, ar zināmu slepenības plīvuru. Grupa ir izredzēto *klubīņš*, kuram jādarbojas kā armijas izlūkvienībai, aizmirstot par savām ambīcijām, ar pilnu atbildības izjūtu un orientāciju uz kopīgiem mērķiem. Saprotams, ka tas ir grūti izdarāms vai pat neiespējams, it sevišķi politiskajā vai ekonomiskajā sfērā. Tomēr ideāli ir nepieciešami, jo tie kalpo par grupas darba vērtēšanas mērauklu.

Treškārt, nepieciešams mazināt *stakeholderu* gaidu konfliktus. Proti, katra ietekmēšanas koalīciju veidojošā grupa var vēlēties dažādus grupas mērķus, rezultātus un rezultātu interpretāciju. Apmierinot vienas ietekmēšanas grupas gaidas, var likt vilties otrai, gluži kā pasludinot tiesas spriedumu. Grupas darba rezultātu orientācija uz mierizlīgumu ir vēlma gan rezultātu definēšanā, gan rezultātu prezentācijas formā. Ja kāds *stakeholderu* grupējums ir ļoti neapmierināts, tad grupa var nepielikt darbam punktu, bet tā vietā izvēlēties komatu. Apzinoties, ka pastāv problēma, dažas problēmas var izvirzīt tālākai apspriešanai un risinājumu meklēšanai. Tas ir kā tiesas blakuslēmums – problēma uz lietu tieši neattiecas, bet ir saistīta, aktuāla un risināma.

Zolitūdes traģēdijas sabiedriskā komisija tika veidota kā slēgta un neatkarīga grupa. Tā izrādījās ilūzija. Komisijas darbības atslēgas vārds ir „sabiedriskā”. Grupa, kura darbojas sabiedrības in-

teresēs, ir atvērtas sabiedriskas sistēmas sastāvdaļa. Grupa nevar darboties kā tradicionāls biznesa modelis pēc principa „nauda no rīta, krēsli vakarā” (Ilfs un Petrovs, *Divpadsmit krēsli*). Sabiedriskais sašutums par komisijas budžeta pieprasījumu ir saprotams. Nākamā komisija, ja tāda vispār būs, darbību sāks ar negatīvi noskaņotiem *steikholderiem*. Ieinteresēto pušu (jeb ietekmēšanas koalīcijas) ieinteresētība un atbalsts būs jānopelna.

Grupas dalībnieku un *steikholderu* sadarbībai jāveido sinerģētisks efekts: dažādu interešu grupām kopdarbībā ir jāveido konstruktīva spriedze. Konstruktīva spriedze ir aktīvas pozīcijas, ieinteresētības, principialitātes un azarta rezultāts. Konstruktīvā spriedze rada vēlmi atrisināt problēmu ātri un kvalitatīvi. Pretēji darbojas destruktīvā spriedze, kas ir dalībnieku egoisma, personīgo ambīciju un paštaisnuma izpausme. Grupas darbībā vēlams iesaistīt tos ietekmēšanas koalīcijas grupējumus, kuri ir orientēti uz sadarbību, veselīgu ideju konkurenci un kompromisiem. Destruktīvos grupējumus ir lietderīgi aicināt uz atvērtām diskusijām, kurās konfrontē *steikholderi* ar dažādām interesēm, bet grupa pilda tikai aktīva novērotāja funkcijas.

Grupās darbības vadīšanas un kopdarba problēmas pēta sociālā psiholoģija. Tā ne tik daudz dod atbildes, cik norāda uz iespējamām problēmām grupas darbā. Var noteikti apgalvot, ka grupas veidošana, vadīšana un efektīva darba rezultāta ģenerēšana ir māksla un zinātne vienlaikus. No sociālās psiholoģijas pieejām mēs varam aizņemties vismaz divus padomus sekmīgai grupas izveidei.

Padomi sekmīgai grupas izveidei

1. Būsim tālredzīgi ar grupas vadītāja izvēli. Autoritatīva darba stila grupai labāk derēs vadītājs vīrietis, bet demokrātiskai – sievietē. Sieviete būs grūtāk vadīt darba grupu militārās struktūrās, bet vīrietim risināt jautājumus par sieviešu līdztiesību vai nevardarbīgām pretošanās metodēm. Vīrieši ir daudz agresīvāki nekā sievietes, tāpēc sabiedriski jutīgu jautājumu vai delikātu problēmu iztirzāšanai labāk noderētu sievietes tolerance. Tās nav dogmas, bet sociālpsiholoģiska loģika. Attiecībā uz *steikholderiem*, jāizvēlas tāds grupas vadītājs, kuram konkrētā situācijā ir lielākas sociālās dominances iespējas – iespējas izmantot savas personības iezīmes un sabiedrisko autoritāti sadarbībai ar ietekmēšanas koalīciju.
2. Grupas kopīgās darba spējas ir apmēram puse no grupas dalībnieku darba spēju summas (Kravitz & Martin, 1986). Sociālais slinkums izpaužas kā vēlme paļauties uz citiem, samazināt savu atbildību un pūles. Jo lielāka darba grupa, jo mazāka individuālā motivācija, vairāk komunikatīvo un organizatorisko barjeru. Pamēģiniet saskaņot svētku vakariņu laiku ar visiem radniekiem demokrātiskā ceļā! Problēma ir darba organizācijas kvalitātē un motivācijā. Neskatoties uz dažādu darba ieguldījumu, grupas rezultāts (lauri?) ir kopīgs. Secinājums ir vienkāršs – grupas sastāvā nevajadzētu iekļaut *steikholderus* tikai tāpēc, ka tā varētu aptvert vairāk ietekmēšanas koalīcijas grupējumu. Ar *steikholderiem* nav obligāti strādāt kopā, var sadarboties.

Būsim tālredzīgi ar grupas vadītāja izvēli. Autoritatīva darba stila grupai labāk derēs vadītājs vīrietis, bet demokrātiskai – sievietē. Sieviete būs grūtāk vadīt darba grupu militārās struktūrās, bet vīrietim būs grūtāk risināt jautājumus par sieviešu līdztiesību vai nevardarbīgām pretošanās metodēm. Vīrieši ir daudz agresīvāki nekā sievietes, tāpēc sabiedriski jutīgu jautājumu vai delikātu problēmu iztirzāšanai labāk noderētu sievietes tolerance. Tās nav dogmas, bet sociālpsiholoģiska loģika. Kas attiecas uz *steikholderiem*, tad jāizvēlas tāds grupas vadītājs, kuram konkrētā situācijā ir lielākas sociālās dominances iespējas – iespējas izmantot savas personības iezīmes un sabiedrisko autoritāti sadarbībai ar ietekmēšanas koalīciju.

Grupās kopīgās darba spējas ir apmēram puse no grupas dalībnieku darba spēju summas (Kravitz & Martin, 1986). Sociālais slinkums izpaužas kā vēlme paļauties uz citiem, samazināt savu atbildību un pūles. Jo lielāka darba grupa, jo mazāka individuālā motivācija, bet vairāk komunikatīvo un organizatorisko barjeru. Pamēģiniet saskaņot svētku vakariņu laiku ar visiem radniekiem demokrātiskā ceļā! Problēma ir darba organizācijas kvalitātē un motivācijā. Neskatoties uz dažādu darba ieguldījumu, grupas rezultāts (lauri?) ir kopīgs. Secinājums ir vienkāršs – grupas sastāvā nevajadzētu iekļaut *steikholderus* tikai tāpēc, ka tā varētu aptvert vairāk ietekmēšanas koalīcijas grupējumu. Ar *steikholderiem* nav obligāti strādāt kopā, ar viņiem var sadarboties.

Kā redzams no augšminētā, tad grupas darbība ir pakļauta daudz un dažādu faktoru ietekmei. *Steikholderu* teorijas kontekstā grupas sekmīgai darbībai var definēt vairākas atziņas:

- Pirms grupas izveides jāapzina *steikholderi*, viņu mērķi, ieinteresētība, intereses un gaidas;
- Grupas darbības koncepcija, mērķi, vadītājs un sastāvs jāveido tā, lai veicinātu efektīvu sadarbību ar ietekmēšanas koalīciju;
- Slēgtas grupas nav pakļautas tiešai *steikholderu* ietekmei, kas veicina neatkarību, bet samazina grupas rezultātu sabiedrisko rezonansi;
- Plašāks grupas sastāvs dod iespēju izmantot *steikholderu* potenciālu un sociālo ietekmi;
- Plašāks grupas sastāvs var provocēt grupas locekļu sociālo slinkumu;
- Pat slēgtai grupai nepieciešama aktīva darbības propaganda;
- Ietekmēšanas koalīcijai attiecībā uz grupas darbību ir noteiktas gaidas, kuru realizācija ietekmēs ietekmētāju sabiedrisko domu;
- Grupu vadītāji jāizvēlas pēc sociālās dominantes pazīmēm;
- Grupas dalībnieku un *steikholderu* sadarbībai jāveido sinerģijas efekts;
- Destruktīvos *steikholderus* neiekļauj grupā; ar tiem veido komunikāciju vai konfrontē viņus ar citiem *steikholderiem*.

Dīvaini, bet, ja grupā ir vāji dalībnieki, tad atrodas līderis, kurš uzņemas individuālu atbildību. Grupa bieži vien nav pareizākais darba vai problēmas risināšanas ceļš, toties tā ir lieliska līderu kalve. Spēcīgs *steikholders* ātri var pārņemt grupas līderību un virzīt tās darbību sev vēlamā gultnē.

Iespējams, ka pats kādreiz gulēsiet uz paklājiņa, bet jūsu rotveilers siekalosies gultā uz spilvena. Ja suns jūs neuzskata par bara vadoni, tad par tādu viņš uzskata sevi. **BP**



darba grupa vai komanda?

„Mēs strādājam kopā, un mums ir komanda!” Tā bieži tiek teikts, neiedomājoties, ka strādāt kopā un strādāt komandā ir divas dažādas lietas. Vēl vairāk – pat strādāt kopā (ne komandā) iespējams dažādi. Par šo veidu priekšrocībām, trūkumiem un atšķirībām no izslavētā komandas jēdziena lasiet zemāk.

Kas ir kas?

Ir kāds jautājums, kas ir tipisks lētām Holivudas filmām. Iedomājieties tēvu kurš apskauj dēlu pēc kādiem pārdzīvojumiem, kas likuši izvērtēt ģimenes saliedētību, un patētiski jautā: „Mēs taču esam komanda, vai ne?” Savā ziņā šis piemērs ir ļoti atbilstošs, jo ļauj uzreiz saprast vai vismaz nojaust atšķirības, kuras pastāv starp darba grupu un komandu. Ja tēvs un dēls grib kopīgi remontēt ģimenes māju, tad viņi darbosies kā darba grupa. Taču, ja viņi gribēs mainīt dzīves kvalitāti kā tādu, viņiem nāksies darboties kā komandai. It kā vienkārši. Un tomēr!

Organizācijas mēdz izvēlēties dažādus veidus, kā risināt problēmas. Savukārt problēmas risināšanas veids būs atkarīgs ne tikai no pašas problēmas vai uzdevuma, tā mērogiem, sabiedriskās nozīmības, sarežģītības pakāpes un citiem nosacījumiem. Tas būs atkarīgs arī no cilvēkiem, kuri ķersies pie šīs problēmas risināša-

nas. Mijiedarbība, kāda notiek jebkurā cilvēku grupā, ir svarīgs nosacījums, kurš, iespējams, vistiešākajā veidā ietekmē panākumus.

Biežāk mēs runājam nevis par komandām, bet gan par darba grupām. Taču starp šīm lietām pastāv vairākas būtiskas atšķirības, kuru izpratne var palīdzēt pieņemt lēmumu par efektīvāko risinājumu.

Darba grupa

Darba grupa *reālajā dzīvē* visbiežāk tiek veidota kādas konkrētas problēmas atrisināšanai vai risinājuma meklēšanai. Daži autori runā par trim pazīmēm, kas raksturo darba grupu – tā ir 1) savstarpēji atkarīga sociāla sistēma (piebildisim – mikrosistēma), 2) parasti risina vienu vai vairākus uzdevumus, 3) darbojas organizācijas ietvaros. *Lēnā* organizācijā darba grupa var paātrināt kāda



lēmuma pieņemšanu un veicināt izmaiņas. Darba grupu izmantošana var paaugstināt darba kvalitāti, ļaut kāpināt peļņu, sniegt darbiniekiem lielāku līdzdalības izjūtu, to, ka viņi tiek novērtēti un tā joprojām.

Darba grupas parasti darbojas trīs līmeņos – pastāv atkarīgas, neatkarīgas un savstarpēji atkarīgas darba grupas. Pastāv arī kritēriji, pēc kuriem var novērtēt darba grupas efektivitāti. Tie ir šādi:

- 1) kvalitāte, kvantitāte, ilgtspējība;
- 2) spēja atkārtoti strādāt darba grupā;
- 3) personības izaugsmes iespējas.

Atkarīgā darba grupa ir visai ierasta forma – šāda varētu būt pirmā darba pieredze gandrīz ikvienam darbiniekam, kurš ir strādājis kādā organizācijā. Tradicionāli tās ir nodaļas vai tām līdzīgi veidojumi, kuriem ir konkrēts vadītājs. Vadītājam visbiežāk ir ierastā vadītāja loma ar visām no tās izrietošajām sekām – sākot ar grupas darba vadīšanu un pārraudzīšanu un beidzot ar sociālās mijiedarbības izvērtēšanu grupas ietvaros. Katrai personai darba grupā ir piešķirta noteikta loma. Parasti tas ir kāds atbildības aspekts, kas saistīts ar attiecīgās personas profesionālo pieredzi. Šādā grupā lēmumu pieņemšana un grupas darba tālākvirzība ir atkarīga no vadītāja.

Ja runājam par atkarīgās darba grupas efektivitāti, tad šādā veidā īstermiņā var atrisināt akūtas problēmas. Tomēr, ja reiz runājam par varbūtējiem trūkumiem, tad atkarīgās darba grupas kāds vada, un šis kāds arī vistiešākajā veidā ietekmē grupas darbu. Piemēram, darba uzdevumu sadale lielākoties notiek vienpersoniski, vadītājam pieņemot lēmumu par to, kurš darba grupas dalībnieks veiks attiecīgo funkciju. Atkarīgajās darba grupās savstarpējās konsultācijas un palīdzības sniegšana nav visai bieža parādība. Ja vadītājs kļūdās, tad grupa nav spējīga efektīvi darboties. **Neatkarīgā darba grupa** ir visizplatītākais darba grupu paveids. Tāpat kā atkarīgajās darba grupās, arī šeit ikviens grupas dalībnieks ir atbildīgs par noteiktu *lauciņu*. Taču grupas vadītājam šeit nav strikti kontrolējošas funkcijas. Šeit drīzāk tiek uzturēts virziens uz noteiktu mērķi ar minimālu uzraudzību. Vadītājs nav *stingrais boss, kurš zina labāk*, kurš pārrauga darbu un *piesienas* par sūkumiem. Vadītājs te drīzāk ir cilvēks, kurš atvieglo darbu un palīdz atrisināt lielākas vai mazākas menedžmenta problēmas. Neatkarīgās darba grupas dalībnieki darbojas patstāvīgi, savas profesionālās kompetences robežās. Piemēram, šādi darbojas pētnieku darba grupa, kas strādā pie kāda jauna produkta. Visvienkāršāk to varētu raksturot tā – darba grupa veic kādu kopīgu funkciju, bet ikviens no tajā iesaistītajiem pārstāv pats sevi kā profesionālis.

Neatkarīgās darba grupas darbības efektivitāte ir atkarīga no atbalsta, kādu tā saņem. Vai tā var darboties ilgtermiņā? Visdrīzāk jā, ja vien pats darbības process paredz tālāku attīstību un katra grupas dalībnieka pašattīstības iespējas. Rajona slimnīca var strādāt pietiekami efektīvi, ja vien tajā darbojas profesionāli izglītotu ārstu štats un palīgpersonāls, bet galvgalī formāli atrodas slimnīcas direktors, kuram nepavisam nav jābūt augstas klases medicīnas profesionālim. Drīzāk viņam jābūt cilvēkam ar spējām vadīt un darboties menedžmenta jomā. Ja tas tā ir, tad darba grupas pārstāvji var ar mierīgu sirdi nodoties pašattīstībai, pacientu glābšanai un citām labām lietām.

Savstarpēji atkarīgas darba grupas jeb saliedētās darba grupas dalībnieki ir atkarīgi viens no otra darba rezultātiem. Viņiem ir

katram sava loma, tomēr tā paredz savstarpēju iesaistīšanos un dalīšanos ar citiem grupas dalībniekiem. Procesa koordinēšana notiek ar pašas darba grupas palīdzību. Dalībniekus saista ne tikai kopīgs mērķis – viņu individuālie, savstarpējie rezultāti ir atkarīgi no tā, cik efektīvi grupa vispār spēs sadarboties, lai atbalstītu cits citu kopīga rezultāta sasniegšanā.

Attiecībā uz šādu grupu var teikt, ka tā darbojas pēc tiem pašiem principiem, par kuriem visbiežāk runā saistībā ar komandu un tās veidošanu. Var teikt, ka šajā gadījumā īsti vietā ir izteiciens, ka kopums ir kas vairāk nekā saskaitāmo summa. Šādas grupas darbības rezultāti var vairākkārtīgi pārsniegt viena cilvēka paredzamo ieguldījumu – iespējams, tieši tāpēc, ka pastāv šī savstarpējā saistība. Turpinot medicīniska rakstura salīdzinājumus, mēs varētu teikt, ka ārsts un anesteziologs acumirkli kļūst saistīti brīdī, kad ķeras pie pacienta operēšanas.

Dažkārt mēs televīzijā vērojam populāras spēles, kas vērstas uz to, lai parādītu, kā sadarbojas savstarpēji saistītu cilvēku grupa, un ir veidotas tā, lai izceltu tieši saliedētības nozīmi. Tē nu mēs esam nonākuši pie izdaudzinātā komandas jēdziena. Grupa vēl nav komanda.

Ja jūsu mērķis ir izveidot efektīvu komandu, tad jums būs ļoti jāpiestrādā pie tā, kādus cilvēkus jūs izvēlēsieties un iesaistīsiet komandā. Visaugstākā efektivitāte ir cilvēku kopai, kura vēlas sasniegt vienu mērķi.

Komanda. Vai atšķirības no grupas ir tik svarīgas?

Ar jēdzienu **komanda** organizāciju psiholoģijā apzīmē cilvēku grupu, kas ir spējīga funkcionēt augstākā pakāpē nekā vienkārši cilvēku kopums ar dažādiem uzdevumiem. Pati būtiskākā atšķirība – komanda ir spējīga strādāt ilgtermiņā dažādos apstākļos. Taču tā nav vienīgā atšķirība, kurai vērts pievērst uzmanību.

Darba grupas, lai kādas tās būtu, ir orientētas uz indivīda atbildības izcelšanu. Tās sapulcējas, lai apmainītos ar informāciju par paveikto (visbiežāk jau iepriekš noteiktos laikos), un perspektīvas iezīmēšana biežāk ir formāla vai arī to ierobežo noteikts mērķis. Toties komandā mēs varam novērot indivīda atbildības sabalansēšanu ar darbības procesu kopumā un kopējo atbildību. Komanda sanāk kopā, lai diskutētu par vēlamajiem virzieniem, pieņem kopīgus lēmumus un, atšķirībā no darba grupas, nodarbojas ar plānošanu.

Darba grupas koncentrējas uz atsevišķiem mērķiem, un tām nav savas pārdomātas un ilgstošas *filozofijas*. Turpretī komandas orientējas uz mērķiem, kas lielākoties ir ilglaicīgi un ar globālākiem mērķiem. Pētījumi organizācijās liecina, ka komandas tiekas spontāni un biežāk nekā formālās darba grupas. Piederības izjūta komandai palīdz saglabāt radošumu un personiskās brīvības izjūtu. Komandas no darba grupām mēs varam atšķirt arī pēc tā, kas tiek radīts – citiem vārdiem, kas ir produkts un kāds tas ir.

Darba grupas rada individuāla darba produktus, bet komandas – kolektīvus produktus.

Procesi, kas notiek pašā grupā (vai komandā), arī ir uzmanības vērti. Interesanti, ka grupas dalībnieku skaits var izrādīties izšķirošs faktors grupas kopdarbības un savstarpējās mijiedarbības izprašanā. Lielās grupās ir grūti nodibināt ciešas attiecības, taču tajās var būt augstāka lojalitātes pakāpe attiecībā uz mērķi. Mazajām grupām ir cita priekšrocība – sociālā pievilcība liek tīkties pie grupas un veidot attiecības vismaz ar dažiem grupas dalībniekiem, šādā veidā uzvarot sociālās pievilcības depersonalizējošo ietekmi un ļaujot izvērtēt atsevišķu indivīdu spējas, talantus vai pievilcību. No otras puses – tieši mazās grupas, kurās strādā apmēram 5–6 cilvēki, reizēm kļūst par šķērslī jaunu procesu ierosināšanai. Mazās grupas var sekmēt stagnāciju un lejupslīdi.

Apkopojot iepriekš minēto, mēs nonākam pie obligātajiem nosacījumiem, kas grupu pārvērš par komandu:

- visiem komandas dalībniekiem skaidri izprotami, pieņemami un akceptējami mērķi;
- iekšējās normas, kuras akceptē un uzskata par svarīgām visi komandas dalībnieki;
- savstarpējā solidaritāte, kas paredz arī, piemēram, *automātisku* konfidencialitātes ievērošanu;
- sadarbība, kas ir grupas dalībnieku kopdarbības pamats, kvalitātes rādītājs un rezultāta bāze;
- skaidra struktūra;
- dalībnieku skaits, kas ļauj efektīvi sadarboties.

Komunikācija un lomas

Svarīga ir komunikācijas kvalitāte, kas ir pamatā daudzām svarīgām lietām. Piemēram, neproduktīva komunikācija var radīt neuzticību, aktivizēt konkurenci vai galu galā pat demotivēt grupu. Komunikācijas kvalitāte ietekmē arī to, kā tiek izprastas grupas dalībnieku lomas – komandās ar sekmīgu sadarbību lomas var tikt mainītas, taču vājas komunikācijas apstākļos tas nav iespējams. Tā tiek novilcināti svarīgi lēmumi un visbeidzot pazūd arī mērķis.

Lomu sadalījums ir ne mazāk svarīgs. Komandā darbojas vairāki cilvēki, un loma zināmā mērā nosaka to, kāda būs attiecīgā cilvēka reakcija noteiktā situācijā. Ja tiek kaut nedaudz pārzināti organizāciju psiholoģijas pamati, ikvienam vadītājam vai organizācijas personāla resursu pārvaldniekam ir iespējams modelēt komandas dizainu, paredzot varbūtējos ieguvumus un riskus.

Lomu sadalījums komandā:

- **Radītājs.** Atbild par problēmu risināšanu un iniciē sarežģītu problēmu aplūkošanu no citiem skatu punktiem. Bieži vien diezgan ekscentrisks, bet apveltīts ar spilgti iztēli. Reizēm šāda cilvēka piedāvātie risinājumi tālu pārsniedz ierastos un ļauj atrisināt grūtības ļoti neparastā veidā. Trūkumi – bieži vien pārāk aizņemts, lai iesaistītos komunikācijā, neiedziļinās sīkumos un šķiet nevērīgs pret sadzīvīskām lietām.
- **Koordinētājs.** Parasti šo lomu uzņemas cilvēks ar menedžmenta un vadīšanas pieredzi. Lielākoties par viņu var teikt, ka viņš ir nobriedusi personība, neraugoties uz reālo vecumu. Labs plānotājs, taču dažos gadījumos tas var kļūt par trūkumu – ja viņš nevēlas kaut ko darīt, tad atrod veidu, kā šo pienākumu nodot citam komandas dalībniekam, visbiežāk izvēloties manipulācijas, kas balstītas uz emocijām.

- **Resursu pētnieks/pārvaldnieks.** Parasti ir dzirkstošs un pārpilns dzīvīguma un enerģijas. Pārsvarā uz dzīvi raugās optimistiski. Labi attīstītas komunikācijas spējas, prot piesaistīt citus, izmantojot arī savu personisko šarmu un aizrautību, kas kļūst par galveno piesaistošo elementu. Trūkumi – var zaudēt interesi par veicamo darbu, ja mērķis kaut kāda iemesla pēc vairs neliekas vērtīgs. Dažreiz, uzsākot kādu projektu, pārņemts ar nereālistiskām gaidām, un, saskaroties ar vilšanos, viņa entuziasms būtiski mazinās.
- **Veidotājs.** Rīcības cilvēks. Lielākoties dinamisks, parupjš, var būt tiešs un izaicinošs. Drosmīgs un uz izaicinājumiem ražs kā uz dzīves sastāvdaļu, bez kuras nevar iztikt. Trūkumi – nebūs īstais sensitīvām sarunām, jo bieži, neizvēloties izteicienu, var ievainot kāda jūtas.
- **Novērtētājs.** Domā un risina problēmas. Komunikācijā diezgan vēss, taču ļoti stratēģisks un apķērīgs, ar asu prātu. Spēj paraudzīties uz lietām no dažādiem rakursiem un saskatīt riskus. Trūkumi – dažreiz ar kritiku aizraujas vairāk, nekā vajadzētu. Nav gatavs motivēt un aizraut citus.
- **Komandas biedrs.** Labas sadarbības prasmes, tiek galā ar konfliktiem, piemīt diplomātiskas spējas. Trūkumi – var *novest no ceļa*, jo trūkst spēju tikt galā ar smagām, negaidītām vai pat kritiskām situācijām.
- **Izpildītājs.** Viens no uzticamākajiem dalībniekiem komandā. Spēlē pēc noteikumiem, un uz viņu var paļauties. Trūkums – šāds cilvēks ir kā smaga vilciena sastāvs, un, kamēr viņu *iekustina*, var paiet zināms laiks. Tāpat ir ar viņa pārliecību, kas var būt ļoti grūti maināma.
- **Pilnveidotājs.** Ļoti vērtīgs cilvēks komandā. Ir kā izmeklētājs, kurš pamana detaļas un uzdod jautājumus. Tomēr atšķirībā no izmeklētāja viņam ir tieksme pārlietu raizēties. Ar savu trauksmainību var *inficēt* citus grupas dalībniekus,
- **Profesionālis.** Pārvalda savu jomu. Prasmīgs, zinošs, aizrautīgs. Trūkumi (ja vien to var tā uzskatīt) – tieksme runāt ļoti specifiskā valodā, ko citi grupas dalībnieki var uztvert ar aizdomām vai kā pārākuma izpausmi. Grūti saskatīt kopainu, jo orientējas tikai uz savu jomu.

Efektivitāte

Izvēloties veidu, kā strādāt un kādas grupas veidot, jādomā par to, ko īsti jūs vēlaties sasniegt. Ja jūsu mērķis ir izveidot efektīvu komandu, tad jums būs ļoti jāpiestrādā pie tā, kādus cilvēkus jūs izvēlēšities un iesaistīsiet komandā. Visaugstākā efektivitāte ir cilvēku kopai, kura vēlas sasniegt vienu mērķi. Citiem vārdiem – runa ir par augstu kolektīvo efektivitāti. Taču arī komandai, kurā ir vairāk cilvēku nekā var iesēties parastā taksometrā, var būt raksturīga augsta efektivitāte. Tas kļūst iespējams, ja grupas dalībniekiem ir pārliecība, ka viņi spēj apvienot atsevišķus komponentus vienā veselumā. **BP**

Izmantotie avoti

<http://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2013/06/the-difference-between-a-group-and-a.html>

<http://www.belbin.com/>

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.htm

R. Merediths Belbins. Komandu lomas darbavietās. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 167 lpp.

darbinieks

– talants vai naudas mašīna?

Ikvienam gribas veldzēties tīras, nevis saindētas upes krastā. Ikviens vēlas strādāt uzņēmumā, kas savus darbiniekus ciena un uzskata par radošām personībām, nevis par trulu naudas taisīšanas mašīnas piedevu. Būtu interesanti uzzināt, cik daudzu uzņēmumu vadītāji apzinās, ka personāla vadība ir visnozīmīgākā vadības joma, kā arī to, cik daudzi no viņiem patiesi spēj novērtēt savu darbinieku talantus un tos radoši attīsta ikdienas darbā. Bet cik daudzu vadītāju pakļautībā valda tumsas laikmets, kurā galvenais personāla uzdevums ir vadīties tikai pēc strikti noteiktām instrukcijām un pazemīgi gādāt par vadībai tuvu stāvošas nelielas personu grupas naudas lādi?

