

aprīlis-maijs, 2014

BIZNESA

psiholoģija

Nr. 40

EUR 6,52

ISSN 1691-3183



9 771691 431802 03

AS Severstālat
valdes priekšsēdētājs
Andrejs Aleksejevs
– rūpīgs svešas
naudas saimnieks



4. lpp. | Rūpīgs svešas naudas saimnieks



48. lpp. | No konveijera strādnieces līdz nekustamo īpašumu karalienei. Džang Sjina



68. lpp. | Rota kā mākslas darbs individuālam akcentam



28. lpp. | Personāla kompetences šodien un rīt



62. lpp. | BodyART pozitīvā vēsts



72. lpp. | Kendo – zobena ceļš

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. Rūpīgs svešas naudas saimnieks	4
Personālvadība. Gadskārtējās pārrunas kā darba izpildes novērtēšanas metode	16
Personālvadība. Neaizmirst darbiniekiem pateikt paldies	22
Darba organizācija. Personāla kompetences šodien un rīt	28
Pieredze. Sociālās spēles kā bizness un izziņas instruments	32
Pieredze. Zinātnieks, uzņēmējs un politiķis – Krišjānis Kariņš	38
Grāmatu apskats. Vai jūs sapulcēs ganāt aitas vai spēlējaties ar kaķiem?	44
Biznesa dižgari. No konveijera strādnieces līdz nekustamo īpašumu karalienei. Džang Sjina	48
Psiholoģija. Laura Deja: Intuīcija ir mūsu dzīves daļa. Bet es to pamanu	52
Stils. Biroja dzīvās būtnes – telpaugi	56
Veselība. BodyART pozitīvā vēsts	62
Māksla. Rota kā mākslas darbs individuālam akcentam	68
Vaļasprieks. Kendo – zobena ceļš	72
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 fotogrāfijā:
Andrejs Aleksejevs

© 2014 Biznesa Psiholoģija





... dzīve un viss, ko darām, ir viens liels eksperiments.

R. Brensons

Profesionāli, kompetenti un pieredzējuši darbinieki uzņēmumu padara stiprāku un veiksmīgāku. Vadītāju uzdevums ir rūpēties ne vien par darbinieku zināšanu līmeņa paaugstināšanu, bet arī par labiem darba apstākļiem, veselīgu kolektīva mikroklimatu un darbinieku iedvesmošanu uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Visbūtiskākais faktors, kas nepieciešams sekmīgam darbam, ir uzticēšanās, jo no tā izriet grupas panākumi.

Galvenā metode, kā informēt darbiniekus par uzņēmuma plāniem, ir sanāksmes. Taču tās var būt gan efektīvas, gan neefektīvas. Ja uzņēmumā vai organizācijā sapulces tiek nevis *atsēdētas*, bet gan aktīvi izdzīvotas, darbinieki tās neuztver kā apgrūtinā-

jumu un veltu laika kavēkli. Vadītājiem ir jāorganizē radošas sanāksmes, uz kurām darbiniekiem vajadzētu ierasties ar jau sagatavotām idejām un priekšlikumiem.

Šajā žurnāla numurā aplūkosim vēl vienu metodi, kas tiek izmantota privātajā biznesā, lai iesaistītu darbiniekus uzņēmuma procesos. Tā saucas *Gadskārtējās pārrunas*. Šī metode ir viens no veidiem, kā novērtēt darbinieka darbu un viņam izvirzītos mērķus. *Gadskārtējās pārrunas* ir vienošanās brīdis starp uzņēmumu un darbinieku par to, ko abas puses darīs, lai sasniegtu izvirzītos mērķus – gan darbinieka individuālos mērķus, gan uzņēmuma mērķus. Pārrunās vadība uzzina, kādiem momentiem nav pievērsta pietiekami liela uzmanība un

kādas problēmas ir uzņēmumā. Pēc šīm sarunām tiek nosprausti mērķi, kā uzlabot kvalifikāciju.

Taču, organizējot apmācību, ir svarīgi saprast darbinieku un vadības vajadzības un izvēlēties visefektīvāko programmu, lai zināšanas maksimāli tiktu izmantotas turpmākajā darbā. Neaizmirsīsim, ka uzņēmuma galvenais kapitāls ir cilvēki, kas tajā strādā!

A stylized, handwritten signature in dark ink, likely belonging to Elga Zēģele.



Viss bija tik ļoti vienkārši,
Ka baidījās pieskarties,
Es redzēju – meža cīrsmā
Kā dzintari avenes zied
Vējš rakstīja vēstules saulei
Uz sniegbaltas bērzu tāss
Un lūdza, lai sirdsapziņa
Šajās vēstulēs parakstās
Starp smilgām zilgana spāre
Kā mulsumā šūpojās
Uz sārtajā viršu zarā
kāds sapnis, kam nezinu vārdu,
Ar klusumu skūpstījās.

Sk. Kaldupe

rūpīgs svešas naudas saimnieks

Augsta līmeņa vadītājam vajadzētu prast domāt paradoksāli, nebaidīties mainīt jau pieņemtus lēmumus brīdī, kad parādās jauna informācija, un pārvaldīt riskus. Par to stāsta AS Severstal valdes priekšsēdētājs Andrejs Aleksejevs, kurš pēc kādas no intervijām nosaukts par „rūpīgu svešas naudas saimnieku”. Pēc viņa domām, Latvijas uzņēmējiem ir laiks pāriet no provinciālas domāšanas uz globālu, jo viņiem ir atvērtas durvis uz visu milzīgo Eiropas Savienības tirgu. Un šīm domām ir pamats – pēdējo dažu gadu laikā Severstal ir spējusi veiksmīgi ielauzties Eiropas tirgū, liekot krietni uzmanīties konkurentiem, kas tajā strādā jau gadu desmitiem ilgi.



Andrejs Aleksejevs

Kāda ir Jūsu izglītība?

Esmu beidzis Rīgas 34. vidusskolu, pēc tam – Rīgas Tehniskās universitātes Mehānikas un mašīnbūves fakultāti un ieguvis inženiera-mehāniķa diplomu. Vēlāk es papildināju savas zināšanas, absolvējot *British Open University* maģistrantūru, kur studēju vadības zinības. Tā ir mana pamatzglītība.

Protams, es nepārtraukti papildīnu savas zināšanas – gan uzņēmumā *Severstal*, kurā visu līmeņu vadītāji iziet apmācību saskaņā ar speciāli izstrādātu korporatīvu programmu, gan semināros unursos, kuros tiek iztirzātas aktuālas tēmas. Pirms pāris gadiem papildizglītības iegūšanai es varēju veltīt vairāk laika, taču šobrīd man ir citas prioritātes, un es esmu ļoti priecīgs, ka pratu izmantot man agrāk piedāvātās iespējas.

Pastāv viedoklis, ka uzņēmējs nevar iztikt bez augstākās izglītības. Vai Jūs arī tā domājat?

Uzņēmējs, kurš apgalvo, ka augstākā izglītība nav nepieciešama un bez tās mierīgi var iztikt, manuprāt, nedaudz liekuļo. Protams, izņēmumi pastāv vienmēr, piemēram, ja uzņēmums ir neliels un tam ir ļoti šaura specializācija. Uzņēmuma vadītājs var

iztikt bez augstākās izglītības, ja viņam talkā nāk ļoti liela darba pieredze un praktiskas zināšanas, turklāt viņš pats meklē grāmatās vai internetā sev vajadzīgo informāciju – taču arī tā ir izglītība. Tomēr, ja mēs runājam par vadītāju klasiskajā izpratnē, tad viņam par uzņēmumu *šķērsgrizumā* ir jāzina viss – sākot ar ražošanu un pārdošanu, un beidzot ar personālvadību un finansēm. Vadītājam nav ārkārtīgi detalizēti jāpārzina visi uzņēmējdarbības procesi, taču viņam ir jāpieņem daudzām vadītāja prasmēm: ir jāprot veidot un saliedēt komandas, rast kompromisus, un jāprot arī klausīties, pat tad, ja cilvēku izteiktās idejas pirmajā brīdī šķiet visai dīvainas. Vadītājam ir jāprot motivēt savus darbiniekus, vest viņus sev līdzi un likt viņiem noticēt panākumiem pat tad, ja viņš pats vēl nav drošs, ka viss izdosies. Vadītāja uzdevums ir koordinēt komandu darbību, kuras savukārt nodrošinās nevainojamu visu uzņēmuma procesu norisi.

Vadītāja diploms negarantē šo prasmju esamību, taču augstākā izglītība bez šaubām veicina to straujāku attīstību. Augstskola sniedz teorētisko bāzi un – pats būtiskākais! – *māca mācīties*, attīsta domāšanas prasmes. Tādēļ es uzskatu, ka vadītājam ir nepieciešama augstākā izglītība, kaut gan tai nav jābūt pašmērķim.



Augstskola attīsta sistemātiskās pieejas iemaņas. Tā māca iegūt un konkrētajā brīdī pielietot konkrēta lēmuma pieņemšanai nepieciešamās zināšanas. Starp citu, šī augstākās izglītības īpatnība izskaidro arī tos daudzos gadījumus, kad cilvēki, kuri ir studējuši vienā specialitātē, ar panākumiem strādā pavisam citā jomā.

Kā tieši sākās Jūsu vadītāja karjera?

(pauze) Ziniet, to pat tā grūti pateikt. Man šķiet, tā sākās jau skolā, kad es kļuva par skolas komjauniešu organizācijas vadītāju. Protams, to var uztvert kā joku, taču tā bija patiešām noderīga pieredze. Mans darbs vienmēr ir bijis saistīts ar vadītāja, precīzāk - līdera funkciju. Tai pašā laikā es nekad neesmu bijis augstākā līmeņa vadītājs. Starptautiskajā uzņēmumā *OAO Severstal* es strādāju jau trīspadsmito gadu un pašlaik esmu divīzijas *Severstal Rossijskaja Stal* Izplatīšanas tīkla vadītājs. Šis uzņēmums atrodas piecās ES un NVS valstīs. Manā padotībā strādā gandrīz tūkstotis darbinieku, un Izplatīšanas tīkla uzņēmumu kopējais apgrozījums ir gandrīz miljards ASV dolāru. Taču korporatīvajā *rangu tabulā* mans amats nebūt nav augstākajā vadības līmenī.

Mēdz teikt, ka ne visi spēj būt vadītāji. Kādi apstākļi ir ietekmējuši to, ka Jūs vienmēr esat nonācis vadītāja lomā? Vai tas notika, pateicoties Jūsu raksturam?

Nē, tas viennozīmīgi nav tikai un vienīgi raksturs... Ar ko var izskaidrot konkrēta cilvēka spēju gūt panākumus? Man šķiet, ir ļoti svarīgi nonākt īstajā vietā īstajā laikā. Te ir nepieciešama *veiksme* – ticība tai dod spēku un pat negatīva scenārija gadījumā ļauj saskatīt iespēju mainīt situāciju uz labu.

Manuprāt, vadītājam un līderim ir jābūt nedaudz *trakam* šī vārda vislabākajā nozīmē. Teikšu tā: ir cilvēki, kuriem piemīt standarta domāšana, bet ir tādi, kuriem tā ir paradoksāla. Ja cilvēks spēj domāt tikai standartā, viņam būs grūti izprast citus cilvēkus un sabalansēt atšķirīgus viedokļus.

Es bieži dzirdu no citiem: "Tev labi padodas vadīt. Tu sāc strādāt kādā teju garu izlaidušā uzņēmumā un atgriez to pie dzīvības! Kā tev tas izdodas?" Tādos brīžos man pat ir grūti atbildēt kaut ko konkrētu. Taču es esmu pilnīgi pārliecināts, ka mans nopelns tajā visā nav nemaz tik liels. Jo kas tad mūs īsti virza pretī panākumiem? Tie ir cilvēki, precīzāk, komanda, kura tev notic. Svarīga ir arī tava ticība rezultātam, kaut gan bieži vien tu pats nesaproti, kā lai to īsti sasniedz; veiksmē; biznesa izjūta; iekšējais kodols, lai varētu īstajā brīdī pateikt „nē”; bailes no neveiksmes, kas liek meklēt jaunus risinājumus un izvērtēt riskus.

Vadītāja atbildība sniedz jaunu sajūtu un garīgo nostādņu spektru. Dažreiz rodas tāda kā neērtības vai pat kauna sajūta to kolēģu priekšā, kuri tev uzticas brīdī, kad tu atzīsties, ka nezini, kā

sasniegt šo jauno, izvirzīto mērķi. Taču tu to pasaki tā, ka cilvēki vienai tev seko. Vienmēr ir jāpatur prātā, ka neklūdās tikai tas, kurš ne velna nedara. Tāpēc ir jāprot piedot citiem viņu kļūdas. Ir jāiemācās dzīvot bez dogmām un autoritātēm.

Ja runājam par mani, pēc rakstura esmu maigs, pat romantisks (*smaida*), taču man bieži vien ir jāuzliek dažādas maskas – kā nekā strādāju vadītāja amatā. Starp citu, vadītājs vienmēr ir arī nedaudz aktieris!

Kā Jums šķiet, kādām prasmēm ir jāpiemīt augstākā līmeņa vadītājam?

Kā Jums šķiet, kāpēc uzņēmumam ir vajadzīgs ģenerāldirektors? Man, piemēram, ir tirdzniecības direktors, loģistikas un ražošanas direktors, finanšu direktors, personālvadības direktors, ir arī citi vadītāji, un katrs no tiem savu jomu pārziņa simtreiz labāk par mani. Tādēļ rodas jautājums: ar ko tad īsti nodarbojas ģenerāldirektors?

Labā uzņēmumā ģenerāldirektors ir kolēģu un visas organizācijas komforta iznīcinātājs. Viņš rada haosu un jucekli (citiem vārdiem sakot, ievieš pārmaiņas), dzer kafiju un lasa žurnālus. Laiku pa laikam – bet tiešām reti – viņš iznāk no sava kabineta, lai no jauna uzjundītu radošo haosu brīdī, kad uzņēmums sāk lēnām pārtapt par pīļu dīķi, un vieglitīnām pagrūst kolēģus pretī jaunajām pārmaiņām. Lūk, tā ir prasme vadīt cilvēkus – nekad neļaut kolēģiem apstāties, noķert brīdi, kad uzņēmumam ir nepieciešams jauns pārmaiņu vai pat pretestības sprādziens, spēja turpināt attīstību uz paradoksa robežas.

Šo jautājumu es pats sev diezgan bieži uzdevu līdz brīdim, kad sapratu, ka labā uzņēmumā ģenerāldirektors ir kolēģu un visas organizācijas komforta iznīcinātājs. Viņš rada haosu un jucekli (citiem vārdiem sakot, ievieš pārmaiņas), dzer kafiju un lasa žurnālus. Laiku pa laikam – bet tiešām reti – viņš iznāk no sava kabineta, lai no jauna uzjundītu radošo haosu brīdī, kad uzņēmums sāk lēnām pārtapt par pīļu dīķi, un vieglitīnām pagrūst kolēģus pretī jaunajām pārmaiņām. Lūk, tā ir prasme vadīt cilvēkus – nekad neļaut kolēģiem apstāties, noķert brīdi, kad uzņēmumam ir nepieciešams jauns pārmaiņu vai pat pretestības

sprādziens, spēja turpināt attīstību uz paradoksa robežas. Visas šīs prasmes ir ārkārtīgi svarīgas. Starp citu, OAO Severstāļ ģenerāldirektors Aleksejs Mordašovs šajā jomā, manuprāt, ir absolūti ģeniāls. Mani fascinē viņa vēlme nemitīgi attīstīt ko jaunu, viņa nepārtrauktā virzība uz pārmaiņām – pozitīvām, bet iespējams, vienkārši dažādām.

Tāpēc mana atbilde būs šāda: vadītāja pamatfunkcija ir „spēja domāt paradoksāli”. Viņam ir jāvar izvirzīt hipotēzes tādā veidā, lai darbinieki spētu izvērtēt problēmu vai situāciju no jauna skatupunkta, tāda, no kura viņi parasti to nedara. Vadītājam ir jāspēj mainīt domāšanas fokusu. Ļoti bieži pat visvienkāršākajām lietām var atrast netradicionālu pieeju, un *Krīze* pārtaps par *Iespēju*. Pie manis, starp citu, visi jaunie uzņēmumi nonāca kritiskā stāvoklī.

Otrā augstākā līmeņa vadītāja funkcija ir lēmumu pieņemšana. Vadītājam ir jāprot pieņemt lēmumus, tai skaitā nepopulārus, tai skaitā nepietiekamas informācijas apstākļos. Viņam ir jātic savam lēmumam un jābūt spējīgam atbildēt par to. Turklāt ne tikai savai tiešajai priekšniecībai, bet arī kolēģu priekšā, un ticiet man, dažreiz tas ir daudz grūtāk. Apskatīsim šo funkciju sīkāk. Lēmumi biznesā tiek pieņemti nepārtraukti, turklāt tie ir ļoti dažādi. Jebkurš lēmums var zaudēt savu aktualitāti jau tā pieņemšanas brīdī, jo jau nākamajā brīdī var tapt zināmi jauni apstākļi, viedokļi un informācija. Tādēļ ir jāsaprot, ka jebkurš lēmums ir tikai un vienīgi mērķa sasniegšanas instruments. Saņemot jaunu informāciju, vadītājam ir jāspēj ne tikai to uztvert, bet arī acimīklī pielāgot savus mērķa sasniegšanas labad pieņemtos lēmumus.

Godīgi sakot, cilvēkiem bieži ir grūti pieņemt lēmumus. Tas notiek bailu un trauksmainu domu iespaidā: kas notiks, ja mans lēmums būs nepareizs? Ko teiks priekšniecība? Un ja nu šis lēmums kaitēs manai ģimenei vai labklājībai? Kāds mans labs draugs, dažkārt redzot manu nomāktību, mēdz man teikt: „Neskumsti, Andrijuša, rīt būs vēl ļaunāk.” Sākumā es jautāju, kāpēc vēl ļaunāk. Uz ko viņš smaidīdams atbildēja: „Ja jau rīt būs vēl ļaunāk, kāda jēga skumt šodien? Turklāt tad, kad pienāks rītdiena, pilnīgi noteikti būs jāsmaida, jo ir pilnīgi skaidrs, ka aizparīt būs ļaunāk nekā rīt.” Tāpat ir ar lēmumu pieņemšanu – tie ir jāpieņem uzreiz. Statistika dati liecina, ka operatīvi pieņemti lēmumi kā likums ir labāki par tiem, kas *dzimst* ilgās apspriedēs, kad puses jau vairs īsti nesaprot, par ko īsti tiek runāts. Un vispār – kādēļ gan no kaut kā baidīties, ja lēmums zaudē savu aktualitāti jau tā pieņemšanas brīdī? Tādēļ pieņem lēmumu un soļo tālāk – līdz nākamajam!

Ir tāda bieži dzirdēta frāze: „Par saviem lēmumiem ir jāatbild!” Principā es tam piekritu, kaut gan savā dzīvē neesmu sastapis pārāk daudz vadītāju, kuriem tiešām būtu ar ko atbildēt par šo deklarēto „es par savu lēmumu varu atbildēt!” Redziet, cilvēks ir jāvērtē, skatoties viņa darbos, nevis klausoties viņa vārdos. Un, manuprāt, lēmuma pareizību arī var izvērtēt ļoti vienkārši – salīdzinot faktiski sasniegtos mērķus ar izvirzītajiem. Viss pārējais ir skaļi vārdi. Mērķis, kuru mēs tiecamies sasniegt, vienmēr ir skaidri formulēts, bet tā sasniegšanas veidi var būt dažādi. Dzīve ir pārmaiņu pilna, tādēļ arī lēmumi nevar būt *akmenī cirsti*, un vadītājam ir jābūt gatavam tos analizēt, uzlabot un modernizēt, pieņemt papildu lēmumus, lai turpinātu veiksmīgi virzīties uz mērķi. Es esmu gatavs mainīt savu tik tikko pieņemto lēmumu,

ja to prasīs jaunie apstākļi. Kā saka, „Dievs ir detaļās”. Galu galā vadītājs ir atbildīgs par sasniegtajiem rezultātiem, nevis to sasniegšanas labad pieņemtajiem lēmumiem.

Tomēr cīņā par rezultātiem nedrīkst aizmirst par savu atbildību blakus esošo kolēģu priekšā. Cilvēki ir jāciena, ir jādomā par viņu drošību. Nekādi mērķi nevar attaisnot darbinieku gūtās traumas, un personāla veselība ir resurss, kuru pirkt vai piesavināties darba devējs nav tiesīgs. Nekad un nemūžam.

Trešā augstākā līmeņa vadītāja funkcija ir spēja noteikt riskus un nebaidīties no tiem (protams, veselā saprāta robežās, izanalizējot visus zināmos faktus). Labi vadītāji ir tādi kā nelieli veiksminieki. Es neatrādišu kopīgu valodu ar vadītāju, kurš uz jebkuru jautājumu vai priekšlikumu nevilcinoties atbildēs: „Paklausieties, tur ir tik nopietni riski, ka nekas nesanāks, tas kopumā ir slikti, mūs gaida pilnīga izgāšanās!” Vadītājam ir jāzina, kā noteikt redzamos un slēptos riskus, kā tos bloķēt vai pārvarēt. Ir jāprot parādīt kolēģiem, ka daudzi riski ir pārvarami, jo, ticiet man, 99 % problēmu un baļu zaudēt stabilitāti ir mūsu galvās!

Tāds ir mans viedoklis attiecībā uz trim augstākā līmeņa vadītāja pamatzudvumiem: domāt paradoksāli, spēt pieņemt lēmumus un vadīt riskus. Citām funkcijām viņš tā īpaši nav nepieciešams, ja nu vienīgi manis minētā haosa radīšanai (*smejas*).

Kā Jūs sākat strādāt uzņēmumā *Severstal*?

Laiks, kad es beidzu universitāti, bija interesants – tas bija deviņdesmito gadu sākums. Visi gribēja pēc iespējas ātrāk kļūt bagāti, bet reti kuram bija biznesa uzsākšanai nepieciešamie resursi. Man pašam tolaik bija savs privātais business, un jāatzīst, ka ļoti veiksmīgs. Tas pastāvēja vēl šobaltdien un ir diezgan labs manu bijušo partneru un viņu ģimeņu iztikas avots. Zaudējot šo biznesu, es ieguvu absolūti fantastisku pieredzi cilvēcisko attiecību jomā, kā arī praktiski neierobežotas izaugsmes un attīstības iespējas.

Ziniet, sākot strādāt *Severstal*, es no sākuma izjutu diskomfortu, jo iepriekš nekad nebiju bijis padotā lomā, taču šodien es varu tikai pateikties liktenim. Uzņēmums *Severstal* ir devis man tik daudz jauna un neparasta, tas ir ieguldījis mani un manā attīstībā tik daudz līdzekļu, maksājis par tik lielu skaitu manu kļūdu, ka tagad es esmu pilnīgi drošs: ja es nebūtu uzsācis darbu šajā korporācijā, tā arī mūžam paliktu patruls *jaunais krievs* ar trim smadzeņu rievām un visiem saviem ar provinciālu lielummāniju atšķaidītajiem kompleksiem.

Mans sākotnējais business nekādā veidā nebija saistīts ar metalurģiju. Mēs ražojām pārtikas produktu iepakojumus. Toreiz tā bija pilnīgi jauna biznesa joma, jo visi pārtikas produkti tika saiņoti papīrā, un ne jau tajā skaistākajā. Mēs virzījām tirgū tiem laikiem pilnīgi neierastu produktu – alumīnija vāciņus jogurtiem. Mūsu komandā es laikam biju vienīgais radošo lēmumu pieņēmējs. Es meklēju, kur gan varētu pasūtīt ruļļu alumīniju šo vāciņu izgatavošanai. Piegādātājs, no kura es iepirku metālu, man kādu dienu pateica, ka strādā uzņēmumā *Severstal*, kas tobrīd bija nonācis visai interesantā situācijā.

Tobrīd *Severstal* pārdzīvoja ārkārtīgi grūtus laikus, es pat to dēvētu par krīzi, jo ārējo izmaiņu dēļ bija pienācis laiks slēgt biznesa pamatjomu – forvardingu. Akcionāri meklēja jaunas biznesa jomas un attīstības ceļus. Pēc viņu konsultanta un „mana alumīnija piegādātāja” ieteikuma mani uzaicināja uz pārrunām ar Valēriju Igauni, vienu no *Severstal* līdzīpašniekiem. No sākuma es

atbildēju: „Nē, nē, noteikti nē!”. Pirmkārt, tāpēc, ka es nekad nebiju bijis kāda padotais un nebiju pie tā radis, un, otrkārt, tāpēc, ka tas bija viens no vadošajiem Latvijas uzņēmumiem, bet es – tipisks *jaunais krievs*. Un tomēr, kad Valērijam ar savu stāstu par uzņēmumu izdevās mani ieinteresēt, es piekritu.

Un te es vēlreiz gribētu atkārtot: esmu laimīgs, ka Visuvarenais uzveda mani uz cita ceļa. Taču par savu galveno guvumu šajā uzņēmumā es pat nesauktu karjeru, bet gan savu ģimeni (*smaida*).

Kā virzījās Jūsu karjera šajā uzņēmumā?

Savu karjeru šeit es uzskatu par attīstības procesā esošu: tā attīstās kopā ar uzņēmumu.

No sākuma es biju ražošanas vadītājs. Jāsaka, ka tobrīd, kad sāku strādāt *Severstal*, nekādas ražošanas tur vēl nebija, taču uzņēmumā tā tika uzskatīta par ļoti perspektīvu attīstības jomu. 2001. gadā uzņēmums vēl tikai sāka nodarboties ar metālapstrādi. Tā bija jauna kompetence, kura pēc būtības nevienam no vadītājiem nepiemita, jo līdz tam brīdim uzņēmuma darbības pierziņi bija loģistika un pārdošana. Droši vien Valērijs Igaunis pieņēma mani darbā tāpēc, ka mana specialitāte bija inženieris-mehāniķis, un es patiesi ticēju, ka šo to jēdzu no tā visa, kaut gan patiesībā savā specialitātē nebiju nostrādājis ne dienas. Taču Valērijs noticēja maniem spēkiem un iecēla mani par ražošanas vadītāju. Man tika pateikts: tu aizej, pamēģini, mēs tevi atbalstīsim un nodrošināsim ar resursiem. Tā es sāku strādāt uzņēmumā, tādā jomā, kuru nepārzināju nedz es, nedz mani kolēģi. Un nekas briesmīgs nenotika – es strādāju un vienlaikus mācījos. Mūsu darbadiena ilgā 12, bet dažkārt pat 16 stundas. Mana darba alga tolaik bija – jūs neticēsiet – 300 latu mēnesī. Pēc kāda gada mans priekšnieks, Valērijs Igaunis – patiešām turīgs cilvēks – par to uzzināja un pat tā kā nopratināja: kā tas var būt, un kāpēc es neko nelūdzu? Aptuveni tolaik par maniem sabiedrotajiem kļuva daudzi lieliski cilvēki – Timurs Judicevs, Dmitro Onopričuks, Oļegs Nikitinskis, Viktors Lukjanskis, Kristīna Blaževiča, Andrejs Stepaņenko, Olga Nesterova un Artēmijs Timošenko. Šodien viņi ir izcili divīzijas *Severstal Rossijskaja Staļ* Izplatīšanas tīkla vadītāji.

Pašās 2007. gada beigās AS *Severstal* nopirka bankrotējušu rūpnīcu Polijā. Es tiku uzaicināts uz sarunu, un man pajautāja: „Vai tu negribētu aizbraukt uz turieni un ieviest kārtību?” „Nē”, es saku, „negribētu gan!” Taču priekšniecība uzstāja, un es aizbraucu.

Šodien es esmu viņiem ļoti pateicīgs par šo uzstājību. Vienīgi esmu apvainojies (*smaida*), ka viņi piemirsa atcelt mani no *Severstal* ražošanas vadītāja amata. Rezultātā es pusotru gadu nosēdēju uz diviem krēsliem: divas nedēļas strādāju Polijā, divas – Rīgā. Tas bija ļoti grūts un vienlaicīgi brīnišķīgs posms manā mūžā. Taču jāsaka liels paldies maniem kolēģiem par sniegto atbalstu. Nebija vajadzīgs pat gads, lai rūpnīca tiktu restrukturizēta un atsāktu savu darbību.

Tad sākās krīze, no kuras cieta *Severstal* – uzņēmums noslēdza 2009. gadu ar zaudējumiem 46 miljonu ASV dolāru apmērā. Lai pārvarētu šīs grūtības, akcionāri bija spiesti pieņemt smagus lēmumus, un es saņēmu kārtējo piedāvājumu. Man pajautāja: „Vai tu negribētu kļūt par *Severstal* ģenerāldirektoru?” Es apjuku un atbildēju, ka man arī Polijā gana labi klājas... Taču man lika saprast, ka eksistē tikai viena pareiza atbilde – būs vien jāpiekrit. Tā es kļuva par *Severstal* vadītāju. Un sākās ļoti nopietns



darbs. Bija operatīvi, un dažreiz pat momentāni jāpieņem lēmumi, tikpat ātri tie jāpiekoriģē un jārikojas, lai uzņēmums spētu pārvarēt krīzi.

2009. gads laikam bija viens no sarežģītākajiem manā mūžā, bet tai pašā laikā tas bija ārkārtīgi interesants. Par mums visi šaubījās, un praktiski neviens neticēja mūsu spēkiem: nedz klienti, nedz kontragenti, nedz bankas, principā *neviens*, izņemot mūs pašus un mūsu akcionārus. Laika periods, kad uzņēmumam vispār nebija naudas, ilga kādus trīs mēnešus. Pēc tam mēs sākām lēnā garā celties kājās. Protams, tolaik mums ļoti palīdzēja mātes uzņēmums *Severstal*, gan ar preču kredītu, gan daudzos citos veidos. Es nevaru iztikt bez siltiem pateicības vārdiem mūsu Latvijas akcionāriem – Valērijam un Ērikam Igauniem un Aivaram Ločmelim. Domāju, ka viņu viedums un prasme pacelties pāri apstākļiem kļuva par vienu no būtiskākajiem *Severstal* stabilitātes faktoriem. Rezultātā mums izdevās! Jau pēc gada mūsu ienākumi pirms nodokļu un procentu nomaksas un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA) bija 10 miljoni ASV dolāru. Darbs ievirzījās sekmīgā gultnē.

Jaunu karjeras piedāvājumu es saņēmu pirms pusotra gada, kad Krievijā radās problemātiska situācija. Bija nepieciešams krīzes menedžeris, kurš būtu gatavs rīkoties un pieņemt lēmumus. Man pajautāja: „Gribi pamēģināt?” Es atkal atbildēju: „Negribu!”, jo stabilitāte, veiksmīgs uzņēmums, bērni un ģimene ļoti atslābina. Taču vēlāk es vēlreiz padomāju un pieņēmu šo priekšlikumu.

Savādi, ka Jūs no sākuma visus darba piedāvājumus noraidāt, bet pēc tam tos tomēr pieņemat. Kāpēc tā?

Kā jau lielais vairums cilvēku, arī es esmu paslinkis. Dažreiz man šķiet, ka manu organizatorisko dotību pamatā ir noturīga nevēlēšanās strādāt. Kaut gan laikam visai dīvaini ir dzirdēt ko tādu no cilvēka, kura darba diena jau daudzus gadus ilgst ne mazāk kā desmit stundas. Taču laikam jau tā ir! (*smejas*)

Kad es saņēmu kārtējo darba piedāvājumu, man prātā nāk māja, ģimene un bērni. Es gribētu vairāk laika pavadīt mājās kopā ar savu ģimeni. Ģimene ir mans lielākais dārgums, nekā vērtīgāka man nav. Es ļoti negribu būt vadītājs, kurš sāk iepazīt savu ģimeni tikai pēc karjeras beigām. Tā izauga mana vecākā meita, kuru es gandrīz nemaz neredzēju, uzskatot, ka viņas laimi var nopirkt par manu naudu. Es nevēlos, lai tas pats atkārtotos ar maniem jaunākajiem bērniem.

Taču no otras puses, esmu ļoti gandarīts redzēt rezultātus brīdī, kad problemātisks uzņēmums sāk veiksmīgi strādāt un nest peļņu. Un nav pat tik ļoti svarīga tā peļņa, kā tas, ka cilvēki, kuri jau principā ir zaudējusi visas cerības un visam atmetuši ar roku, iztaiso muguru, viņu acīs parādās degsme, un viņi kļūst tādi brauļi, ka par krīzi isti vairs neviens neatceras.

Mums ir arī lieliska starptautiska pieredze, piemēram, darbs Krievijā un sadarbība ar citām valstīm. Latvijā ne pārāk bieži rodas izdevība vadīt aktīvus, kuru apgrozījums sasniedz miljardu ASV dolāru. Tas ir pilnīgi cita veida kaifs, nekā vadīt lokāla mēroga griķu fasēšanas mašīnu biznesu.

Atceros, ka manas karjeras pašā sākumā *Severstalʹlat* mani sūtīja uz Āfriku, un es pat nedaudz sabijos, jo man šķita, ka tas būs briesmīgi. Taču pēc tam man ienāca prātā, ka Āfrikā es nekad neesmu strādājis, un reti kuram mūsu platuma grādos tiek dota šāda unikāla iespēja padzīvot tur pusgadu gadu un iepazīt vietējo dzīvi. Es pieņēmu šo piedāvājumu. Bet, taisnību sakot, par Āfriku man nav palikušas tās pašas patīkamākās atmiņas.

Piedāvājumu kļūt par Izplatīšanas tīkla vadītāju es pieņēmu šo pašu apsvērumu dēļ. Kad man vēl radīšies iespēja vadīt struktūru ar gada apgrozījumu gandrīz viena miljarda dolāru apmērā? Tās taču ir interesanti! Būs par ko mazbērniem pastāstīt! Protams, kā jau jebkurā darbā, arī šajā darbā ir un būs problēmas. Bet dzīvot taču vajag ar pilnu jaudu!