„Turēt tumsā, ik pa laikam apliet ar mēsliem un novākt katru, kurš paceļ galvu!”

Ligita Zilīte savā grāmatā *Personāla vadība un socienika* uzsver: „Uzņēmumā vienīgais no resursiem, kas spēj darboties pretī organizācijas mērķiem, ir cilvēks. Ne nauda, ne materiāli, ne informācija pati par sevi to nevar. Tādējādi personāla vadība ir pati nozīmīgākā vadības joma. Tās mērķis ir nodrošināt uzņēmumam ieinteresētas un radošas personības. Kāpēc personāla vadība tiek uzskatīta par vissvarīgāko uzdevumu? Un uzreiz arī pretjautājums: vai tad darbinieki nav tie, kas ļauj uzņēmumam attīstīties vai iznīkt? Bez cilvēka taču nav organizācijas. Bez atbilstoša personāla organizācija nevar sasniegt savus mērķus.

Statistika liecina, ka 40 procentu jaundibināto uzņēmumu nepārkāpj desmit gadu pastāvēšanas sliekšni. Kāpēc tā notiek? Ja paskatāmies uz veiksmes faktoriem vēsturiskā skatījumā, tad ap 19. un 20. gadsimta miju tie bija finanšu kapitāls un ražošanas paplašināšana, ap 20. gadsimta vidu tās bija tehnoloģiskās priekšrocības un patenti, bet 20. un 21. gadsimta mijā tas ir cilvēku sniegums, jaunrade, talants, centieni, cerības un sajūsma. Šodien organizācijas centrā ir cilvēks. Vieni par to ir pārliecināti, citi to intuitīvi nojauš. Vēl citi teiks, ka cilvēki panākumu sasniegšanā ir tikai blakus faktors. Viņi turpinās gada pārskatā milzu uzmanību pievērst skaitļiem, bet par to, vai personālam ir piederības apziņa un vai tiek izmantots viss cilvēku potenciāls, nebūds ne vārda. Vēl joprojām daudzu uzņēmumu vadības attieksme pret *kadriem* ir īsa un skaidra - pateikt cilvēkam, kas viņam jādara, maksāt algu, atlaist, ja neievēro to, ko nedrīkst, un viss. Kāda tur vēl personāla vadīšana? Galvenais taču ir pēc iespējas lētāk uzturēt un efektīvāk izmantot! Personāla vadīšanā pat pastāv tā saucamā šampinjonu metode, kuras pamatā ir tēze: „Turēt tumsā, ik pa laikam apliet ar mēsliem un novākt katru, kurš paceļ galvu!”. Taču šis ir talantu laikmets, un vadīšanas galvenais uzdevums ir atbrīvot darbinieku slēpto enerģiju. Tas jau skan krietni sarežģītāk un liek domāt par savējiem.”

Apmierināts darbinieks = apmierināts klients

Arī grāmatā *Pārvaldības tehnoloģijas*, ko sarakstījis autoru kolektīvs, Andris Klauss norāda, ka „vadītājam jāapzinās, ka personāls ir visvērtīgākais uzņēmuma aktīvs un ka darbinieks vispirms ir cilvēks. Tāpat allaž jāpatur prātā doma, ka tikai apmierināts darbinieks piesaista un notur apmierinātu klientu.”

Ligita Zilīte savukārt uzsver, ka viena no personāla vadības koncepcijām sākas ar frāzi, ka visa uzņēmuma darbības pamatā ir klientu vēlmes:

„Lai ko arī izlemtu uzņēmējs, viņam jādomā, kā tas ietekmēs klientus. Tā kā darbinieks ir tas, kas tiekas ar klientu, tad viņam arī jābūt tādām, kas var apmierināt klientu vēlmes. Par to liek aizdomāties tā saucamā balstošās rokas koncepcija. Aizvien vairāk menedžmentam veltītajā literatūrā tiek runāts par kalpo-

jošo vadības stilu. Kurš kuram kalpo – augstākais zemākajam vai otrādi? Ja jau visa uzņēmuma darbība ir virzīta uz klientu apmierinātību, un sekretāre, klientu konsultants, pārdevējs utt. ir tā saucamie pirmajā līnijā strādājošie, tad viņiem arī ir jābūt zinošiem, smaidīgiem, apmierinātiem un motivētiem.

Ja jau visa uzņēmuma darbība ir virzīta uz klientu apmierinātību, un sekretāre, klientu konsultants, pārdevējs utt. ir tā saucamie pirmajā līnijā strādājošie, tad viņiem arī ir jābūt zinošiem, smaidīgiem, apmierinātiem un motivētiem.

Viss, kas nepieciešams pārdevējam, viņam būtu jāsaņem no sava vadītāja. Ja vadītājs to nevar nodrošināt pats, tad viņš griežas pie sava augstākstāvošā vadītāja. Un tā nu loģiski iznāk, ka augstākstāvošais ir tāpēc, lai kalpotu savam padotajam. Lai nodrošinātu tādus darba apstākļus, lai cilvēks savu darbu darītu pēc labākās sirdsapziņas un ar prieku, vadītājam savi padotie jāuztver kā iekšējie klienti un atbilstoši pret tiem jāizturas.”

Pols Tafinders savā grāmatā *Intensīvais līder vadības kurss* iesaka: „Radiet un uzturiet cilvēka attīstību veicinošu klimatu – dodiet cilvēkiem iespēju augt, lieciet sajūst, ka viņi tiek novērtēti!”. Savukārt viens no grāmatas *Pārvaldības tehnoloģijas* autoriem Andris Klauss norāda, ka cilvēki vēlas tādu darba organizāciju, kas nodrošina personības vajadzību apmierināšanu darba veikšanas procesā. „Rosinošā, uzticīguma un cieņas gaisotnē darbinieki strādā ar ievērojami labākiem rezultātiem un ar lielāku spēku un atdevi nekā tad, ja valda nenovīdība, spaidi, strīdi un intrigas.”

Grāmata *Menedžeris* ir pasaules pieredzes apkopojums vadītāju uzvedības, darbības motivācijas un organizācijas jomā, ko veidojuši Guntars Gulbis, Jānis Liepiņš, Viktors Nešpors un Juris Saulītis. Arī šajā grāmatā vadītājiem ieteikts izrādīt rūpes par savu darbinieku karjerām un iedrošināt personālu būt atklātiem, kā arī palīdzēt saviem darbiniekiem meklēt izaugsmes iespējas kompānijas ietvaros. Savukārt Ričards Barets, grāmatas *Vērtīborientētas organizācijas izveide* autors, raksta:

„Kad es domāju par to, kas organizāciju padara izcilu, prātā allaž nāk mūsu efektīvā darbība – gan individuālā, gan kolektīvā. Tādēļ vadītāju pienākums ir savu darbinieku spējas un enerģiju pastiprināt, izmantot un orientēt uz perfektu un vērtīgu rezultātu sasniegšanu. Biznesam jābūt atbildīgam par visu. Ikviens lē-



mums, kas tiek pieņemts, ikviena darbība, kas tiek veikta, jāvērtē no šīs atbildības viedokļa.”

Dzīva vai saindētā radošā upe?

Savā grāmatā *Personāla vadība un socienika* Ligita Zilīte min arī trīs uzņēmumu veidus – ļaunprātīgais uzņēmums, ekonomiskais uzņēmums un dzīvīgais uzņēmums. Dzīvīgā uzņēmuma mērķis ir sasniegt ilgu mūžu un attīstīt savas spējas, tai skaitā arī darbinieku radošumu. Ļaunprātīgs uzņēmums ar savu darbību cilvēkus satrauc, aizvairo un sarūgtina. Savukārt ekonomiskie uzņēmumi tiek veidoti ar nolūku iegūt maksimālu peļņu ar minimāliem līdzekļiem. Ja dzīvīgais uzņēmums ir kā veldzējoša upe, tad ekonomiskais uzņēmums ir kā stagnējoša ūdens lāma.

„Cilvēks ekonomiskajā uzņēmumā ir tikai kā cilvēkresurss, kā papildinājums uzņēmuma pamatlīdzekļiem, kā naudas taisīšanas mašīnas piedeva. Šie uzņēmumi ir kā korporatīvā mašīna, kuras darbības vienīgais mērķis ir nodrošināt labklājību nelielai saujiņai vadītāju un investoru. Tāds uzņēmums gan ir dzīvotspējīgs, bet nezina vai varēs runāt par darbinieku piederību vai līdzdalību tajā. Ja *savējie* ir tikai neliela saujiņa vadītājam tuvu stāvošo, bet pārējie tikai pārdod savu laiku un zināšanas, bet neizjūt lojalitāti, ja nav savstarpējās uzticības, tad tas noved pie tā, ka jāpastiprina kontrole. Taču, lai cik drakoniska būtu kontroles hierarhija, kas nepieciešama tāpēc, ka cilvēki neizjūt lojalitāti un neuzticas, tā tomēr nespēj efektīvi mobilizēt visu uzņēmuma darbinieku iniciatīvu un smadzeņu potenciālu.”

Ja *savējie* ir tikai neliela saujiņa vadītājam tuvu stāvošo, bet pārējie tikai pārdod savu laiku un zināšanas, bet neizjūt lojalitāti, ja nav savstarpējās uzticības, tad tas noved pie tā, ka jāpastiprina kontrole. Taču, lai cik drakoniska būtu kontroles hierarhija, kas nepieciešama tāpēc, ka cilvēki neizjūt lojalitāti un neuzticas, tā tomēr nespēj efektīvi mobilizēt visu uzņēmuma darbinieku iniciatīvu un smadzeņu potenciālu.

Arī Klarisa Pinkola Estesa, grāmatas *Sievietes, kuras skrien ar vilkiem* autore, radošo spēku salīdzina ar ūdens plūsmu. Toties radošuma apsūkumu viņa salīdzina ar saindētu upi, kurā iet bojā

viss dzīvais. Tas savukārt noved ne tikai pie psiholoģiskās un garīgās, bet arī ekonomiskās krīzes. Un tikai no vadītāja ir atkarīgs tas, par kādu *upi* kļūst viņa uzņēmums:

„Daži apgalvo, ka radošums mājā idejās, bet citi saka, ka tas izpaužas darbos. Man šķiet, ka tas meklējams vienkāršā esībā. Radošums nav virtuozitāte, lai gan tā ir daļa. Radošums ir mīla pret kaut ko vai kādu, tik stipra mīla pret cilvēku, vārdu tēlu, ideju, zemi vai visu cilvēci, ka brīžos, kad tā pārplūdina mūsu būtību, mums atliek tikai radīt. Radošais spēks pārplūdina dvēseli, meklējot dabiskās ieplakas un kanālus, kas pastāv mūsos. Mēs kļūstam par radošā spēka pietiekām un baseiniem. Mēs esam radošuma diķi, ezeriņi, strauti un svētās ūdenskrātuves. Savvaļīgais radošais spēks ieplūst visās gultnēs – gan tajās, kas mums bija dotas piedzimstot, gan tajās, ko mēs izrokam ar savām rokām. Mums pašiem tās nav jāpiepilda, mūsu uzdevums ir tikai būt.”

Personāla politikas pamatvērtības

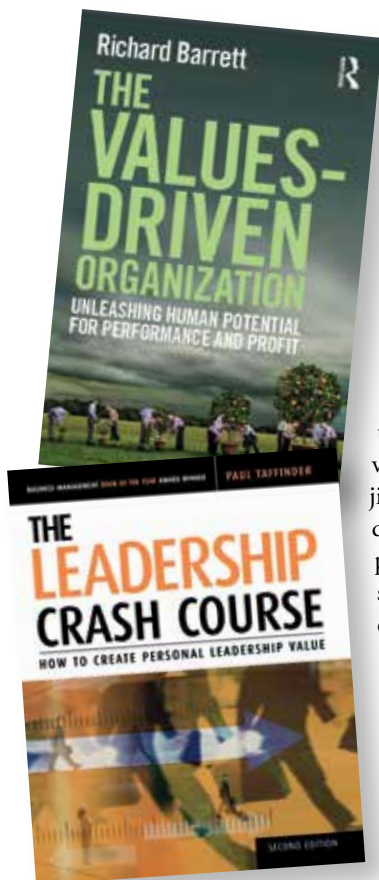
Ligita Zilītes grāmatā *Personāla vadība un socienika* minēts, ka cilvēku resursu vadīšanas teorijā ir divi būtiski apgalvojumi. Pirmais: cilvēku resursi ir tie, kas nodrošina konkurētspēju, tādēļ īpaši liela uzmanība jāpievērš darbinieku atlasei un pilnveidošanai. Otrais: cilvēkresursu vadības politikai jāizriet no biznesa stratēģijas un jābūt integrētai tajā.

Ligita Zilīte norāda arī to, ka cilvēkresursu vadībā ir šādi procesi:

- **Plānošana** – lai īstie cilvēki vienmēr būtu īstajās vietās;
 - **Vervēšana** – lai visos amatos būtu potenciālo kandidātu rezerve;
 - **Atalgojuma sistēmas izveide** – lai uzņēmumā ne tikai pieņemtu, bet arī noturētu cilvēkus;
 - **Adaptācija** – lai jaunais darbinieks ātrāk kļūtu par savējo un skaidrāk zinātu, ko no viņa sagaida;
 - **Novērtēšana** – lai kontrolētu, ka cilvēki dara to, ko no viņiem sagaida, un noskaidrotu, ko sagaida paši cilvēki;
 - **Virzība** – rotācija, atbildības palielināšana vai pazemināšana.
- „Personāla vadībā **organizatoriskie pasākumi** ir personāla plānošana, atlase, adaptācija, deleģēšana, darbības kontrole, novērtēšana, informēšana, apmācība un uzskaite. Savukārt **sociālie pasākumi** ietver personāla ēdināšanu, medicīnisko aprūpi, atbilstošu darba apstākļu nodrošināšanu, komandas veidošanu, uzņēmuma kultūru u.c. **Finansiālie pasākumi** ir saistīti ar darba samaksu un citu materiālo stimulēšanu, apmācībām, kvalifikācijas celšanu u.c. Bet **psiholoģiskie pasākumi** ietver personāla motivēšanu, anketēšanu, viedokļu noskaidrošanu, komunikāciju, problēmsituāciju un konfliktu risināšanu, kā arī uzņēmuma tēla veidošanu.”

Ligita Zilīte min arī šādas personāla politikas vērtības:

- **Objektivitāte** - izturēties pret darbiniekiem godīgi un taisnīgi, piemērojot vienlīdzīgu pieeju;
- **Cieņa** - rēķināties ar individuāliem gadījumiem, kad tiek pieņemti lēmumi, kas ietekmē darbinieku perspektīvas, drošību vai pašcieņu;
- **Uzņēmuma apmācības** - veicināt apmācību, nodrošinot resursus un atbalstu;
- **Sniegums caur cilvēkiem** - attīstīt izpildes kultūru, godīgu atgriezenisko saikni saistībā ar cilvēku sniegumu;
- **Darba dzīves kvalitāte** - apzināti un nemitīgi tiekties uzlabot



darba dzīves kvalitāti, proti, cik vien iespējams, paaugstināt cilvēku apmierinātību ar darbu, samazināt vienmuļību, izvairīties no stresa, nodrošināt līdzsvaru starp darbu un personisko dzīvi;

- **Darba apstākļi** - nodrošināt veselīgus, nekaitīgus, drošus un patīkamus darba apstākļus. Kā galvenos personāla vadības klupšanas akmeņus autore min kompromisu personāla atlasē par labu izmaksām, nedefinētus un mainīgus novērtēšanas kritērijus, neadekvātu motivēšanas sistēmu, pārāk lielu uzsvaru uz īstermiņa motivācijas sistēmu un pārāk mazu uz ilgtermiņa motivācijas sistēmu, plānoto sistēmu neieviešanu, reakcijas trūkumu, cilvēku talantu neattīstīšanu, kas saistīta ar vērtību zudumu, un komunikācijas trūkumu.

„Mēs darbojamies laikā, mēs meklējam jēgu, mums ir dvēsele!”

Līgas Zīlītes grāmatā teikts, ka organizācijas psiholoģijas centrā ir trīs pamatprincipi: „Mēs darbojamies laikā, mēs meklējam jēgu, mums ir dvēsele!”

Autore skaidro, ka cilvēki gan darbojas noteiktā laikā, bet viņu pašreizējo uzvedību nosaka pagātnes uzskati, cerības un solījumi. Jēgu cilvēki meklē, cenšoties izprast apkārtējos notikumus, signālus un mājienus. Viņi grib zināt organizācijas mērķus un izprast savu lomu to sasniegšanā. Viņi ieklausās citu teiktajā un vēro citu rīcību. Viņus neapmierina darba vide „solīt sola, bet nedevis”!

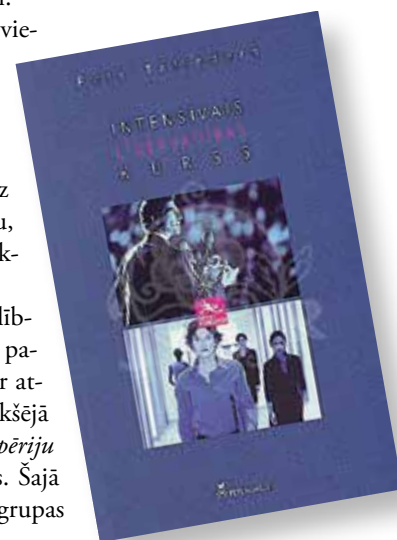
„Cilvēkam ir dvēsele, viņš sapņo un cer uz kaut ko, un atkarībā no emocionālās piesaistes savai darbavietai viņš vai nu var strādāt aizrautīgi un dalīties savās zināšanās, vai arī paturēt tās pie sevis. Uzticēšanās un piederības apziņa var nodrošināt to, ka cilvēka prasmes un zināšanas paliek uzņēmuma iekšienē. Tas ir tas, ko sāncenši nevar viegli atkārtot vai aizvietot. Ja resursiem piemīt tādas īpašības, tad var droši teikt, ka tie rada ilgstošas konkurētspējīgas priekšrocības,” uzsver grāmatas *Personāla vadība un sociāla psiholoģija* autore.

Savukārt grāmatas *Vērtīborientēta organizācijas izveide* autors Ričards Baretss uzsver, ka organizācijas nemainās – mainās cilvēki. „Vadot organizācijas vērtības, mēs varam apzināti rosināt pāreju no viena apziņas līmeņa uz nākamā.” **Autors uzskata, ka personiskās un arī organizācijas apziņas attīstībā var izšķirt septiņas skaidri definētas stadijas:**

- **Izdzīvošana:** personai – apmierināt savas fiziskās vajadzības; organizācijai – radīt savu dalībnieku finansiālajai stabilitātei un drošībai nepieciešamos apstākļus;
- **Attiecības:** personai – justies droši, būt cienītai un mīlētai; organizācijai – veidot harmoniskas iekšējās attiecības, kas nodrošina piederības sajūtu;
- **Pašcieņa:** personai – apzināties savu vērtību; organizācijai – panākt tādu kārtību, darbību un efektivitāti, kas nodrošina tai ārēju cieņu un iekšēju lepnumu;
- **Transformācija:** personai – iegūt brīvību, atmetot bažas par izdzīvošanu, līdzcilvēku mīlestību un cieņu; organizācijai – iesaistīt savus darbiniekus un dot viņiem balsstiesības lēmumu pieņemšanā;
- **Iekšējā saskaņa:** personai – atrast savas dzīves jēgu; organizācijai – vienot savus dalībniekus uz kopējas vīzijas, misijas un vērtību pamata;

- **Pārveide:** personai – ieviest pasaulē pozitīvas pārmaiņas; organizācijai – sadarboties ar citām organizācijām un veidot plašākas apvienības;
- **Kalpošana:** personai – savu mūžu veltīt pašizlīdzīgai un nesavtīgai kalpošanai; organizācijai – rūpēties par cilvēci, nākamajām paaudzēm un mūsu planētu.
 - **Izdzīvošanas līmeni** organizācija apgūst, gādājot par savu finansiālo stabilitāti un darbinieku drošību.
 - **Attiecību līmeni** - nodrošinot atklātu komunikāciju, cieņu pret cilvēkiem un klientu apmierinātību.
 - **Pašcieņas līmeni** – koncentrējoties uz darbību, tās rezultātiem un labākās prakses ieviešanu.
 - **Transformācijas līmeni** - koncentrējoties uz adaptācijas paaugstināšanu, inovācijām, darbinieku rīcības brīvību, atbildību un pastāvīgu izglītošanos.
 - **Iekšējās saskaņas līmeni** - attīstot vienotu kultūru, kas balstās uz kopēju nākotnes vīziju un kopējām vērtībām un palīdz uzlabot kopējās rīcības efektivitāti.
 - **Pārveides līmeni** - veidojot stratēģiskas apvienības ar līdzīgi domājošiem partneriem, nodrošinot vērtīgus padomus un treniņus saviem vadītājiem un menedžeriem, kā arī rūpējoties par vidi.
 - **Kalpošanas līmeni** - koncentrējoties uz sociālo atbildību, ētiku, globālu domāšanu, sava biznesa ilgtermiņa perspektīvu un ietekmi uz nākamajām paaudzēm.

„Grupas darbība ir optimāla tad, ja visiem tās dalībniekiem ir kopīga nākotnes vīzija un tie darbojas, pamatojoties uz kopīgu vērtību sistēmu. Ja vērtības ir atšķirīgas un vadītāji darbojas savās interesēs, sākas iekšējā šķelšanās, kas noved pie iekšējās konkurences, *impēriju būvēšanas*, informācijas slēpšanas un vainas sajūtas. Šajā gadījumā vadītāju savtīgums var apdraudēt visas grupas izdzīvošanas iespējas,” pauž Ričards Baretss.



Panākumu atslēga

Klarisa Pinkola Estesa uzskata, ka radošais spēks, kas mīt katrā cilvēkā, „kā upe baro gan tos, kas meklē veldzi upes piekrastē, gan tos, kas mīt lejtecē, gan arī tos, kas mājā dziļumā. Radošums nav savrupa un noslēgta kustība, un šajā apstākli slēpjas tā spēks. No radošuma barojas ikkatra būtne, kurai tas pieskaras, un katra radība, kura to dzird, redz, sajūt un zina. Lūk, kāpēc saskarsme ar cita cilvēka radītu vārdu, tēlu vai ideju mūs pilnveido un iedvesmo būt tikpat radošiem. Viens radošs akts spēj pabarot veselu kontinentu. Viens radošs akts var izraisīt straumi, kas izskalos akmens klinti.”

Arī uzņēmumu vadītājiem vajadzētu nevis noniecināt radošuma spēku, bet gan sekmēt to savā uzņēmumā. Ogs Mandigo grāmatā *Pasaules dziļākais tirgonis* raksta: „Patiesi vienīgā atšķirība starp tiem, kuri cietuši neveiksmi, un tiem, kuri guvuši panākumus, ir viņu ieradumu atšķirība. Labi ieradumi ir visu panākumu atslēga. Slikti ieradumi atslēdz durvis uz neveiksmi.”

Uzņēmumi, kuru personāla vadībā valda *trulas naudas taisīšanas* paradums, ilgtermiņā durvis veiksmei ir aizslēguši. Savukārt panākumu atslēga ir rokās tiem, kuru personāla vadībā valda radošuma attīstība un tā enerģijas izmantošana! **BP**

laimīgas dzīves pamats

Konsultants un psihoterapeits Marks Vidovsons (*Mark Widdowson*) jau vairāk nekā desmit gadus strādā pasniedzēja amatā un vairāk nekā divdesmit gadus vada savu psihoterapeita privātpraksi Glāzgovā (Lielbritānija), palīdzot citiem cilvēkiem izprast iemeslus, kas traucē viņiem dzīvot laimīgu un harmonisku dzīvi. Jau daudzus gadus Marka izpētes tēma ir cilvēka personīgās vērtības un to ietekme uz to, kā cilvēks uztver pats sevi un savu dzīvi, palīdzot sev virzīties uz priekšu vai arī – gluži otrādi – neļaujot sev gūt panākumus.

Sarunā ar *Biznesa psiholoģiju*, Marks stāsta par to, kāpēc ir svarīgi noskaidrot savas vērtības un kādā veidā tas var mums palīdzēt kļūt laimīgiem.

Kā jūs nokļuvāt Latvijā?

Uz Latviju mani uzaicināja kompānija *Anda Klavina Consultancy*, kas piedāvā apmācības biznesa vadītājiem par līderības tēmām. Es tiku uzaicināts, lai vadītu semināru par personīgajām vērtībām – par to, kāpēc ir būtiski tās noskaidrot, un kā šīs vērtības ietekmē mūsu emocionālo stāvokli, personīgo attīstību un profesionālo darbību.

Kāpēc ir tik būtiski noskaidrot šīs vērtības?

Personīgās vērtības var salīdzināt ar spēcīgu filtru, kas nosaka, kas mums ir svarīgi un kas ne. Caur šo vērtību *filtru* iziet visi mūs skarošie notikumi – galvenie izvirzās priekšplānā, bet mazāk svarīgie pavirzās nostāk otrajā plānā.

Personīgās vērtības nosaka to, kādas būs mūsu attiecības ar apkārtējiem, mūsu uzvedību, mūsu lēmumus un to, kādi būs mēs paši. Precīzi formulētas personīgās vērtības palīdz mums pieņemt lēmumus, motivē rīkoties tā, kā mēs patiešām to vēlamies un ietekmē mūsu dzīves un nākotnes vīziju.

Kad mēs dzīvojam saskaņā ar savām personīgajām vērtībām, mēs izjūtam enerģijas pieplūdumu, jo spējam pievērst uzmanību tam,



Marks Vidovsons

kas mums ir patiesi svarīgs un dara mūs laimīgus. Cilvēki bieži vien jūtas nomākti, neapmierināti un nelaimīgi tieši tāpēc, ka nepārzina savas personīgās vērtības un nesaprot, kas viņiem patiešām ir būtisks un nozīmīgs.

Pieņemot svarīgus lēmumus attiecībā uz sevi un citiem, cilvēki balstās uz savām personīgajām vērtībām – uz tām savas dzīves pozīcijām, kas viņiem patiešām ir nozīmīgas. Nenoskaidrojot, kādas ir mūsu personīgās vērtības, mēs nemaz nevaram veidot savu dzīvi atbilstoši savām vēlmēm, jo nav jau nekāda pamata, uz kura varētu to būvēt.

Kāda ir vērtību loma profesionālās darbības kontekstā?

Pirmkārt, noskaidrojot savas vērtības, cilvēks labāk iepazīst sevi, un tas vienmēr ir labi. Vērtību izpratne palīdz cilvēkam izvairīties ne tikai savas personīgās, bet arī profesionālās dzīves prioritātes. Arī profesionālās darbības kontekstā personīgajām vērtībām ir liela loma, jo tās ietekmē mūsu komunikācijas prasmes, spēju pieņemt lēmumus, vadīt un būt līderiem.

Vadītājam, kurš nav noskaidrojis savas personīgās vērtības, nav stingra pamata savai rīcībai, un viņam nereti piemīt tieksme pieņemt lēmumus spontāni. Cilvēki, kuri nejūtas pārliecināti par savām personīgajām vērtībām, nevēlas aizdomāties par savu lēmumu sekām. Un otrādi – cilvēki, kuriem ir skaidrs priekšstats par savām vērtībām, savus lēmumus tik viegli nemainīs un būs daudz izlēmīgāki un kompetentāki gan savā rīcībā, gan šo lēmumu pieņemšanas procesā. Šādiem cilvēkiem arī vairāk uzticas. Kopā ar šādiem līderiem padotie jūtas drošāki un pārliecinātāki par sevi.

Noskaidrojot savas vērtības, pamatu, uz kura balstās jūsu personība, jūs jutīsieties stabilāk un būsit pārliecinātāks par sevi. Tas labvēlīgi ietekmēs jūsu komunikāciju ar kolēģiem un darījumu partneriem.

Ir svarīgi zināt arī tā uzņēmuma vērtības, kurā jūs strādājat. Biznesa pārrunas nevarēs vainagoties ar panākumiem, ja jums nebūs skaidra priekšstats par to, kas uzņēmumam patiešām ir svarīgi un kas var palikt otrajā plānā.

Kā lai noskaidro savas personīgās vērtības?

Viena no visvienkāršākajām metodēm ir padomāt – kas jums dzīvē šķiet pats svarīgākais? Kam ir vislielākā nozīme? Tuvinieku labklājībai, brīvībai, karjerai, radošajai pašizpaušmei, pašrealizācijai vai kam citam? Pēc tam uzdodiet sev nākamo jautājumu – kādēļ tas man ir tik svarīgi? Saņemot atbildi, pajautājiert sev no jauna – kāpēc tas ir tik svarīgi? Turpiniet jautāt līdz brīdim, kamēr atbilde ir pilnīgi nepārprotama un skaidra. Šī atbilde arī būs jūsu personīgo vērtību atspoguļojums. Šī *filtrēšanas procesa* laikā nekautrējieties paši sev godīgi nosaukt tās lietas, kas jums patiešām ir būtiskas.

Mēs diezgan bieži pieņemam tās vērtības, par kurām mūs cenšas pārliecināt apkārtējie – kolēģi, radnieki un skolotāji. Dzīvojot saskaņā ar šīm uzspiestajām vērtībām, mēs nemaz nevaram būt laimīgi un apmierināti pa īstam. Ja jūs vēlaties nodzīvot laimīgu un piepildītu dzīvi, jums ir jāsaprot, kas ir jūsu pašu dzīves pamatā.

Savas vērtības var atpazīt, pētot savu uzvedību un reakciju uz



apkārtējiem notikumiem. Ja jums jāizdara izvēle, ko jūs izvēlaties biežāk – darbu vai ģimeni? Karjeru vai veselību? Vai šī izvēle dara jūs laimīgu?

Kā šīs vērtības veidojas?

Tas, protams, nenotiek vienas dienas laikā. Šīs vērtības ir mūsu pieredzes rezultāts, un tās sāk veidoties jau agrā bērnībā. Svarīga loma šajā procesā ir mūsu vecākiem, skolotājiem, kolēģiem, cilvēkiem, ar kuriem komunicējam, un arī sabiedrībā pieņemtajiem standartiem. Novērojumu un pieredzes gaitā izdarītos secinājumus cilvēks apkopo vienotā vērtību sistēmā, caur kuras prizmu viņš skatās uz apkārtējo pasauli. Šo sistēmu cilvēks pēc tam var arī vairs nekad neapšaubīt.

Kā vērtības ietekmē pašrealizāciju?

Pašrealizācija ir tā sasniegumu kvalitāte un kvantitāte, kas ir svarīga tieši jums, nevis sabiedrībai, kuras izveidotie standarti mēģina regulēt jūsu dzīvi. Pašrealizācijai ir tieša saikne ar vērtībām, jo tikai tas, kurš ir sapratis, kas viņam dzīvē ir svarīgākais, patīs izvēlēties to ceļu, pa kuru ejot viņš jutīsies laimīgs.

Bieži vien cilvēki uzskata, ka pašrealizācija ir saistīta tikai ar profesionālajiem panākumiem. Taču te ir vērts atcerēties, ka darbs un karjera vēl nav visa jūsu dzīve. Katrs cilvēks ir daudz kas vairāk nekā viņa darbs, tāpēc nevajadzētu piesaistīt savas vērtības tikai darbam. Pirms nāves neviens nenožēlo, ka ir pārāk maz strādājis. Padomājiet par to, kas jums ir būtiski un nozīmīgi kā personībai, nevis kāda uzņēmuma darbiniekam. Padomājiet, kas jūs dara laimīgu kā personību. Es uzskatu, ka cilvēkiem, kuri sekmīgi spējuši realizēt sevi kā personību, ir daudz lielākas izredzes rast papildījumu arī profesionālajā jomā.

Vai vadītājam ir svarīgi saprast, kādas ir viņa darbinieku vērtības?

Manuprāt, ja vadības pieeja kolektīvam ir balstīta uz savu darbinieku vērtību noskaidrošanu, palielinās darba produktivitāte. Šāda pieeja var palielināt pat visa uzņēmuma darba produktivitāti, ja vien zemāka līmeņa vadītāji pārņem šādu vadības praksi no augstāka līmeņa vadītājiem.

Ja mums ir darīšana ar uzņēmuma vadības modeli, kas balstās uz darbinieku personīgo vērtību noteikšanu, tiek ne tikai uzlabots uzņēmuma mikroklimate, bet arī ceļas darbinieku gandarījuma līmenis par padarīto darbu. Tāpat izteiktāka kļūst arī profesionālās pašrealizācijas sajūta. Manuprāt, produktivitātes kontekstā tā ir ļoti svarīga lieta.

Ja jūs esat pareizi noteikuši savu darbinieku personīgās vērtības, jums būs daudz vieglāk saprast, kādas ir viņu stiprās un vājās puses, un vieglāk sadalīt starp viņiem darba pienākumus. Ja katrs darīs to, kas viņam ir svarīgs, parādīsies pavisam cits atbildības līmenis. Ja darbinieks būs spiests darīt to, kas ir pretrunā ar viņa personīgajām vērtībām, viņš nebūs nedz laimīgs, nedz arī gandarīts par padarīto darbu. Sen ir zināms un pilnīgi skaidrs, ka darbinieku pašsajūta vistiešākajā veidā atspoguļojas viņu darbā. Ja būs jārisina konflikti un domstarpības, arī tad vadītāja izpratne par savu darbinieku vērtībām ļaus labāk izprast viņu argumentus. Vadītājs, kurš labi pārzina savu padoto vērtības, spēs daudz efektīvāk risināt konfliktus un palīdzēt visiem atrast kopīgu valodu.

Kā vadītājs var noteikt, kādas ir viņa darbinieku vērtības?

Sarunājoties ar viņiem. Tas ir pats vienkāršākais ceļš – sarunāties, mēģiniet saprast, kas viņi ir un kas viņiem ir svarīgi. Jautājiet, kādi ir viņu brīvā laika hobijs un kāpēc tie ir tādi. Esiet ieinteresēts attiecībā uz saviem darbiniekiem.

Vai vadītāja personība var ietekmēt viņa padotā vērtības? Ja var, tad cik lielā mērā?

Atrodoties uz nemītīga savstarpējas uzticēšanās viļņa, uzņēmuma darbinieki bieži vien pieņem savu vadītāju vērtības. Viņi sāk līdzīgi uztvert ne tikai pašā uzņēmumā notiekošos procesus, bet arī pasauli un dzīvi kopumā. Tādā gadījumā ar laiku būs novērojama vadītāja un darbinieka uzskatu vienotība gan attiecībā uz uzņēmuma vadīšanu, gan arī attiecībā uz dažādiem jautājumiem ārpus uzņēmuma.

Cik svarīgi ir, lai vadītājiem un darbiniekiem būtu skaidrs priekšstats par uzņēmuma vērtībām?

Līdera uzdevums ir vadīt uzņēmumu saskaņā ar izveidoto stratēģiju un formulētajām vērtībām. To var panākt, radot vienotu vērtību kultūru, kas caurstrāvo visu līmeņu darbinieku ikdienas profesionālo darbību. Ja uzņēmuma vadības un tā darbinieku vērtības sakrīt, tad var teikt, ka ir rasts būtisks korporatīvo priekšrocību avots. Kas vēl spēj vislabāk motivēt darbiniekus un nostiprināt uzņēmuma pozīcijas, ja ne kopīgas vērtības? Savukārt, ja vadība pati nevar noformulēt uzņēmuma vērtības, kā gan tā spēs pastāstīt par tām saviem darbiniekiem?

Reāls piemērs. Kāda liela uzņēmuma vadība nolēma integrēt uzņēmuma iekšējā kultūrā vērtību politiku. Šī mērķa sasniegšanai un uzņēmuma darbinieku mērķu noskaidrošanai tika veikta aptauja. Iepazīstoties ar aptaujas rezultātiem, vadība secināja, ka darbinieku vērtības *nav pareizas*, jo nesakrīt ar vadības viedokli. Nākamais solis – tika sarīkota kopsapulce, kurā uzņēmuma vadība informēja darbiniekus par tām *pareizajām* vērtībām, kurām darbiniekiem *ir jābūt*. Lieki piebilst, ka *pareizās* vērtības neievēroja neviens.

Jūs nevarat nevienam *uzlikt par pienākumu* kādu konkrētu vērtību ievērošanu. Ja jums ir uzņēmuma vērtību vīzija, tad uzņēmuma darbiniekiem ir jāpiekrīt tai kaut vai sākotnējā līmenī. Noskaidrojiet savu darbinieku vērtības un meklējiet korelācijas iespēju. Piemēram, ja jums kā uzņēmuma vadītājam pamatvērtība ir peļņa, bet darbiniekam – veselība, tad mēģiniet atrast starp tām saikni. Par medicīnas pakalpojumiem ir jāmaksā, un, augot peļņai, uzņēmums varēs nodrošināt savus darbiniekus ar labākām medicīniskās apdrošināšanas polisēm.

Kas traucē cilvēkiem dzīvot saskaņā ar savām vērtībām?

Man ir diezgan bieži gadījies novērot, ka cilvēkiem ir iekšēji *bloki*, kas traucē viņiem būt laimīgiem un baudīt dzīvi. Visbiežāk sastopamais *bloks*, manuprāt, ir *es neesmu tam pietiekami labs*. Šis *bloks* piemīt cilvēkiem visā pasaulē. Cilvēki baidās piedzīvot neveiksmi, jo nav kaut kam *pietiekami labi*. Šīs bailes bieži vien ir cēlonis citām bailēm. Bailes nomāc un ietekmē komunikāciju ar apkārtējiem, pārliecību par sevi, lēmumu pieņemšanas procesu un savas dzīves vīziju.

Tāpat es bieži sastopu cilvēkus, kuri ir raduši uz visu skatīties no negatīva skatu punkta. Viņi sliecas saskatīt mīnusos itin visā, kas viņiem ir apkārt. Un tas kļūst par tik spēcīgu ieradumu, ka bieži vien cilvēki paši vairs to nemana.

Vēl viens destruktīvas domāšanas modelis – nosliece *katastrofizēt* apkārt notiekošo. Šādā gadījumā cilvēks nemitīgi gaida un iztēlojas ļaunāko. Ja viņam nākas saskarties ar salīdzinoši viegli atrisināmu problēmu, šī cilvēka smadzenēs tā izaug līdz katastrofas mērogam. Ja cilvēks ir izlējis uz grīdas tēju, viņam šķiet, ka nu ir radīta drausmīga nekārtība. Šie destruktīvie domāšanas modeļi ietekmē to, kā mēs uztveram sevi un pasauli, neļaujot mums būt apmierinātiem ne ar sevi, ne pasauli.

Kā lai es saprotu, ka manas vērtības ir destruktīvas?

Uzdodiet sev jautājumu: „Vai es esmu laimīgs?”. Vai jūs varat viennozīmīgi nosaukt sevi par laimīgu cilvēku? Vai jūs saskatāt savas dzīves jēgu un nozīmīgumu? Vai jūs šai jēgai arī ticat? Vai jums ir sajūta, ka dzīvē kaut kas nepārtraukti paslīd garām? Ka dzīvē kaut kā pietrūkst? Ja jums rodas šādas domas, tad ir īstais

brīdis aizdomāties par savām vērtībām.

Jūs varat noprast, ka jūsu vērtības ir destruktīvas, arī palūkojoties sev apkārt. Vai jūs bieži konfliktējat ar citiem? Ja konflikti ir neatņemama jūsu dzīves sastāvdaļa (vienalga, vai tie rodas darbā vai mājās), tad jums ir jāapdomā, kādas ir jūsu patiesās vērtības un kas jums patiešām ir svarīgs.

Kādas personīgās vērtības piemīt cilvēkiem, kuri ir guvuši panākumus?

Manuprāt, viena no šādām vērtībām ir tieksšanās pēc pilnības. Taču manā izpratnē te nav jāliek vienādības zīme ar perfekcionismu. Daudzi cilvēki vēlas, lai viss būtu ideāli, un pakļauj sevi drausmīgam spiedienam. Ja kaut kas *nav ideāli*, viņi jūtas patiešām nelaimīgi. Perfekcionisms ir destruktīvs. Savukārt tieksšanās pēc pilnības nozīmē darbu ar sevi, savu īpašību uzlabošanu, garīgo un materiālo nosacījumu maiņu ar mērķi tos uzlabot. Šādi cilvēki ir iecietīgi pret savām ierobežojošajām īpašībām, taču cenšas no tām atbrīvoties. Viņi ir iecietīgi arī pret citiem, kad tiem kaut kas īsti nesanāk.

Nav pārāk veselīgi nemitīgi kaut ko gaidīt no sevis vai citiem. Cilvēki, kas atrodas nemitīgās gaidās, *pasargā* sevi no panākumiem.

No uzņēmuma viedokļa vēlme būt iesaistītam ir ļoti laba lieta. Kad jūsu vērtības ir koncentrējušās ap attiecībām, iesaistīšanos korporatīvajos procesos un pieķeršanos, ir vieglāk izveidot veiksmīgu un efektīvu komandu.

Vēl viena īpašība ir prasme iecietīgi izturēties pret citiem nenoteiktās un negaidītās situācijās. Cilvēki diezgan bieži no tādām baidās, kļūstot ļoti nesavaldīgi savās domās, vārdos un darbos.

Vai ir iespējams mainīt savas vērtības, nevēršoties pēc konsultācijas un palīdzības pie profesionāla terapeita?

Domāju, ka jā. Ja jūs vērsīsieties pēc palīdzības, tas vienkārši notiks ātrāk. Tie, kuri sniegs jums palīdzīgu roku, jau būs izgājuši cauri šim procesam un sapratīs, kurā posmā jūs pašlaik atrodaties. Bet jūs varat paanalizēt sevi arī pats un mēģināt saprast, kas un kāpēc jums dzīvē ir pats svarīgākais. Ja jūs jūtat, ka jūsu šī brīža vērtības ir destruktīvas, jūs varat tās pamainīt, noskaidrojot, kas tad īsti dāvā jums laimi.

Vai ir iespējams pārliecināt cilvēku par to, ka viņa vērtības ir destruktīvas?

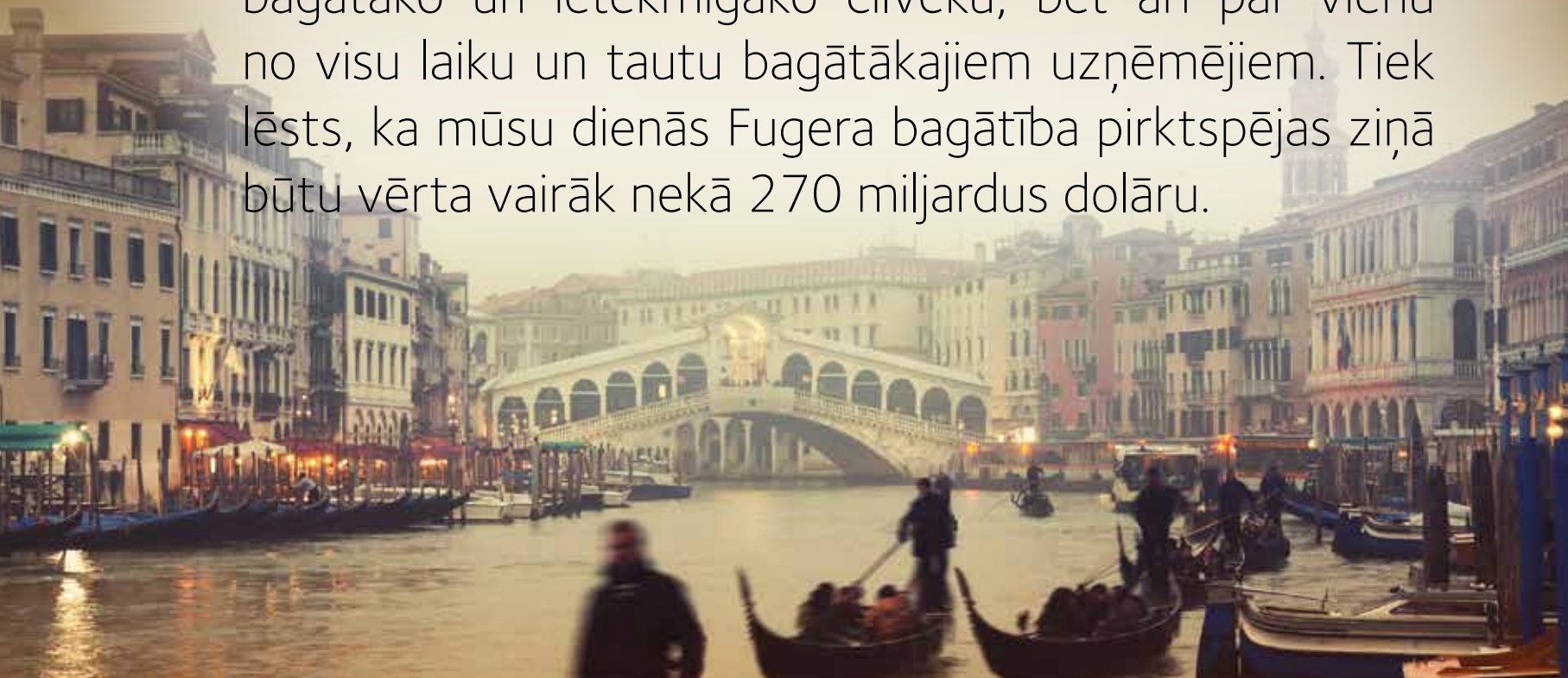
Nedomāju vis. Angļu valodā ir tāds teiciens – *tu vari iedzīt zirgu ūdenī, bet nevari piespiest viņu dzert*. Cilvēku nevar piespiest apjēgt, ka viņa vērtības ir destruktīvas. Šai sapratnei ir jārodas pašā cilvēkā. Drīzāk jūs varat norādīt šim cilvēkam uz pareizo ceļu, rādot viņam pozitīvu piemēru. Ja jums šķiet, ka cilvēka vērtības traucē viņam dzīvot laimīgu dzīvi, tad sāciet dzīvot saskaņā ar savējām, esiet laimīgs un pastāstiet viņam, kā jums tas ir izdevies. Nelieciet cilvēkiem mainīties – nekas tur nesanāks. Kļūstiet pats par tām izmaiņām, kuras jūs vēlētos redzēt apkārtējos. Ja jums šķiet, ka cilvēks nepietiekami rūpējas par citiem, pats kļūstiet gādīgāks un tā tālāk. Sāciet ar sevi – atpazīstiet savas personīgās vērtības, iemācieties dzīvot saskaņā ar tām, stāstiet par tām citiem cilvēkiem. Kas to lai zina – varbūt jūsu veiksmes stāsts ļaus uzplaukt stādam kādā citā dvēselē, kas laika gaitā izaugs par vēl vienu laimīgas dzīves koku. **BP**



cilvēks zelta cepurē

Jakobs Fugers

Karaļi, imperatori, galmu spožums, ekspedīcijas un kari... Tam visam vajadzīga nauda, un tas, kam ir nauda, ieceļ imperatorus. Tiekoties ar karaļiem un citām prominentām personām, Jakobs Fugers ar iesauku Bagātais vienmēr lika galvā zelta cepuri, lai atgādinātu, ar ko šīm personām ir darīšana. Viņš tiek uzskatīts ne tikai par Renesanses laikmeta Eiropas bagātāko un ietekmīgāko cilvēku, bet arī par vienu no visu laiku un tautu bagātākajiem uzņēmējiem. Tiek lēsts, ka mūsu dienās Fugera bagātība pirktspējas ziņā būtu vērtā vairāk nekā 270 miljardus dolāru.





Pirmsākumi

Jakobs Fugers (*Jakob Fugger*), pazīstams arī kā Jakobs Fugers II vai Jakobs Fugers Bagātais (*Jakob Fugger der Reiche*), dzimis Augsburgā, mūsdienu Vācijas teritorijā, 1459. gada 6. martā. Viņa tēvs, arī Jakobs Fugers, ap šo laiku kļuvis par vienu no veiksmīgākajiem un bagātākajiem Augsburgas uzņēmējiem. Fugeru dzimtas bizness sācies ar aušanu, bet dotajā brīdī tā ir tirgošanās ar tālaika Eiropas lielāko tirdzniecības centru Venēciju, no kurienes tiek vesti audumi, izejvielas audumu ražošanai un eksotiski augļi.

Tā kā Jakobs un viņa jaunākais brālis ir paši mazākie no Fugeru ģimenes vienpadsmit bērniem, viņi tiek nosūtīti pa garīdzniecības karjeras ceļu, bet biznesa gudrības tēva vadībā apgūst vecākie brāļi. Kad tēvs mirst, vecākie brāļi pārņem viņa audumu tirdzniecības biznesu un veiksmīgi attīsta to tālāk. Drīz vien Fugeru ģimene no vietējā firsta izpelnās arī pati savu ģerboni, kas tajos laikos nozīmē ļoti daudz. Pa to laiku pusaugu Jakobs turpina garīdzniecības studijas un kļūst par katoļu baznīcas kanoniķi.

1473. gadā divi Jakoba vecākie brāļi mirst, bet atlikušie sāk uztraukties – bizness aug, vieni paši vairs galā netiekam, ko nu darīt? Jāsauc palīgā mazais brāļuks un jāliek viņš pie kārtīga darba. Tā nu Jakobs 14 gadu vecumā atstāj klostera skolu un dodas uz Venēciju mācīties biznesa vadību, grāmatvedību un citas tikpat noderīgas lietas.

Venēcijā, kas, kā jau minēts, ir tālaika Eiropas galvenais tirdzniecības centrs, Jakobs nodzīvo līdz 1480. gadam. Pa šo laiku viņš apgūst gan itāļu valodu, gan arī *alla veneziana* grāmatvedību ar divkārtšo ierakstu sistēmu – tas ir, grāmatvedību tādā izskatā, kādu mēs to pazīstam tagad. Vienlaikus atnāk arī pirmā biznesa pieredze – daži avoti liecina, ka jau tajā laikā Jakobs pārstāvējis Fugeru ģimenes intereses Venēcijā un acīmredzot parādījis krietnu ķērienu.

Tā nu Jakobs 14 gadu vecumā atstāj klostera skolu un dodas uz Venēciju mācīties biznesa vadību, grāmatvedību un citas tikpat noderīgas lietas.

No audumiem uz kalnrūpniecību

1480. gadā 21 gadu vecais Fugers atgriežas dzimtajā Augsburgā un kopā ar brāļiem nodibina tirdzniecības namu. Kaut arī nama vadītājs formāli skaitās vecākais brālis Ulrihs, priekšplānā pamazām izvirzās Jakobs, kurš kļūst par faktisko uzņēmuma vadītāju. Bizness plaukst un zeļ – Augsburga tajā laikā atrodas uz viena no Eiropas galvenajiem tirdzniecības ceļiem un piedzīvo īstu ekonomisko bumu. Tiesa, Fugera tēva un vectēva uzsāktais audumu bizness pamazām zaudē savu aktualitāti, tāpēc Fugers ar brāļiem ar laiku pārslēdzas uz dažādu citu preču importu no Venēcijas.

Vienā jaukā brīdī kāds Fugeru radnieks no mātes puses, kuram pieder vara un sudraba raktuves, painteresējas – vai dārgie radnieki ar savu pieredzi komerciālajā transportā nevarētu piepalīdzēt nogādāt raktuvju produkciju Venēcijā un Romā? Sākumā Fugeri šo darbiņu uzņemas diezgan nelabprāt – varš un sudrabs

tomēr skaitās vērtīgi metāli, laupītāju uz ceļiem pietiek, risks ir liels, bet peļņa ne visai... Taču, iesaistījušies metālu pārvadāšanā, Fugeri ātri vien apjauš kalnrūpniecības nozares perspektīvas un nolemj diversificēt savu biznesu. Kā samaksu par metālu pārvadājumiem Fugeri sāk ņemt nevis naudu, bet gan raktuvju biznesa daļas visā Tirolē. Nepaiet ne desmit gadi, kā Fugeru nama kalnrūpniecības bizness iegūst vismaz tikpat plašu vērienu kā tirdzniecība, un daudzi raktuvju īpašnieki pārdod savu produkciju pa tiešo Fugeru namam.

Par naudu, karaļiem un imperatoriem

Ap 1485. gadu Fugers atver pārstāvniecību Austrijā un, sniedzot nelielu aizdevumu, sapazīstas ar vietējo erhercogu, Hābsburgu dinastijas pārstāvi. Šim augstmanim pieder tiesības gūt ienākumus no visas Tiroles, taču, kā jau tas bieži notiek, uz naudas tērēšanu viņš ir daudz naskāks nekā uz tās pelnīšanu. Greznā augstmaņa dzīve, būvniecības projekti un vēlme karot dara savu, un drīz vien erhercogs ir parādā Fugeram vairāk nekā 150 tūkstošus zelta guldeņu. Nekādu problēmu – Fugers samaksā augstmaņa kreditoriem un uzsāk algot viņa darbiniekus, toties pretī iegūst tiesības tirgoties ar visas Tiroles varu un sudrabu.

1519. gadā Maksimiliāns I mirst, un vācu kūrfirstiem nu ir jāievēl jaunais Vācu nācijas Svētās Romas impērijas imperators. Lietiņa vienkārša – par kura pretendenta atbalstu tiks vairāk samaksāts, tas arī kāps tronī. Tā nu Fugera lēmums pasargāt savas kādreizējās investīcijas taīsa vēsturi un veido Eiropas politiku. Viņš nodrošina vairāk nekā pusi *vēlēšanu kampaņai* vajadzīgās summas (540 tūkstošus zelta guldeņu, t.i., vairāk nekā pusotru tonnu zelta monētu), un par imperatoru kļūst Maksimiliāna I dēls Kārlis V

1490. gadā Svētās Romas impērijas troņmantnieks Maksimiliāns I piespiež Tiroles erhercogu atteikties no viņa īpašumiem sev par labu un apņemas samaksāt visus viņa parādus. Tā Fugers iepazīstas ar Maksimiliānu un ātri vien saprot, ka viņam ir darīšana ar dominējošo varas pārstāvi visās vāciski runājošajās zemēs. Grēks būtu tādu iespēju laist garām, un tā Fugers sāk finansiāli atbalstīt Maksimiliānu un viņa politiku. Lielā mērā pateicoties tieši šim atbalstam, Maksimiliāns I ar laiku sāk valdīt arī pār Bohēmiju, Ungāriju un Spāniju.



Sadali savu mantu četrās vienādās daļās: īpašuma daļās, parādķīmēs, nekustamajos īpašumos un zelta monētās. Esi gatavs ik brīdī, ka vienu no šīm daļām tev nāksies zaudēt.

Diemžēl arī Maksimiliāns izrādās visai neprasmīgs un neveiksmīgs naudas tērētājs. Savas valdīšanas nogalē viņš izrādās parādā Fugeram tādu lērumu naudas, ka Fugeram nekas cits neatliek, kā vien turpināt stutēt imperatoru cerībā atgūt vismaz kādu daļu no šiem līdzekļiem. Maksimiliāns, protams, ir pateicīgs – viņš pārdod Fugeram plašus īpašumus, tai skaitā veselās pilsētas, bet 1511. gadā ieceļ Fugeru augstmaņu kārtā un piešķir viņam grāfa titulu.

1519. gadā Maksimiliāns I mirst, un vācu kūrfirstiem nu ir jāievēl jaunais Vācu nācījas Svētās Romas impērijas imperators. Lietiņa vienkārša – par kura pretendenta atbalstu tiks vairāk samaksāts, tas arī kāps tronī. Tā nu Fugera lēmums pasargāt savas kādreizējās investīcijas taīsa vēsturi un veido Eiropas politiku. Viņš nodrošina vairāk nekā pusi *vēlēšanu kampaņai* vajadzīgās summas (540 tūkstošus zelta guldeņu, t.i., vairāk nekā pusotru tonnu zelta monētu), un par imperatoru kļūst Maksimiliāna I dēls Kārlis V, pārspējot tādus pretendentes kā Francijas karali Fransuā I un Anglijas karali Henriju VIII.