Es jau gandrīz divus gadus esmu Izplatīšanas tīkla vadītājs, un it kā jau viss ir: cieņpilna attieksme, stāvoklis sabiedrībā, reputācija, alga – dzīvo tik nost! Taču nu jau trīs mēnešus jūtu, ka man gribas kaut ko vēl. Viss ir it kā labi, stabili, korporatīvi, bet kaut kā... miegaini. Kaut kā pietrūkst... Jā, ir jādzīvo ar pilnu jaudu!

Vai varētu teikt, ka pēdējo trīspadsmit gadu laikā *Severstalʹlat* attīstība ir bijusi strauja?

Uzņēmums attīstās *visas* savas pastāvēšanas laikā – visus 22 gadus. AS *Severstalʹlat* tika dibināta 1992. gadā, lai transportētu Čerepovecas Metalurģijas kombināta eksportkravas. 90. gadu beigās ekonomiskais stāvoklis mainījās, un šī darbības jomā kļuva nerentabla. Tad uzņēmums pilnībā koncentrējās uz metālapstrādi, ar kuru nodarbojas kopš 1996. gada. Rūpniecisko metālapstrādi uzņēmums uzsāka pirms 13 gadiem – tā bija produkcija, kas ļāva uzsākt tās pārdošanu ārpus Baltijas valstu robežām. Šodien AS *Severstalʹlat* eksportē savu produkciju uz vairāk nekā desmit Eiropas valstīm, ik septiņas minūtes pārdodot klientiem pilnu mašīnu ar metālu, un uzņēmuma apgrozījums ir samērojams ar 1 % no mūsu valsts IKP.

Ja mēs runājam par pēdējiem pieciem gadiem, tad pirmais, ar ko es kā *Severstalʹlat* vadītājs varu lepoties, ir tas, ka mēs spējam ne tikai izdzīvot krīzes apstākļos, bet arī attīstīt savu biznesu, sekmīgi palielinot eksporta apjomu un turpinot savu darbu Latvijā. Analizējot situāciju, mēs redzam, ka šodien eksistē ļoti daudz zīmolu, kuri ir pametuši Latvijas teritoriju vai vairs neeksistē. Starp citu, cik Latvijā ir *ražošanas* uzņēmumu vidējā biznesa segmentā ar vairāk nekā 150 miljonu eiro lielu apgrozījumu, kas pēdējos gados ir radīti no nulles? Šis jautājums mani patiešām interesē. *Severstalʹlat*, manuprāt, ir vienīgais. Ja mēs skatāmies rūpnieciskos uzņēmumus, tad starp divdesmit lielākajiem Latvijas uzņēmumiem ir tikai AS *Latvijas Finieris*, kas tika izveidots vēl uz padomju laika rūpnīcas pamata, AS *Severstalʹlat* un pašlaik jau savu eksistenci pārtraukušais *Liepājas Metalurģis*.

Kā jūs iekarojāt Eiropas tirgu?

Pirms četriem gadiem, kad mēs sākām sistemātiski iekarot Skandināvijas tirgu, uzņēmumi, kuri strādā tur jau gadu desmitiem, ironizēja: "Latvija nodarbošies ar metālapstrādi? Lūdzu, ne-

smīdiniet mūs!" Šodien nevienam vairs smieklī nenāk. Desmitā daļa no Somijas metālprodukcijas ir mūsu eksports. Šodien viņi saka: „Nu, pasakiet, kur ir tas āķis? Kā jūs spējat jau četrus gadus iekarot klientus, kuri ar visu ir tik ļoti apmierināti, ka pat nemeklē jaunus piegādātājus? Vai jums ir kādas īpašas zināšanas?"

Mēs esam sekmīgi ienākuši Polijas, Čehijas, Vācijas un daudzu citu valstu tirgū. Metālu mēs iepērkam Krievijā par tirgus cenām, pārstrādājam to un pārdodam savu produkciju *dārgajos* Eiropas tirgos, un atkal par tirgus cenām. Mēs nepiesaistām klientus ar zemām cenām, jo dempings ir taisnākais ceļš uz uzņēmuma graušānu, bet gan ar spēju sniegt klientam vajadzīgo servisu – katram savu, no metāla griešanas un speciāla iepakojuma līdz pat piegādei, atmuitošanai un finansēšanas instrumentiem. Tas tracina mūsu konkurentus – mēs viņiem traucējam. Kam gan Vecajā Eiropā ir vajadzīgi konkurenti, turklāt vēl no krīzes plosītās Latvijas?

Es uzskatu, ka *Severstalʹlat* panākumu atslēga slēpjas mūsu drosmē. Mūsu ienākšanas pieredze *tradīcijām bagāto* valstu tirgos ir ļoti vienkārša: nebaudoties ne no kā, ir jāiet un jāpārdod klientam to, ko viņš vēlas nopirkt un par ko ir gatavs maksāt. Par savu naudu viņš var apmierināt jebkuru savu untumu! Jebkuru! Vai jūs atminaties, kā aiz patmīlības vai plīstošajā ASV autotransporta tirgū parādījās Japānā ražotie automobiļi? Tie ieradās klusi un nemanāmi, tā, ka daudzi vietējie *smagsvari* tos pat nepamanīja. Kādā jaukā dienā Japānas autoražotāju balss Amerikā ieskanējās ļoti stipri un dominējoši, bet tad vietējiem ražotājiem jau bija par vēlu spert kādus konkrētus soļus! Gluži kā ar *Severstalʹlat* Somijā. (*smaida*)

Būdams Latvijas patriots – tā ir valsts, kurā esmu dzimis un kurā aug trīs mani bērni – , esmu pilnīgi pārliecināts: ja ir izdevies mums, tad izdosies arī desmitiem un simtiem citu mūsu mazās, mīļās un smaidīgās valsts uzņēmumu. Vienkārši nevajag mums traucēt, ir jāliek mūs mierā. Pat palīdzēt nevajag, vienkārši netraucējiet!

Jums ir ļoti optimistiska uzņēmējdarbības filozofija Latvijas pēckrīzes apstākļiem.

Mūsu lieliskajā valstī dzīvo daudzi cilvēki, kuri ir pozitīvi jāmoti-vē. Baltijā, it īpaši Latvijā, cilvēki labprāt sūrojas par to, cik viss ir slikti, cik ļoti nesakārtota ir nodokļu politika, cik slikta ir valdība, cik smagā stāvoklī ir mūsu ekonomika un cik kopumā smaga situācija ir visā valstī. Pilsoņi ļoti pārdzīvo, ka neviens neizprot Latvijas unikalitāti, to pārāk maz mīl un nemitīgi grib kaut ko tai atņemt. Palasot presi un paskatoties televizoru, rodas iespaids, ka, ja vēl neesam gluži miruši, tad tūlīt būsīm. Plašsaziņas līdzekļi aizgūtnēm meklē negatīvas sensācijas un izgudro kārtējās

nelaimes, kuras, ja vēl nav notikušas, tad tūlīt notiks. Man šķiet, ka šāda attieksme pret valsti ir īsta nelaime gan pašai valstij, gan cilvēkiem, kuri tajā dzīvo. Es uzskatu, ka ir ļoti nepareizi runāt sliktus vārdus par zemi, kurā dzīvo tu pats, tavi radi un bērni. Tikpat nosodāmi ir negatīvi atsaukties par uzņēmumu, kurā tu strādā, un nelepoties ar to!

Mēs visi esam brīvi cilvēki brīvā pasaulē. Tas, šķiet, ir tas minimums, kas mums šodien pieder. Katrs pats ir savas laimes kalējs. Ja ir slikti – meklē ko labāku, ja ir grūti – smaidi, ja ir palikusi pēdējā patrona – nošauj savu pēdējo ienaidnieku un celies no jauna. Manā dzīvē ne vienreiz vien ir bijuši brīži, kad likās, ka viss ir beidzies. Bet es piespiedu sevi pasmaidīt – un jūs neticēsiet! – arī dzīve man katru reizi uzsmaidīja. Ir absolūti nepieņemami nepārtraukti skandināt, ka mums ir slikti cilvēki, slikta valdība, slikta valsts un tā tālāk. Šāda attieksme līdzinās slimībai. Kur tad ir palicis patriotisms, lepnums par savu valsti, savu dzimteni, par to, ko tu dari?

Es daudz ceļoju, esmu bijis daudzās pasaules valstīs un ticies ar dažādiem cilvēkiem. Es vienmēr un visiem saku: Latvija ir pati labākā valsts, mums ir vislabākie un visgaišākie cilvēki, kuri daudz smaida, un tas vien jau ir patīkami. Man būtu grūti dzīvot valstī, kurai piemīt cita kultūra, vērtības, mentalitāte un pat klimats (man Latvijas *varžu klimats* ir labākais pasaulē). Es vienmēr ar lepnumu saku, ka esmu latviešu tautas krievu dēls. Latvijā es jutos vislabāk, šeit ir manas *mājas*.

Latvijas iedzīvotājiem ir jāpārstāj kultivēt bezcerīguma atmosfēru, un plašsaziņas līdzekļi nedrīkst *dejojot viņiem līdzī*. Diemžēl šādas nostājas izplatās garīgajā līmenī un pārņem iedzīvotāju prātus. Pašlaik tiek kultivēta ideja: „Atnāks amerikāņi un aizstāvēs mūs, bet, ja atnāks krievi, mēs tiksīm okupēti”. Pirmkārt, es esmu pilnīgi pārliecināts, ka abām minētajām valstīm arī bez Latvijas ir gana daudz darīšanu. Otrkārt, savu valsti mēs varam aizstāvēt paši, un mēs nevaram tikt okupēti, jo nevar uzvarēt karā pret veselā tautu. Pie mums tiek nemitīgi skandināts: „Ja mēs saņemsim naudu no Eiropas, tad šo problēmu mēs atrisināsim!” Bet kāpēc mēs nerunājam par to, ka tādas teritoriāli par mums mazākas valstis ar tikpat nelieliem resursiem kā Monako, Lihtenšteina un Malta zied un plaukst? Tas nozīmē, ka mēs pat nevēlamies pamēģināt kaut ko izdarīt paši. No malas var likties, ka mēs, cik vien ir mūsu spēkos, cenšamies iedarbināt pašiznīcināšanas procesu. Tas mani izbrīna, un saprast to es nespēju. Es esmu gatavs atstāt savu zemi tikai savai tautai un nevienam citam.

Vai tik mazai valstij kā Latvija ir kādas attīstības perspektīvas?

Mūsu tautai raksturīgā pacietība vien jau ir vērtība. Es uzskatu, ka ar mūsu valsti jau 20 gadus tiek nepārtraukti eksperimentēts – gan ekonomikas un politikas, gan sociālajā un vērtību sistēmas jomā, gan starptautisko attiecību jomā un tā tālāk. Interessants ir fakts, ka daudzi Latvijas iedzīvotāji, tai skaitā politiķi un uzņēmēji, demonstrē ļoti šauru domāšanu. Mēs nekādi nevēlamies pieņemt to faktu, ka atrodamies ES tirgū, kuru apjoma ziņā apsteidz tikai pasaules pirmā ekonomika – ASV. Tai pašā laikā daudzi ar baudu apspriež *psedidproblēmas* vai kādus citus negatīvus Latvijas notikumus un atļaujas izteikt dažādus secinājumus, kas aizvairo šīs valsts iedzīvotājus vai pašu valsti.

Būsim realisti: pasaules mērogā Latvija ir maza valsts, nevienu

īpaši neinteresē tās problēmas un reti kurš ar mums rēķinās. Ziniet, kāpēc tas tā ir? Pirmkārt jau tāpēc, ka mēs nevēlamies sākt justies brīvi brīvā pasaulē. Mēs lūdzam piešķirt mums atlaides un žēlastības dāvanas. Es esmu pret *Eiropas diedelētāju* mentalitātes attīstību mūsu tautā. Tā vietā ir jāattīsta nacionālā – taču nevis *latviešu*, bet gan *Latvijas* – ideja, kura palīdzētu mums nonākt pie politiskās un sociālās stabilitātes, izveidot spēcīgu ekonomiku un nodrošināt mūsu valsts labklājību. Jebkura ideja var kļūt par stratēģiju.

Starp citu, nacionālā ideja, kuru īstenojot mēs visi sāktu dzīvot labāk, palīdzētu konsolidēt sabiedrību – nebūtu jāmeklē *vainīgie*. Tieši šī ideja veicinātu cilvēkos lepnumu par savu valsti un patriotismu.

Kas traucē Latvijas biznesam ienākt Eiropā?

Lai varētu plānot savu biznesu, uzņēmējam ir skaidri jāsaprot, kā tuvākajā desmitgadē attīstīsies valsts ekonomika: kādas nozares būs prioritāras, kādiem ekonomikas sektoriem valsts centīsies piesaistīt investorus, kāda būs izglītības sistēma un kas notiks ar darbaspēka resursiem, kādi būs nodokļi, cik maksās resursi, tai skaitā elektroenerģija. Šobrīd šajos jautājumos ļoti bieži ir vērojamas pārmaiņas. Noteikumus nedrīkst mainīt spēles laikā.

Kāpēc gan mēs nevarētu efektīvi izmantot citu valstu pieredzi, paskatoties, kā ar šī paša veida problēmām strādā Polijā, Somijā vai Čehijā? Kāpēc nemitīgi jāmeklē savs ceļš, ja gudrais mācās no svešām kļūdām? Tieši no svešām. Es negribētu ticēt, ka uz mums ir attiecināma teiciena „gudrais mācās no savām kļūdām, prāti- gais – no svešām, bet muļķis – nekad” pēdējā daļa.

Daži uzskata, ka agrāk mēs dzīvojām PSRS, kurā valdīja stabila ekonomika, un visi dzīvoja labi. Vienu mirkli, kungi! Es nesa- protu, kas ir mainījies tagad? ES tirgus ir vienkārši milzīgs – tā ir piektā daļa no pasaules ekonomikas ar milzīgām patēriņa jau- dām. Kāpēc mēs nevēlamies pretendēt uz pienācīgu vietu šajā tirgū? Domāju, ka šobrīd viena no galvenajām Latvijas biznesa problēmām ir nespēja pāriet no provinciālas uz globālu domā- nas mērogu. Mums ir atvērtas durvis uz lielo Eiropu, kurā ir vai- rāk nekā 500 miljonu iedzīvotāju (PSRS to bija divreiz mazāk). Par tāda izmēra tirgu jebkurš uzņēmējs var tikai sapņot!

Mums ir pieejami milzīgie Eiropas resursi. Mums ir nodrošināts milzīgs finansiāls atbalsts. Atbalsta formā mēs saņemam miljar- dus, bet nespējam tos apgūt. Tā, starp citu, ir vēl viena man pil- nīgi neizprotama problēma. Neskatoties uz Eiropas atbalstu, pie mums valda bezdarbs, ražošana ir iznīcināta un trūkst naudas. Nauda mums tiek dota – lūdzu, ņemiet un attīstiet savu uzņē- mumu! Taču mēs to neizmantojam, jo nezinām, ko ar to iesākt. Pietrūkst cilvēku, kuri ir spējīgi uzņemties iniciatīvu, kuri varētu apgūt Eiropas fondu līdzekļus, radīt jaunas darbavietas un ma- zināt sociālo spriedzi, kas saskaņā ar visiem sabiedrības attīstības likumiem agri vai vēlu pārtaps politiskajā spriedzē.

Pie mums katru reizi tiek izveidota politiski atbildīga valdība. Bet es kā pilsonis vēlos, lai šī valdība būtu vienkārši profesionāla un sociāli atbildīga, lai tā nodrošinātu stabilu, uz pēctecības prin- cipu balstītu ekonomiku. Nevar taču nepārtraukti atbildēt tikai par politiku! Es, piemēram, domāju, ka mani vienkārši padzītu no *Severstaļ*, ja es būtu politiski atbildīgs, bet profesionālā ziņā pilnīgi nederīgs.

Tāpat ir nepieciešama vienota valsts attīstības stratēģija.

Jā, es vēlētos sagaidīt to brīdi, kad būs uzrakstīts stratēģiskais Latvijas attīstības biznesa plāns tuvākajiem 20 gadiem. Plāns, kas būtu balstīts uz *ekonomiskajiem* pētījumiem, konkrētu aprēķinu apstiprināts plāns. Un politiski *beztāpīgajai* valdībai šis plāns būtu jāpilda punkts punktā, kā tas notiek Singapūrā vai Ķīnā. Tad gan mums pašiem, gan mūsu investoriem būtu skaidrs, kurp virzās mūsu valsts un kādi ir tās mērķi. Ja atbildes uz šie jautājumiem nav, tad nav arī jāinvestē biznesā.

Labākais signāls investoram ir tie iemesli, kuru dēļ viņam būtu jāiegulda šeit sava nauda. Visiem ir jāsaprot, kādus apstākļus un resursus piedāvā valsts. Ja eksistē vienota valsts attīstības stratēģija un tās koncepcija nemainās pēc kārtējām vēlēšanām, tad nepastāv arī tāds *nenoteiktības* faktors. Tas nozīmē, ka šeit ir stabila Eiropas valsts, kurā viss pārsvarā ir atkarīgs no paša uzņēmēja plāniem.

Ja ir sagaidāmas pārmaiņas, tad tām ir jāgatavojas savlaicīgi un jāizstrādā rīcības plāns. Un uzņēmējs pats var izlemt, vai viņš vēlas šeit strādāt vai ne.

Stratēģijas trūkums ir vērojams arī mūsu izglītības sistēmā. Augstskolās tiek sagatavoti speciālisti, kuri pēc tam pamet valsti. Pamet tāpēc, ka nav šeit vajadzīgi un netic tai (un arī šeit sava ietekme ir plašsaziņu līdzekļu negatīvajai informācijai). Tai pašā laikā darba devēji izjūt reālu kvalificētu speciālistu trūkumu. Apburtais loks! Jauno speciālistu sagatavošana, viņu apmācība skolā un augstskolā tiek apmaksāta no nodokļu maksātāju – tāpat mūsu kopīgās – naudas. Tāpēc sanāk, ka mēs ar labvēlīgu smaidu dāvinām bagātajām Eiropas valstīm simtiem miljonu eiro, burtiski izgrūžot uz turieni mūsu jaunos speciālistus, ārstus un inženierus. Pretī nepārtraukti saņemam kredītu, kuriem līdzī nāk frāzes „jūs gan tādi nabadzīgi esat, atkal mums jūs jābaro”. Vai tas nav paradokss?

Vai arī - mēs ceram sagaidīt moderno tehnoloģiju attīstību, kaut gan daudzās no mūsu augstskolām nav pat pietiekamas zinātniskās bāzes, lai varētu sagatavot kvalificētus inženierus. Vēl vairāk – atsevišķās augstskolās tādu vispār nav. Kāpēc izglītība ir kļuvusi vienkārši par biznesu, kurā turklāt tiek pieļauta arī krāpniecība? „Atnesiet mums savu naudiņu, un jūsu bērns pilnīgi noteikti kļūs par profesionālu vadītāju, inženieri vai pat politologu!” Ja pat valsts izcilākās augstskolas nevar atļauties maksāt pienācīgu atalgojumu jaunajiem pasniedzējiem-zinātniekiem, tad kurš un kādā veidā gatavos inženierus rīt? Es nezinu, vai Latvijai ir vajadzīgas trīs universitātes vai visas piecdesmit. Lai paliek desmit, lai

paliek divas, bet tādas, kuras spētu sagatavot valsts ekonomikai nepieciešamos speciālistus! Tādas, kurās studenti par visām varītēm gribētu tikt iekšā, kurās būtu liels atlases konkurss, kurās centīsies iestāties citu valstu skolu beidzēji.

Es vispār uzskatu, ka uzņēmumiem ir jāsadarbjas ar valsts izglītības iestādēm, pasūtot pie tām vajadzīgos speciālistus. Savukārt uzņēmumi no savas puses var garantēt augstskolām, ka tie studenti, kuri prakses laikā sevi labi parādīs, tiks pieņemti darbā. Tad arī jaunieši dosies studēt, bet viņu vecāki zinās, ka bērniem pēc augstskolas pabeigšanas būs darbs, ka viņi varēs nomaksāt dzīvokļa īri, izveidot ģimeni un to finansiāli nodrošināt.

Ja valstī pietrūkst darbaspēka resursu, tad agri vai vēl nāksies uzņemt imigrantus. Jau tagad ir vērojama nevēlēšanās investēt Latvijas ekonomikā, jo atrast 500-700 cilvēku kādai konkrētai ražotnei pat Rīgā ir ļoti problemātiski. Darbaspēka resursi Latvijā samazinās dažādu iemeslu dēļ - emigrācija, pāragra nāve, nepietiekams darbaspēka pieplūdums zemās dzimstības dēļ, jo cilvēki finansiāli nevar atļauties bērnu. Ko darīt? Uz Austrāliju kādreiz tika izsūtīti ieslodzītie, Vācija pēc kara aicināja pie sevis Turcijas iedzīvotājus, lielo iespēju zeme Amerika jau gadu simtiem vilina speciālistus un avantūristus no visas pasaules. Krievijā šo problēmu apzināja pavisam nesen un par otro dzemdēto bērnu sāka maksāt 15 tūkstošus eiro, masveidā celt bērnudārzus, skolas un sporta skolas. Kādu ceļu izvēlēsimies mēs?

Lai kāds būtu mūsu ceļš, mums atkal būs nepieciešama ilgtermiņa stratēģija, lai zinātu, kā rīkoties. Mums ir vajadzīgi arī speciālisti, kuri nodrošinās šīs stratēģijas īstenošanu un administrēs šo procesu. Pieņemsim, ka viens imigrants valstij izmaksā 5000 eiro mēnesī – tā ir maksa par dzīvokli, uzturs, medicīnas pakalpojumi un sociālā adaptācija. Cik mēnešus būs jāšķiras no tādas summas, līdz cilvēks beidzot būs integrējies sabiedrībā un varēs sākt apgādāt sevi pats? Mums būs vajadzīgi resursi – dzīvokļi, sociālās un izglītības jomas darbinieki, lai veicinātu šo imigrantu integrāciju. Tas viss maksā naudu. Tā kā mūsu darbaspēka problēmas nav aiz kalniem, bet līdzekļu adaptācijas politikas izstrādāšanai un īstenošanai vienai nav, varbūt vienkārši palūgt šo naudu bagātajām ES valstīm un uzņemt daļu imigrantu, kuru straumes Veco Eiropu drīz noslāpēs? Šķiet, agri vai vēl, bet tomēr pienāks laiks, kad Latvijai būs jāimportē darbaspēka resursi. Un tikai no mums ir atkarīgs, vai šie cilvēki uzskatīs Latviju par savām mājām vai vienkārši par pagaidu naktsmītni.

Piedodiet man manu cinismu. Bet, ticiet man, esmu diezgan labs stratēģis – šo prasmī, strādājot *Severstal*, esmu tiešām ļoti apguvis. Un, kā rāda laiks, manas prognozes ir diezgan precīzas.

Kādu rīcības plānu Jūs varētu ieteikt valdībai?

Man nepiemīt padomnieka kompetences ekonomiskajos jautājumos. Es esmu praktiķis, un mana redzējuma pamatā ir manis kā vadītāja gūtā pieredze. Tāpēc es nevaru sniegt valdībai rekomendācijas, varu tikai paust savu viedokli.

Ir skaidrs, ka mums ir nepieciešamas investīcijas. Kad jūs dodaties uz kādu veikalu, jūs kļūstat par šī veikala investoru. Piemēram, netālu no jūsu mājām atrodas divi veikali, bet jūs iepērkaties tikai vienā no tiem. Ja kāds jums jautātu, kāpēc tā, jūsu atbilde būtu gatava trīs minūšu laikā. Tā būtu ļoti precīzi formulēta, jo jūs skaidri zināt, kāpēc atstājat savu naudu tieši šajā veikalā.

Tas pats notiek valsts līmenī. Ir jāpaņem papīra lapa un jāuzrak-

ta uz tās vairāki punkti - kāpēc investoram būtu jāiegulda sava nauda tieši šajā valstī un ko konkrēti viņš par savām investīcijām saņems. Tas ir svarīgi, lai investoram nerastos nepieciešamība rakņāties likumos un noteikumos, cenšoties saprast, kāpēc tie ir tieši tādi, kādi ir. Piemēram, ja tu investēsi kādā uzņēmumā, tad gūsi kādu konkrētu labumu. Ja atjaunosi tehnoloģijas, labums jau būs pavisam cits. Ja tu radīsi tūkstoti jaunu darbavietu, mēs kompensēsim daļu no sociālajiem nodokļiem. Ja uzstādīsi savas iekārtas, valsts kompensēs 50 % no to vērtības caur ienākuma nodokli. Turpat ir tikpat skaidri jānorāda, kāda ir investora atbildība konkrētas valsts priekšā, jo investora atbildība un pienākumi arī ir jāregulē. Piemēram, tu esi saņēmis veselu virkni atvieglojumu, taču neesi izpildījis nosacījumus. Tad piedod, atvaino, bet vai nu atgriez nodokļu maksātājiem viņu naudu, vai arī valsts piemēros pret tevi sankcijas, līdz pat nacionalizācijai.

Man prātā ir piemērs, kad kāds metalurģijas uzņēmums centās slēgt savu uzņēmumu Francijas teritorijā un atstāt bez darba vai pusī pilsētas. Ļoti atgādina Liepāju, vai ne? Francijas valdības nostāja šajā jautājumā bija ļoti pārdomāta un nelokāma: investors privatizēja valsts uzņēmumu, un viņam bija jāklūst par gādīgu tā saimnieku, taču savu solījumu viņš nav izpildījis, tāpēc tam ir vai nu jāuzņemas sociāla un finansiāla atbildība par rūpnīcas darbinieku likteni, vai arī jāatgriež uzņēmums valstij. Proti, investoram neļāva pārlīkt savu neprasmī vai nevēlēšanos vadīt uzņēmumu uz nodokļu maksātāju pļeciem. Lūk tā. Katra investīcija izmaksā konkrētu naudas summu, un tas ir pilnīgi normāli. Īsāk sakot, ir nepieciešami pieci vai seši ļoti konkrēti stratēģiski punkti, kuri pavēstīs investoram par spēles noteikumiem konkrētas valsts teritorijā. Atvediet uz Latviju naudu un saņemsiet konkrētu labumu. Šobrīd Latvijā nav skaidri formulēts, kāpēc investoriem būtu izdevīgi ieguldīt šeit savu kapitālu. Taču tā būtu atbilde uz daudziem jautājumiem.

Vai Jums nav bail, ka tādā gadījumā ārzemju investori šeit visu izpirks?

Man nav bail. Pasaules prakse liecina, ka bieži vien konkrētais privātais investors ir gādīgāks saimnieks nekā neieinteresētais objekta īpašnieks vai abstraktā valsts.

Es uzskatu, ka uzturēšanās atļauju piešķiršana uz pieciem gadiem apmaiņā pret investīcijām nekustamajos īpašumos ir labākā pēdējo desmitgažu laikā izstrādātā valsts programma, kas turklāt prasīja visai minimālus līdzekļus. Aiz tiešajām investīcijām sekoja netiešās – nopirktā nekustamā īpašuma iekārtošana, preču un pakalpojumu pirkšana, bērnu izglītošana. Latvijai tas nemaksāja neko vairāk par uzturēšanās atļauju, izsniegtu uz pieciem gadiem ar ikgadēju apstiprināšanu. Turklāt objektīvu iemeslu dēļ atteikt tās pagarinājumu var vēl pirms šo piecu gadu paiesanas. Valsts izdevumi ir minimāli, bet investori apmaiņā pret šo atļauju labprāt atstāj šeit savu naudu. Turklāt tie ir ļoti turīgi cilvēki, un, atbraucot šurp, viņi daudz tērē veikalos, restorānos, veselības centros, atpūtas un kultūras pasākumos.

Vēl viens kādas diezgan pārtikušas valsts piemērs. Reiz es viesojos Alpu kalnos pie kāda patiešām turīga cilvēka. Netālu no viņa dzīvesvietas atrodas labs slēpošanas kūrorts, kas agrāk piederēja vietējai pašvaldībai. Un kādā jaukā dienā to pārdeva, ja nemaldos, investoriem no Ķīnas. Es biju šokā – kā tā? Viņš man paskaidroja, ka ķīnieši par šo kūrortu samaksāja vairākus desmitus miljo-

nus eiro, katru gadu maksā labus nodokļus un iegulda līdzekļus gan paša kūrorta, gan pilsētiņas, kurā tas atrodas, attīstībā. Viņi jau investēja milzīgus līdzekļus, kuru pašvaldībai nemaz nebija. Ja investori vairs negribēs turpināt savu biznesu vai arī vietējai pašvaldībai kaut kas nebūs pa prātam, valsts rīcībā vienmēr būs administratīvie resursi, lai varētu mainīt situāciju. Bet kalni un zeme vienmēr paliks šajā valstī. Tas ir ļoti smalks mehānisms. Man šķiet, ka šajā jautājumā Latvijai atkal traucē *nabadzīgās valsts* kompleksi. Kad mēs beidzot sapratīsim, ka nevaram atļauties algot nekompetentus valsts administratorus? Mēs vairs nevaram atļauties aizstāt ekonomiskā potenciāla attīstību un sociālo stabilitāti ar politisku demagoģiju un plāpāšanu.

Kādu vietu *Severstal* ieņem lielajā *Severstaļ* korporācijā?

Severstaļ gadā saražo vairāk nekā 15 miljonu tonnu tērauda. No tām gandrīz 11 miljoni tonnu ir attiecināmas uz divīziju *Severstaļ Rossijskaja Staļ*, kuras sastāvā ietilpst mūsu Latvijas uzņēmums. 2013. gadā *Severstaļ* pārdeva 366 tūkstošus tonnas metāla. Tas ir vairāk nekā 10 tūkstoši smago automašīnu, ja katrā no tām iekrautu 20 tonnas. Un, ja šīs mašīnas izvietotu uz ceļa vienā rindā, sanāktu 300 km gara karavāna.

Severstal funkcija ir darbs ar klientiem no Eiropas. Uzņēmumā jau ilgu laiku eksistē *eiropiska* ražošanas organizēšanas un noliktavu pārvaldes kultūra. Mūsu biznesa procesi ir sistēmiski. Mēs esam tie, kas parāda mātes uzņēmumam, kā ar vispārzināmu produktu ienākt jau stabilā tirgū. Mūsu uzņēmums ir tāda kā progresīvas pieredzes laboratorija. Mūsu pieredze ļauj *noslīpēt* to metālc centru darbu, kas apkalpo lielus patērētājus. Mēs esam radījuši un pilnveidojuši jaunas metodes darbā ar klientu, un ieviešam metāla pārdošanas principus caur mūsu noliktavu, aģentu un izplatītāju tīklu.

Divīzijas *Severstaļ Rossijskaja Staļ* Izplatīšanas tīkls, kurā ietilpst *Severstal*, strādā ES un NVS valstīs un piegādā metālu teritorijā no Skandināvijas pussalas līdz pat Melnajai jūrai un no Ziemeļjūras piekrastes līdz pat Urālu kalniem. Caur šo tīklu tiek pārdota katra desmitā divīzijas uzņēmumu saražotā produkcijas tonna.

Sākot veidot Izplatīšanas tīklu, mēs veicām auditu un salīdzinājām visu mūsu uzņēmumu identiskos biznesa plānus, lai atrastu optimālus variantus un pārnestu tos uz visiem tīkla uzņēmumiem. *Severstal* daudzējādā ziņā kļuva par kompetenču centru, tas ir, par labāko metožu piegādātāju citiem Tīkla uzņēmumiem.

Taču es vēlos uzsvērt, ka Latvijas uzņēmums gada laikā apguva daudzus jaunus instrumentus, tieši pateicoties saviem Krievijas kolēģiem. Mūsu uzņēmums ir dinamisks, elastīgs un efektīvs, un mūsu Izplatīšanas tīkls ir viens no plašākajiem Eiropā.

Vai tiesa, ka Krievijas tērauds ir labāks par citiem?

Tā formulēt jautājumu nevajadzētu. Krievijas tērauds ir *standarta* produkts. Vispār tērauds ir *commodity* produkts, tātad produkts ar atkārtojamu īpašību spektru, kam piemīt standarta patēriņa īpašības. Noteikta veida tērauds ir produkts, kas tiek ražots, izkausējot dzelzsrūdu vai metāllūžņus, ievērojot noteiktus standartus, kas ir vienādi visās pasaules valstīs - Krievijā, Brazīlijā, Polijā, Ķīnā vai jebkur citur. Dažādu ražotāju tērauds ir savstarpēji aizstājams, tāpēc principā nav nekādas nozīmes, kurš, kur un kā ir to saražojis. Taču svarīgi ir, lai patērētājs, pērkot noteikta standarta tēraudu jebkurā pasaules malā, būtu pilnīgi pārliecināts par tā raksturlielumiem attiecībā uz īpašību atkārtojamību un to, kā produkts uzvedīsies tālākajā pārstrādes periodā – metāla konstrukciju ražošanas procesā, kuģubūvē, mašīnbūvē un citās jomās. Un šobrīd mūsu uzdevums ir, pievienojot Krievijas tēraudam vislabāko iespējamo servisu pasaulē, pārdot klientam vislabāko Krievijas produktu.

Cik cilvēku nodarbina *Severstal*?

240. Pagājušogad mēs pirmo reizi pēdējo piecu pēckrīzes gadu laikā palielinājām darbinieku skaitu. Turklāt mēs palielinājām pārdošanas apjomus, vienlaikus paaugstinot darba efektivitāti. Salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu 2013. gadā *EBITDA* radītājs (ienākumi pirms nodokļu un procentu nomaksas un amortizācijas atskaitījumiem), rēķinot uz vienu *Severstal* uzņēmumu grupas darbinieku, pieauga par 42 %.

Kādā veidā Jūs gatavojat savas Latvijā nepopulārās nozares speciālistus?

Mums ir sava apmācības sistēma. Tie ir kursi, kuri obligāti jāiziet visiem darbiniekiem, un apmācība ar tai sekojošo atestāciju. Ir arī pieredzējuši padomdevēji jaunajiem darbiniekiem. Mūsu darbinieki var izmantot arī *OAO Severstal* izstrādāto attālinātās elektroniskās apmācības sistēmu - katrs darbinieks var pats izvēlēties un iziet jebkurus apmācības kursus, to noslēgumā nokārtot testu un saņemt sertifikātu.