Nu arī jaunais imperators ir parādā Fugeram milzu summu un par atalgojumu piešķir viņam tiesības nodarboties ar vara un sudraba raktuvju biznesu Tirolē, Bohēmijā, Ungārijā un Spānijā. Tā nu ar laiku Fugera nams saražo lauvas tiesu visā Eiropā iegūtā vara un sudraba, kaut arī absolūtu monopolstāvokli šai ziņā tomēr neiegūst. Kad Eiropas augstmaņu vidū sākas runas, ka vajadzētu tā kā uzlikt monopolistiem iemauktus un ieviest tirdzniecības ierobežojumus, Fugers neuzkrītoši atgādina Kārlim V, kuram īsti viņš ir parādā savu tronī, un minētās runas apstipst pašas no sevis.

Venēcijas noriets un jauns, ietekmīgs klients

1499. gadā ziņa par to, ka portugāļu jūrasbraucējs Vasko da Gama veiksmīgi atgriezies no tālās un teiksmainās Indijas pa jaunu jūras ceļu, Augsburgā rada bumbas sprādziena efektu. Tas nozīmē, ka garšvielām un citām dārgām austrumu zemju precēm vairs nav obligāti jāceļo uz Eiropu caur islāma teritorijām un pēc tam tālāk caur Venēciju. Tas nozīmē, ka Venēcija pamazām noriet, un līdz ar to noriet arī Augsburga. Tas nozīmē, ka tirdzniecībā uzlec jauna zvaigzne – Portugāles osta Lisabona. Nu Fugeram jādomā, ko darīt tālāk. Par laimi, resursu viņam pietiek – tā ir gan nauda, gan arī labi attīstīts tirdzniecības nama pārstāvniecību (faktoriju) tīkls visā Eiropā. Šīs faktorijas vada kvalificēti un uzticami speciālisti, un starp tām ir nodrošināti labi un regulāri sakari. Risinājums uzprasās pats no sevis – tā ir finanšu pakalpojumu sniegšana. Un šiem pakalpojumiem jau ir liels un ietekmīgs klients – Romas katoļu baznīca.

Kaut arī baznīca oficiāli nosoda augļošanu un materiālu labumu gūšanu uz citu rēķina kā Dievam netīkamu darbu, tai kā lielai Eiropas mēroga organizācijai tomēr nepieciešams īstenot veselu lērumu dažādu finansiālu darījumu – desmitās tiesas, uzturaušanas un citu nodevu ievākšanu, īpašumu pārvaldību, personāla uzturēšanu un tamlīdzīgi. Jāņem vērā, ka ir 16. gadsimts, moderno sakaru līdzekļu nav, bet finanšu pārskaitījumi notiek, izman-

tojot smagas naudas lādes un zirgu pajūgos. Tas jau pats par sevi ir riskanti, pat ja neņem vērā, ka kārdinājums izkūpēt gaisā kopā ar svešu naudu vienmēr un visur ir bijis liels.

Fugers nebūtu Fugers, ja neizmantotu tādu iespēju. Viņam ir plašs un solīds pārstāvniecību tīkls, viņam ir pieredze vērtīgu metālu transportā, un viņš šos metālus šā vai tā ved uz Romu. Tā nu Fugera nams vienojas ar Vatikānu par nodevu ievākšanu no baznīcas struktūrvienībām un vēlāku norēķināšanos Romā. Norēķināšanās tostarp notiek arī ar varu un sudrabu no paša Fugera raktuvēm...

Indulgences un sociālie satricinājumi

Nauda vajadzīga visiem – gan laicīgās, gan arī garīgās varas pārstāvjiem. Lai nodrošinātu svētceļnieku plūsmu un līdz ar to finansiālo apgrozījumu, jāveic krietnas investīcijas – jābūvē baznīcas un katedrāles, jākomplektē svēto relikviju kolekcijas un tā joprojām. Tā nu, lai dabūtu starta kapitālu, baznīcas pārstāvji izspriež tirgot indulgences – grēku atlaižu rakstus, kuros par samaksu tiek atlaisti ne tikai bijušie, bet arī nākošie grēki vairākus gadus uz priekšu.

Vietējais augsta ranga baznīcas pārstāvis ķeras pie šī darba ar tādu patvaļu un bezkaunību, ka izsauc sašutumu visā sabiedrībā. Un sava daļa kritikas triecienu, protams, tiek arī Fugeram, kurš veic šīs naudas pārvadāšanu un par to iekasē nelielu, bet taisnīgu samaksu. Kas tas ir? Dievam netīkamā augļošana, protams! Ak tā ir tikai samaksa par darbu? Ak tas ir tikai tāds sīkums, salīdzinot ar visu pārējo Fugera biznesu? Kuru tas interesē?

Fugeram kā krietnam katolim tas viss, protams, kremt, un viņš ķeras pie PR pasākumiem – noalgo pieredzējušu garīdznieku baznīcas debatēm attiecībā uz augļošanu. Taču tas nelīdz – par atbildi Mārtins Luters 1517. gadā uzraksta savas *95 tēzes*, ar kurām aizsākas Reformācija un protestantu baznīcu rašanās ar visām tālāk izrietošajām sekām.

Informācija un kara lietas

Sakarus starp Fugera pārstāvniecībām nodrošina ne tikai pajūgi, bet arī ātri kurjeri. Un šie kurjeri var pārvadāt ne tikai finanšu dokumentus, bet arī dažādas ziņas ar politisku un finansiālu raksturu. Tā Fugera rīcībā nonāk ziņu aģentūras prototips, un Fugers ar saviem darbiniekiem, protams, var izvēlēties, kuras ziņas laist tālāk sabiedrībā, bet kuras paturēt noslēpumā (vismaz uz kādu laiku). Tas neapšaubāmi sekmē Fugera biznesa apgriezienus.

Fugera dzīves laikā kara lietas piedzīvo visai pamatīgas izmaiņas. Bruņās tērpto feodālo kavalēriju pamazām aizstāj algotas kājnieku armijas, kas bruņotas ar pīķiem un šaujamieročiem. Šādas armijas gatavas karot par labu tam, kurš vairāk maksā. Iznāk, ka nu karo ne tik daudz armijas, cik finanses, un Fugera kapitāli spēlē nozīmīgu lomu Eiropas politikā. Tā, piemēram, par Fugera naudu noalgotā armija atkaro Romas pāvestam Itālijas pilsētu Milānu no Francijas karaļa. Starp citu, tieši Fugers savervē un algo pirmo Romas pāvesta šveiciešu gvardi.



Aizjūras tirdzniecība

Fugers iemēģina roku arī aizjūras tirdzniecībā, kaut arī ļoti uzmanīgi un konservatīvi. 1503. gadā viņš atver pārstāvniecību jaunajā Eiropas tirdzniecības galvaspilsētā Lisabonā un uzsāk tirgoties ar Austrumu garšvielām un dārgakmeņiem. Vēlāk viņš piedalās portugāļu tirdzniecības ekspedīciju finansēšanā uz Indiju un Moluku salām Indonēzijā. Tiesa, drīz pēc tam Portugāles karalis pasludina garšvielu tirdzniecību par valsts monopolu, un šim Fugera biznesa virzienam tiek pielikts punkts. Taču portugāļi joprojām ir ļoti atkarīgi no Fugera vara un sudraba, kas no Lisabonas tiek vesti uz Indiju un kļuviši par nozīmīgām Eiropas eksportprečēm.

Par Fugera naudu Augsburgā tiek celti nami un baznīcas, kas šai pilsētā apskatāmas joprojām. Viņš ziedo lielas naudas summas klosteriem un kļūst par nozīmīgu literatūras un mākslas mecenātu.

Ģimene

1498. gadā 39 gadus vecais Fugers apprec 18 gadus veco Augsburgas birģermeistara meitu. Tās izskatās pēc tīrām aprēķina laulībām, kas ļauj Fugeram ieņemt sen kāroto vietu pilsētas rātē. Jaunajai sievai Fugers prezentē dārglietas 40 000 zelta guldeņu vērtībā. Taču laulības dzīvē Fugeram neveicas ne tuvu tik labi kā biznesā – bērnu viņiem nav, un pēc Fugera nāves nepaiet ne pāris mēneši, kā jaunā atraitne apprecas ar viņa biznesa partneri.

Labdarība un mecenātisms

Par Fugera naudu Augsburgā tiek celti nami un baznīcas, kas šai

pilsētā apskatāmas joprojām. Viņš ziedo lielas naudas summas klosteriem un kļūst par nozīmīgu literatūras un mākslas mecenātu. Taču viņa slavenākais labdarības veikums laikam gan tomēr ir *Fuggerei* – sociālo namu kvartāls, ko Fugers 1521. gadā īsi pirms savas nāves uzbūvē Augsburgas maznodrošināto pilsoņu vajadzībām. Šis sociālo namu kvartāls (protams, apgādāts ar visām modernajām komunikācijām) darbojas vēl joprojām un ir viens no Augsburgas tūrisma objektiem. *Fuggerei* iemītnieki joprojām tiek izvēlēti pēc paša Fugera noteiktajiem principiem – viņiem jābūt ne tikai maznodrošinātajiem, bet arī krietniem katoļiem, kas vismaz divus gadus nodzīvojuši Augsburgā, viņiem ir jāmaksā viens eiro gadā un trīsreiz dienā jāvelta lūgšana par pateicību Fugeru dzimtas dāsnībai.

Pēc Fugera

Jakobs Fugers mirst 1525. gada 30. decembrī. Tā kā bērnu viņam nav, savu mantu viņš atstāj brāļadēliem. Tie ir vairāk nekā 2 miljoni zelta guldeņu – tas ir, vairāk nekā septiņas tonnas zelta monētu. Vēlāk Jakoba brāļadēls Antons Fugers izrādās veiksmīgs uzņēmējs pats par sevi – viņš iesaistās aizjūras tirdzniecībā daudz aktīvāk par savu slaveno tēvoci un nākamo divdesmit gadu laikā dubulto viņa atstāto kapitālu.

Diemžēl vairāk nekā 200 gadus ilgušo Fugeru nama varenību piemeklē bēdīgs liktenis pilnā saskaņā ar latīņu *teicienu sic transit gloria mundi* – tā paiet pasaules godība. Un pie vainas ir neviens cits kā Fugeru mūžam atbalstītā Hābsburgu dinastija. 1557. gadā imperatora Kārļa V dēls, Spānijas karalis Filips II, pirmo reizi pasludina savu valsti par bankrotējušu. Līdz ar to Fugeru nams zaudē visas milzīgās investīcijas, ko ieguldījis Spānijā. Pirmajam Spānijas defoltam seko nākamais, pēc tam aiznākamais, un tas viss kopā dod Fugeriem vienu nāvējošu triecienu pēc otra. Kaut arī Fugeri nepaliek gluži ar tukšu kabatu, jo īpašumu visā Eiropā tomēr sapirkts gana daudz, par vairāk nekā 200 gadus ilgušo bagātību, slavu un varenību nu ir jāaizmirst uz visiem laikiem. **BP**



Domu graudi

- Karalis sēž tronī, bet banka valda!
- Sadali savu mantu četrās vienādās daļās: īpašuma daļās, parādzīmēs, nekustamajos īpašumos un zelta monētās. Esi gatavs ik brīdī, ka vienu no šīm daļām tev nāksies zaudēt. Inflācijas laikā tu zaudēsi parādzīmēs, bet iegūsi zelta monētās un nekustamajos īpašumos. Deflācijas laikā tu zaudēsi nekustamajos īpašumos, bet iegūsi parādzīmēs. Tai pat laikā tavas īpašuma daļas uzturēs tevi gan inflācijā, gan deflācijā, kaut arī dažādā veidā. Ik reizi, kad vien starp šīm četrām daļām zūd līdzsvars, atkal sadali savu mantu četrās vienādās daļās.

mūžīgais naudas samsaras rats

Nauda – tā ir tēma, kas neatstāj vienaldzīgu nevienu. Nauda patīk visiem. Tai pašā laikā ikviens apzinās naudas vareno enerģētiku, kas, iespējams, dažkārt nes līdzī arī negatīvas sajūtas. Sadzīves kontekstā nauda ir ekvivalents, pret kuru var apmainīt jebkuru nepieciešamo preci vai pakalpojumu. Tā ir starpposms starp ražotāju un patērētāju. Savas dzīves lielāko daļu ikviens no mums pavada, dzenoties pēc lielāka komforta un ērtībām, bet tas pamatā sasniedzams, daudz strādājot. Naudas dēļ cilvēki izdara daudz negatīva – melo, nodod un pat nogalina.



Kā izklūt no mūžīgā naudas samsaras rata?

Nauda var tikt definēta arī kā visa labā progresā virzītājspēks. Rakstnieks un kabalists Jehuda Bergs sacījis, ka konkurences pasaulē nauda ir nevis lielā izlīdzinātāja, bet gan, tieši pretēji, tiek uzskatīta par lielo šķēršeli. Tā šķir cilvēkus no cilvēkiem, kolēģus no kolēģiem, darba devējus no darba ņēmējiem. Protams, tiek ietekmēti arī indivīdi – nauda cilvēka sirdī nošķir finansiālo dzīvi no privātās. Dzīvē pastāv robežas labestībai, bagātībai un izdevībām.

Naudas enerģētika

Naudas enerģiju veido neskaitāmie naudaszīmju īpašnieki, caur kuru rokām tās iziet. Katrs, kurš naudu turējis rokās, atstāj uz tās daļu no sava energoinformatīvā lauka. Nauda ir saistīta ar daudzām spēcīgām emocijām, tādām kā iekāre, azarts, kaislības, bailes no nāves un vēlme dzīvot. Spēka un varas ziņā naudas enerģijai nav līdzīgas. Vienu tā spēj apburt un darīt laimīgu, bet citam – radīt ciešanas un pat iznīcināt. Jo mazāka ir naudaszīmes vērtība, jo biežāk tā apgrozās starp slikti nodrošinātiem un trūcīgiem cilvēkiem. Līdz ar to šī naudaszīme savā energoinformatīvajā laukā nes līdzīgu negatīvismu, trūkuma un nepatīkšanu vēsmas. Bet lielāka nomināla naudaszīmes, kas savu dzīvi lielākoties pavada veiksmīgu cilvēku rokās, tieši otrādi, nes sevī pavisam citu enerģētiku.

Kā cienīt naudu?

Ik mēnesī noteiktā datumā ikviens strādājošais saņem algu par padarīto darbu. Agrāk kurpnieks, salabojot kurpes, par to pretī saņēma gaļu, graudus vai kaut ko citu viņam vajadzīgu. Turpretī tagad visa ekvivalents ir nauda.

Pirmā vieta, kur nauda nonāk pēc saņemšanas, ir naudas maks. Gandrīz visās kultūrās tiek uzskatīts, ka tam jābūt kārtīgam un, vēlams, nenobružātam. Naudai īpaši patīk sarkanas krāsas maki, jo tā ir pastiprinošās enerģijas krāsa. Ja šobrīd kalpojošais maks nav sarkans, tad nevajag satraukties, jo tajā var ielikt kaut ko sarkanu – piemēram, diegu vai kartīti. Pret naudu nepieciešams izturēties ar cieņu. Vislabākais veids, kā to izdarīt, ir neturēt naudu vienā maka nodalījumā kopā ar veciem iepirkumu čekiem un vizitkartēm. Vizitkartēm, ja tās nepieciešams nēsāt līdzī, der atsevišķi speciāli maciņi. Kas attiecas uz cilvēku vēlmi nēsāt savu mīlo fotogrāfijas sev līdzī makā, obligāti jāpiemin, ka labāk ir to nedarīt, jo tā saskaras divas enerģētikas – cilvēka un naudas. Tās abas nevajag jaukt.

Svarīgi ir naudu pēc iespējas vairāk pārskaitīt, tā apzinoties sava darba rezultātus un vairojot pozitīvo enerģētiku. Personīga pieredze rāda – jo biežāk naudu makā aplūko un pārskaita, jo ilgāk tā netiek iztērēta, kaut arī tiek pirkti viss nepieciešamais.

Naudas enerģijas pārslodze var izraisīt katastrofu

Kabalistiskā skatījumā nauda ir nevis lieta, bet gan enerģija. Tādā veidā var sacīt, ka nauda ir gaisma. Protams, atradīšies cilvēki, kuriem viss, kas saistīts ar naudu, šķitīs aizdomīgs un netīrs. Bet, ja mēs paliekam pie domas, ka nauda ir enerģija, tad atliek uzdot tikai sev vienu jautājumu, lai viss taptu skaidrs. Kā enerģija var būt sliktā? Ikviens no mums ikdienā sava mājokļa apgaismošanai izmanto elektrību – tajā brīdī tā ir laba. Bet ja mazs bērns iebāzīs pirkstus kontaktligzdā, tad elektrība neapšaubāmi būs sliktā. Abos gadījumos priekšmets ir viens – elektrība. Atšķiras tikai tās

izmantošanas veids un attieksme pret to.

Ne vienmēr uzskats „jo vairāk enerģijas, jo labāk” ir patiess. Saule ikdienā mums dod enerģiju. Bet, ja esam pavadījuši pārāk ilgu laiku, peldoties saules vannās, var pienākt brīdis, kad tā nodara lielu kaitējumu ādai. Taču tādēļ jau mēs nevaram sacīt, ka saule ir sliktā... Var teikt, ka Universs kopumā funkcionē kā elektriskā ķēde – kamēr strāva plūst, elektrība ir laba, bet ja ķēde tiks pārslodzota, tā viegli var pārdegt. Attiecībā uz naudu darbojas līdzīgs likums. Ja tava attieksme pret naudu ir veselīga, tā plūdis un nesīs tev labklājību. Bet, ja kādā brīdī šī plūsma tiks apturēta, pārslodze var izraisīt katastrofu.

Desmitā tiesa – arī laiks ir nauda!

Par naudas enerģiju runā arī desmitās tiesas sakarā. Visiem ir zināms teiciens – ja kāds grib vairāk saņemt, tam vairāk ir jādod. Naudai patīk plūsma, to jāliek lietā, lai notiek naudas apgrozība. Paturot visu sev un neatdodot desmito tiesu, pastāv iespēja, ka cilvēka dzīvē virsroku ņems egoisms. Un tālāk jau šis egoisms atņems visu – gan garīgos, gan finansiālos dārgumus. Parasti desmito tiesu uzskata kā brīvprātīgu pasākumu. Tomēr kādreiz nepieciešamā artava tiek paņemta arī piespiedu kārtā neizdevušos darījumu vai kādas citas nelaimes veidā. Desmito tiesu nav jāsaprot tikai kā naudas ziedošanu. Tas var būt arī ziedots laiks kādam, kam tas vajadzīgs. Laiks taču ir nauda, vai ne?

Lai gan mūsdienās cilvēki ir daudz izglītotāki visās jomās un zina arī naudas enerģētikas likumu, tomēr daļai cilvēku ir grūtības šķirties no naudas, pat nelielas. Kādēļ tas tā ir? Viens no iemesliem ir tas, ka cilvēki uztver naudu kā drošības pamatu. Nevar taču palīdzēt kādam no tā, kas pašam pieder, ja tava iekšējā sajūta saka, ka tev nav tik daudz, lai dalītos. Bet, ja mēs uztveram naudu kā drošības pamatu, vai tā spēš pasargāt no cunami un teroristiem? Spēt dalīties ar naudu, bet nevis to izšķērdēt – tā ir māksla, kas soli pa solim jāapgūst visas dzīves laikā. Katra jauna situācija maina attieksmi pret lietām un līdz ar to arī vērtību sistēmu. Nepieciešams dalīties arī attiecībās, un to vajag darīt no sirds. Ja tas tā nenotiek, tad loģiski, ka šīs attiecības nebūs ilgstošas. Ja ir vēlme kaut ko saglabāt, tad galvenais, kas jāsavaglabā, ir enerģijas plūsma. Svarīgi ir darīt visu ar patiesu apziņu, nevis tikai tāpēc, lai tas tiktu izdarīts, jo kāds teicis, kas tas ir labi. Vienkārši jābūt godīgam pret sevi. Līdzko šis noteikums būs izpildīts, pārējais automātiski sakārtosies savā loģiskajā secībā pats no sevis.

Emocionālā cīņa ar sevi, nespējot pieņemt cita cilvēka veiksmi

Vai var būt tā, ka cilvēks neizjūt prieku par naudu, ko saņēmis? Atbilde būs pozitīva, lai cik dīvaini tas neizklausītos. Tā notiek, kad persona ir naudas sekas, nevis cēlonis – tas ir, ja cilvēkam ir nauda, bet tā nav nopelnīta. Labs piemērs varētu būt bagāta un nabaga cilvēka savstarpējās attiecības. Bagātais visu laiku dod nabagam naudu, ko nabagais arī nepārtraukti pieņem. Bet, laikam ejot, nabagais nevis jūtas pateicīgs, bet gan sāk ļaunoties un ienīst bagāto naudas devēju. Kāpēc tā notiek? Tā vienkārši ir emocionāla cīņa ar sevi, kuras pamatā ir nespēja pieņemt cita cilvēka veiksmi un savu nevarēšanu izklūt no nabadzības – sava veida apburtā loka, kurš tiek stiprināts katru reizi, kad tiek iedota jauna *palīdzības deva*.

Var sacīt, ka mūsdienu monetārā sistēma neveicina cilvēkus ne

dzīvesprieku, ne vēlmi attīstīties, bet tā vietā palielina egoismu un negativismu. Cilvēki kļūst par naudas kalpiem. Nauda, ko iegūst bagātais slānis, tiek ņemta no personām, kuras ir parādā kādam citam – bankai vai citai iestādei. Pastāv interesants uzskats, ka šī sistēma ir burtiski ieprogrammējusi mūsos vēlmi meklēt problēmas, lai sabiedrība tiktu šķelta, lai notiktu tiesvedības, nauda tiktu ieguldīta un notiktu naudas plūsma. No vienas puses, šī naudas plūsma arī notiek, vienīgi tā ir ar negatīvu nokrāsu. Faktiski ikviena kompānija un reliģija šķir cilvēkus citu no cita un rada mūžīgas problēmas, lai paplašinātu naudas plūsmu. Pasaulē vairākos pētījumos runāts par to, ka cilvēka dabā nav izdarīt noziegumus, tādus kā zagšana vai krāpšana, ja vien uz viņu nav izdarīts spiediens. Šajā gadījumā tas ir vides spiediens, ko rada nauda un cilvēka nespēja apmierināt pat savas pamatvajadzības. Pētījumi pierāda, ka 95 % noziegumu tiek izdarīti naudas dēļ, bet atlikušie – dažādu atkarību dēļ. Šī tēma ir pietiekami dziļa un papildus izpētes vērtā, un tai būtu jāpievērš daudz lielāka nozīme arī valstiskā līmenī. Runājot par naudu, jāatceras karmas jeb atmaksas likums. Ar mazas mahinācijas palīdzību cilvēka kabatā nokļūst dažas naudas zīmes, un tas ir šķietami ātrs veids, kā iegūt naudu, bet sevi uzskatīt par gudru un arjautīgu. Īstenība ir pavisam savādāka.

Liela problēma ir arī cilvēku lielā apmātība ar domu par vēl lielāku bagātību, nekā viņiem šobrīd ir, jo tā šķietami sniedz visu, kas nepieciešams laimīgai dzīvei. Savukārt šo apmātību rada mediju telpa, kura kultivē veiksmīgas dzīves modeļus, rādot, ka laime sasniedzama tikai tad, ja izmanto noteiktus šablonus. Un cilvēki tiem akli mēģina sekot.

Mediju un apkārtējās vides ietekme

Liela problēma ir arī cilvēku lielā apmātība ar domu par vēl lielāku bagātību, nekā viņiem šobrīd ir, jo tā šķietami sniedz visu, kas nepieciešams laimīgai dzīvei. Savukārt šo apmātību rada mediju telpa, kura kultivē veiksmīgas dzīves modeļus, rādot, ka laime sasniedzama tikai tad, ja izmanto noteiktus šablonus. Un cilvēki tiem akli mēģina sekot, jo domā, ka tas ir pareizi un nepieciešami. Gadās, ka cilvēks, nonācis situācijā, kurā tiek zaudēta nauda, vairs nespēj adekvāti uztvert notiekošo, jo tas ir pārāk liels šoks *veiksmīniekam* - personībai, kura vēlas dzīvot kā reklāmā. Tad iestājas jebkura no sekojošām krīzēm, kas saistās ar veselības problēmām - prostatas vēzis, impotence, olnīcu iekaisumi, radikulīts un citas kaites. Tā visa pamatā ir tieši psiholoģiskā sakāves sajūta, kuru ir grūti pieņemt.

Par naudai piemītošo enerģiju var lieliski pārliecināties, atceroties 20. gs. 70. gadu sākuma notikumus, kad ASV valdība atbrīvoja dolāru no tās neērtās saiknes, ko cilvēce pazīst kā zelta

standartu. Agrāk par dolāra banknoti varēja nopirkt noteiktu zelta daudzumu. Tagad dolārs kalpo kā Amerikas ekonomikas veselības simbols, un tas ir kaut kas garīgs.

Naudas ietekme uz garīgajām un seksuālajām attiecībām

Mūsu domas par naudu atstāj ietekmi arī uz garīgajām attiecībām. Sabiedrībā ir iesakņojusies ideja, ka Dievs ir tas, kurš pasargās no nelaimes un atdarīs ar labu tiem, kuri nodarbojas ar labdarību. Un te nav vairs svarīgi, vai šī ideja ir pamatota uz mītiem vai patiesību. Mēs šai idejai ticam daudz vairāk nekā šaubāmies par to, un tas ir pats svarīgākais. Ikvienam zināms, ka bez ticības uz izdošanos nevar uzsākt darbošanos. Vislabākais veids, kā mēs varam izveidot veiksmīgu līdzāspastāvēšanu, ir uztvert naudu kā substanci, ko tikai ticība var piesaistīt mūsu dzīvei.

Nauda tiek pielīdzināta arī seksuālajai enerģijai. Pastāv uzskats, ka nauda ilgāk turas pie tiem, kam ir sakārtotākas seksuālās attiecības. Šai idejai var pretoties, bet ar laiku ikviens tai gūst apstiprinājumu. Darbaholiķi ir īpaša cilvēku grupa, kuriem bieži vien ir daudz naudas, taču viņi nerod tai vērtību, jo ar darbu tiek aizpildīts viņu dvēselē mītošais tukšums. Tādēļ nav brīnums, ka kārtējos pētījumos naudas maka biezums tiek salīdzināts ar potenci. Bagātākiem cilvēkiem ir lielāka potence nekā tiem, kuriem naudas mazāk. Tas tiek skaidrots ar augsto pašapziņu, kas piemīt bagātākiem cilvēkiem. Viņi nejūtas tik problemātiski ne naudas, ne līdz ar to arī seksuālajā jomā. Viņi dzīvē iet kā uzvarētāji un ar šo savu nostāju arī bieži panāk uzvaru.

Par naudas un seksuālās enerģijas mijiedarbību var runāt vēl arī citos aspektos, kas sabiedrībā raisījuši diskusiju. Lai arī sievietes mūsdienās kļuvušas daudz patstāvīgākas un viņām nesagādā problēmas, piemēram, samaksāt restorānā rēķinu, tomēr vienmēr ir patīkami, ja vīrietis spēj parūpēties par sievietes komfortu. Der pieminēt, ka arī šajā jomā ir veikti novērojumi, kuros secināts, ka vīriešiem, kuri necenšas samaksāt arī sievietes daļu, kas iekļauta restorāna rēķinā, ir sliktā ģenētika.

Ar gadiem spēja veidot biznesu neizzūd - tā pat paliecinās

Naudas enerģija ir saprātīga. Biznesa kontakti bieži vien pārsniedz konkrētas valsts robežas. Ja ir vēlme uzlabot attiecības ar partneriem no citas valsts, nolieciet uz sava galda vai birojā šīs valsts seno garīgo vērtību simbolus. Pie tam tieši senos un noteikti garīgos simbolus, nevis vēsturiskos vai kultūras simbolus. Tādā veidā naudas enerģijas pievilkšanās spēks būs liels, nesot līdzīgi veiksmi darījumos ar sadarbības partneriem, bet galvenais - viņu labvēlīgo attieksmi un izpratni par lietām.

Biznesa attīstība var tikt saistīta ar vēlmi jau bērnībā kaut ko sasniegt. Psihologi uzskata - ja bērns kopš bērnības caur saviem vecākiem darba tēlu uztver negatīvi (pārāk daudz strādā u.c. izpausmes), tad zemapziņas līmenī viņš atraujas no tā. Sekas var izpausties tālākajā bērna dzīvē kā apātija, nevēlēšanās mācīties un pat darba trūkums. Tas liecina par to, ka arī pret darbu varbūt jāattiecas kā pret līdzekli savas dzīves pilnveidošanai. Faktiski ar gudru attieksmi var paveikt ļoti daudz. Kā saka V. Siņeļņikovs: „Gudrība atrisina visas problēmas un atnes naudu.”

Dzīves ritmā darbs vai bizness aizņem lielāko daļu laika. Tas tāpēc, ka cilvēkam pēc būtības ir bail no tā, ka ar gadiem prasmes

paliks arvien mazākas, un tas liegs iespēju darboties izvēlētajā jomā un pietiekami pelnīt. Bet var sacīt, ka labākais līdzeklis, kas ļauj atbrīvoties no šīm bailēm, ir apstākļi, ka ar gadiem spēja radīt neizzūd - tieši otrādi, tā pat palielinās. Galvenais – paskatīties uz situāciju no citas, šīs pašas realitātes puses.

Lai mainītu pasauli, ir jāmainās pašam

Pazīstamais miljonārs, uzņēmējs un finanšu eksperts Bodo Šēfers (*Bodo Schafer*), uzsākot savas dzīves gaitas, nebija ne bagāts, ne arī veiksmīgs. Jau kopš bērnu dienām viņš redzēja daudzus cilvēkus, kuri savas nabadzības dēļ bija kļuvuši bezpalīdzīgi. Viņa tēvs, kurš tolaik sniedza bezmaksas juridisko palīdzību trūcīgajiem, tādā veidā motivēja viņu sasniegt augstākas virsotnes. Jau tobrīd mazais Bodo saprata – lai mainītu pasauli un spētu tai palīdzēt, ir jāmainās pašam. Par spīti trūcīgajiem apstākļiem, viņš dzīvoja savu dzīvi pilnīgi pretēji tam, kā to darīja lielākā daļa viņa līdzgaitnieku. Viņš maksimāli mēģināja izbaudīt dzīvi, bet tai pašā laikā izdarīja svarīgus secinājumus, kas vēlāk tika publicēti viņa grāmatās.

Kas ir lietas, ko vērts ievērot?

Ja kāds vērsas pie jums ar lūgumu aizdot naudu, tad ir globāli jāpadomā par to, ka pienācis laiks kaut ko atdot pasaulei (un tā nav obligāti nauda).

Ja kāds prasa aizdot naudu, tad dod, ja vari to izdarīt, negaidot neko atpakaļ. Aizdot, gaidot naudu atpakaļ, gan nevajag, citādi var aizvainot naudas enerģiju.

Ja naudu dot negribat vai nevarat, tad paskaidrojiet, ka iedot tādu summu uz doto brīdi nevarat, tomēr esat gatavs palīdzēt arī citā veidā jebkurā brīdī.

Dod cilvēkam naudu, ja viņam nav ko ēst vai nepieciešami medikamenti, un viņš pats to prasa.

Ja vēlaties aizņemt naudu, tad liels ieteikums ir nesteigties ar to. Pārdomājiet un uzdodiet sev jautājumus - kam šī naudas summa ir vajadzīga un vai bez tās nevar iztikt.

Naudas lietas vienmēr nepieciešams nokārtot līdz galam. Dabiski ir jautājums, kāds tam būtu pamatojums. Ir tāda lieta kā *oficianta sindroms*. Ik dienas restorānā iegriežas ieturēt maltīti desmitiem cilvēku. Viņi pasūta ēdienu, notiesā to un pēc tam par to samaksā. Ja oficiantam dienas beigās pajautātu, ko konkrētais cilvēks ēdis, diez vai viņš spētu tik labi to atcerēties. Bet ja šis pats cilvēks nebūtu samaksājis par savām pusdienām un aizgājis, tad oficiants visu savu dzīvi atcerētos, ko klients pasūtījis. Tādēļ arī saka, ka naudas lietas jānokārto līdz galam.

Daudzi cilvēki vēl aizvien sūdzas par savu dzīvi, sakot, ka nepelna pietiekami daudz vai nepelna tik, cik varētu pelnīt ar viņu pieredzi. Mūsdienās populārie panākumu konsultanti jeb kouči uzskata tā – ja tev nav pietiekami daudz naudas (tik cik tu uzskati, ka vēlies saņemt), tad tā tev vai nu nav vajadzīga, jo tu nezini, kādēļ to tev vajag, vai arī tas, ko tu dari, nevienam nav vajadzīgs. Der padomāt par šo tēmu, jo svarīgi ir vienkārši saprast, ko tu dari, kā tu dari, kāpēc tu to dari un ko darīt, lai rezultāti būtu vēl labāki.

Tautā izplatīti rituāli pozitīvās naudas enerģijas palielināšanai

Par naudu vēlams atcerēties vēl dažas lietas. Par vienu no tām

jau runāts iepriekš. Ir zināms, ka nauda nes sevī daudzu cilvēku enerģiju, tai skaitā negatīvo. Tādēļ, lai apslāpētu visu negatīvo, kas naudā uzkrāties, nepieciešams to kādu brīdi paturēt uz koka priekšmeta – dēlīša vai trauciņa. Sevišķi ieteicams šādu rituālu veikt, atdodot vai saņemot parādu. Parākus atdot vai saņemt nav ieteicams vakara stundās, jo naudai tāpat kā cilvēkam ir savs dienas ritms, un vakara laiks ir paredzēts mieram, nevis aktivitātēm. Cilvēkiem, kuri biežāk ceļo, iespējams, nācies sastapties ar žestu, kad pārdevējs, saņemis no pircēja naudu par precī, to pavēdina gaisā virs citām precēm. Tas tiek darīts, lai ātrāk tiktu nopirkta arī tās preces, kas vēl palikušas plauktos un paātrinātos process *nauda – prece – nauda*. Palikušajām precēm tiek nodota banknotes turētāja naudas enerģija, kura lielākoties ir pozitīva (vismaz preces iegādes brīdī), tādējādi vairojot tirgotāja naudas enerģijas plūsmu.

Ir arī īpaši naudas rituāli, kas veicina jau iepriekšminēto enerģijas apriti. Kā vienu no tiem var minēt rituālu, kad mēneša trīspadsmitajā datumā nepieciešams aiziet uz baznīcu un ar papīra naudu nopirkt septiņas svētītās sveces. Izdoto sīknaudu vakarā, gulēt ejot, izkaisa istabas vidū. Svarīgi, lai to neviens neuzlasītu. Nākamajā rītā sīknaudu salasa, ietin baltā papīrā un liek naudas podiņā. Mēnesi šo naudu neaiztiek, bet pēc tam atkal par to pērk sveces. Pāri palikušos santīmus ber naudas podā, uzkaisot pa virsu rožu ziedlapiņas, un gaida, kad makā parādīsies nauda. Šis rituāls nepieciešams, lai mājoklis piepildās ar naudas enerģiju. Sveču dedzināšana ir viens no veidiem, kā attīrīt mājokli, ienest tajā siltumu un likt naudai vairoties. Zaļu sveci dedzina tad, kad nepieciešams atdot parākus, bet naudas kā nav, tā nav. Ar sarkanu sveci veic rituālu, kad paliek parādā patiešām lielas naudas summas. Uz lapiņas drukātiem burtiem uzraksta īsu formulējumu, katru burtu atpakaļejošā kārtībā sanumurē, lapiņu sagriež pa atsevišķiem burtiem, saliek kaudzītē un katru dienu sadedzina vienu burtu. Kad pēdējais burts būs sadedzināts, naudas enerģija sakustēsies. Tieši tādēļ nepieciešams formulējumu rakstīt pēc iespējas īsāku, lai tas notiek ātrāk.

Ikvienam jābūt izklūt no naudas verdzības rita

Dzīvī iekārtots tā, ka nauda ir instruments mantu un pakalpojumu iegādei, bet mantas un pakalpojumi mums vajadzīgi, lai īstenotu savus nolūkus. Tas var kalpot par iemeslu idejai, ka nauda ir atbilstoši jāizmanto. Šī ideja sevī ietver arī izpratni par veiksmīgu naudas pielietojšanu, lai nestu labumu gan sev, gan citiem. Šībrīža materiālās pasaules iemītniekiem var tikai novēlēt izklūt no naudas verdzības rita un vēlmi varbūt ne atteikties, bet vismaz samazināt dziņu pēc šīs spēcīgās *narkotikas*. Arī narkomāns brīdī, kad saņem kārtējo devu, ir apmierināts, tad, kad viņš devu nevar dabūt, viņa dzīvē sākas elle. Narkotikām nav varas un spēka, bet piemīt eiforijas efekts. Tāpat arī ar naudu – ir brīdis, kad izjūti pamatu zem kājām, tomēr pieprasījumam pēc *nepieciešamā* augot, šis pamats zūd, jo šķiet, ka tas atrodas kaut kur augstāk. Tas neizslēdz faktu, ka caur naudu var izpausties vara un spēks, bet tas notiek tikai tad, ja pats cilvēks padara sevi atkarīgu no naudas. Brīdī, kad mainīsies cilvēces attieksme pret naudu un apstāsies naudas atkarības rats, nauda spēš kalpot ticībā un patiesībā, palīdzot īstenot visus nodomus. Nav nepieciešams naudu pacelt augstāk par sevi un savu dzīvi, jo nauda ir tikai palīgīdzeklis mērķu sasniegšanai, bet nevis laimīgas dzīves pamats. Te der at-

cerēties naudas funkciju, kas būtība arī ir naudas uzdevums – tā kalpo. Atceroties šos vārdus, prātā viss sakārtojas ka pa plauktiņiem, jo nāk apgaismība par to, ka nauda nav nekas tik varens, lai to pastāvīgi vicinātu kā sarkanu lupatu bullim pie acīm.

Mūžīgais samsaras rats

Pastāv domātāju uzskats, ka naudu izdomājuši tumšie spēki, lai piesaistītu cilvēka uzmanību, pakļautu viņa gribu un radītu haosu. Tomēr katru uzmanības piesaisti var vērst pozitīvā virzienā, kas veicinātu cilvēces attīstību. Tas gan īstenojams tikai domājot pozitīvi un kritiski pieejot idejai par naudu kā dzīves pamatvērtību. Te atliek atcerēties par vizualizāciju kā labu instrumentu harmoniskai dzīvei. Cilvēkam ir iespēja atstāt caur savām domām un tēliem neizmērojamu iespaidu uz visu, ar ko viņš sastopas visā dzīves ceļā laikā.

Var sacīt, ka ikviens, kurš izjūt naudas kā līdzekļu trūkumu, to noliedz – varbūt ne apzināti, bet drīzāk zemapziņā. Savukārt tas, vai konkrētā cilvēka dzīvē ir pietiekoši daudz naudas, ir cieši saistīts ar viņa attieksmi pret sevi pašu – vai viņam ir pietiekami daudz cieņas, mīlestības un novērtējuma sajūtas. Lielākoties var sacīt, ka kāda no šiem aspektiem noteikti trūks, kas arī būs izraisījis šo samsaras rata efektu.

Lielisks salīdzinājums tam, lai pateiktu, ka arī pozitīvā naudas enerģija var tikt aizpludināta no viena cilvēka pie otra, ir šāds stāsts. Ikviens laiku pa laikam sevi lamā, uzskata, ka ir labāks vai arī sliktāks par kādu citu, un izjūt vainas apziņu. Psihologi šādā situācijā sacītu, ka šādos gadījumos problēmas ir ne tikai ar pašcieņu un sevis mīlēšanu, bet arī ar pašu dzīvi. Bez tam, ja cilvēks uzskata kādu citu par gudrāku nekā pats, visa pozitīvā enerģija aizplūst pie *gudrības objekta*, sevi atstājot patiešām bešā. Identiska situācija ir naudas lietās. Ja kādam citam ir vairāk naudas un iekšējā sajūta *grauž dvēseli* par to, ka pašam tās nav, tad potenciāli labā enerģija, kam bija jānonāk aprītē un arī maciņā, aizplūst pie naudīgā cilvēka, padarot viņu enerģētiski bagātāku. Var pat teikt, ka katra šāda gaušanās dod vienu papildpunktu cilvēkam, kuram ir nauda. Un nav jau brīnums, ka viņam tā vairojas...

Naudai jābūt līdzeklim, nevis mērķim

Jau iepriekš tika izteikta doma par to, ka nauda ir tikai palīg līdzeklis svarīgu mērķu sasniegšanā. Tā ir domāta tiem, kas grib dzīvot un tiem, kuri vēlas pārveidot pasauli. Tomēr ir svarīgi darboties saskaņā ar sevi un sabiedrības pieņemtajām normām. Nedomiem jābūt gaišiem un patiesiem, bez vardarbības pret citiem un pasauli, kā arī bez viltus un naida. Tiek teikts, ka ir brīži, kad

par naudu ir jādoma īpaši – tas ir tad, kad kaut ko iegādājamies. Faktiski tas cilvēkam nozīmē, ka par naudu ir jādoma dažas minūtes diennaktī, bet pārējā laikā savas domas jāvelta citam. Tas nepieciešams, lai nauda izvirzītos priekšplānā nevis kā mērķis, bet kā līdzeklis un sāktu darboties ikviena cilvēka labā.

Visas negatīvās un destruktīvās domas, postošās emocijas un pārdzīvojumi naudas sakarā liecina tikai to, ka nauda ir pārņemusi personu savā verdzībā tik tālu, ka tai zudis kontroles mehānisms – cilvēks vairs nav naudas saimnieks, bet gan kalps... Bet kas ir jāatceras? Kalpo nauda...

Arī kredītsaistības var radīt saimnieka – kalpa sajūtu, jo aizņemtā nauda tikai iztukšo maku un rada piesaistes sajūtu, bet par brīvību nevar būt ne runas. Kamēr naudas aizņēmējs realitātē citīgi strādā, lai nopelnītu naudu, viņa apziņas un zemapziņas limenī arī noris liels darbs – cenšanās atbrīvoties no parādu jūga, spēcīgi uzbrūkot tam, kam viņš ir parādā. Tie var būt reāli vārdiski uzbrukumi jau galējā stadijā, bet sākotnēji tās ir negatīvas domas parāda sakarā, kas aizņem lielāko daļu ikdienas laika. Savukārt naudas aizdevējam parādnieka tēls arvien saglabāsies zemapziņā, atņemot ļoti daudz enerģijas, jo emocijas šādā situācijā noteikti nav no labākajām. Jāatgādina arī kas cits – ja aizdevējam daudz enerģijas atņem negatīvās domas, tad aizlienētājam pastāv iespēja, ka šis presings būs dubultspēcīgs. No vienas puses – pašā cīņā ar sevi, lai nauda tiktu atgriezta, bet no otras – aizdevēja pārdzīvojumu un negatīvo domu strāvojuma sajaušana.

Esi devīgs un atbrīvo vietu jaunām idejām

Cilvēcei ir jāiemācās priecāties par citu cilvēku veiksmi un laimi, jo skaudība un alkatība ir kā lamatas, kas noliktas ceļā uz bagātību un panākumiem. Bet cik daudzi vēl joprojām iekrīt šajās lamatas... Pārcilājot domas par to, kas ir tas, kas mūs dara alkatīgus, nākas secināt, ka tā drīzāk ir pārpilnība, nevis trūkums. Te savukārt nepieciešams izšķirt dažas personu grupas, piemēram, skopos un taupīgos cilvēkus. Skopums un taupība ir alkatības atvasinājumi. Skopie dzīvē vienmēr vēlas būt pārtikuši, tādēļ sevi ierobežo, izvairoties no liekiem izdevumiem, un neatdod neko, jo uzskata, ka pašam vēl noteikti noderēs. Bet, ja reiz skopais neko nedod, tad arī neko nesaņem atpakaļ.

Dāsnajiem ir vieglāk – viņi ir devīgi, jo ir atvērti došanai, un līdz ar to arī saņemšanas enerģijai. Būt devīgam nav grūti. Ikvienam gan mājās, gan arī darbā varbūt ir lietas, kuras ir savu laiku nokalpojušas un vairs nesniedz to iedvesmu, ko iegādes brīdī. Tādas lietas ir vērts atdāvināt vai nodot kādai labdarības organizācijai, jo tas, kas vienam vairs nesniedz prieku, citam ik dienas būs patīkams pārsteigums. To darīt nepieciešams arī tāpēc, lai atbrīvotos vieta jaunām mantām un pašam svarīgākajam aspektam – jaunām idejām. Tāpat kā smadzenēm vajag skābekli, arī idejām vajag vietu, kurā izplatīties.

Ikviens vēlas dzīvot pārpilnībā. Lai to sasniegtu, galvenais ir ar prātu saprast, ka šai pasaulē ir pilnīgi viss, kas cilvēkam ir nepieciešams, un pie tam vajadzīgajā daudzumā. Ja iepriekš rakstīto teikumu iekļauj galvā kā alfabētu, paliek vieglāk ne tikai vadīt savu ikdienu, bet arī strādāt un izvērtēt dzīves sniegtās iespējas. Galvenais ir, pat nakts vidū pamostoties, spēt to noskaidrot kā pantiņu ar pietiekami lielu pārliecību, ka tā ir taisnība, jo tā patiešām arī ir! Tajā brīdī, kad tas izdodas, var teikt, ka ir apgūts ne tikai vidusskolas kurss, bet arī iegūta augstākā izglītība *dzīves mācībā*. **BP**

Volgas, dzelži un brīvības sajūta

Autošosejas sacensības *Dzintara Volga* pirmoreiz notika 1963. gadā, kad daži karstgalvīgi Rīgas Taksometru parka darbinieki nolēma sarīkot sacensības *Mežaparka* sporta trasē. 1980. gadu sākumā *Dzintara Volga* jau bija kļuvušas par PSRS mēroga sacensībām, kuras norisinājās Biķernieku trasē Rīgā un savos ziedu laikos spēja pulcēt ap 100 tūkstošiem skatītāju. Pēc Latvijas neatkarības atgūšanas *Dzintara Volgas* sacensības uz laiku tika pārtrauktas, līdz 2010. gadā grupa autosporta entuziastu izlēma tās atdzīvināt vēsturisko autosacensību statusā. 2013. gadā *Dzintara Volga* ar sacīkšu šovu *Mežaparkā* nosvinēja savu 50 gadu jubileju. Viens no sacensību dalībniekiem un vēsturisko *volgu* pilotiem ir arī Andrejs Paupers.

Pastāsti par savu biznesu.

Esmu SIA Viastor valdes loceklis. Mēs strādājam kopš 1999. gada un nodarbojamies ar apģērbu un apavu tirdzniecību. Mums pieder *Camel Active*, *Liu Jo* un *Brax* apģērbu veikali. Esam izveidojuši arī paši savu sieviešu apģērbu brendu *Nolo*, un mums ir šūšanas cehs ar 20 šuvējām. Kopš 2000. gada strādājam visās trijās Baltijas valstīs, kur mums ir 22 veikali, un kopumā visā Baltijā nodarbinām ap 160 cilvēku. Pirms krīzes mēs, protams, bijām lielāki, toreiz mums bija vairāk nekā 40 veikalu.

Tavs vaļasprieks un atpūtas veids ir braukšana Dzintara Volgā. Kā tu līdz tam nonāci?

Jau kopš bērnības esmu pieradināts pie tā, ka ir jāstrādā. Un, ja ir jāstrādā, tad tas nozīmē, ka darbs jāpadara labi, bet pēc tam var pienācīgi atpūsties. Padomju laikā mēs aktīvi audzējām ziedus – tulpes un gladiolas, un ar to diezgan labi varējām nodrošināt savu dzīvi. Kopš bērnības atceros tās puķu sīpolu vagas, kas bija jāravē un jāapstāda.

Skolas laikā sāku spēlēt volejbolu un 1988. gadā aizspēlējās līdz pat PSRS jaunatnes izlasei. Biju divkārtējs čempions Latvijas PSR volejbola izlases sastāvā. Kad Latvija atguva savu neatkarību, iznāca tā, ka volejbolam tika pielikts punkts – ja vēlēs spēlēt tālāk, vajadzētu pārvākties dzīvot uz Krieviju, pieņemt Krievijas pilsonību un turpināt spēlēt tur, jo bija skaidrs, ka Latvijā volejbola attīstība vismaz uz kādu laiku apstāsies. Līdz ar to priekšroka tika dota biznesam. Un vēl ir tāds svarīgs punkts attiecībā uz atpūtu – es nelietoju alkoholu jau 14 gadus, un, manā skatījumā, ja vīrietis nelieto alkoholu, tad viņam sava enerģija jāliek kaut kur citur. Tā tika atrasts tāds brīnišķīgs nodarbošanās veids kā motokross. Es braukāju enduro krosā Latvijas amatieru čempionātā, un tas mani ļoti aizrāva. Taču visam ir savs laiks, un pienāca brīdis, kad vairs neturēja nevis dzelzi,



bet gan kauli. Tas kļuva par apgrūtinājumu veselībai, un tā krosa motociklam tika teiktas atvadas.

Tā nu nosvinēju 40 gadu jubileju un nonācu nesaprašanā – ko darīt tālāk? Protams, es regulāri apmeklēju sporta zāli un uzturēju fizisko formu, tomēr kaut kādu pieķeršanos vajadzēja. Nācās izvēlēties – vai nu atsākt lietot alkoholiskos dzērienus, vai arī atrast ko citu. 2010. gadā Māris Ozoliņš (latviešu autosportists, Rīgas Biķernieku kompleksās sporta bāzes vadītājs. – BP) uzsāka vēsturiskās *Dzintara Volgas* kustības atdzimšanu – autošosejas sacīkstes pa apli ar padomju laiku ražojuma automašīnām, un tā nu kaut kā netīšām sanāca, ka arī es ielēcu šajā vilcienā. Tas mani ir aizrāvis ne pa jokam. Pēdējos četrus gadus ir tā, ka nav pat īsti skaidrs, vai pirmās tiek risinātas biznesa lietas, vai arī meklēts un skrūvēts kāds *volgas* dzelzis, bet bizness pa to laiku var palikt malā.

Iznāk, ka tev īstai laimei bija vajadzīga volga?

Nē, nav jau svarīgi, vai tā ir *volga* vai motocikls. Manā skatījumā ir svarīgi, ka cilvēkam ir kāda sirdslieta, kas patīk. Nav jau obligāti tā, ka visiem jābrauc ar *volgām*, lai būtu laimīgi. Tā *volga* dod dzīves brīvības, laimes un piesātinātības sajūtu, bet citam šī sirdslieta tikpat labi var būt arī makšķerēšana vai kas cits. Katram jau jāizvēlas kas savs, un ikviens to dzīvē arī atrod.

Nu jau šāgada *volgu* sezona ir veiksmīgi beigusies. Četros gados, kopš braucu Latvijas *Dzintara Volgas* kausa izcīņā, esmu ieguvis divas pirmās vietas un divas otrās, un tas ir ļoti labi, ja ņem vērā, ka es ar autosportu pirmo reizi sāku nodarboties 40 gadu vecumā. Taču konkurence aug, cilvēki nāk klāt, un viss notiek. Katrā ziņā man liekas pozitīvi, ka, atverot Latvijas interneta sludinājumu portāla sadaļu, kurā tiek tirgotas sporta automašīnas, var redzēt, ka tiek tirgotas rallija un krosa mašīnas, bet sporta *volgu* vairs praktiski nav. Cilvēki, kuri iesaistījušies šajā pasākumā, turpina to darīt, un izskatās, ka arī turpinās.

Tev jau pašam *volgas* kādreiz nebija?

Jā, *volga* man bija tāds kā sapnis, jo padomju laikā, kad man



mašīnas nebija, es uz treniņiem šad tad braukāju ar taksometru – *volgu*. Man jau tai laikā šādi tādi līdzekļi bija, es kā profesionāls volejbola komandas dalībnieks skaitījos algots darbinieks rūpnīcā *Radiotehnika*. Un tā *volga* man vienmēr likās kā neaizsniedzams sapnis. Tēvam bija divi žiguļi, bet *volgas* nez kāpēc nebija – vai nu viņš to nevarēja atļauties, vai arī negribējās *zīmēties*. Tagad man pieder kādas astoņas *volgas* dažādā tehniskajā stāvoklī – izjauktas, neizjauktas, sporta mašīnas, pa ielu braukājamās, tā ka tas jau tā kā velk uz atkarību. Pēdējā gada laikā gan esmu nopircis tikai vienu *volgu* un par to samaksāju 200 Ls. Cits par tādu naudu pārķurpes vai rokassomiņu. Laba *volga* labā stāvoklī maksā ap 1000 Ls, kas arī nav dārgi.

Tas jau ir kā mūslaiku stereotips un zīmogs – ja ir nauda, tad ir arī laime. Tomēr laikam jau jāsaprot, ka tā nav tā īstā patiesība, ka laime ir ne tikai naudā un visās modernajās lietās, kas straujā tempā ielaužas mūsu dzīvēs.

Ar ko braukšana ar vēsturisko sporta *volgu* atšķiras no citiem autosporta veidiem?

Galvenais, kāpēc man patīk autosportā braukt ar *volgu*, un kāpēc to varbūt vajadzētu darīt arī citiem, ir tas, ka reāli domājot cilvēkam vajadzētu domāt par visādām varbūtībām, kas var notikt. Mūsu apstākļos *volga* ir viens no drošākajiem autosporta variantiem, jo tie ātrumi, ko mēs attīstām, nav lieli – Biķernieku trasē mēs ātrāk par 150 km/h neieskrienamies. Bez tam dzelzu apkārt *volgas* braucējam ir pietiekoši daudz, un tie ir pietiekami izturīgi,

lai varētu pārciest pašas smagākās avārijas, kas var notikt. Kā nekā apkārt Biķernieku trasei tomēr ir betona borti, un avārijas gadījumā atduršanās notiek šai bortā.

Ja tā pavēro, Eiropā rallija trasēs katru otro nedēļu aiziet bojā vismaz viens cilvēks. Salīdzinot ar 30 gadus senu pagātni, rallija mašīnu ātrumi ir bezmaz vai dubultojušies, taču cilvēku prasme un iespējas vadīt šīs mašīnas neko daudz mainījušas nav. Kur nu vēl amatieru līmenī, kuri lielos vilcienos nemaz nav gatavi tādas mašīnas vadīt. WRC rallija profesionāļi, protams, ir cita lieta, taču mēs esam amatieri, kuri ikdienā netrenējas. Tas ir bīstami veselībai un dzīvībai, un tāpēc diemžēl samērā bieži notiek, ka rallija braucēji ik pa laikam aiziet bojā. Jo jaudīgākas mašīnas un lielāki ātrumi, jo biežāk tā notiek.

Mūsu sporta veids, manuprāt, ir saudzīgāks gan veselībai, gan arī naudas makam. Tehnika tomēr ir pietiekoši lēta, un bez tam *volgās* ir tā – ja tev ir prasmīgas rokas, tad tu vari dabūt dzelzus un gandrīz visu uztaisīt pats. Modernākā autosportā tas nav iespējams. Tur mašīnas ir krietni sarežģītākas un dārgākas, un praktiski viss atduras pret naudu. Paskatoties intervijas ar rallistiem vai drifteriem, var redzēt, ka visām nobeigums ir tāds – ja man būtu līdzekļi, tad es gan... Ja man būtu līdzekļi, es gan nezinu, vai es brauktu rallijā – es visticamāk uzbūvētu vēl trīs *volgas* un uztaisītu savu komandu. Bet katram jau savs, kā saka.

Mūslaiku tendence gan autosportā, gan arī visur citur, uz kuriem mūs šī trakā pasaule dzen, ir tāda – ja nav vardarbības un avāriju, tad produkts nevienu neinteresē. Ja tas viss ir, tad ir pilnas tribīnes skatītāju un pilni mediji ar rakstiem un reklāmām... Šai ziņā mēs tik pievilcīgi neesam, jo avārijas mums negadās bieži. Tomēr, kopumā ņemot, mūsu sacensības ir pievilcīgas ar to, ka mums ir visvairāk dalībnieku. Protams, notiek arī kādas sadursmes un citi asumi, un skatītājiem tas patīk, kaut arī ātrumi nav tik lieli. Paldies Dievam, uz slimnīcu pagaidām neviens nav vests, un ceru, ka tā arī nebūs.