Starp citu, tieši mūsu ražošanai piemēroti speciālisti Latvijā sagatavoti netika, jo līdz mūsu rūpnīcas dibināšanas brīdim valstī tādas ražošanas nemaz nebija. Pirms dažiem gadiem Izglītības un zinātnes ministrija pēc mūsu pasūtījuma un ar mūsu līdzdalību izstrādāja speciālu profesionālās izglītības programmu, un pašreiz mūsu ražotne ar speciālistiem principā ir nodrošināta. Pie mums nāk strādāt Rīgas Tehniskās koledžas un Rīgas 3. arodskolas absolventi.

Mēs regulāri sniedzam iespēju dažādu Latvijas augstskolu studentiem iziet praksi mūsu uzņēmumā. Viņi iegūst praktiskā darba pieredzi starptautiskā uzņēmumā, savukārt mēs varam novērtēt jauniešu reālās zināšanas un spējas un veidojam kadru rezervi. Piemēram, pagājušogad mums bija 23 praktikanti, no kuriem astoņi jau ir kļuvuši par mūsu pastāvīgajiem darbiniekiem. Viņi strādā ražošanas un loģistikas nodaļās, tirdzniecības nodaļā un administrācijā.

Vai Jūs jau sen piedalāties jauniešu prakses programmās?

Jā, jau pirms vairākiem gadiem mēs izlēmām, ka labprāt ļausim studentiem iziet pie mums praksi. Pašlaik mēs ne tikai piedāvājam viņiem prakses vietas, bet arī cenšamies samaksāt par darbu. Praksi pie mums jau ir izgājuši dažādu specialitāšu studenti loģistikas, tirdzniecības, administrēšanas un ražošanas jomā. Labi saprotot, ka ikviens praktikants no sākuma ir jāapmāca, mēs dodam priekšroku studentiem, kuru prakses laiks ilgst 3 līdz 6 mēnešus.

Nemot vērā pašreizējo situāciju ar profesionālo un augstskolu beidzēju izceļošanu uz speciālistu trūkuma fona, valstī ir jāizstrādā plāns, kas reāli palīdzētu noturēt jaunatni dzimtenē. Šī problēma skāra arī mani pašu personīgi. Mana meita pirms četriem gadiem pabeidza skolu, ieguva stipendiju un aizbrauca studēt uz ASV. Šobrīd viņa vairs nevēlas atgriezties, un es nezinu, ko iesākt. Es vairākkārt mēģināju apspriest ar viņu šo jautājumu, turklāt dažkārt pietiekami asi, bet viņas nostāja ir šāda: „Tēti, es esmu daudz strādājusi un ieguvusi izglītību labākajā pasaules universitātē. Šobrīd es esmu vienīgais students Latvijas vēsturē, kurš tika uzņemts šajā universitātē. Visu šo studijas gadu laikā es ne reizi neesmu saņēmusi Ziemassvētku apsveikumu no mūsu vēstnieka, ne reizi neviens nav interesējies par to, vai man nebūtu vēlnes pielietot iegūtās zināšanas Dzimtenē. Neskatoties uz to, ka šīs universitātes piedāvātā izglītība ir tādā līmenī, ka puse no visiem ASV prezidentiem un valsts administrācijas varētu būt šīs universitātes absolventi, Latvijā es nevienam neesmu vajadzīga un manas zināšanas šeit nevienu neinteresē.” Ko lai es uz to iebilstu? Laikam varu tikai atvainoties, ka valstij ir pilnīgi vienaldzīgs savu bērnu liktenis. Mūsu valsti neinteresē tie, kuri iegūst vai ir ieguvuši izcilu izglītību ārzemēs un būs pieprasīti visā pasaulē, bet tikai ne pie mums.

Kā Jūs rūpējaties par saviem *nozīmīgākajiem* darbiniekiem?

Ziniet, neviens nav neaizvietojams. Mēs neiedalām darbiniekus *parastajos* un *nozīmīgajos*, mums vienlīdz rūp katrs kolēģis. Labu kompleksu visiem ir vienāds.

Ja tiek iesniegti biznesa procesu uzlabošanas, risku novēršanas vai jebkura cita veida racionalizācijas priekšlikumi, kas varētu būt noderīgi uzņēmumam, komisija izskata tos visus, un atkarībā no gaidāmā efekta piešķir prēmijas. Ja darbinieku uztrauc kāds jautājums, uz kuru viņa tiešais priekšnieks nevar atbildēt, vai arī darbinieks nevēlas uzdot šo jautājumu tieši savam priekšniekam, viņš var to uzdot jebkuram vadītājam, tai skaitā arī man. Mans kabinets ir atvērts visiem, un kolēģi to visai bieži izmanto.

Vispār jau manas attiecības ar darbiniekiem nevar iekļaut klasiskajā shēmā, jo pret visiem darbiniekiem es izturoš kā pret saviem jaunākajiem kolēģiem. Es cenšos būt viņiem pieejams un pieprasu, lai arī viņu tiešie priekšnieki būtu viņiem jebkurā brīdī pieejami. Ja saskarsmi starp kolēģiem neapgrūtina birokrātiju un protokols, ir daudz vieglāk operatīvi reaģēt situācijās, kad ir steidzami jāpieņem lēmums.

Es esmu par to, lai uzņēmums ir caurskatāms. Visiem ir jāzina, kādi mums ir jaunumi, kādas ir problēmas, un kā mēs tās risinām. Darbiniekiem ir jāzina un jāsaprot, ko un kādēļ dara mūsu uzņēmums. Cilvēks, kurš ir iesaistīts procesā, strādā ar lielāku



atdevi, darbs viņu patiešām interesē, un viņš izjūt azartu. Ja mēs paskatīsimies uz cilvēkiem, kuri uzņēmumā *Severstalʹ* un Izplatīšanas tīklā pašlaik ieņem tos *nozīmīgākos* amatus, tad jāsaka, ka gandrīz visi (izņemot mani) sāka savu karjeru kā parastie strādnieki cehos, noliktavās vai birojos. Taču šodien tieši viņi vada uzņēmumu. Un tādu piemēru man ir desmitiem.

Kādā veidā darbinieki tiek informēti par stratēģiskajiem jautājumiem?

Ik ceturksni mēs rīkojam lielas sapulces, kurās piedalās viss uzņēmuma kolektīvs. Visi vadītāji, sākot ar *OAO Severstalʹ* ģenerāldirektoru Alekseju Mordašovu, divīzijas *Severstalʹ Rossijskaja Staʹl* vadītāju, mani un apakšnodaļu vadītājiem, atbilstoši hierarhijai informē darbiniekus par sasniegto, par nesasniegto, par mūsu turpmāko rīcību un tuvākajiem mērķiem.

Paziņojumi par tekošo operatīvo darbu un uzņēmuma jaunumi tiek nosūtīti darbiniekiem un izvietoti uz informācijas dēļiem. Mūsu uzņēmumā par notiekošo tiek informēti visi. Ja viss nav pateikts, jautājiet jūsu vadītājam. Neviena jautājums nepaliek bez atbildes, tai skaitā manas. Turklāt atbilde būs publiska, tā ka kolēģi varēs ar to iepazīties.

Ko Jūs darāt atpūtas brīžos un kā pavadāt savu brīvo laiku?

Ilgu laiku es domāju, ka dzīvē nav nekā svarīgāka par darbu, naudu un panā-

kumiem. Taču dzīve mainās, un mainās arī cilvēka apziņa. Es droši vien tā arī palikšu nelabojams darbaholiķis, taču šodien milzīga vērtība man ir mana ģimene, sieva, bērni, man tuvie cilvēki. Viņi ir mana vajadzība, tāda pati kā gaiss, tīra sirdsapziņa un iespēja droši skatīties cilvēkiem acīs. Tās ir vērtības, kurām katru dienu būtu jāiepriecina ikviens, tas ir tas, kā dēļ mēs dzīvojam.

Loģiski, ka brīvo laiku es cenšos pavadīt ar saviem tuviniekiem. Diemžēl šī brīvā laika man ir ļoti maz, taču, ja tāds ir, es to galvenokārt pavadu mājās. Es daudz laika veltu dārza darbiem. Es pats esmu šo dārzu stādījis, piemeklējis tam rozes, kokus un citus augus, taču pašlaik par tiem galvenokārt rūpējas manas sievas mamma. Viņa par mani tik smeļ: „Vaļasprieks it kā tavs, bet rūpējos es!” **BP**

gadskārtējās pārrunas

kā darba izpildes novērtēšanas metode

Gadskārtējo pārrunu metode nav nekas jauns. Tās pirmsākumi meklējami un, protams, arī atrodami privātajā biznesā. Šī metode ir tikai viens no veidiem, kā novērtēt darbinieka darbu un viņam izvirzītos mērķus. Biznesā šāda novērtēšanas sistēma ir norma, jo no sasniegtajiem rezultātiem ir atkarīga uzņēmuma peļņa un attīstība. Par to, kā šāda metode ieviesta pašvaldības iestādē, un ieguvumiem, kas no tās radušies, stāsta Rīgas Sociālā dienesta vadītāja vietniece un Administratīvās nodaļas vadītāja Aelita Švītiņa.

Lūdzu, raksturo personālvadības metodi ar nosaukumu „Gadskārtējās pārrunas”.

Gadskārtējās pārrunas ir ļoti nozīmīgs personālvadības instruments, kas palīdz ātri un efektīvi uzlabot iestādes darbu. Tā ir arī lieliska iespēja novērtēt dažādus parametrus, piemēram, saskarsmes kultūru, profesionālo ētiku, klientu apkalpošanu un citus. Taču būtiskākais ir skatīties uz šo novērtēšanas sistēmu kā personīgās izaugsmes, attīstības un pilnveides iespēju. Jāsaprot, ka darbinieks tiek novērtēts savā amatā, nevis citādi.

Varu lepoties un būt gandarīta, ka šo metodi esmu ieviesusi visās iestādēs, kurās esmu strādājusi, jo guvu atbalstu un sapratni no šo iestāžu vadības. Pārrunām ir būtiska nozīme iestādei un ikvienam tās darbiniekam, jo tā atbild uz ikvienam darbiniekam svarīgiem jautājumiem. Kāds es esmu darbā? Kā man veicas darbā? Ko vēlos sasniegt nākotnē? Ko man darīt, lai sasniegtu vēl labākus rezultātus?

Kā notiek gadskārtējās pārrunas?

Pašvaldības iestādē, piemēram, sociālajā dienestā, vispirms tiek izdots iestādes vadītāja rīkojums par darbinieku un vadības gadskārtējo pārrunu noteikšanu. Tiek noteikts arī termiņš, līdz kuram visiem vadītājiem jāveic pārrunu process. Par to tiek informēti arī darbinieki. Gan vadītājiem, gan darbiniekiem tiek dots laiks, lai sagatavotos un aizpildītu speciāli izstrādātas vienota veida anketas. Pēc tam vadītājs ar katru darbinieku saskaņo individuālās sarunas laiku. Ieteicamais sarunas ilgums ir ap 40-50 minūtēm, lai gan dzīve bieži vien izdara savas korekcijas. Atkarībā no darbinieka personības un situācijas darba vietā saruna var ilgt līdz pat stundai un 15 minūtēm, bet dažkārt pat vēl ilgāk.

Ko satur pārrunu anketa?

Anketa satur jautājumus un ailes, kas jāaizpilda. Kopumā anketā ir 11 sadaļas. Šo anketu esam izstrādājuši īpaši savas iestādes vajadzībām, ņemot vērā mūsu darba specifiku.

Saruna sākas ar to, ka tiek apskatīti darba mērķi un uzdevumi, kas bija izvirzīti iepriekšējā gadā. Darbinieks un vadītājs aizpilda katrs savu anketas sadaļu, raugoties no sava skatupunkta, kā, viņaprāt, darbiniekam pa šo laiku ir veicies. Tādā veidā ir uzskatāmi redzams, ko ir izdevies izpildīt, bet ko ne. Redzams arī tas, kādi apstākļi traucēja vai veicināja šo mērķu sasniegšanu. Tas ir ļoti būtiski, lai mēs, plānojot darbu nākamajam gadam, redzētu, kam pievērst vairāk uzmanības.

Nākamā sadaļa saucas „Amata pienākumu novērtējums”. Šī sadaļa ir brīvā aila, kas maināma katru gadu. Tas ir svarīgi gan vadītājam, gan arī pašam darbiniekam – reizi gadā paskatīties, kas tad īsti amata aprakstā no viņa tiek sagaidīts. Kā jau minēju, jautājumus var mainīt. Piemēram, vienu gadu mums bija šādi jautājumi – kas tevi pašu uzrunā amata aprakstā? Ko tu labprāt veic un ko gribētu pilnveidot? Ko tu labprāt dari un kas tev patīk? Par ko tu stāsti citiem ar lepnumu? Kas, pēc tavām domām, ir jāpilnveido vai jāpapildina tavā amata aprakstā? Tas gan nenozīmē, ka ik reizi tiek rakstīts jauns amata apraksts. Tā drīzāk ir amata apraksta pilnveidošana un precizēšana, vienojoties par to ar darbinieku. Daudzi amatu apraksti paliek tādi paši, kādi bijuši, bet citos savukārt tiek veiktas korekcijas, taču par to visu notiek vienošanās ar darbinieku.

Nākamā anketas sadaļa ir „Apmācību efektivitātes novērtējums”.



Aelita Švītiņa

Ikviens uzņēmums vai iestāde iegulda līdzekļus darbinieku apmācībā. Darbinieki anketā raksta, kādus kursus vai seminārus ir apmeklējuši, un sniedz atgriezenisko saiti par mācībām. Darbinieks pats izvērtē, cik vērtīgas bijušas mācības un ko no apgūtā viņš ir pielietojis darbā. To pašu vērtē arī tiešais vadītājs – ko viņš ir pamanījis no tā, ka darbinieks izmanto mācībās iegūtās zināšanas, un vai mācības tiešām ir bijušas pietiekami efektīvas vai ne. Nākamā sadaļa ir „Individuālais novērtējums”. Tajā tiek vērtēts darba sniegums un rezultāti. Tā ir visgarākā sarunas daļa. Darbinieks stāsta, kā viņam ir veicies, ko viņš ir darījis un kāds šajā gadā ir bijis viņa *veiksmes stāsts*. Arī vadītājam ir ļoti nopietni jāpadomā, ko viņš darbiniekam teiks, par ko darbinieku paslavēt, kas ir jāuzlabo un kā šogad kopīgi veicies darbā, sasniedzot izvirzītos iestādes mērķus.

Pēc tam anketā virzāmies uz nākotni, izvirzot katra darbinieka individuālos mērķus. Iestādes vadītājs sasaista tos ar lielajiem iestādes mērķiem.

Mūsu iestādes gadījumā tie ir Rīgas pašvaldības sociālā dienesta lielie mērķi. Izejot no tiem, tiek izvirzīti katra darbinieka mērķi, par ko vadītājs šajā sarunā vienojas ar darbinieku. Gads-kārtējās pārrunas ir šāds vienošanās brīdis starp iestādi un darbinieku. Visticamāk, ka arī pats darbinieks jau ir domājis, ko viņš gribētu sasniegt, veicot savus darba pienākumus.

Šajā sadaļā mēs runājam tikai par darbu, nevis par personības attīstību.

Kādas vēl sadaļas satur anketa un saruna?

Nākamā sadaļa saucas „Personīgās attīstības mērķi”. Šo sadaļu izrunā tajā gadījumā, ja arī darbinieki ir nopietni pārdomājuši, ko vēlas sasniegt kā personības un kāds varētu būt viņu ieguldījums iestādes labā. Šīs sarunas nav direktīvs monologs, kurā vadītājs pasaka, kas darāms, bet darbinieks izpilda neatkarīgi no tā, vai to vēlas vai ne. Šīs metodes filozofija un būtība ir izslēgt šādu situāciju.

Tad vēl ir individuālais attīstības plāns – gan mācību, gan arī personīgās attīstības programma nākamajam periodam. Šeit mēs apskatām mācību mērķus – ko, pēc paša darbinieka domām, viņam vajag attīstīt, ko iemācīties no jauna un ko pilnveidot, apzinoties savas stiprās un vājās puses. Šīs puses sarunas laikā ļoti labi izkristalizējas, un tās nosaka arī vadītājs.

Anketā ir trīs jauki punkti gan darbiniekam, gan arī mums kā personālam, lai saprastu, kurā virzienā darbiniekam attīstīties. Viens no šiem punktiem ir šāds – darbinieka vēlmes attiecībā uz savu personisko izaugsmi un tas, kā viņš saskata savas karjeras iespējas uzņēmumā. Darbinieks stāsta, ko viņš gribētu sasniegt un kas viņam ir svarīgi. Vadītājam šajā sarunā ir jāierauga nākamie vadītāji vai topošie spēcīgie eksperti, kuros var ieguldīt iestādes resursus, iekļaujot viņus īpašās apmācību programmās.

Vai darbinieki var izteikt idejas, kā uzlabot iestādes darbu?

Mēs uzzinām to, ko darbinieks sagaida no vadības komandas. Ne tikai no sava tiešā vadītāja, bet arī no visas sociālā dienesta vadības. Kā pietrūkst, lai strādātu vēl labāk? Kādiem momentiem vadība nav pievērsusi pietiekamu uzmanību? Darbinieks sniedz savu ziņu, bet mēs pēc tam to analizējam. Mums izdevies realizēt daudz labu ideju, kas tika izteiktas iepriekšējā gadā, jo ir lietas, par kurām darbinieki zina daudz labāk, kamēr mēs, vadība, ikdienā paskrienam tām garām.