Svarīgi ir arī tas, ka mums ir vēsturisko autosacensību statuss. Mēs šo vēsturi saglabājam un turpinām *Dzintara Volgas* tradīciju, paliekot tādi paši, kā tas bija pirms 30 gadiem, tikai, protams,



daudz drošākā līmenī. Mēs vēlamies saglabāt vēstures garu, nevis līdot kosmosā.

Ko tu saki par volgu kā par mašīnu?

Manā skatījumā nebūtu nekādu problēmu, ja būtu kā agrāk, kad no mašīnām bija tikai *volgas*, žiguli un *moskviči*. Es labprāt brauktu gan ar *volgu*, gan ar žiguli – galvenais, lai var pārvietoties no punkta A uz punktu B. Pozitīvi ir arī tas, ka cilvēki atkal sāk izmantot šīs mašīnas braukšanai pa ielām, sevišķi žiguļus. Tie tomēr ir lēti pārvietošanās līdzekļi, kas pilda savas funkcijas, un, ja

Mūsu sporta veids ir saudzīgāks gan veselībai, gan arī naudas makam. Tehnika ir pietiekoši lēta, un bez tam *volgās* ir tā – ja tev ir prasmīgas rokas, tad tu vari dabūt dzelžus un gandrīz visu uztaisīt pats. Modernākā autosportā tas nav iespējams.

kas salūst, to tikpat lēti var arī salabot. Ja cilvēks nebrauc bieži un viņam nav lielu ienākumu, viņš var par pārsimts latiem nopirkt tādu mašīnu un pats ap to knibināties. Tas pašlaik atkal ir aktuāli, jo nodrošina cilvēkam iespēju kaut kur aizbraukt, un daudzi tomēr nevar atļauties nopirkt modernu auto.

Volga manā skatījumā ir ļoti izturīgs dzelzis, pat ielas braucamajā variantā to var piebāzt līdz malām, un nekas šai mašīnai nenotiks – ne amortizatori salūzīs, nekā. Ļoti ietilpīga mašīna un tāds pats bagāžnieks – atceros, ka, braucot slēpot ar ūdensslēpēm, es tur saliku divus ūdensslēpju komplektus, veikbordus, vestes un ko tik vēl ne. Ļoti plašs salons, tur tu jūties kā tādā akvārijā un

labi pārredzi apkārtni, jo virsbūves jumta statņi ir ļoti mazi. *Volga* dod tādu kā brīvības sajūtu – nu, vismaz man.

Kādas volgas tev ir?

No tām astoņām *volgām*, kas man pieder, viena bez riteņiem un dažādiem agregātiem mētājas man sētā rezerves daļām. Tas iznāk daudz lētāk – par 150-200 Ls nopirkt mašīnu, kas vēl ir uz riteņiem, izmantot to rezerves daļām un virsbūvi pēc tam vēl nodot metāllūžņos. Divas citas *volgas* arī ir tādi rezerves daļu donori. Tad vēl man ir trīs *volgas* ideālā stāvoklī, ar kurām var braukt pa ielu. Tās es pieturu, tā teikt, lai citiem netiek, jo *volgu* galu galā jau vairāk nepaliek. Vēl viena ir mana sporta *volga*, un pēdējā ir virsbūve gatavības stadijā ar noņemtu krāsu, kuru vajadzības gadījumā var ātri pārvērst sporta mašīnā.

Bet tas, kā jau teikts, ir katram savs. Citreiz veikalā brīnās, ka es pārku uzreiz trīsdesmit saldējumus, bet tai pašā laikā neviens nebrīnās, ka cilvēks pārka pudeli šņabja, kas maksā vairāk nekā tie trīsdesmit saldējumi. Arī ar *volgām* ir tāpat – viss ir relatīvs. Galvenais ir tas, ka tev ir kāda aizraušanās, un tad arī dzīve ir vieglāka. Mana sieva to visu sākumā uztvēra diezgan jūtīgi, tāpat kā kādreiz motociklus, taču tagad viņa ir apradusi – labāk lai vīrs brauc ar *volgu*, nekā vazājas nez kur apkārt.

Prieku un azartu jau rada ne tikai braukšana ar volgu?

O, tas jau ir atsevišķs stāsts. Pozitīvais visā šai lietā ir tas – lai ātri brauktu ar *volgu*, vajadzīgās detaļas veikalā nopirkt nevar, tās pat kurā katrā darbnīcā nevar izgatavot. Ir jābūt zināšanām, tai skaitā darbā ar šīm padomju laika detaļām, to materiāliem, tehnoloģijām un apstrādi, jo tā ir pavisam cita filozofija. Ir pierādījies, ka ar to vislabāk tiek galā cilvēki, kas to visu ir darījuši jau tajos laikos. Un, ja nav kontakta ar šiem *vecajiem bukiem*, tad tikt pie laba rezultāta ir ļoti grūti. Līdz ar to šā gada laikā manu paziņu loks ir papildinājies ar daudziem interesantiem cilvēkiem no šīs *vecās gvardes*, ar kuriem nācies satikties un sadarboties. Ikvienam no viņiem ir savs dzīvesstāsts un sava vēsture, un vismaz man tas viss liekas ļoti interesanti. Katrā ziņā ir ļoti patīkami kopā ar viņiem



pavadīt laiku un uzzināt kaut ko jaunu par tiem laikiem un cilvēkiem. Tas ir viens no priekšnosacījumiem labam sacensību rezultātam – vajag kontaktēties ar cilvēkiem, kuri kādreiz ņēmušies ar *volgām* vai žigūļiem, un kopā ar viņiem izveidot konkurētspējīgu mašīnu padodas vislabāk. Un, domāju, arī pašam jābūt labā fiziskā formā, lai būtu attiecīgā līmenī.

Vai sacīkšu braukšana ar *volgu* tev ir kaut ko devusi?

Nu, vismaz man, kopš sāku nodarboties ar autosportu, pārvietošanās pa koplīetošanas ceļiem, ātruma režīms un braukšanas kultūra ir krietni uzlabojusies. Pēc tam, kad esi kā nākas izbraukāties treniņā vai sacensībās, turpināt to uz ceļa jau liekas neinteresanti. Skrieties krustojumā vai tamlīdzīgi man jau liekas drusku smieklīgi. Ja kāds mēģina mani agresīvi apdzīt, tad lai nu viņam tiek, man jau nav žēl. Emociju un adrenalīna, ko esmu guvis trasē, man pietiek uz ilgu laiku, līdz pat nākamajām sacensībām. Protams, trasē iegūtās braukšanas iemaņas noder arī dažādās situācijās uz ceļa, jo tās pilnīgi noteikti ir labākas nekā cilvēkam, kurš beidzis vienkāršu autoskolu.

Jūs braucat arī uz sacensībām ārzemēs?

Jā, braucam gan. Vienu reizi bijām Krievijā, *volgu* dzimtenē

Nižņijnovgorodā. Ļoti žēl, ka toreiz mums sanāca aizķeršanās uz robežas, kur pavadījām gandrīz divas diennaktis. Mūsu galvenais mērķis toreiz bija ne tik daudz nobraukt sacensībās, kā izbraukt ekskursijā pa GAZ autorūpniecību un izstaigāt visus cehus. Bija pat paredzētas nakts sacensības rūpnīcas teritorijā, taču sakarā ar robežas formalitātēm mēs to visu nokavējām un braucām tikai sacensībās. Esam braukuši arī Palangā, Pērnavā un Kauņā. Pagājušajā gadā bija paredzēts, ka mēs brauksim arī Polijā, Poznaņā, bet diemžēl šis pasākums izjuka. Varbūt Polijā brauksim nākamgad. Katrā ziņā mēs esam diezgan pieprasīti, jo mūsu ir daudz, ap 30 *volgām*. Nižņijnovgorodā sacensībās startēja 32 *volgas*, kas ir rekordliels skaits, tai skaitā septiņas vietējās *volgas* no Krievijas. Tiesa, man liekas, ka kopš tā laika pie krieviem nekas nav mainījies – kā viņiem bija tās septiņas *volgas*, tā arī palika. Tas ir paradokss, ņemot vērā, ka Krievijā tagad sabūvētas daudzas sacensību trases.

Dīvaini gan, ka Krievijā nenovērtē sacensības ar *volgām*...

Viena lieta ir tā, ka krievi ar savām *volgām* joprojām masveidā brauc pa ielām. Taču domāju, ka tas ir arī tāpēc, ka viņi līdz šādai *volgu* sacensību idejai savas mentalitātes dēļ vēl nav tā īsti

nonākuši, jo viņiem gribas iztērēt daudz vairāk naudas, lai sēstos modernākās un ātrākās mašīnās. Lai gan sports pēc būtības vispār nevar būt lēts, viņiem būtu jāsaprot, ka par salīdzinoši nelielu naudu šo sacīkšu baudu gūt var gūt arī ar šādu tehniku. Šeit ir svarīgi arī tas, par ko mēs savā starpā vairāk vai mazāk strīdamies – pastāv diezgan strikti tehniskie noteikumi. Lielos vilcienos tie ir tādi paši kā PSRS laikos, ka *volga* tomēr ir un paliek *volga* un ka mēs no tās netaisām kosmosa kuģi. Un tas ir ļoti būtiski – saglabāt vēsturiskās sporta mašīnas tādas, kādas tās bija, lai arī pēc desmit gadiem *volga* izskatītos tāpat kā šodien vai pirms divdesmit gadiem.

Man liekas, ka šie vecie *volgu* dzelži dod brīvības sajūtu – tā ir kā pārvietošanās citā laikā un telpā. Man tas ir ļoti svarīgi. Manā skatījumā varēja labi dzīvot arī tajos laikos, kad datoru nebija, bet bija *volgas* un žiguļi. Galvenais ir tas, ka tev ir kāda aizraušanās, un tad arī dzīve ir vieglāka.

Sanāk, ka *volgas* tev ļauj atslēgties no modernās pasaules?

Nu jau būs pagājuši kādi pāris mēneši, kopš esmu atmetis *Facebook* un *Twitter* lietošanu. Saprātu, ka esmu kļuvis bezmaz vai par šo sociālo tīklu vergu un ka mūžīgā sekošana tam, kas tajos notiek, ir absolūti nevajadzīga. Arī *Delfos* ziņas neskatos jau gadiem ilgi, jo man liekas, ka šo ziņu tēmas krietni velk uz sadzīviskās dzeltenās preses pusi. Manā skatījumā tās ir tādas pieprasītas ziņas, ko var labi pārdot, un saprotams, ka kāds šādi mēģina uz tava rēķina nopelnīt. Man tas nav pieņemams, un negribējās arī palikt par mazu skrūvēti visā šai mehānismā. Man liekas, ka šie vecie *volgu* dzelži mazliet dod šo brīvības sajūtu – tā ir kā pārvietošanās citā laikā un telpā. Man tas ir ļoti svarīgi. Jāsaka, ka arī padomju laikos man klājās labi, kaut arī bija smagi jāstrādā. Es jau no bērnības esmu pieradis pie tā, ka bez darba nekas nēnotiek, un, ja strādā, tad ir arī augļi. Manā skatījumā varēja labi dzīvot arī tajos laikos, kad datoru nebija, bet bija *volgas* un žiguļi. Tā kā es visu laiku tādā vai citādā veidā esmu bijis saistīts ar sportu, tad man jāsaka, ka tādu apstākļu, kādi sportam tika nodrošināti padomju laikā, diemžēl vairs nebūs – vismaz tuvākajos gados ne. Padomju sistēma paredzēja, ka ikviens, kuram bija dotības un vēlētās, sportā vai izglītībā varēja sasniegt jebko. Šobrīd viss atduras pret jau iepriekš teikto – ja man būtu sponsors ar biezu naudas maku, tad es kļūtu par zinātnieku vai brauktu *F-1*. Tas jau ir kā mūsdienu stereotips un zīmogs – ja ir nauda, tad ir arī laime. Tomēr laikam jau jāsaprot, ka tā nav tā īstā patiesība, ka

laime ir ne tikai naudā un visās modernajās lietās, kas strauji tempā ielaužas mūsu dzīvēs.

Pastāsti par jūsu *Dzintara Volgas* klubu.

Nu, ja runā par klubu, tad pirmkārt ir jāmin Māris Ozoliņš, *Dzintara Volgas* otrais papus, kuram jāpateicas par to, ka viņš *restartēja* šo kustību, pie tam tieši tajā brīdī, kad autošosejas sacikstēs bija iestājies krietns pagrimums. Viņš atrada to, kas ir pieprasīts un vajadzīgs cilvēkiem – galu galā, ja cilvēkiem nebūtu vēlētās, tad mūsu nebūtu tik daudz. Māris ar savu entuziasmu un spēju pārliecināt pratu iesaistīt daudzus cilvēkus, kuriem šī lieta patika, un tagad mūsu sacensību klasē ir visvairāk dalībnieku Baltijā. Jāsaka, ka mēs esam kā viena liela saime, kas ņemas ar visiem šiem vēsturiskajiem dzelžiem. Lai gan mēs ik pa laikam strīdamies par dažādām tehniskām lietām, tai pašā laikā esam vienoti, un izskatās, ka mūs nekas nespēj satricināt.

Mēs braucam pa apli, slēgtās sacīkšu trasēs. Ir tiešām apsveicami, ka par Biķernieku trases īpašnieku Rīgā ir kļuvis Rīgas Motormuzejs. Bez tam visam mūsu pasākumam tagad ir mainījies nosaukums, jo mēs vairs neesam tikai *volgas* vien – nākuši klāt arī ļoti daudzi žiguļi un vēsturiskās padomju laika *formulas*. Tagad mūsu sacensības saucas *Dzintara Aplis*, un tajās ir iekļauti vēsturiskie žiguļi, vēsturiskās *formulas* un vēsturiskās *volgas*. Mūsu sacensībās brauc dalībnieki no visas Baltijas. *Žiguļos* ir parādījušies lietuvieši un nu jau arī viens krievs, bet *volgās* – igaunis un lietuvietis.

Vispār jau sajūta bija tāda, ka pārējie mūs tā kā vēroja no malas – cik tad ilgi mēs tā varēsim ākstities un kad šī lieta beidzot izziks? Bet nu izskatās, ka tas viss ir uz ilgu laiku, jo nekā lētāka un drošāka autosportā pašlaik nav, vismaz lietās, ko var nosaukt par autosportu. Un nu cilvēkiem, kuriem gribas gūt piedzīvojumus un emocijas ar automašīnu, ir iespēja izvēlēties. Viens piemērs – Ivars Vasaraudzis, septiņkārtējs Latvijas rallija čempions, kurš pēdējos gados startējis tikai ar *WRC* tipa mašīnām, nomainīja savu *Mitsubishi Lancer WRC* mašīnu pret žiguli un pagājušajā gadā kļuva par čempionu žiguļu ieskaitē. Tas liecina, ka pat cilvēks, kurš ir braucis visaugstākajā līmenī ar vislabākajām mašīnām, spēj gūt baudījumu, braucot ar žiguli. Te nu mēs atkal nonākam pie tā, ka nav obligāti jāiztērē simt vai divsimt tūkstoši, lai varētu gūt pozitīvas emocijas. Var iztikt ar ievērojami mazākām naudām.

Es uzskatu, ka laiks visu nostāda savās vietās. Sākumā cilvēkam gribas trakot, ka vajag ātrāk, augstāk un tālāk, bet ar laiku iestājas tāds brīdis, kad viņš saprot – cik viņš nopelna un var atļauties, tik arī var tērēt. Pēc manām domām, braukt rallijā vai autošosejā ar mašīnu, kas paņemta uz kredīta, ir īsts neprāts. Tostarp mēs esam atraduši savu nišu, kas atbilst cilvēku šodienas ieņēmumiem. Mūsējie var atļauties braukt par nelieliem līdzekļiem, viņiem tas patīk, un skatītājiem arī patīk. Ir pierādījies, ka visvairāk skatītāju nāk tieši uz mūsu sacensībām ar *volgām* un žiguļiem, kas šobrīd ir pieprasītākā lieta autošosejas sacensībās. Tātad mēs ejam pareizā virzienā.

Pateicoties mūsu sadarbībai ar *Rīgas Motormuzeju* un pieejamai sacensību ieejas maksai, šo pasākumu var apmeklēt plašs cilvēku loks, un viņiem ir ko redzēt. Domāju, ka izmaksu ziņā alternatīvas mūsu sacensībām pie mums pašlaik principā nav. Drifta sacensības un citas lietas ir daudz dārgākas. Šajā ziņā mēs esam ļoti demokrātiski! **BP**

uguns skola

Uguns skulptūras ir no koka un siena izgatavotas konstrukcijas, kuru augstums var sasniegt pat vairākus metrus. Šādu mākslas darbu mūžs ir īss. No brīža, kad skulptūras pamatni skar uguns liesmas, tas ilgst vien dažas minūtes. Šis mākslas žanrs pēdējā laikā Latvijā gūst arvien lielāku popularitāti un ļauj mūsdienu kultūrā atdzimt senajiem uguns rituāliem. Uguns skulptūras dāvā cilvēkiem iespēju kaut uz mirkli aizmirst ikdienas rūpes, izjust iekšējo harmoniju un izbaudīt elpu aizraujošas dabas stihijas krāšņumu.

Uguns skulptūru radītāji Kristaps Krolls, Aleksejs Geiko (plašākai publikai pazīstams ar pseidonīmu *Alesh Walker*) un Andris Džiguns stāsta par to, ko viņi ir mācījušies no uguns un kādas jaunas iemaņas palīdzējusi attīstīt viņu jaunā aizraušanās.



Aleksejs Geiko, Andris Džiguns, Kristaps Krolls

Kā jūs iepazīnāties?

Aleksejs: Biksēres ciemā, netālu no Madonas, reiz piecus gadus (kopš 2007. gada) norisinājās ikgadējais uguns skulptūru festivāls *Ugunsūdensroze*, kuru organizēja mūsu kopīgais draugs Kārlis Īle, pazīstams latviešu mākslinieks un tēlnieks.

Uz pirmo festivālu Kārlis mani uzaicināja kā dīdžeju. Toreiz neviens vēl īsti labi nesaprata, kā šādi pasākumi būtu jāriko. Dalībnieku rīcībā bija milzīga koksnes kaudze ar visiem zariem un lapām, bet nebija skaidra priekšstats par to, kā no tā visa izveidot skulptūru. Man bija jārada muzikālais fons un jāizklaidē cilvēki, taču es iedvesmojos no apkārt notiekošā un arī nolēmu izveidot savu uguns skulptūru. Rezultātā sanāca kaut kas līdzīgs martini glāzei, tāpēc savu pirmo skulptūru es tā arī nosaucu – par *Martini*. Toreiz festivālā es iepazinos ar Andri, kurš bija pieaicināts kā tēlnieks. Manuprāt, viņa skulptūra tehniskā izpildījuma ziņā bija visnevainojamākā un arī pati iespaidīgākā.

Andris: Toreiz es pirmo reizi piedalījos uguns skulptūru veidošanā. Mēs ar draugu, ar kuru bijām komandas biedri, vēlējāmies, lai

mūsu skulptūra būtu nevis statiska, bet gan kustētos. Kopš tā laika tas ir kļuvis par sava veida tradīciju – vienam no skulptūras elementiem obligāti jābūt kustīgam.

Kristaps: Es savu pirmo skulptūru izveidoju trīs gadu vecumā Jūrmalas pludmalē ar spainīti (*smejas*). Ar Andri un Aļošu iepazinos festivālā *Ugunsūdensroze* 2008. gadā. Toreiz es piedalījos festivālā kā muzikants un uguns žonglieris, bet vēlāk tomēr nolēmu izmēģināt savus spēkus arī uguns skulptūru veidošanā.

Pastāstiet par šo festivālu!

Aleksejs: Biksērē mēs visi bijām viena komanda. Uz festivālu atbrauca liels dalībnieku skaits, visi veltīja laiku tam, lai iepazītos, un tad ķērās pie uguns skulptūru radīšanas. Neskatoties uz to, ka dalībnieki formāli tika sadalīti komandās, mēs tik un tā palīdzējām viens otram.

Andris: Ja komandai bija jāpaceļ kaut kas smags, kam būtu jāvelta pat puse dienas, tad pār visu teritoriju atskanēja sauciens – *TALKA!* – un visi uzreiz steigās palīdzēt.



Vai jūs vienmēr strādājat vienā komandā, kopš esat iepazinušies?

Andris: Nē, mēs visi trīs kā viena komanda pirmo reizi strādājām tikai kultūras un atpūtas parkā *Mežaparks*, pasākumā *Lepni zem Latvijas karoga*, kas norisinājās festivāla *Staro Rīga* ietvaros.

Aleksejs: Taču arī Biksērē mēs bijām viena komanda, jo dalījums grupās tur bija diezgan formāls.

Kristaps: Ja neskaita *Ugunsūdensrozi* un pasākumu *Mežaparkā*, bija arī citi projekti, kuru ietvaros mēs tikāmies un strādājām kopā.

Kā tiek sadalīti darbi un uzdevumi, strādājot komandā? Kurš ir projektētājs un kurš – ideju autors?

Kristaps: Projektētājs esmu es, taču idejas mēs radām kopā, un arī skices zīmējam kopā. Ikvienam no mums ir savas idejas, un strādājot tās kļūst par vienu veselumu. Taču, strādājot tieši pie pašas konstrukcijas, katrs dara to, kas viņam ir pa spēkam.

Aleksejs: Kristaps ir spējīgs atrast tehnisko risinājumu pat vissarežģītākajā situācijā. Savukārt Andrim ir ļoti daudz interesantu, māksliniecisku ideju.

Ar ko īsti sākās uguns skulptūru mākslas žanra attīstība mūsdienu kultūrā?

Aleksejs: ASV, Blekrokas tuksnesī Nevadas štata ziemeļrietumos, ik gadus tiek organizēts mākslas festivāls *Burning Man* (angļu val. – „degošais cilvēks”). Tā šis žanrs pakāpeniski izplatās un kļūst populārs visā pasaulē.

Kristaps: Vispār jau rituālos ar uguni mūsu senči piedalījušies kopš neatminamiem laikiem. Taču mūsdienu kultūrā visi šie rituāli atgriezās kā jauns mākslas žanrs, pateicoties tieši *Burning Man* festivālam.

Ar ko vēl jūs nodarbojaties, ja neskaita uguns skulptūras?

Kristaps: Es projektēju kāpnes. Esmu izmācījies par galdnieku un tādā veidā ieguvis projektētājam nepieciešamās zināšanas.

Mana māsa ir māksliniece, un bieži esmu viņai palīdzējis ar ideju tehnisko realizāciju, tādā veidā iemācoties ātri uztvert mākslinieciskās idejas un tās tehniski realizēt. Esmu arī uguns žonglieris. Visas šīs iemaņas manī apvienojās, un tā man radās jauna aizraušanās – uguns skulptūru veidošana.

Es nodarbojos arī ar mūziku. Esmu grupu *Pulse Effect*, *Afro Pulse* un *Samba de Rīga* dalībnieks. Piedalos arī citos muzikālajos projektos, piemēram, *Balkan Zoo*, kas gan ir nedaudz mazāk populārs nekā citi, jo ar to kaut kur uzstāties sanāk retāk. Es spēlēju dažādus afrikāņu un brazīliešu sitamos instrumentus, kurus mēdzu arī pats izgatavot un remontēt.

Andris: Es strādāju ar bērniem mākslas skolā. Esmu ieguvis izglītību mākslinieciskās keramikas jomā. Man ir sava darbnīca, kurā es strādāju ar māliem.

Aleksejs: Andris ir Ērgļu mākslinieciskais noformētājs!

Andris: Tas droši vien ir tāpēc, ka tur esmu vienīgais mākslinieks...

Aleksejs: Mana galvenā aizraušanās ir uguns – žonglēšana ar uguni. Droši vien Latvijā es esmu vienīgais, kurš rada uguns objektus no visa, kas deg – no skrituļdeļiem, ģitārām un citiem priekšmetiem. Pēdējos gados esmu sācis nodarboties arī ar sniega skulptūru veidošanu. Agrāk es strādāju leļļu teātrī.

Ja nemaldos, Aleksej, tu strādā arī cirkā?

Aleksejs: Cirkā es nestrādāju, bet esmu *Cirka mākslinieku asociācijas biedrs*. Ugunsdrošības noteikumi neļauj uzstāties cirkā ar uguns šoviem.

Kristaps: Man gan ir izdevies vienreiz šādu šovu parādīt cirkā. Tas bija grupas *Pienēnu vīns* klipa prezentācijas laikā, kurā tika nofilmēts pirmais 360 grādu panorāmas video Latvijā. Saskaņā ar klipa scenāriju man bija jāpūš petroleja uz lāpas un jārada uguns šovs. Cilvēks, kurš atbildēja par ugunsdrošību, lūdza nodemonstrēt, kā es to darīšu, pēc tam sazvaniņās ar savu priekšnieku, ilgi kaut ko ar viņu pārrunāja un beigās pateica man: “Ja jau tu, rādot šos trikus, vēl joprojām neesi nosvinlīnājis savu garo bārdu, tad jau esi sava amata meistars!” Tā es dabūju piekrišanu uguns šova izrādei.



Vai jūs atceraties to brīdi, kad uguns pirmo reizi izraisīja jūsu interesi un prātā iešāvēs doma izmantot to savā profesionālajā darbībā?

Aleksejs: Man tas raksturīgs kopš pašas bērnības. Atceros, kā ceturtajā klasē iemācījies likt sev mutē aizdegtus sērkokļus un *norīt* tos. Klasesbiedri bija sajūsmā. Kad aiz muguras jau bija vesela virkne šādu eksperimentu, man sākās drausmīgs klepus, un es savam hobijs pateicu ardievas uz veseliem piecpadsmit gadiem. Pēc tam es apmetos uz dzīvi Spānijā un kādu dienu pludmalē satiku puisi, kurš grieza pojas (uguns šovu rekvizīta veids). Man tas šausmīgi iepatikās. Šis puisis kļuva par manu draugu un skolotāju. Tas notika 2002. gadā. Jau divus gadus vēlāk turpat Spānijā tika uzvests mans pirmais priekšnesums. 2005. gadā es izrādīju savu pirmo uguns šovu Latvijā.

Kristaps: Man kaimiņos kādu laiku dzīvoja vīrs, kurš prata griezt pojas, un mani tas vienmēr izraisīja sajūsmu. Reiz es Polijā piedalījies kādās kāzās. Nākamajā rītā pēc kāzām ciemiņi nolēma doties uz parku, un tur es ieraudzīju kādu puisi, kurš vingrinājās poju griešanā. Es arī nolēmu pamēģināt. Šis puisis dažu stundu laikā iemācīja man poju griešanas pamatelementus, un toreiz tas mani pa īstam *aizķēra*. Atgriezies Rīgā, es atradu vietu, kur notiek šādi treniņi, un sāku apmeklēt nodarbības.

Andris: Man viss sākās tad, kad Kārlis Īle uzaicināja mani piedalīties pirmajā Biksēres festivālā. Pirms tam mēs kopā piedalījāmies koka skulptūru simpozijā, un viņš teica, ka vēlas netālu no Madonas noorganizēt uguns skulptūru festivālu. Viņš pajautāja, vai man ir pieredze darbā ar uguni. Tieši tobrīd bija nodegusi mana darbnīca, un es atbildēju: „Protams, ka ir! Nesen nodedzināju savu darbnīcu!” Tā viss arī sākās – nejauši un skaisti.

Bez kādām īpašībām nevar iztikt cilvēks, kurš vēlas radīt uguns skulptūras?

Kristaps: Viņam vienkārši ir jābūt trakam, jo normāls cilvēks nekad neko tādu nedarīs.

Aleksejs: Grūti teikt. Uguns skulptūru veidošanas procesā mums bieži vien pievienojās cilvēki, kuri agrāk neko līdzīgu nebija darījuši. Pirmajās dienās viņi tikai kaut ko pienesa vai

palīdzēja pacelt, taču vēlāk process viņus patiešām *ievilka*, un viņi sāka domāt un risināt tehniskās problēmas tikpat ātri kā mēs. Mājturības skolotājs, kurš visu mūžu bija nostrādājis skolā, paņēma zāģi un sāka zāģēt nost visu, kas traucēja sasniegt vajadzīgo efektu. Mierīgi ģimenes cilvēki vienā rāvienā kļuva par trakiem māksliniekiem... Vērojot viņus, atlika vien nojaust, kādus viņi redz mūs. Visticamāk viņi saskatīja tieši tās īpašības, kādas nepieciešamas mūsu profesijai.

Kristaps: Reiz Kārlim Īlem ienāca prātā noorganizēt vislielāko uguns skulptūru ansambli uz ūdens. Tas notika Gulbenes novada svētku ietvaros, Stāmerienas pagastā netālu no Gulbenes. Tur bija ezers, kura perimetrs bija trīssarpus kilometri, un uz ūdens tika izvietoti vairāk nekā 200 uguns kuri un uguns skulptūras. Četrpadsmit no šīm skulptūrām bija septiņus metrus augstas. Bija arī četrpadsmit laivas, kuru airētājiem bija jāaizdedzina skulptūras. Tas bija īsts piedzīvojums un viens no grandiozākajiem projektiem, kuros man gadījies piedalīties. Lai uzceltu skulptūras, tika pieaicināti cilvēki no visiem Gulbenes novada pagastiem – mājturības skolotāji un saimniecisko jautājumu speciālisti. Sākumā, ierodoties festivāla norises vietā, šie cilvēki bija noskaņoti diezgan skeptiski. Taču jau trešajā dienā situācija pilnībā mainījās...

Aleksejs: Trešajā dienā motorlaivām sadega motori, un skulptūras, kas vēra vairāk nekā tonnu, cilvēki nogādāja vajadzīgajās vietās parastajās airu laivās. Kādam vietējam deputātam piederēja liela, skaista motorlaiva. Kad sadega visu mūsu laivu motori, mēs viņu pasaucām un lūdzām palīdzēt, lai aizdod mums savu laivu. Viņš piekrita, taču sākumā ļoti uztraucās, nemitīgi atkātoja „Nekāpiet uz dīvāniem! Uzvelciet glābšanas vestes!” un tā tālāk. Taču pēc pusstundas viņā pats jau bija aizmirsis visus noteikumus un sācis aktīvi palīdzēt dalībniekiem. Kad ezera vidū sapratām, ka skulptūra kaut kur aizķērusies, viņš ienira kopā ar mums un palīdzēja to atbrīvot.

Andris: Racionāli domājoši cilvēki jautā – kāda jēga nedēļu taisīt ko tādu, kas sadegs desmit minūtēs? Taču palīgi, kuri piedalās skulptūras tapšanas procesā, šādus jautājumus vairs neuzdod. Viņi vienkārši virzās kopā ar mums preti kopīgajam mērķim.



Tā tad jūsu spilgtākās īpašības ir azarts un izlēmība?

Andris, Kristaps, Aleksejs: Un degsme!

Vai jūs kontaktējaties ar citiem Latvijas kolēģiem? Vai dalāties pieredzē?

Aleksejs: Nē. Pie tā laikam ir vainojama mūsu baltiešu mentalitāte. Mēs zinām, ka Latvijā ar līdzīgām lietām nodarbojas arī citi cilvēki, bet ar savu pieredzi un profesionālajām idejām nedalāmies (ja neskaita Biksēres festivāla draugus).

Kristaps: Tie ir kādi desmit cilvēki, uguns skulptūru projektētāju grupas *kodols*, kuriem piemīt gan azarts, gan degsme. Tiekoties ar viņiem, mēs tad arī komunicējam.

Kur jūs pilnveidojat savas uguns skulptūru veidošanas prasmes?

Kristaps: *Ugunsūdensrozes* festivāli Biksērē mums bija vislabākā skola. Tas bija gada notikums, neskatoties uz to, ka visi strādāja bez atlīdzības un festivālam nebija praktiski nekāda budžeta. Visi dalībnieki dzīvoja vietējās skolas aktu zālē, ēda skolas ēdnīcā, kopā veidoja skulptūras, izgudroja dažādus inženiertehniskos

risinājumus, analizēja neveiksmju cēloņus un priecājās par panākumiem. Diemžēl nepietiekamā finansējuma dēļ šis festivāls vairs netiek rīkots.

Uguns skulptūras ir tā joma, kurā ir sarežģīti sasniegt kaut kādu zināšanu virsotni. Projekta kvalitāti var ietekmēt ļoti daudzi faktori – izmantojamā materiāla īpatnības, vietas plānojums, līdzās esošie objekti... Dažreiz ir jāstrādā ar mitrākiem vai sausākiem materiāliem. Kādu citu reizi (kā tas notika *Mežaparka* projekta laikā) tu sarunā ar zemnieku saimniecību, lai piegādātu skulptūrām nepieciešamo sienu, bet pēdējā brīdī viņi nolemj derīgo sienu atdot aitiņām, un tu saņem pērnā gada sienu. Un tev nav ne jausmas, kāds šis siens būs – piemērots skulptūru veidošanai vai arī sapuvīs. Šādas negaidītas situācijas liek reaģēt ātri un izlēmīgi, bieži vien izmantojot radošu pieeju.

Aleksejs: Var teikt, ka ar katru jaunu projektu mēs iemācāmies kaut ko jaunu.

Mežaparka projekta laikā desmit dienās jūs uzbūvējāt sešas skulptūras, kas vēlāk tika sadedzinātas divos vakaros. Ko jaunu jums tas iemācīja?



Andris: Mežaparkā mums pirmo reizi nācās saskarties ar tik stipru vēju, kura laikā mums tomēr bija jāaizdedzina skulptūras.

Aleksejs: Viss bija pārdomāts līdz pat pēdējam sīkumam, bet tādu vēju neviens nebija gaidījis.

Andris: Turklāt mums pirmo reizi bija darišana ar tik milzīgu teritoriju, jo skulptūrām bija jābūt izvietotām Lielās estrādes pakalna virsotnē, kur parasti atrodas skatītāji. Un mums viss bija jāizkalkulē tā, lai, skatoties no lejas, viss izskatītos krāšņi un efektīgi.

Aleksejs: Mēs ar Kristapu vairākkārt devāmies turp fotografēt teritoriju, un pēc tam mājās ar speciālas datorprogrammas palīdzību izvietojām fotogrāfijās skulptūras, lai varētu saprast, kā tās vispār izskatīsies. Mums šis darbs ar skulptūru kompozicionālo izvietojumu bija kas jauns.

Kristaps: Pasākums norisinājās divas dienas, un abās dienās programma bija identiska. Tas nozīmēja, ka mums bija jāizgatavo sešas skulptūras – trīs katrai dienai. Tas savukārt nozīmēja rūpīgāku darba plānošanu, kā arī to, ka organizatoru izvirzītos uzdevumus bija jārisina ātrāk un tehniski labākā līmenī.

Taču jāatzīst, ka 16. novembrī, pirmajā pasākuma dienā, kad pēc

skulptūru sadedzināšanas mēs iznācām paklanīties skatītājiem, es pirmo reizi mūžā izjutu tik milzīgu gandarījumu par padarīto darbu. Tas bija viens no tiem brīžiem, kuru dēļ ir vērts dzīvot.

Aleksejs: No skatītājiem saņemtais enerģētiskais lādiņš bija milzīgs. Stāvēt tur, kalna galā, mēs sapratām, ka cilvēki ir mums pateicīgi par dāvāto prieku, un tas raisīja neatkārtojamās emocijas.

Vai ir bijuši arī projekti, kas nesniedza cerēto gandarījumu?

Andris: Nē, tādu projektu gan nav bijis. Ir gadījies, ka šīs tas neaizdegās vai arī aizdegās nepareizi, bet tā tomēr ir uguns, tā vienmēr izskatās ļoti skaista, tāpēc tā iedvesmo un iepriecina gan mani pašu, gan skatītājus.

Reiz Biksērē mēs izveidojām skulptūru ar nosaukumu *Saule*, kurai vajadzēja aizdegties un noripot no kalniņa tieši ūdenī. Taču tehniski kaut kas nenostādāja tā, kā vajag, un skulptūra palika stāvam, kur stāvējusi. Protams, viss izskatījās ļoti skaisti, un cilvēki, kuri nezināja par mūsu ieceri, bija sajūsmā par redzēto, taču es gan izjutu nelielu vilšanos.

Vai jums ir kādi personīgi mērķi saistībā ar uguns skulptūrām? Piemēram, uzcelt visaugstāko skulptūru?

Kristaps: Sacensības labāk atstāsim sportistiem. Mēs vēlamies baudīt mākslu.

Ko jums nozīmē šī aizraušanās? Tas ir jūsu darbs, hobijs vai kas cits?

Kristaps: Gan darbs, gan hobijs, gan tas trešais, kam es vēl neesmu izdomājis nosaukumu.

Varbūt tā ir arī pašrealizācijas iespēja?

Aleksejs: Nē, pašrealizācija tā nav. Mēs visi esam pašpietiekami (*smejas*).

Kristaps: Drīzāk tā ir iespēja izrauties no pelēkās ikdienas. Ikviens jauns projekts atšķiras no iepriekšējā, un mums ir iespēja katru reizi izmēģināt kaut ko jaunu.

Aleksejs: Pilsētā nav iespējams izdarīt kaut ko tādu, kas *pavilks* gan tevi, gan apkārtni. Strādājot pie skulptūras izveides, mēs ceram gūt prieku un gandarījumu par padarīto darbu. Taču tas vēl nenozīmē, ka mēs strādājam tikai sev. Mēs dāvājam cilvēkiem prieku, un tieši tas arī sniedz mums gandarījumu.

Vai, strādājot pie skulptūru izveides, ir gadījušies arī dzīvībai bīstami brīži?

Kristaps: Jā, reiz Aļoša aizdedzināja skulptūru, kas bija izvietota uz plosa ezera vidū, un pēkšņi atskārta, ka laiva, ar kuru viņš varētu braukt uz krastu, ir pazudusi, jo ar to aizbraucu es! (*smejas*)

Aleksejs: Jā, man nācās lēkt iekšā citā laivā, kas jau tāpat bija cilvēku pārpildīta.

Andris: Vēl bija kāds gadījums, kad sastatņu pamatnē pārlūza balķis, un Kristaps iekrita ūdenī.

Kristaps: Jā, tas notika Bikserē. Uz sastatnēm stāvēja trīs cilvēki, un, kad balķis pārlūza, visi trīs iegāzās ūdenī. Bija ļoti divaini atrasties ūdenī un vērot, kā tev virsū krīt cilvēks un viņam virsū vēl viens cilvēks... Par laimi, iztikām bez traumām, izlīdām ārā no ūdens un turpinājām darbu.

Aleksejs: Mežaparkā bija brīdis, kad vienu minūti pirms šova sākšanās stiprā vēja dēļ nogāzās skulptūra *Auseklītis*, kuru pirms tam mēs pacelām astoņu vīru spēkiem. Nezinu, kādā mistiskā veidā šo skulptūru izdevās pacelt pieciem cilvēkiem. Un, neskatoties uz to, ka tobrīd Lielās estrādes teritorijā jau bija sapulcēties krietni daudz ļaužu, šo kritienu neviens nebija pamanījis.

Kāda ir jūsu tuvinieku attieksme pret šo aizraušanos?

Aleksejs: Mani visi atbalsta!

Kristaps: Dažreiz mamma sūrojas, ka televizorā redz mani biežāk nekā reālajā dzīvē, bet visā visumā arī atbalsta.

Kā šī aizraušanās ietekmēja jūsu domāšanas veidu? Kā jūs ir mainījusi šī nepārtrauktā saskarsme ar uguns stihiju?

Andris: Nu jau apritējis gads kopš brīža, kad nodega mana māja. Pirms tam nodega arī mana darbnīca. Sākumā es domāju, ka pie visa ir vainīgas manas spēles ar uguni un ka uguns man tādā veidā atbaidās. Taču vēlāk nonācu pie secinājuma, ka mana aizraušanās nav saistīta ar šiem bēdīgajiem dzīves notikumiem. Man šķiet, ka

mēs ar uguni esam draugi, jo, radot skulptūru ar uguns palīdzību, es dāvāju tai dzīvību. Uguniņiem piemīt milzīgs spēks, pret kuru ir jāizturas ar pienācīgu cieņu.

Aleksejs: Laikam tomēr domāšanas veidu maina nevis uguns, bet gan prasmes un iemaņas, kuras tu atklāj sevī, pateicoties šai aizraujošajai nodarbei. Sarežģītās nestandarta situācijās tu jūties kā Supermens! Mūsu aizraušanās ir dāvājusi man, Kristapam un Andrim lielāku pārliecību par saviem spēkiem.

Kristaps: Reiz piedalījies grupas *Karmafree* videoklipa filmēšanas procesā, kas norisinājās vecā, ugunsgrēku piedzīvojošā dzīvoklī. Skatoties uz sienām, es redzēju visu ceļu, kuru uguns bija nogājusi – pa sienu, gar izlietni, ielūkojoties visos stūros un metot likumu visiem ugunsdrošajiem priekšmetiem. Radās sajūta, ka tu redzi vairāk nekā citi, jo katru dienu strādā ar uguni. Uguns ir dzīva. Un, strādājot ar uguns skulptūrām, to var labi izjust.

Kāds ir galvenais uguns šovu mērķis – pārsteigt, šokēt vai iepriecināt?

Kristaps: Grūti atbildēt viennozīmīgi. Katrā situācijā tas ir kas cits. Galvenais jau laikam ir panākt, lai cilvēki gūtu baudu no redzētā un kaut uz mirkli atslēgtos no ikdienas rūpēm un rutīnas.

Aleksejs: Reiz vienā mazpilsētā šova laikā es stāvēju pūļa vidū un vēroju skulptūru sadedzināšanu. Cilvēki par priekšnesumu lielākoties izteicās ļoti ciniski, pieprasot, lai skulptūras tiktu beidzot aizdedzinātas. Un tikai viens zēns izteica aizrādījumu apkārtējiem, sakot, ka nav kur steigties, nedaudz jāpagaida un jāpārstāj *pieprasīt izpriecās*. Man šķiet, ka vien neliels cilvēku procents mūsdienās uztver uguni tā, kā to uztvēra mūsu senči – kā spēcīgu, nevaldāmu stihiju, kas spēj raisīt apbrīnu un sajūsmu. Mēs vēlētos, lai cilvēki, vērojot mūsu šovus, izjustu ko līdzīgu.

Kristaps: Savukārt man attiecībā uz klātbūtni skatītāju pūlī ir pilnīgi pretēja pieredze. Man ir gadījies novērot, kā cilvēkos, vērojot mūsu šovus, rodas šī patiesā sajūsma.

Mežaparkā jūs izveidojāt skulptūras *Auseklītis* un *Māras krusts*. Kādas figūras vēl jūs esat radījuši?

Aleksejs: Sauli, dažādu putnus, karuseļus, āmurus, zobenus un vairogus, degošas sirdis, uguns pakavus... Mūsu arsenālā ir daudz dažādu skulptūru.

Kur jūs smeļaties iedvesmu vienas vai otras skulptūras izveidei?

Andris: Ir tāds teiciens: „Slikts ir tas mākslinieks, kurš gaida iedvesmu!” Vienkārši jāsež, jādomā, jāzīmē, un ideja pati iešausies prātā.

Kas uguns skulptūru izveidē ir pats sarežģītākais?

Andris, Kristaps, Aleksejs (norādot cits uz citu): Atrast ar viņiem kopīgu valodu! (*smejas*)

Vai jums bieži ir nācies uzklaut kritiku no skatītājiem, kuri vēro, kā jūs aizdedzināt skulptūras – seno latviešu simbolus?

Kristaps: Bet uguns taču dāvina šiem simboliem dzīvību! Mēs tos neiznīcinām. Mēs caur uguni *iedvešam* tajos dzīvību. Kopš neatminamiem laikiem uguns saistās ar enerģiju un kaisli, tā tiek uzskatīta par dzīvu spēku. Pirms skulptūru aizdedzināšanas tās



ir vienkārši konstrukcijas, materiāls, un tieši uguns ir tā, kas tās atdzīvina. Tas ir sava veida rituāls, tikai mūsdienu interpretācijā.

Vai jums ir gadījies piedalīties arī ārzemju uguns skulptūru festivālos?

Aleksejs: Mēs ar Andri reiz piedalījāmies vērienīgā festivālā, kas norisinājās netālu no Urālu kalniem, tur, kur beidzas visi ceļi, kas ved uz ziemeļiem no Permas pilsētas. Cara laikos uz turieni lielā slepenībā tika izsūtīti paši bīstamākie politiski represētie. Šajā tālajā Krievijas nostūrī, kas reiz glabāja visbaisākos noslēpumus, mūsdienās norisinās festivāls ar nosaukumu *Parmas sauciens (Зов Пармы)*. Pagājušajā gadā mūs ar Andri turp uzaicināja, un mēs uzbūvējām milzīgu, deviņus metrus augstu uguns zobenu. Mūsu skulptūras fonā atradās Poļudas kalns. Leģenda vēsta, ka šis kalns ir nosaukts par godu spēkavīram Poļudam, kurš reiz dzīvojis kalnā izvietotajā robežsardzes punktā un brīdinājis apkaimes iedzīvotājus par ienaidnieku uzbrukuma draudiem. Tāpēc mēs

nodēvējām savu skulptūru par *Poļudas zobenu*.

Vai Latvijas un Krievijas festivāli ar kaut ko atšķiras?

Andris: Atšķiras skatītāju mentalitāte. Krievijā skatītāji ir aktīvāki. Viņi nāk klāt, uzdod jautājumus... Mūsu skatītāji ir kautrīgāki un nedaudz lēnīgāki.

Kādi ir jūs nākotnes plāni?

Kristaps, Aleksejs: Doties kosmosā un izveidot tur pirmo Visuma uguns skulptūru!

Andris: Drīzumā man būs jāpiedalās sniega skulptūru festivālā. Man tas būs gan izaicinājums, gan arī iespēja apgūt kaut ko jaunu!

Kā ar jums var sazināties?

Kristaps: Ar elektroniskā pasta starpniecību: ugunsmeistari@gmail.com **BP**

riņķis – *superrīks*

Ar riņķa griešanu Kristīne aizrāvās pirms trim gadiem, kad krīzes iespaidā uzņēmums, kurā viņa strādāja, bija spiests savu darbību pārtraukt. Jaunā māmiņa ar diviem bērniem uz rokām sāka meklēt jaunus veidus, kā sevi realizēt, palīdzot citiem un sniedzot gandarījumu gan sev, gan apkārtējiem. Drīz vien par šādu iedvesmojošu nodarbošanās veidu kļuva *Riņķotāju klubs*, kas piedāvā saviem klientiem uzlabot veselību, atklājot sev jaunu elegantu un spēcīgu mājas treniņu. *Riņķotāju kluba* dibinātāja un riņķa griešanas entuziaste Kristīne Elste-Grauba sarunā ar Biznesa Psihologiju stāsta par masāžas riņķi, ko viņa pati dēvē par *superrīku* vēdera veselībai.



Kristīne Elsta-Grauba

Kā tu sāki nodarboties ar riņķošanu?

Pēc izglītības esmu tirdzniecības mārketinga speciāliste. Pirms trim gadiem, krīzes laikā, uzņēmums, kurā es strādāju, aizgāja no Latvijas tirgus. Tieši tolaik es atrados dekrēta atvaļinājumā, un man ar mazu bērnu uz rokām nācās meklēt citu darbu. Tobrīd man bija aktuāli nomest svaru, tāpēc *pavilkos* uz TV reklāmām un pasūtīju riņķi. Ar to sāku strauji darboties, pat *pārforseju* un dabūju uz vēdera milzīgus zilumus. Toreiz es vēl nezināju, kā pareizi strādāt ar riņķi – man riņķis vienkārši bija, man tas patika un es jutu, ka no tā būs rezultāts.

Protams, palīdzēja arī vesela uztura princips. Ģimenē mēs visi cenšamies dzīvot veselīgi. Toreiz pēc grūtniecības es sev pateicu: „Tu neesi nekāda mamma, kura tikai dzīvo mājās ar mazu bērnu, kas ir kā attaisnojums neko nedarīt. Ir jāiet uz priekšu!”. Kad sāku darboties ar riņķi, es sev uztaisīju uztura programmu – cik daudz jādzer ūdens, kādi augļi un dārzeņi dienas laikā jāapēd

utt. Tobrīd es biju izgājusi fantastisku programmu *Sulukūres*, kuras veidotāja un attīstītāja ir Dagnija Brūvere. Tāpēc man bija priekšstats par to, kādam jābūt manam uzturam.

Kā tev radās doma nodibināt Riņķotāju klubu?

Latvijā starp jaunajām māmiņām ir populārs tāds portāls kā www.calis.lv. Tieši *cālī* piedzima Riņķotāju klubs. Mēs, jaunās māmiņas ar bērniņiem uz rokām, sākam forumā savā starpā sarunāties. Forumā bija atsevišķa sadaļa sporta veidiem, un viens no tiem bija riņķošana. Es pārņēmu riņķošanas foruma vadību, sāku vairāk interesēties par šo tēmu un sniegt meitenēm riņķošanas un uztura programmu, pēc kuras darbojos pati. Meitenes pie manis reģistrējās, reizi nedēļā sūtīja savus vidukļa un gurnu apkārtmērus, bet es salīdzināju šos datus un slavēju viņas. Mēs sazinājāmies individuāli pa e-pastu, jo katrai jau tā lieta bija sava. Visām meitenēm es sūtīju pašas izstrādātu nedēļas programmu,



ko viņas cītīgi pildīja, un tad es sāku ievērot, ka meitenēm parādās rezultāti. Protams, bez sāpēm un asarām neiztika, jo riņķojot sākumā dabū daudz zilumu.

Pēc tam meitenes sāka man jautāt, kuru riņķi labāk pirkt. Tā nu tolaik bija sanācis, ka tirgotājs, pie kura es biju nopirkusi savu riņķi, dzīvoja tai pašā pilsētā, kur es. Tad es teicu – kad nākamreiz braukšu uz Rīgu, es atvedīšu jums kādus piecus sešus riņķus. Man pašai no šīs riņķu tirgošanas nekāda nauda netika, tikai prieks par to, ka meitenes pārķeris nevis lētus ķīniešu riņķus, bet gan kvalitatīvu preci. Šie riņķi bija 1 kg smagi, kas iesākumam ir ļoti labi.

Gāja laiks, un es sāku domāt – kāpēc man tirgoties citu labā? Ja jau es pati popularizēju riņķus, tad arī pati varu tos tirgot. Tieši tobrīd mans kādreizējais uzņēmums aizgāja prom no Latvijas tirgus, es saņēmu kompensāciju un to visu ieguldīju riņķos. Tā kā nevēlējos sūtīt meitenes uz, teiksim, *Ebay* vai *Amazon*, pasūtīju visus riņķus pēc kārtas, tad testēju, ar kuriem riņķiem ir vislabāk strādāt, pēc tam iepirku šos riņķus un pārdevu. Nodibināju SIA, lai kā veikals varētu normāli tirgoties un maksāt nodokļus. Tolaik *māmiņu algas* vēl bija lielas, man līdzekļu pietika, un es mierīgi varēju atļauties dzīvot mājās, rakstīt internetā, apkopot meiteņu rezultātus, testēt riņķus un darboties Riņķotāju klubā.

Vēlāk man sāka uzdot arvien specifiskākus jautājumus. Ārsti satraucās, ko īsti es te tirgojot un ka ar riņķiem varot sabojāt iekšējos orgānus un sasist mugurkaulus. Es pat draudu vēstules

saņēmu. Tad es paņēmu savus riņķus un izstaigāju speciālistus, lai pārliecinātos, vai šie riņķi tiešām ir droši un es varu ar tiem tirgoties.

Pirmais speciālists bija sporta ārsts Pāvels Mustafins. Uzzināju viņa viedokli par masāžu vēdera zonā un par cilvēkiem, kuri ar riņķošanu nodarboties nedrīkstētu. Pēc tam devos pie ginekoloģes Zanes Skrastiņas un uzzināju par riņķošanu pēc dzemdībām – kā ir dabisko dzemdību un kā ķeizargrieziena gadījumā, cik smagu riņķi drīkst griezt, cik stipri to var griezt... Tad gāju pie uztura speciālistes, ārstes Lolitas Neimanes, un uzdevu jautājumus par savu sastādīto uztura programmu, ko dodu riņķim līdz. Taču, tā kā šai programmā bija tikai pamatlīnijas, tur nekā šķērsām nebija.

Ar riņķiem tika iepazīstināts arī mugurkaula ķirurgs Artis Gulbis, kurš man pastāstīja par mugurkaula uzbūvi. Es pie viņa vedu divas riņķotājas, jo viņš gribēja izzināt, kas tā īsti ir par aktivitāti. Tas nu gan ir viens mūsdienīgs ārsts! Viņš grib redzēt cilvēkus un pats visu izrunāt. Bija viena sešdesmitgadīga dāma ar pieciem bērniem. Viņai ārkārtīgi patika riņķot, viņai vispār patik visas fitnesa nodarbes. Taču mugurkaula rentgenizmeklējumos viņai uzrādījās diska trūce un citas novirzes. Viņa atbrauca ar savu rentgena uzņēmumu pie ārsta un izstāstīja, cik labi jūtas, griežot riņķi. Ārsts viņu uzklauzīja, apskatīja uzņēmumu un atļāva viņai griezt 2 kg smagu riņķi, izmantojot īpašu jostu. Iepriekšējais ķirurgs šai dāmai bija pateicis, ka viņa drīkstot nodarboties tikai

ar kalanētikā un viss. Bet viņai taču tā patīk aktīvs dzīvesveids! Kad es viņu aizvedu pie mūsdienīga ārsta, viņai atvērs visa pasaule. Tāpēc es vienmēr esmu bijusi par progresīviem ārstiem, kuri ir salīdzinoši jauni, strādā labi atalgotu darbu, paši brauc uz ārzemēm stažēties, dzīvo līdz pasaules tendencēm un ir ieinteresēti cilvēku veselībā.

Papildus vēl meitenēm sāka rasties visādi psiholoģiskie jautājumi un apspriežamas ģimenes tēmas. Riņķis, kas ienāk ģimenē, novērš māmiņas uzmanību no bērniem un vīra, un sākas *rīvēšanās*. Vīri sāk uzdot jautājumus – tu par šo riņķi esi iztērējusi 30–40 latas, vai tu to tiešām darīsi? Arī draudzenes saka – priekš kam tev riņķis, tu jau tik un tā ar to neko nedarīsi! Es vienmēr aicinu meitenes ieklausīties sevī – ja tu patiešām to vēlies, tad neņem vērā apkārtējo cilvēku viedokli. Tā ir tava veselība un labsajūta, tev ir jāprot sevi mīlēt un rūpēties par sevi.

Kā riņķošana ietekmē veselību?

Pirmkārt, jāsaprot, ka riņķis nav nekāds maģiskais tauku nosūcējs. Riņķis masē problemātiskās zonas, kas uzlabo vizuālo efektu. Riņķis sakārto arī vēdera veselību – novērš aizcietējumus un uzlabo vielmaiņu. Cilvēki, kuriem ir aizcietējuma problēmas, uzlabošanas jūt jau otrajā vai trešajā nedēļā.

Ar kāda zīmola riņķiem tu strādā?

Es pieturoos pie *Health Hoop* riņķiem un strādāju ar tiem jau trīs gadus. Šos riņķus var nopirkt pie manis Riņķotāju klubā. Šo firmu izvēlējos tāpēc, ka daudzi riņķi manus testus neizturēja. Bija modeļi, kas attaisījās – vaļā, bija riņķi, kas uzgriezot lidoja uz visām pusēm, bija arī riņķi, kuriem krita nost bumbiņas vai magnēti, bet lētākiem riņķiem lūza stiprinājumi. Man ir svarīgi strādāt ar stabili precī, lai pircējs būtu apmierināts, pateicīgs un sniegtu citiem tikai labas atsauksmes.

Kā tu popularizē savu klubu?