Tā ir pēdējā anketas sadaļa, kas ir nepieciešama, lai visas iestādes darbs būtu efektīvs un virzīts uz priekšu. Tē mēs redzam, ko cilvēki iesaka ilgtermiņā. Tie nav īstermiņa uzdevumi ar tūlītējiem risinājumiem. Vieniem darbiniekiem ir labas idejas, turpretī citi

godīgi pasaka, ka viņiem ieteikumu nav, ka viņi dzīvo tikai šodienā un par nākotni nedomā. Tas arī nekas.

Kā tiek panākta un fiksēta vienošanās?

Anketu aizpilda abas puses – gan darbinieks, gan vadītājs. Pēc tam abi atnāk uz sarunu, un tās rezultātā top trešā anketa, kuru abas puses paraksta, ka ir apmierinātas un vienojušās. Līdz ar to netiek autoritatīvi noteikts, ka darbā ne darbinieks, ne vadītājs nedrīkst spert kaut soli pa labi vai pa kreisi. Šī vienošanās nav viegls process, jo abu pušu redzējums un skatījums mēdz atšķirties. Spēja vienoties ir vadītāja kompetence un prasme.

Cik cilvēku piedalās šajās sarunās?

Sarunās piedalās darbinieks, viņa tiešais vadītājs un rajona nodaļas vadītājs. Atkarībā no vienības struktūras šī shēma var nedaudz atšķirties. Personāla daļas darbinieki sarunās nepiedalās. Tā es darīju pirmajā gadā, lai sniegtu atbalstu gadījumā, ja vadītājs nonāk strupceļā. Pirms tam es vadītājus apmācīju, lai viņi paši varētu vadīt šīs sarunas. Ja kolektīvā ir ap 420 cilvēku, tad personāla daļas darbiniekiem būt klāt visās sarunās nav reāli iespējams. Kad strādāju mazākā uzņēmumā, kurā bija 90 darbinieku, tad gan biju klāt visās sarunās. Strādājot šeit, es piedalos tikai atsevišķās sarunās. Uz tām vadītājs mani uzaicina, ja paredz, ka sarunas procesā būs nepieciešams atbalsts. Par manu klātbūtni noteikti tiek informēts arī darbinieks.

Kā darbinieki uzzina par iestādes izvirzītajiem mērķiem?

Ik gadu mums ir kopsapulce, kurā dienesta vadītājs stāsta, kurp mēs dodamies, kādi ir mūsu iestādes mērķi un ko šogad vēlamies sasniegt. Bez tam rajona nodaļās notiek sapulces, kurās tiek atkārtots iepriekš teiktais un darbinieki tiek informēti par lokālajiem uzdevumiem. Teritoriālo centru vadītāji vēlreiz atkārtō šo ziņu. Informācijas saņemšanas pakāpe ir pietiekama. Protams, ka vienmēr atrodas kāds, kurš neko nav dzirdējis un nav bijis klāt. Tomēr pārsvarā darbinieki grib zināt iestādes prioritāros virzienus un labprāt tajos piedalās ar sava darba sniegumu.

Kā veidojas sarunu ilguma atšķirība?

Jo atšķirīgāks viedoklis vai redzējums par kādiem jautājumiem, jo lēnāks ir vienošanās process. Ikviens cilvēks ir atšķirīgs – vienam vajag runāt daudz, bet cits izsakās īsi un lakoniski. Konstrukтивāki cilvēki runā mazāk un ir precīzi savos izteikumos. Tas ir saistīts ar darbinieku personības iezīmēm.

Sarunas ir laikietilpīgs process. Ja darbinieks nostrādājis mazāk par gadu, tad ar viņu pārrunas nenotiek. Pirms sarunām laiku aizņem arī vadītāju sagatavošanās. Vadītājiem ir jāapkopo informācija par katru darbinieku un jāaizpilda anketas. Vadītājus sarunām es sagatavoju pati, jo man ir pasniedzējas pieredze, un es vēlos, lai sarunas noritētu maksimāli pozitīvi, izslēdzot iespēju, ka saruna tiktu veikta *ačgārnī*. Es labprāt dalos ar zināšanām un sniedzu atbalstu.

Vai mēdz būt tā, ka sarunu laikā vienoties nevar un rodas konflikts?

Manā praksē tādas situācijas ir bijušas. Taču, veicot sarunu atkārtoti, šis konflikts veiksmīgi atrisinās. Atkārtotā saruna notiek



kopā ar personāla daļu. Šādā sarunā mēdz piedalīties pat četri un vairāk cilvēki. Bet tas nenozīmē, ka tādēļ šī saruna kļūst vieglāka un viss notiek kā pēc grāmatas. Tā ir atkārtota grūta saruna gan darbiniekam, gan vadītājam, gan arī mums. Sarunā noteikti piedalās arī iestādes vadītājs.

Tomēr nav tā, ka saruna beidzas ar to, ka darbiniekam jāaiziet no darba. Drīzāk mēs varam mudināt cilvēku pārdomāt, vai viņš ir īstajā vietā, vai tas, ko viņš dara, rada gandarījumu, vai viņš ir gatavs ieguldīt savā attīstībā, jo mēs sagaidām tieši to. Ikviens darbinieks ir vērtīgs, tikai viņam ir jāatrodas savā, *īstajā vietā*.

Vai darbinieks, kurš ieguldījis daudz, var cerēt uz algas paaugstinājumu?

Viennozīmīgi var, ja mēs runājam par karjeras kāpuma programmu vai pēctecību.

Mums ir bijusi pozitīva pieredze, kad pēc sarunām apzinājām potenciālos vadītājus un ekspertus un piedāvājām viņiem apmācības. Protams, ja vien viņi to vēlas un ja mēs redzam, ka viņi var vairāk, ka viņiem ir attiecīgas spējas un prasmes. Vadībai šīs sarunas ir milzīgs ieguvums – ieraudzīt attīstības virzienus un saskatīt pēctecības potenciālu.

Kas vadītājiem jāievēro, vadot sarunas?

Galvenais – nospraust novērtēšanas mērķi un prasmīgi vadīt sarunu. Tādēļ tika izstrādāts konkrēts plāns – kā noteikt mērķus, kā gatavoties sarunai, ko ņemt vērā, kādam jābūt sarunas procesam. Vispirms ir ievads, tad galvenā daļa un tas, kam tajā jāpievērš uzmanība, bet pēc tam – sarunas nobeigums. Svarīgi ir arī zināt, ko darīt, saskaroties ar darbinieku aizsardzības reakcijām, kas ir pilnīgi loģiski iespējamās. Pat ja sarunas tiek vadītas otro vai trešo reizi, vadītājs uz darbinieka izturēšanos var reaģēt pilnīgi atšķirīgi.

Vadītājam jāzina, kā uzslavēt darbinieku un sniegt viņam pozitīvu atgriezenisko saiti, kā arī to, kā neaizvainojot pateikt ne tik labas lietas un aizrādījumus. Jāiemācās veiksmīgi komunicēt, lai neizraisītu konfliktu.

Cik ilgu laiku vadītāji velta mācībām?

Mērķtiecīgas apmācības aizņem dažas dienas, taču jebkurā laikā notiek arī individuālās konsultācijas. Ļoti svarīga ir vadītāja personīga pieredze un prasme, kas iegūta ilgākā laika periodā, esot vadītāja amatā. Es esmu atvērta, un man ar vadītājiem notiek daudz individuālu sarunu un konsultāciju. Dažkārt mēs izspēljam lomu spēles, lai spētu risināt sarežģītas situācijas. Ja es piedalos sarunās, tad sniedzu vadītājiem atgriezenisko saiti par to, kas izdevās labi, pie kā vajadzētu pedomāt, ko nekad nedarīt, neteikt un kā neuzvesties.

Vai no vadītāju puses nebija pretestības, kad viņi pirmoreiz saņēma rīkojumu veikt šādas pārrunas?

Jā, visi vadītāji saprata, ka tas ir papildus darbs, pie kam atbildīgs un grūts darbs, taču pretestības nebija. Tā vietā bija daudz jautājumu – kā tas būs, kā tas notiks, ko mēs iegūsim, kā pēc tam par rezultātiem pastāstīsim darbiniekiem? Taču pēc tam vadītāji sajuta ieguvumus, jo viņi ar visiem saviem darbiniekiem nemaz netaikas tik bieži. Sarunu laikā viņi viens otru redz klātienē, dzird, ko darbinieks domā un kā jūtas, un var uzklauzīt problēmas. Sarunu laikā viņi iegūst kopējo ainu par to, kas notiek rajonā, nevis tikai komunicē ar teritoriālo centru vadītājiem. Arī pašiem vadītājiem ir tādas pašas sarunas ar iestādes vadītāju, kurās tiek slēgtas tādas pašas vienošanās.

Kur pēc pārrunām paliek aizpildītās anketas?

Pēc pārrunām visas aizpildītās anketas nonāk pie manis personāla daļas seifā. Es šīs anketas pārlasu. Tā iespējams sastādīt nākamā gada mācību plānu, tas ir, izvirzīt prioritātes iekšējām un ārējām apmācībām. Tā ir iespēja efektīvi izmantot piešķirto finansējumu. Mēs sekojam līdz *atslēgas* darbiniekiem. Lai veidotos pēctecība, ir svarīgi viņus apzināt, apmācīt un attīstīt. Ņemot vērā iegūtos datus, top arī darba plāns. Darbiniekiem ir iespēja runāt arī par to, kas uzlabojams iestādē kopumā. Mēs apkopojam viņu idejas, vēlmes un redzējumus, un skatāmies, ko ar šo informāciju varam izdarīt. Ir lietas, ko varam ieviest un realizēt ātri. Tikmēr citu ideju realizācijai ir vajadzīgs laiks, un tās tiek *notikšanas plauktiņā* uz ilgāku laiku, taču aizmirstas netiek. Vienkārši visam ir savs laiks.

Kurā gada laikā būtu vēlams veikt pārrunas?

Loģiski būtu to darīt gada beigās, plānojot nākamo gadu, un sākt ar jaunām idejām. Taču realitātē rodas nobīdes, un šis periods pagarinās. Ideāli būtu pārrunas veikt novembrī. Gada beigās parasti ir ļoti saspringtas dažādu aspektu dēļ. Mēs esam liela iestāde, un, lai veiktu pārrunas ar 400 darbiniekiem, vajadzīgs laiks. Tādēļ nepieciešams ilgāks laika periods.

Vai darbinieks var atteikties no sarunas?

Neviens nekad nav atteicies. Ja tā notiktu, tad būtu saruna par to, kādēļ viņš atsakās. Tam noteikti ir iemesls, teiksim, konflikts ar tiešo vadītāju. Atteikšanās ir signāls, ka varbūt jāmeklē cits cilvēks, ar kuru darbinieks būtu gatavs runāt. Pirmajā sarunu reizē darbinieki ārkārtīgi uztraucās – kā tas būs, kas notiks, kā man runāt, vai es runāšu pareizi... Te nav svarīgi runāt pareizi vai nepareizi, te ir svarīgi izrunāt visu sasāpējušo un izteikt priekšlikumus, nevis klusēt un neapmierināti burkšķēt aiz muguras. Svarīgi saprast, ka ikgadējās pārrunas ir sistēmisks iestādes uzlabošanas veids, un tas tiek panākts, mērķtiecīgi attīstot ikvienu darbinieku.

Vai pēc tam tiek īstenota atgriezeniskā saite ar vadītājiem?

Jā, noteikti. Visa vadības komanda sanāk kopā un pārrunā – kā tas bija, kas notika, ko tas parādīja par iestādes darbu, kādi mēs esam, kā *cirkulē mūsu asinsrite*, kur ir sastrēgumi, kas strādā ar mazāku intensitāti, kādas sekas un problēmas tas rada, ko varam darīt? Šī atgriezeniskā saite ir vesels process.

Gadskārtējās pārrunas uzrāda arī ikviena vadītāja stiprās un vājās puses. Nebūt nav tik viegli atzīt – jā, manā nodaļā ar mani cilvēkiem ir tāda situācija, un tā daļēji ir arī mana atbildība, ka kaut ko esmu palaidis garām vai neesmu pievērsis pietiekamu uzmanību. To parāda darbinieki. Viņi ir kā stāigājoši vadītāja spoguļi.

Vadītājiem šīs sarunas nebūt nav vieglas. Nav viegli dzirdēt, kā tas, ko viņi nav ieraudzījuši vai ir palaiduši garām, ietekmē visas iestādes procesus. Mani priecē tas, ka parasti vadītāji ir gatavi veikt uzlabojumus un mainīties arī paši.

Kādā veidā vadītājs gatavojas sarunām?

Viņam pirms sarunas jāaizpilda anketa par katru darbinieku. Tas nozīmē, ka viņam jāiziet cauri visam gadam un jāizvērtē, kā katram ir veicies. Nopietni jāpārskata paveiktais. Vēl jāaprunājas ar citiem iestādes darbiniekiem un ekspertiem, ar kuriem viņa darbinieki sadarbojas, pildot darba pienākumus. Vārdu sakot, jāapkopo visa informācija, jo sarunas nevar būt formālas.

Vai vadītājiem nav problēmu ar aktīvo klausīšanos?

Kā jau mums ikvienam, ir gadījumi, kad šādas problēmas rodas. Tas ir izaicinājums. Sniedzot atgriezenisko saiti vadītājiem par sarunas procesā novēroto, daļai vadītāju esmu aizrādījusi, ka viņi vairāk runāja, nevis klausījās darbiniekos. Vadītāji arī ir cilvēki, kuri mēdz kļūdīties, un tas ir dabiski. Taču pamatprincipus viņi ievēro labi – vispirms jāsāk ar labo, tad nepieciešams runāt par to, kas jāuzlabo vai nepilnībām, kas novērotas, un saprotams, ka saruna jānoslēdz ar atbalstoši pozitīvu ziņu.

Vai ir jautājumi, kas sarunās jāuzdod obligāti?

Vadītāju rīcībā ir dažādas jautājumu tehnikas, kuras var izmantot sarunas procesā. Svarīgākais – ikvienam jāatrod jautājumi, kas viņam ir dabiski un kurus var ērti uzdot. Nav tā, ka jāiemācās tūkstoš jautājumi un jāuzdod tie visi. Jāatrod savs jautājumu komplekts, ar kuru var veikli manevrēt, lai nav tā, ka tev pēkšņi nav ko jautāt un tu apmulsti. Tāpēc jau arī trenējamies.

Kādi ir vērtēšanas kritēriji?

Darbinieki redz anketu un vērtēšanas kritērijus. Piemēram, vadības grupai var tikt vērtētas vispārējās vadības prasmes, tai skaitā prasmes uzņemties vadību, atbildību un plānošanu. Kopā tiek vērtētas septiņas prasmes, un katrai no tām ir savi *atslēgas* vārdi. Vērtējums notiek piecos līmeņos. Darbinieks pats kritiski vērtē sevi, kurā līmenī šobrīd atrodas. To vērtē arī tiešais vadītājs pēc darbinieka sasniegtajiem rezultātiem. Precīzo līmeni gan noteikt ir grūti, un parasti tas ir kaut kur starp šiem diviem līmeņiem. Vadītājs un darbinieks savā starpā vienojas, kurā līmenī darbinieks pašlaik atrodas, un iezīmē attīstības programmu. To mēs

liekam anketā pie attīstības plāna, un nākamajā gadā uz to atskatīsimies. Un šeit var būt visādi – piemēram, var gadīties, ka darbinieks pa šo laiku neko nav darījis, un viņa prasmes ir vēl vairāk pasliktinājušās. Taču biežāk gadās situācijas, ka darbiniekam ir vēlme personīgi attīstīties, un nākamā gada rezultāti ir vēl labāki.

Kāpēc uzņēmumos un iestādēs vajadzētu veikt gadskārtējās sarunas?

Tās noteikti vajag veikt. Uzskatu, ka ir jādzīvo līdzī laimam. Ja šī metode veiksmīgi tiek pielietota privātajā biznesā, kāpēc tā nevarētu tikpat veiksmīgi strādāt valsts un pašvaldību iestādēs? Tā mēs ieviešam labas lietas, kas veicina attīstību.

Katrai iestādei jau ir jāatrod jēga, kāpēc tiek strādāts tieši tā. Sarunas palīdz atrast šo jēgu. Tā mēs ieraugām uzņēmuma stiprās puses, kas ir attīstāmas, kā arī fantastiskus resursus darbiniekos.

Mēs redzam, kurus cilvēkus iekļaut attīstības un pēctecības programmās. Darbinieks ierauga sevi lielajā iestādes mašīnā ar savu konkrēto mērķi un uzdevumu. Tā darbiniekam rodas piederības sajūta, jo viņu ievēro un kvalitatīvi uzklausa. Tā ir nopietna un ieinteresēta iestādes attieksme pret katru darbinieku.

Visbeidzot, tā ir *dvēseles lieta* man pašai. Esmu pārliecināta par šo metodi, es *degu* par to, ka no tās ir tik pozitīvi ieguvumi. Vadībai tas neapšaubāmi ir izaicinājums – godīgi paskatīties uz situāciju un būt atklātiem. Gadskārtējās sarunas ir milzīgs ieguvums iestādei kopumā - efektīvāk plānojot darbu un sekojot līdzī personāla kvalifikācijai un attīstībai, rodas vēl lielāka skaidrība par iestādē risināmajām problēmām. Tiek izzināti darbinieku viedokļi un uzzināts par iestādes stiprajām un vājām pusēm.

Vadītāju ieguvums ir tāds, ka tiek noskaidrotas personīgās stiprās un vājās puses, esot vadītāja lomā. Tā ir arī laba iespēja demonstrēt savas vadītāja prasmes. Esmu pārliecināta, ka šādi uzlabojas vadītāja komunikācija un attiecības ar darbiniekiem, kā arī kopainā redzams, kas uzlabojams struktūrvienībā. Savs noteikti ieguvums ir arī darbiniekiem. Pirmkārt, tā ir iespēja pārrunāt un izteikt savu viedokli, otrkārt, rodas lielāka skaidrība par savām stiprajām un vājām pusēm. Bez tam tā ir iespēja pārrunāt savu attīstību un karjeru, kā arī skaidri uzzināt kritērijus sava darba izpildes kontrolei. Es aicinu ikvienu pamēģināt un ieviest šo metodi savā iestādē! **BP**

neaizmirst darbiniekiem pateikt paldies

Profesionāli, kompetenti un pieredzējuši darbinieki uzņēmumu padara stiprāku un veiksmīgāku. Tieši tāpēc ir vērts ieguldīt līdzekļus personāla apmācībā un attīstībā. Organizējot apmācību, ir svarīgi saprast darbinieku un vadības vajadzības un izvēlēties visefektīvāko programmu. Pat tad, ja uzņēmuma finanšu situācija neļauj veikt ievērojamus ieguldījumus darbinieku attīstībā, vienmēr var atrast ekonomiskāku, taču tikpat efektīvu apmācības veidu. Par to stāsta SIA NP Foods personāla direktore Tatjana Kuzmina.

Pastāstiet par NP Foods.

NP Foods ir uzņēmums, kas sniedz personāla vadības, grāmatvedības, produkcijas pārdošanas un izplatīšanas pakalpojumus, kā arī juridiskos un finanšu pakalpojumus tādiem uzņēmumiem kā *Laima, Staburadze, Gutta, Staburadzes Konditoreja, NP Logistics* un *Saldumu Tirdzniecība*. Mūsu uzņēmumu grupā ietilpst piecas ražotnes, kurām mēs sniedzam pārvaldības pakalpojumus. Septiņos NP Foods uzņēmumos pavisam strādā no 900 līdz 1200 darbinieku. Viņu skaits ir atkarīgs no sezonas, jo tādos uzņēmumos kā *Laima* un *Staburadze* ir ļoti izteikta darba sezonālitate. Ziemas periodā (Ziemassvētku un Jaungada laikā) uzņēmumu produkcija ir ļoti pieprasīta tirgū, tāpēc šajā laikā mēs ražošanā pieņemam papildu darbiniekus.

Kāpēc nepieciešams apmācīt un attīstīt personālu?

Šo darbību galvenā jēga ir uzņēmuma biznesa mērķu sasniegšana ar apmācītu, motivētu un kompetentu cilvēku palīdzību. Mūsu uzņēmums ar darbinieku apmācību un attīstību cenšas sasniegt divus galvenos mērķus. Pirmkārt, radīt profesionāļus konkrētā jomā, otrkārt – motivēt kompetentus darbiniekus dot savu ieguldījumu uzņēmuma attīstībā.

Ir divi galvenie apmācības veidi – iekšējā un ārējā. Kādos gadījumos jālieto viens un kādos otrs?

Lai apmācība būtu kvalitatīvāka un efektīvāka, mums jāizvēlas resursi, kuri ir vispiemērotākie katrai situācijai. Izmantojot ārējo uzņēmumu piedāvātos standarta kursus, darbinieks iegūst noteiktu zināšanu komplektu, kas nepieciešams viņa profesijā. Savukārt iekšējās apmācības laikā darbinieks labāk iepazīst uzņēmumu, kurā strādā, ieskaitot ražojamās produkcijas specifiku, iekšējās procedūras un noteikumus.

Es uzskatu, ka atsevišķos gadījumos apmācība organizācijas iekšienē ir daudz noderīgāka par citu uzņēmumu ārpalpojumu izmantošanu. Tāpēc iekšējās un ārējās apmācības sadalījums ir atkarīgs no tā, kas darbiniekiem jāiemācās un kādi resursi ir uzņēmumam.

Apmācību, kura noteiktā laika posmā jāveic noteiktu skaitu reižu, lai cilvēks apgūtu iemaņas darbam ar konkrētām iekārtām (piemēram, kases aparātu, gāzes iekārtu, autoiekārtu u. c.), sauc par obligāto apmācību. Šāda veida apmācībai izmanto ārējos resursus – akreditētus apmācības uzņēmumus.

Pastāstiet par personāla apmācības praksi jūsu uzņēmumā. Pēc kādas sistēmas jūs to īstenojat?

Obligātajai apmācībai tiek sastādīts gada plāns, kurā tiek iekļauts



Tatjana Kuzmina

noteiktu darbinieku sertifikātu beigu termiņš. Gada beigās, plānojot budžetu, tiek sastādīts arī katras nodaļas darbinieku apmācības plāns. Šo plānu sastāda nodaļu vadītāji, konsultējoties ar kolēģiem. Šī apmācība ir saistīta ar mērķiem, kuri uzņēmumam jāasniedz nākamajā gadā.

Koriģētais apmācības plāns tiek sastādīts tad, kad vadītājs tiekas ar katru no saviem padotajiem intervijā par personāla attīstību. Šai intervijā tiek noteiktas galvenās attīstības jomas un apmācības veids, kas var sniegt nepieciešamās prasmes un informāciju. Pēc tam personāla nodaļa apkopo visu informāciju un izveido konkrētus darbinieku apmācības plānus. Apmācība var būt individuāla vai grupā.

Ja cilvēks negaidīti tiek paaugstināts amatā, mēs sastādām viņam individuālu apmācības plānu, kas ietver gan ārējo, gan iekšējo apmācību. Piemēram, ārējā apmācība vajadzīga, lai apgūtu konkrētas nepieciešamas darba prasmes, bet iekšējā apmācība – lai iepazītu nodaļu darbu.

Sastādot apmācības plānu, mēs ļoti reti iegādājamies standarta ārējās apmācības programmas. Mēs sakām pasniedzējiem, kādu informāciju uzskatām par svarīgu un kam būtu jāpievērš lielāka

uzmanība, un viņi pielāgo programmu mūsu vajadzībām. Pats galvenais – lai cilvēks iegūst zināšanas, kas nepieciešamas organizācijas attīstībai, un prasmes, kas viņam palīdz pildīt savus pienākumus.

Pēc kāda principa jūs izvēlaties uzņēmumus, kas nodrošina ārējo apmācību?

Mēs noteikti ņemam vērā ne tikai pakalpojumu izmaksas. Mums ir svarīga gan cena, gan kvalitāte. Biznesa apmācībā ļoti svarīga ir arī pasniedzēja vai trenera personība. Viņus mēs bieži izvēlamies pēc rekomendācijām.

Izvēloties programmas, mēs konsultējamies ar konkrētu nodaļu vadītājiem un dodam viņiem iespēju sazināties ar nodaļu vadītājiem no citiem uzņēmumiem, kuri izmantojuši to pašu programmu. Ir svarīgi, lai ne tikai personāla departaments, bet arī nodaļas vadītājs un paši darbinieki saprastu, ka tas ir produkts, par ko ir vērts maksāt.

Kas visbiežāk vada iekšējo apmācību jūsu uzņēmumā?

Ja runa ir par apmācību, kas saistīta ar zināšanu iegūšanu par ražojamo produkciju, tad to veic apmēram desmit darbinieki, kuri specializējušies noteiktās jomās. Ja mēs organizējam specifisku apmācību, to vada speciālisti, kuriem ir nepieciešamas zināšanas – piemēram, finansisti vai IT speciālisti. Speciālistus izvēlas personāla nodaļa, konsultējoties ar nodaļu vadītājiem. Ja nepieciešams novadīt obligāto kursu par minimālajām higiēnas prasībām pārtikas rūpniecības darbiniekiem, šo kursu vada kvalitātes nodaļa.

No kā jānāk iniciatīvai par apmācību – no vadītājiem vai padotajiem?

Tas var notikt dažādi. Galvenais – lai šī iniciatīva būtu pamatota ar mērķiem, kuri konkrētajam darbiniekam jāsasniedz darba vietā. Mūsu uzņēmumā ir princips – mēs darbiniekiem nemācām svešvalodas. Tāpēc, ja darbinieks uzskata, ka viņam tas ir nepieciešams, par kursiem maksā viņš pats.

Mēs organizējam regulāru apmācību tirdzniecības pārstāvjiem, jo viņiem ir svarīgi atsvaidzināt zināšanas. Turklāt pārdošanas nodaļā apmēram 10-15 % jauniešu pastāvīgi mainās.

Pamatā mūsu uzņēmumā iniciatīva par apmācību nāk no vadības. Taču, no otras puses, kad darbinieks ikgadējās pārrunās tiekas ar savu tiešo vadītāju, viņš var izteikt savu viedokli par to, kāda apmācība viņam ir vajadzīga. Ja viņš var pamatot šādas apmācības nepieciešamību, nodaļas vadītājs iekļaus to atskaitē, bet personāla nodaļa to iekļaus gada plānā.

Vai jūs organizējat apmācību, lai palīdzētu darbiniekiem attīstīt komunikācijas un līderības prasmes?

Šīs prasmes ir grūti attīstīt. Tāpēc labāk ir pieņemt darbā cilvēkus, kuriem šīs prasmes jau ir. Cilvēku var iemācīt rēķināt, bet nav iespējams iemācīt būt līderim, ja viņš pēc sava rakstura nav tam gatavs.

Ne jau katram jābūt līderim – mums katram ir sava loma un uzdevums. Ja cilvēks pēc rakstura ir ļoti kautrīgs, viņam būs grūti strādāt par tirdzniecības pārstāvi, tāpēc labāk viņam piedāvāt citu amatu.

Vai jūs organizējat treniņus kolektīva saliedēšanai?

Runājot par komandas veidošanu, mums ir vasaras sporta spēles, kuras var pat nosaukt par vasaras svētkiem, jo mēs uz tām aicinām darbiniekus ar visām ģimenēm.

Pie tam katrai mūsu nodaļai ir budžets – noteikta summa uz katru darbinieku, kuru gada laikā var iztērēt kolektīva saliedēšanai. Ikviena nodaļa pati izlemj, kā tērēt šo naudu – vieni iet spēlēt boulingu, citi izvēlas kopā ar kolēģiem pavadīt vakaru restorānā.

Ja kolektīvs ir saliedēts, tas atvieglo komunikāciju un sapratni, ka visi iet uz vienu kopēju mērķi. Tas savukārt uzlabo darbinieku darba rezultātus. Turklāt pasākumi, kuri vērsti uz kolektīva saliedēšanu, ir iespēja nodot darbiniekiem uzņēmuma kopīgās vērtības.

Kādus pasākumus darbiniekiem vēl organizē jūsu uzņēmums?

Katru gadu mēs organizējam kultūras pasākumu par godu Sieviešu dienai 8. martā, pasniedzam dāvanas 18. novembrī, Ziemassvētkos un Lieldienās. Mēs rīkojam arī talkas un kopīgi uzkopjam teritoriju.

Kādi ir galvenie riski, kas saistīti ar apmācību?

Pats galvenais risks ir cilvēka aiziešana no darba. Otrs svarīgākais risks – atdeves trūkums no apmācītā darbinieka puses. Trešais risks saistīts ar to, ka saņemtā apmācība vairs nav aktuāla biznesa attīstībai.

Pēc kādiem kritērijiem jūs novērtējat apmācības efektivitāti?

Mums ir anketa, kurā darbinieks novērtē apmācības kvalitāti. Apmācība ir ļoti daudzveidīga, un konkrētu vērtēšanas metožu definēšana katras apmācības novērtēšanai prasītu lielu laika un līdzekļu patēriņu. Apmācības efektivitāti visvieglāk ir novērtēt pārdošanas nodaļā, redzot, kā pēc tās palielinājušies pārdošanas apjomi.

Ko darīt, ja finanšu situācija neļauj uzņēmumam ieguldīt līdzekļus apmācībā?

Tādā gadījumā jākoncentrējas uz iekšējo apmācību un pieredzes un zināšanu nodošanu kolektīva ietvaros. Ja uzņēmumā strādā cilvēki ar noteiktām zināšanām, ir ļoti svarīgi, lai viņi varētu nepieciešamo informāciju nodot citiem darbiniekiem. Tādiem cilvēkiem var palūgt par noteiktu samaksu sagatavot apmācības programmu.



Izmantojot iekšējo apmācību, uzņēmums var ietaupīt telpu īres maksu un papildu izdevumus, piemēram, kafijas pauzēm. Tāpat arī darbiniekam, kurš vada apmācību, ir iespēja parādīt sevi no citas puses un gūt interesantu pieredzi.

Lai gan šim darbiniekam tā būs papildu slodze, esmu pārliecināta, ka jebkurā uzņēmumā atradīsies cilvēki, kuri vēlēties dalīties savās zināšanās.

Kad labāk organizēt apmācību – darba laikā vai ārpus tā?

Vienas dienas apmācībai var izmantot vienu vai divas stundas ārpus darba laika. Bet vispār jau izmantot darbinieku brīvo laiku nav pareizi.

Ko darīt, ja darbinieki nav ieinteresēti papildu apmācībā? Kā viņus motivēt?

Ja darbinieks pats nav ieinteresēts mācīties, viņu motivēt būs grūti. Domāju, ka ikvienā uzņēmumā ir darbinieki, kurus vairs nekas neinteresē un kuriem nekas nav vajadzīgs. Šādus darbiniekus piespiest mācīties nav iespējams. Protams, apmācību var veikt obligātā kārtā, taču tad tā diez vai būs efektīva.

Vai var materiāli stimulēt cilvēkus, lai viņi piedalītos apmācībā?

Nē. Mēs viņus jau tā motivējam materiāli, jo apmācības laikā viņi nepilda savus pienākumus, bet par patērēto laiku mēs viņiem tik un tā maksājam algu.

Ļoti svarīgi ir nodot darbiniekiem apmācības mērķi, jo tad nenāksies atsevišķi domāt par motivāciju. Uzņēmums ar apmācību vēlas dot ieguldījumu cilvēka attīstībā, lai pēc tam sasniegtu augstāku uzņēmuma attīstības līmeni. Savukārt darbiniekam galvenā motivācija ir papildu zināšanu iegūšana, savas iekšējās pasaules bagātināšana un profesionālā redzesloka paplašināšana, turklāt uz uzņēmuma rēķina.

Mūsu uzņēmums neatstāj nepamanītus darbiniekus, kuri pastāvīgi uzlabo savas zināšanas un paaugstina darba efektivitāti. Mēs stimulējam tos, kuri dod īpašu ieguldījumu uzņēmuma attīstībā.

Kāda stimulu sistēma pastāv jūsu uzņēmumā?

Prēmiju sistēma. Uzņēmumā ir ikmēneša prēmijas, direktori un apakšnodaļu vadītāji saņem gada prēmijas, galvenie speciālisti – ikmēneša prēmijas, kuras ir atkarīgas no pārdošanas apjoma, bet speciālisti – ceturkšņa vai pusgada prēmijas.

Ražošanas darbiniekiem mēs nodrošinām sociālo apdrošināšanu, prēmijas pirms Jaunā gada un dāvanas svētkos. Darbinieki, kuri pie mums strādā jau ilgi, saņem īpašu piemaksu par nostrādātajiem gadiem.

Vai stimulēšana var būt nemateriāla?

Var, bet tikai daļēji. Piemēram, mēs katru gadu izvēlamies uzņēmuma labākos darbiniekus, kurus ikgadējā kultūras pasākumā apbalvojam, pasniedzot diplomus. Taču tas ir nemateriāls stimuls tikai daļēji, jo līdz ar diplomiem darbinieki saņem arī dāvanas no uzņēmuma.

Nemateriāls stimuls mūsu uzņēmumā ir arī kāpšana pa karjeras kāpnēm. Pie mums «kadru kalve» ir sekretariāts un pārdošanas nodaļa. Šo nodaļu darbinieki bieži vien ātri kāpj pa karjeras kāpnēm.

Nemateriāls stimuls ir arī darbinieka atbildības zonas paplašināšana, uzticēšanās un pilnvaru deleģēšana, kā arī atbalsts un cieņa no vadības puses un nosacījumi profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanai.

Kura stimulēšana ir efektīvāka – materiālā vai nemateriālā?

Teorija apgalvo, ka tas ir atkarīgs no amata. Un praksē esmu pārliecinājusies, ka tā arī ir. Jo zemāks amats, jo svarīgāki ir materiālie stimuli. Savukārt – jo augstāks amats, jo svarīgāki ir nemateriālie stimuli. Mēs novērtējam katru situāciju un izvēlamies vienu vai otru stimulēšanas metodi.