Līdz šim brīdim es faktiski strādāju bez reklāmas, ja neskaita dažus nelielus izņēmumus. Mēs esam publiski riņķojuši parkos un piedalījušies dažādos pasākumos. Viens no lielākajiem pasākumiem, kurā piedalāmies katru gadu, ir Veselīga dzīvesveida diena kultūras un atpūtas parkā *Mežaparks* Rīgā. Mēs rādām cilvēkiem, ko nozīmē riņķot, un, ja ir jautājumi, tad šī pasākuma laikā es konsultēju visus bez maksas.

Ikdienā ir tā – ja kāds vēlas riņķot, mēs sarunājam tikšanos vai nu darbdienā vakaros, vai brīvdienās. Pie manis brauc sievietes,

sievietes kopā ar vīriem vai pat visa ģimene ar bērniem. Tikšanās ilgst nepilnu stundu vai dažreiz ilgāk. Mēs apskatām riņķus, un klienti izvēlas sev īsto. Mēs izrunājam to, kā iesākt riņķot, kāpēc vajadzīga iesildīšanās, cik uzmanīgi ir jāriņķo, ko darīt pirmajā, otrajā un trešajā nedēļā. Sākumā, pirmajā nedēļā, riņķi jau drīkst griezt tikai piecas minūtes dienā. Tāpat mēs izrunājam riņķošanas pozas un dažādas papildus vingrojumus, ko var veikt ar riņķi. Pēc tam apskatām uztura programmas punktus. Un tas viss ietilpst riņķa cenā!

Man Riņķotāju klubā ir arī citi cilvēki, kuri palīdz. Viena meitene man palīdz ar informācijas ieviešanu sociālajos tīklos, jo tas ir laikietilpīgi. Vēl divas meitenes, tādas tieviņas un smaidīgas, piedalās Riņķotāju kluba prezentācijās un pasākumos. Protams, man ļoti svarīgs ir arī vīra atbalsts.

Ko tev nozīmē Riņķotāju klubs?

Man *koučinga* (*coaching* – angl.) sesijā uzdeva jautājumu: „Ko tu nekad negribētu zaudēt?”. Uz to man bija trīs atbildes – ticību Dievam, ģimēni un... Riņķotāju klubu! Man patīk tas, ko es daru. Tas ir mans hobijs, kas sniedz prieku un gandarījumu, nevis peļņas avots. Pašlaik es pasūtu un iepērku riņķus ļoti mazā daudzumā (pa 10–20 gabaliem), tad paiet laiciņš, kamēr tos iztīrģoju, un tad atkal iepērku jaunus. Lielu nolikta-vu es neturu.

Riņķotāju klubs mani ir izaudzinājis. Lai varētu atbildēt

uz klientu j a u t ā -

jumiem, es pusgadu apmeklēju kursus un izmācījos par aerobikas treneri. Protams, uz jautājumiem var atbildēt eksperti, bet es jau nevaru skriet pie viņiem ar katru jautājumu.

Es priecājos, ka varu kādam dot pirmo (varbūt otro vai arī trešo...) impulsu veselīga dzīvesveida ievērošanā un sportošanas uzsākšanā. Mēs jau nezinām, kurā brīdī mēs atstājam ietekmi uz cilvēku. Mēs nezinām, kāds sporta veids kurā brīdī mūs *uzrunās*. Daudziem cilvēkiem tieši riņķis ir pirmais grūdiens kaut ko uzsākt. Dažkārt es klientiem jautāju, kādas bijušas viņu līdzšinējās sporta aktivitātes. Uz to saņēmu atbildi – ziniet, ar sportu es esmu *uz jūs*, bet to riņķi es gan pagriezāt varētu... Taču, nopērkot riņķi un darbojoties ar to, cilvēks redz rezultātu un tad jau uzsāk kādu papildus sportošanu. Palīdzība man sniedz pozitīvas emocijas, un tieši tas man neļaus izbeigt kluba darbību, pat ja tā nenesīs peļņu.



Cik daudz klientu ir Riņķotāju klubam?

Manā datu bāzē ir vairāk nekā 2000 klientu un viņu kontaktu. Šo datu bāzi es uzturu tāpēc, lai zinātu, kam kādu riņķi kurā laikā esmu pārdevusi, jau nu garantijas laikā jāmaina, piemēram, kāds riņķa posmiņš. Es saviem klientiem piedāvāju arī garantiju. Riņķotāju klubs patur pēcpirkuma attiecības ar klientu, kas man ir ļoti svarīgi. Es nevaru pārdot riņķi, ja neesmu uzzinājusi visu pamatinformāciju par klientu. Kāds ir viņa (viņas) vecums, svars un augums? Vai viss ir kārtībā ginekoloģiski? Vai ir problēmas ar muguru un mugurkaulu? Kādas ir bijušas līdzšinējās fiziskās aktivitātes? Kad un kādas ir bijušas dzemdības? Vai ir kādas onkoloģiskās vainas? Kas cilvēku pašu uztrauc? Kāds ir viņa dzīvesveids? Cik bieži viņš sporto? Tas viss man jāzina, lai es zinātu, kuru riņķi cilvēkam dot.

Viena lieta ir tāda, ka cilvēkam ir milzīga gribēšana, bet otra – ka viņam ir 30 kg lieka svara. Viņš atnāk un saka – man to smagāko, jo man ļoti daudz ir jānomet! Beigu beigās es viņam iedodu 3 kg smagu riņķi, viņš ar to sevi sasit, un viņam ir nenormālas sāpes un zilumi. Saskaņā ar ražotāja instrukciju viņi, protams, var ņemt to smagāko riņķi. Taču lielākoties tiem, kuriem ir daudz lieko kilogramu, papildus ir vēl arī citas vainas – sirds slimības vai vēl kas. Līdz ar to viņi ar tik smagiem riņķiem nevar sākt.

Dažiem cilvēkiem es tā arī pasaku – vispirms jānomet liekais svars, un tikai pēc tam jānāk pēc riņķa. Citiem es atsaku pirkumu, jo no sākuma viņiem jāsakārto sava veselība – piemēram, jātiek galā ar cistu, jāizgriež mioma vai tamlīdzīgi. Lielākā daļa tā arī izdara, taču dažs labs, iespējams, apvainojas, ka es viņam nepārdevu riņķi, un nopērk to kaut kur citur. Tomēr man ir pārmerīgs taisnīguma un godīguma princips. Citādi var iznākt tā – jaunā māmiņa nodara sev pāri, pasaka, ka Kristīne ieteica viņai šo riņķi, un pie manis neviens vairs riņķus nepērk.

Vai tu organizē riņķošanas grupas nodarbības?

Reiz es sarīkoju vienu tādu eksperimentālu mācību nodarbību, ko es noteikti atkārtotu, jo man tā ļoti patika. Nodarbībā piedalījās septiņas meitenes – vairāk cilvēku es neņemu, jo tad nevaru visiem veltīt pietiekami daudz uzmanības. Bez tam vienam riņķotājam vajag daudz vietas, apmēram 4 m². Šo nodarbību es turpmāk saukšu par *Riņķa skolu*.

Doma ir tāda – nāk cilvēki ar nelielām priekšzināšanām vai arī vispār bez tām. Tie, kuriem priekšzināšanu nav, atnāk ātrāk, lai mēs novērtētu iemaņas. Mēs izvēlamies katrs savu riņķi. Pēc tam pavadām kopā apmēram 3–4 stundas, ik pa laikam skatoties pie datora teorijas prezentāciju par riņķiem un riņķošanas vēsturi. Tad seko praktiskā daļa – kā iesākt riņķošanu, lai nerastos pārāk liela slodze uz vidukli. Pēc tam atkal pie datora apgūstam teoriju un tad atkal vingrojam. Vēlāk apskatām uztura daļu, lai kļūst skaidrs, ka riņķis ir nevis maģiskais tauku atsūcējs, bet gan rīks vēdera veselībai. No nodarbības cilvēks aiziet pamatīgi sagatavots – ko viņš tagad darīs, kāpēc to darīs, cik laika tas prasīs, kā un kāpēc vajag iesildīties. Un viņš būs izdarījis man līdzīgu vingrojumu.

Toreiz nodarbībā piedalījās vairākas māmiņas, kurām līdzī bija bērni. Tēvi paņēma bērnus, pastaigāja pa tirdzniecības centriem un pēc 3–4 stundām atbrauca pakaļ māmiņām. Bet māmiņas jau bija izvingrojušās un tikušas pie riņķiem, kurus turpat varēja arī nopirkt.

Vai lielāka piekrišana riņķošanai ir sieviešu vidū?

Tieši tā – 95 % riņķotāju ir sievietes, un 5 % ir vīrieši. Riņķotāju galvenā auditorija ir jaunās māmiņas pēc dzemdībām. Tad seko tie, kuri vēlas nomest svaru. Visbeidzot – tie, kuriem fiziski nav laika apmeklēt sporta klubu, jo viņi strādā no rīta līdz vakaram.

Kāda ir vīriešu motivācija iegādāties riņķi?

Vīrieši lielākoties atnāk tāpēc, ka riņķošanu viņiem ieteicis sporta kluba treneris, jo vajag *nodzīt riepu*. Šai ziņā riņķis ir labs un efektīvs, kā jau masāža. Citi sāk riņķot tāpēc, ka ar riņķi jau strādā sievas. Kamēr sieva riņķo, arī vīrs atnāk pa kluso pamēģināt, kamēr neviens neredz. Reiz bija viens kungs, kurš nodarbojās ar biznesu. Viņš atnāca, nopirka riņķi un ātri klusiņām pazuda ar kasti padusē. Es viņam saku – varbūt aizejam pamācīties? Viņš atbild – nē, nē, kas tur ko nemācēt, parasts riņķis vien ir! Taču pēc nedēļas atkal atnāk – ziniet, tomēr nesanāk, vajadzētu pamācīties, kad pie jums te neviena nebūs... Vīrieši jau nevar pārdzīvot, ka viņi kaut ko nevar. Visu viņi var, bet riņķi pagriezt ne... Sievietēm jau tā riņķošana sanāk ļoti dabiski, un reti ir tā, ka vajag pamācīties ilgāk. Ir arī īpaši apmācības paņēmieni, kurus mēs izmantojam, ja cilvēkam nu pavisam nesanāk.

Taču es vienmēr atkārtuju – bez riņķošanas ir svarīgs arī uzturs, veselīgs dzīvesveids un viss, ko tu ikdienā dari. Lai nenotiktu tā – no rīta līdz vakaram tu esi darbā, *izdzen sevi* nenormālā stresā, tad aizej uz sporta klubu, tur atkal *izdzen sevi* un pēc tam mēģini *atslēgties*. Un visu laiku tādā nenormālā ritenī. Pie tāda ritma tu nekad nejutiesi veselīgs, pat ar visām veselīgajām aktivitātēm. Tad jau cilvēks, kurš neko veselīgu nedara, toties dzīvo mierā un saskaņā ar sevi, būs desmit reizes veselīgāks par tevi.

Cik bieži tu pati nodarbojies ar riņķošanu?

Cenšos riņķot katru dienu, taču tas ir periodiski, jo savās norādēs esmu pieminējusi, ka riņķošanai ir 3 mēnešu periods. Cilvēks pēc riņķa nopirkšanas regulāri griež to trīs mēnešu garumā (piemēram, katru dienu, katru darba dienu, katru otro dienu utt.) un vēro, cik lielā mērā riņķa griešana uzlabo vēdera darbību. Lai novērtētu rezultātus, vajag trīs mēnešus regulāra darba. Nevar tā, ka pēc pirmās nedēļas pasaka – man tas riņķis, tas ir briesmīgs, jo man viss sāp un ir zilumi.

Tāpēc jau es arī sniedzu konsultācijas un instrukcijas, kas jārada pirmajā nedēļā, kas otrajā un trešajā, vai ir jāliek apakšā polsterītis vai ne. Tās vajadzīgas, lai cilvēks saprastu, ka sākumā zilumi uz vēdera ir normāli. Cita lieta ir tā, ka cilvēks var nezināt, ka viņam ir cista vai kaut kas tamlīdzīgs. Riņķošana ir vēdera masāža, aizcietējumu novēršana un arī iekšējo orgānu masāža, jo notiek pastiprināta orgānu apasiņošana. Tāpēc vēdera zonai ir jābūt veselīgai, un mēs ar cilvēku izrunājam to, vai viss ir kārtībā.

Ar kādām diagnozēm cilvēki nedrīkst riņķot?

Piemēram, ar onkoloģiskajām saslimšanām, tādām kā dzemdes mioma. Vajag izvērtēt arī cistas gadījumus un mugurkaula traumas. Vēl nevar riņķot, ja ir īss pēcoperācijas periods vai īss pēcdzemdību periods. 6–8 nedēļas pēc dzemdībām sievietēm obligāti jāiziet ginekoloģiskā pārbaude un jāpajautā ārstam par riņķošanas iespējām. Tas tāpēc, ka pirmajā pēcdzemdību mēnesī visi iekšējie orgāni nostājas savās vietās, bet riņķis savukārt ir agresīva aktivitāte vēdera un mugurkaula zonā.



Ja ir skoliozes vai lordozes (mugurkaula deformācijas), tad riņķi griezt var, vienīgi tad nepieciešama korekta iesildīšanās. Riņķošana var izmantot kā pamata treniņu (iesildīšanās, riņķa griešana, atsildīšanās), gan arī kā iesildīšanos pirms vai pēc cita treniņa (skriešanas, vingrošanas utt.), 10-15 minūšu laikā izkustinot vidukļa zonu. Izkustināt vēdera zonu ļoti patīk cilvēkiem, kuri strādā birojā un visu laiku sēž, pārvietojoties tikai ar automašīnu.

Vai riņķošana ir vecuma ierobežojumi?

Jā, jo masāžas riņķi var lietot tikai no 18 gadu vecuma. Ir arī bērniem paredzēti riņķu varianti, taču, lai ar to nopietni nodarbotos pusaudžu vecumā, ir vai nu jāizvēlas vieglākais riņķa variants, vai arī jāapmeklē *Hoop Dance* nodarbības. Tās ir cita veida aktivitātes – piemēram, mētāt pa gaisu ar lentām aptītus riņķus un taisīt visādas piruetes. Pašiem mazākajiem bērniem var nopirkt plastmasas riņķi jebkurā sporta veikalā. Tas ļoti labi attīsta stāju un koordināciju.

Kurā dienas laikā vislabāk riņķot?

Pēc ēšanas to darīt noteikti nedrīkst. Bet citādi – cilvēkam pašam jāskatās, kurā dienas laikā var tam veltīt laiku. Rīta treniņš pirms brokastīm vienmēr ir 2-3 reizes efektīvāks. Tās tāpēc, ka vakarā mēs *dedzinām* pa dienu uzkrāto, bet no rīta – tauku rezerves. Bez tam rīta treniņš dod enerģiju darbībai visas dienas garumā. Labāk treniņu taisīt vienā piegājienā, nevis sadalot pa 10 minūtēm no rīta, pusdienlaikā un vakarā. Manu klientu vidū ļoti po-

pulārs ir vakara laiks pie televizora, kad tiek raidīta *Panorāma* vai *LNT Ziņas*. Riņķošana ir tikpat gara kā ziņu laiks (30-40 minūtes), un cilvēks, riņķojot pie televizora, pat nepamana, kā aiziet laiks. Riņķošanas treniņš tiek uzskatīts par vieglu treniņa veidu. Taču no riņķa var dabūt arī tādu slodzi, ka pēc tam jāiet dušā. Ja vēlas griezt riņķi intensīvāk, tad viens no paņēmieniem ir tāds – jāsaliek kājas kopā (potīti pie potītes), bet un rokas kopā augšā virs galvas. Ja kājas ir atsevišķi, tad atbalsta punkti ir divi, un griezt ir vieglāk. Taču, saliekot kājas kopā un paceļot rokas augšā, nostiepj vēdera prese un vajag spēcīgākas kustības, lai noturētu riņķi. Otra slodzes palielināšanas iespēja ir izņemt riņķim vienu posmu, uztaisot to mazāku – tad riņķis ir jāgriež ātrāk un intensitāte pieaug.

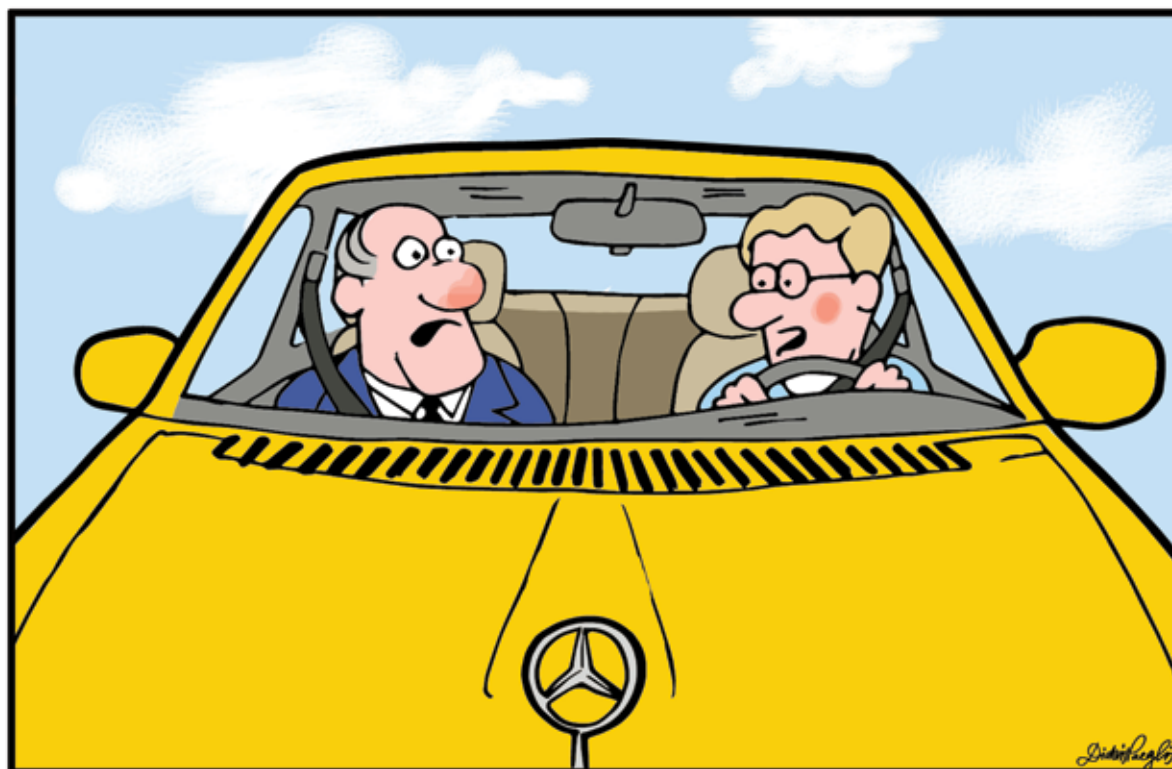
Pēc savas būtības riņķis ir viegla vai mērena slodze. Tas ir tipisks aerobais treniņš, kura mērķis ir ilgums – nevis piecas minūtes dabūt maksimālo atdevi, bet gan paātrināt sirdsdarbību un pēc iespējas ilgāk noturēt sevi komforta zonā. Vēl viena būtiska lieta ir tāda – riņķi jāiemācās griezt abos virzienos. Ikvienam ir savs virziens, kurā griezt riņķi, taču 3 mēnešu laikā jāiemācās griezt arī pretējā virzienā. Ja tas netiks darīts, tad diagonāli pretējie vēdera muskuļi vienā pusē būs attīstīti labāk nekā otrā. Sēžot vai braucot mašīnā, to varēs just. Visas fiziskās aktivitātes mīl simetriju.

Kur var atrast vairāk informācijas par Riņķotāju klubu?

Mums ir mājas lapa www.rinkotajuklubs.lv. Tajā var atrast visu nepieciešamo informāciju gan iesācēji, gan arī pieredzējuši riņķotāji! **BP**



– Pie kā prece ir
lētāka, pie ražotāja vai
vairumtirgotāja?
– Pie sarga...



Šefs jautā savam jaunajam
šoferim:
– Kā jūs sauc?
– Pēteris...
– Paklausieties, es neesmu
no tiem, kuri sauc savu
šoferi vārdā! Kāds ir jūsu
uzvārds?!
– Mīļais...
– Khm... Skatieties uz ceļu,
Pēteri!



Valsts ieņēmumu dienests. Gada pārskata nodošana. No kabineta uznāk grāmatvedis un atviegloti nopūšas:

– Fū, nodevu...

Rindā atskan balss:

– Iedod norakstīt!

Menedžeris uzsāka strādāt, jau pirmajā mēnesī palielināja pārdošanas apjomus trīskārt, tad desmitkārt, tad simtkārt, pēc tam firmā vispār visu pārdeva, tai skaitā mēbeles, tehniku un kancelejas preces, klientu datu bāzi – konkurentiem, bet pašu šefu – ieņēmumu dienestam. Tāpēc ka viņš bija ļoti labs tirdzniecības menedžeris, saproties...

Guhrs priekšnieks + guhrs padotais = peļņa.
Guhrs priekšnieks + dumjš padotais = darba ražīgums.
Dumjš priekšnieks + guhrs padotais = karjera.
Dumjš priekšnieks + dumjš padotais = virss-tundu darbs.

Šefs saka padotajiem:

– Re, kur jūsu jaunais darbinieks. Parādiet viņam, ar ko jūs nodarbojaties, kad domājat, ka es jūs vēroju!

Sešas projekta stadijas.

1. Entuziasms.
2. Ilūziju sabrukums.
3. Panika.
4. Vainīgo meklēšana.
5. Nevainīgo sodīšana.
6. Uzslavas un atbalvojumi tiem, kas nepiedalījās.

– Šef, es gribētu atprasīties no darba un iet uz sievasmātes bērēm.
– Es arī...

Stāsta menedžeris:

– Nevaru ieslēgt datoru. Saucu adminu. Admins atnāk, paceļ rokas pret debesīm, kaut ko pie sevis murmina, apgriež manu krēslu desmit reizes ap savu asi, iesper datoram, tas sāk strādāt. Admins atkal paceļ rokas pret debesīm, kaut ko nomurmina un aiziet. Stāsta sistēmu administrators:
– Atnāku pie jūzera, redzu – tas muļķis tikām grozījies krēslā, kamēr aptinis ap krēsla kāju barošanas kabeli. Nolamājos pie sevis, atmudžinu kabeli, ar kāju pabīdu datoru tālāk zem galda, ieslēdzu to un eju prom...

– Grāmatvedi, KUR IR NAUDA?
– Šef, es tūlīt visu paskaidrošu...
– PASKAIDROT ES PATS PROTU! KUR IR NAUDA?!

Aicinām atpūsties La

58°00'

57°20'

56°40'

56°00'

BALTIJAS JŪRA

RĪGAS JŪRAS
LĪCIS



Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

Ziemeļkurzeme ☎ 63237824

- 1 Ūdrkalna skatu tornis
- 2 Dundagas pils un parks
- 3 Baltā kāpa
- 4 Bīlavu velna laiva – laukakmeņu krāvuma senkapi
- 5 Kaltenes kalvas – laukakmeņu sakopojumi
- 6 Kamparkalna skatu tornis
- 7 Atpūtas un tūrisma centrs “Spāre”
- 8 Jūrkalnes stāvkrasts

Dienvidkurzeme ☎ 63448067

- 9 Zilona ezers
- 10 Bezdibeņa ezers
- 11 Remtes parks
- 12 Dunikas dabas liegums un purva taka
- 13 Kalētu meža parks
- 14 Aizvīku meža parks – koka skulptūru kolekcija

Zemgale ☎ 63007166

- 15 Atpūtas vietas dabas parkā “Engures ezers” pie ornitologu bāzes
- 16 Vecupes taka līdz jūrai
- 17 Engures taka līdz jūrai
- 18 Jūrinās taka
- 19 Pļieneciema taka līdz jūrai
- 20 Atpūtas vieta pie jūras “Zivartīņš”
- 21 Lāčupes dendrārijs un taka līdz jūrai
- 22 Kaņiera ezers
- 23 Ložmetējkalns un Tīrelpurvs – Ziemassvētku kauju vietas. Skatu tornis
- 24 Čužu purvs
- 25 Jaunmoku pils
- 26 Smiltiņkalns
- 27 Elleskalns
- 28 Kartavkalna dabas taka
- 29 Bramberģes atpūtas vieta
- 30 Zebrus ezers
- 31 Īles bunkurs
- 32 Lielauces ezers
- 33 Pokaiņu mežs
- 34 Tērvetes dabas parks
- 35 Tērvetes ūdenskrātuve
- 36 Zaļenieku dabas parks
- 37 Zaķu plava dabas parkā “Vilce”

Vidusdaugava ☎ 65161540

- 38 Skaistkalnes karsta kitenes – geomorfoloģisks veidojums
- 39 Berlīnes krustojums
- 40 Skrīveru dendrārijs – svešzemju koku un krūmu stādījumi
- 41 Kokneses parks un Alaines muižas ēku komplekss
- 42 Kalsnavas arborētums – lielākā dekoratīvo koku un krūmu kolekcija Latvijas austrumdaļā
- 43 Elītes sēravots
- 44 Raibā stabīņa ceļš
- 45 Ozolkalnu ceļš

Rietumvidzeme ☎ 64207114

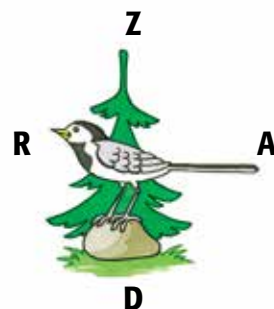
- 46 Niedrāju–Pīlaskas purvs
- 47 Atpūtas vieta “Karogi”
- 48 Oleru meža taka
- 49 Atpūtas vieta “Vasas”
- 50 Augstrozies viduslaiku pilskaļns
- 51 Zilais kalns
- 52 Purezera dabas taka
- 53 Līgatnes upes dabas taka
- 54 Kaupēna ezers

Austrumvidzeme ☎ 64781532

- 55 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 56 Strenču pilsētas meža taka
- 57 Vīciema čiekurkalne – muzejs
- 58 Cērtēns pilskaļns
- 59 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 60 Smiltēns velotakas
- 61 Niedrāja ezers. Atpūtas vietas ap ezeru
- 62 Biotopu taka pie Zīles
- 63 Meža taka pie Jaunannas
- 64 Latvijas armijas 1941. gada vasaras nometnes piemiņas vieta Litenē

- Atpūtas vieta
- Dabas taka
- Makšķerēšana
- Apskates objekts
- Skatu tornis

Latvijas valsts mežos!



Ziemeļlatgale ☎ 64607161

- 65) Kaļņa un Lazdaga ezers
- 66) Balvu Vecais parks
- 67) Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki" ☎ 26671421, 27840643, 26666090
- 68) Tirumnieku taka
- 69) Ančupānu meža parks
- 70) Kovšu ezers
- 71) Plisuna ezers

Dienvidlatgale ☎ 65307102

- 72) "Gustiņi". Uguns apsardzības tornis
- 73) Gāršenes meža parks
- 74) Lielais Nīcgales akmens
- 75) Rušēnīcas pilskalns
- 76) Dabas liegums "Čertoks", Velnezers ☎ 28661925
- 77) Upursalas dabas taka ☎ 28661925
- 78) Priedaines skatu tornis
- 79) Daugavas loki
- 80) Svētes dabas parks. Eglukalns
- 81) Silēnes dabas parks, Pērkules krauja

www.mammadaba.lv



mammadaba
Dzīvo Latvijas valsts mežos

LATVIJAS VALSTS MEŽI

A woman with long, wavy brown hair is wearing a dark blue, sleeveless, pleated dress with a thin black belt. She is looking towards the camera with a slight smile. In the background, a large, black, polished leather dress shoe is shown from a side-on perspective, with its laces visible. The background is dark with some light flares.

Īsta elegance ir patiesi
neatvairāma.

LLOYD

GERMANY

Latvijā: JAUNS! Rīga | Tirdzniecības centrs GALERIJA CENTRS | Audēju iela 16
Rīga | Tirdzniecības centrs SPICE | Lielirbes iela 29
Rīga | Tirdzniecības centrs DOMINA | Ieriķu iela 3

www.lloyd.de