Pats galvenais – neaizmirst pateikt paldies cilvēkiem, kuri dod īpašu ieguldījumu uzņēmuma attīstībā. Tad jūs ne tikai noturēsiet talantīgos un spējīgos darbiniekus, bet arī motivēsiet viņus turpmāko panākumu sasniegšanai. **BP**

Programme Offer 2014/2015

Programme	Lecturer	Location	Date	Price
Developing Psychological Capital for Personal and Organisational Growth	Aija Bruvere (University of Sydney)	Riga	July 2 – 3, 2014	400 EUR + VAT
From Dreams to Goals: Effective Goal Setting and Execution	Martins Vecvanags, Trainer (Latvia)	Riga	September 15 – 16, 2014	400 EUR + VAT
Body Wisdom in Business: Using Your Body's Signals to Make the Best Decisions	Linda Hoeben, Psychotherapist (Belgium)	Riga	October 28 – 29, 2014	400 EUR + VAT
Negotiation Leadership: New Techniques for Winning Results in Global Business	Dr Jeffrey Sanchez-Burks (University of Michigan)	Monte Carlo Country Club, Monaco	November 25 – 26, 2014	990 EUR + VAT
Living Your Best Life: Integrating Personal Values and Strengths as Catalysts of Success	Mark Widdowson (University of Salford)	Riga	December 9 – 10, 2014	400 EUR + VAT
Leadership and Legacy for High Net Worth Individuals	Marianne Abib-Pech, Author of the Financial Times Guide to Leadership (UK)	Monte Carlo Country Club, Monaco	April 2015	1600 EUR + VAT
Storytelling for Business: Putting Emotions to Work for Your Benefit	Kevin Allison, Acclaimed Comedian (USA)	Monte Carlo Country Club, Monaco	May 8 – 9, 2015	1100 EUR + VAT
Leaders with Guts: Intuition and Success	Laura Day, The New York Times bestselling author (USA)	Moscow, Russia	June 11 - 12, 2015	550 EUR + VAT
VIP Tour to Art Basel	A guided tour to the world's most prestigious art fair	Basel, Switzerland	June 16 – 18, 2015	900 EUR + VAT
English for Business	BBC Hard Talk's style training	Canning International, Chelsea, London, UK	Ongoing Offer; A week or two	Starting from 1600 EUR

Anda Klavina Consultancy is a company providing training, inspiration and networking events for business leaders. The Consultancy cooperates with the best business schools and consultants in USA and Europe.

For more information and booking please contact Anda.Klavina@leaderswithguts.lv; + 371 26880458.



personāla kompetences šodien un rīt

Daudzi darba devēji, kuri izmanto cilvēkkapitāla pieeju, iebilst pret izglītības kvalitāti, kādu spēj nodrošināt mūsdienu izglītības sistēma. Izglītības akcents uz zināšanu apguvi, tāpat kā uz zināšanām bāzēta ekonomiskā attīstība, ne vienmēr iztur kritiku. Ko darba devējiem šādā situācijā darīt? Radīt pašiem savas izglītības sistēmas, kā tas jau daudzviet notiek. Par to stāsta Aigars Plotkāns.



Izglītības kvalitātes problēmas

Personāla kompetences lielā mērā ir izglītības procesa rezultāts. Izglītības sistēma pasaulē un it sevišķi Latvijā attiecībā uz izglītības saturu ir nonākusi strupceļā. Mēs izmisīgi mēģinām iekļaut izglītības saturā savu mantoto pieredzi un zināšanas. Taču, tā kā uzkrāto zināšanu apjoms pieaug teju ģeometriskā progresijā, mācību programmas priekšmetu teorētisko bāzi vairs nespēj ietilpināt. Mācību saturs un formas ir pedagoģijas *svētās govīs*, kuru piebarošanai tiek *lauvas tiesa* no izglītības intelektuālā potenciāla. Toties skolēnu prasmes, personības izaugsme, rakstura un mērķtiecības audzināšana un fiziskā kultūra, lai arī teorētiski ir iekļautas mācību procesā, praksē ir pabērna lomā.

Latvijas izglītības produkts pārsvarā ir zinošs vidusskolas absolvents bez pietiekamas profesionālās orientācijas un **bez** darba tirgū pieprasītām īpašībām – uzņēmības, radošuma, mērķtiecības, atbildības izjūtas, spējas strādāt komandā, spējas sadarboties, un prasmēm risināt nestandarta uzdevumus.

Savukārt augstākās izglītības sistēma pārsvarā tiražē vidusskolas orientāciju uz zināšanu minimuma apgušanu, piedāvājot darba tirgū tikai speciālistu *sagataves*, nevis patstāvīgi strādāt gatavus darbiniekus. Nevēlos *bāzt vienā maisā* visu un visus, taču darba devēju neapmierinātībai ar izglītības produkta kvalitāti ir nopietns pamats.

Cilvēkkapitāla pieeja

Darba devēji darbaspēka izvērtēšanai un vadīšanai arvien vairāk izmanto cilvēkkapitāla pieeju. Tas nozīmē, ka darbaspēka vērtību nosaka ne tikai zināšanas, bet arī fiziskā un garīgā veselība, rakstura iezīmes, sociālā aktivitāte, spēja strādāt stresa apstākļos, kā arī spēja ģenerēt un realizēt idejas. Darbaspēks ir investīciju objekts, kuram jādod noteikta atdeve – noteiktā laika posmā jāatmaksājas. Darbam nesagatavota darbinieka apmācība ir dārga un darbietilpīga investīcija, kuras rezultāti investoru bieži vien neapmierina. Praksē cilvēkkapitālam var būt arī negatīva vērtība. Darbinieks, kurš ražo brāķi, daudz slimo, kaitē uzņēmuma reputācijai vai negatīvi ietekmē organizācijas mikroklimatu, ir neveiksmīga investīcija. Ja darbiniekā ieguldītajiem resursiem nav atdeves, uzņēmums saskaras ar neplānotiem zaudējumiem vai labākajā gadījumā ar neiegūto peļņu.

Izglītības akcents uz zināšanu apguvi, tāpat kā uz zināšanām bāzēta ekonomiskā attīstība, ne vienmēr iztur kritiku. Zināšanas ir tikai potenciāls, kas realizējas noteiktos apstākļos. Eiropas Savienības direktīva par uz zināšanām balstītas ekonomikas attīstīšanu tā arī netika realizēta. Eiropas ekonomiskais lēciens, kura rezultātā bija jāpārspēj ASV ekonomika, tā arī palika uz papīra. Vēl ļaunāk – ASV izaugsmes tempi šobrīd ir krietni augstāki nekā ES saimnieciskie rezultāti. Darbaspēka kvalitāte un tā izmantošanas

efektivitāte ir viens no ES atpalicības cēloņiem.

Jūsu zināšanas kulinārijā ir apsveicamas, tomēr tās nebūt nenozīmē izcilas pavāra prasmes. Pat standarta pankūkas cepšanai vai ēdiena gatavošanai pēc tehnoloģiskās kartes ir nepieciešamas cilvēciskas īpašības – uzmanība, atbildība, rūpība, kārtības mīlestība, spēja nepakļauties rutīnai un vismaz nedaudz darba mīlestības. Personīgās darbinieka īpašības ir grūti ieaudzināt darba procesā. Tās ir vecāku, skolas un sociālās vides uzdevums. Vislielākais deficīts Latvijas darbaspēka tirgū ir darba tikums. Tai pašā laikā cilvēki ar izcilām darbaspējām un atbildības izjūtu nereti netiek novērtēti nepietiekamas formālās izglītības, specifisku zināšanu vai pieredzes trūkuma dēļ.

Vai formālā izglītība vienmēr nozīmē labu izglītību?

Latvijas iedzīvotājiem ir augsts vidējais formālās izglītības līmenis. Daudzi var lepoties ar maģistra grādiem vai vairākiem augstākās izglītības diplomiem. Cilvēki investē diplomus milzu resursus – laiku, naudu un intelektu. Šo investīciju rezultāts ir zināšanas un tās apliecinošs dokuments. Diemžēl ap 50 % darbinieku Latvijā savā specialitātē nestrādā. Tās ir mazas ekonomikas, neefektīvas izglītības politikas un pārspīlētu izglītības prasību sekas. Izglītības sistēma ir ļoti vāji orientēta uz darba tirgus vajadzībām, darbaspēka tirgus vajadzības ilgtermiņā nav konstantas, bet izglītības finansēšanas modeļi nav saistīti ar speciālistu pieprasījumu.

Darba tirgus diktē izglītības sistēmai savus noteikumus. Tas, ka, pastāvot bezdarbam, vakanto darbavietu skaits ir pārāk liels, tikai norāda uz disproporcijām izglītībā un darba meklētāju personības īpašībām, kas neapmierina darba devējus. Diploms nespēj piesegt personības trūkumus un neliecina arī par noteiktu zināšanu līmeni.

Kas traucē celt darbaspēka kvalitātes līmeni?

Lai sakārtotu izglītības sistēmu atbilstoši dinamiskajām darba tirgus prasībām, sākotnēji jāatpazīst problēmu loks, kas neļauj pacelt darbaspēka kvalitātes līmeni augstākā pakāpē:

Latvijas izglītības sistēma ir tik konservatīva un sevi atražojoša, ka tās birokrātiskajā mehānismā ir sabirzušas visas plānotās izmaiņas.

Ir pārāk spēcīgs augstākās izglītības lobijs, kura izdzīvošanas noslēpums meklējams spējā nepieļaut izmaiņas sistēmā.

Zināšanu lomas samazināšana un orientācija uz audzināšanu, spēju attīstīšanu un fizisko un garīgo attīstību nozīmē radikālu pieejas maiņu, kas prasa vismaz daļēju *derību* jeb vienošanos speciālistu starpā.

Izglītības līmeņa prasības daudzos amatos ir neadekvātas izpildmā darba sarežģītībai.

Izglītības līmeņa prasības nav samērotas ar potenciālo darbinieku personības iezīmēm, īpašībām un spējām.

Valsts nepietiekami atbalsta uzņēmumus, kas labo izglītības sistēmas defektus un papildus izglīto darbiniekus.

Darbinieku kvalifikācijas novērtēšanā personāla apmācībai darba vietā nav pietiekama juridiskā un administratīvā svara.

Izglītības saturs pārāk atpaliek no praksē izmantojamām zināšanām un prasmēm.

Darba ņēmēji neefektīvi investē savās kompetencēs, orientējoties uz izglītības līmeni apliecinošiem dokumentiem, kas ir vieglāk

iegūstami (pieejami?).

Nav ne mazāko šaubu, ka darba tirgus prasības pret izglītības sistēmu tikai pieaugs. Tā kā izglītības saturs nespēj savlaicīgi integrēt mācību programmās jaunas zināšanas un prasmes, darba devējiem būs jāaktivizē darbinieku apmācības sistēmas un jāizmanto tālākizglītības kursi.

Ja daļu no izglītības sistēmas finansējuma resursiem pārorientētu uz kvalifikācijas celšanas sistēmu un darbinieku pašizglītošanās atbalstu, tad investīcijas izglītībā kļūtu krietni efektīvākas.

Bezdarbnieku apmācības sistēma ir tikpat arhaiska kā pieeja vispārējai izglītībai. Kursu laikā bezdarbnieku skolotāju mēs pārqualificējam par bezdarbnieku citā profesijā. Finansējums bezdarbnieka apmācībai ir jānovirza uzņēmumam, kas meklē jaunus darbiniekus, spēj skaidri definēt nepieciešamās kompetences un izvēlēties atbilstošāko apmācības formu.

Problēmas darba vidē

Sausais atlikums no virspusējā izglītības un darba tirgus iztirzājuma ir šāds secinājums – daudzos gadījumos darba devējs spēj investēt darbinieku kompetenču attīstībā krietni efektīvāk nekā formālā izglītības sistēmā.

Ja mēs nodalām akadēmisko izglītību no profesionālās, tad atzīstam, ka profesionālās izglītības kvalitāti var ievērojami paaugstināt, izmantojot mērķa investīcijas darbinieku, tas ir, topošo speciālistu, kompetenču veidošanā uzņēmumā, specializētajos mācībuursos vai izmantojot darba audzinātājus. Arī līdzšinējā pieredze studentu prakses organizēšanā ir kardināli jāmaina. Ir gadījumi, kad darba devējs izvēlas nākamo darbinieku tieši prakses laikā. Klasiskā Latvijas variantā tās ir studentu brīvdienas vai kopēšanas darbu un bulciņu pirkšanas pieredzes iegūšana. Prakses aizstāvēšanas ir pietiekami formālas, un tās nebūt neliecina par vērtību zināšanu nostiprināšanu vai kompetenču paaugstināšanu. Vainīgi ir arī prakšu vadītāji un uzņēmēji, kuri vai nu fiziski nespēj, vai arī nav ieinteresēti intensīvā praktiskantu apmācībā un pieredzes nodošanā.

Lielai daļai uzņēmēju darbinieks ir vajadzīgs kā laba *sagatave* – darbinieks ar bāzes zināšanām, labs cilvēks ar darba tikumu un atbildības izjūtu. Bet, ja par pamatu ņem cilvēkkapitāla pieeju, tad darbiniekam ir jābūt investīciju vērtam. Valsts pārvaldē simtiem darbinieku nav spējīgi strādāt amatam atbilstošā līmenī. Darbinieku personīgās īpašības un prasmes neatbilst nepieciešamajām kompetencēm, bet izglītības formālais līmenis ļauj aizņemt nepelnīto vakanci. Ja rupju kļūdu nav un darba disciplīna nav pārkāpta, tad nepiemērotais ierēdnis sagaidīs pensiju turpat savā darba vietā. Likums viņu aizstāv. Biznesa vidē darbinieku kvalifikācijas brāķi novērš ir vieglāk, taču tikai nedaudz. Turklāt vienmēr pastāv draudi, ka darbinieks, kurš ir izglītības investīciju objekts, var meklēt labāk atalgotu vietu vai personīgā biznesa izaicinājumus.

Risinājums – darba devēju rokās

„Kadri izšķir visu!” – tāds bija padomju laiku sauklis. Nekas nav mainījies arī šodien. Ja darbinieku kompetences neatbilst valsts izglītības standartam, tad neviens atbildību nenes. Zaudētājs ir tikai darba devējs, kurš nopircis *kaķi maisā*.

Ja valsts nespēj reaģēt (bet tā nespēj!) uz darba devēju iebildumiem pret izglītības kvalitātes neatbilstību darba tirgus prasībām, tad šī problēma jārisina pašiem darba devējiem. Firmai *McDonald's* ir sava apmācības sistēma ar *McDonald's* Akadēmiju augstākā līmeņa speciālistiem. Savas apmācību struktūrvienības ir arī praktiski visām Latvijas vadošajām bankām.

Darba pieredze finanšu sektorā, vadošajos Latvijas uzņēmumos vai starptautiskajās kompānijās bieži vien ir garantija augstai darbinieka kvalifikācijai. Tas tikai liecina par to, ka uzņēmumu iekšējās apmācības sistēmas daudzviet ir kvalitatīvākas par formālās izglītības rezultātiem. Mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ir jāmeklē tādas apmācību kompānijas, kuras spēj ātri un efektīvi sagatavot darbiniekus darbam atbilstoši tirgus un likumdošanas prasībām. Tikpat efektīvi var izmantot arī darba audzinātāju metodi. Nav peļama doma arī par organizāciju pedagogu štata vienību ieviešanu, kuri izstrādātu un realizētu katra darbinieka profesionālās izaugsmes programmu. Lai tikai darbinieka *sagatave* būtu ieinteresēta un spējīga mācīties.

Izglītība un kompetence ir investīciju objekts. Veikala kasieris ar pedagoga diplomu ir izglītībā nesaimnieciski un neefektīvi ieguldīta nauda. Bet naudas mums trūkst. Visur un vienmēr. **BP**



sociālās spēles

kā business un izziņas instruments

Datorspēļu business mūsdienās apgrozījuma ziņā ir pārspējis gan mūzikas industriju, gan filmu industriju. Arī mazajā Latvijā ir uzņēmumi, kuri šeit ir labi nopelnījuši ar sociālo tīklu spēlēm un pašlaik cenšas lauzties starptautiskajā tirgū. Taču datorspēle nav tikai izklaides, laika nosišanas vai atkarības veids. Spēle var būt arī ļoti noderīgs mācību, izziņas un izglītošanas instruments. Par to stāsta SIA Next Level līdzīpašnieks un spēļu satura ģenerētājs Andrejs Kļaviņš.

Ar kādu biznesu nodarbojas SIA Next Level?

Mēs veidojam un izplatām sociālās un mobilās spēles. Uzņēmumam ir spēļu izstrādes studija, kurā mēs realizējam konkrētus projektus. Mūsu uzņēmums pastāv trīs gadus un pāris mēnešus.

Kā notiek spēļu izstrāde?

Ikviena projekta sākumā mēs vispirms vienojamies par spēles

konceptiju. Tālāk seko tehniskā izstrāde, programmēšana, grafisko materiālu sagatavošana un satura aizpildīšana – teksti, spēles pasaules uzbūve un apskatīšana. Tad viss tiek daudzas reizes testēts, līdz beidzot ir gatavs gala produkts. Ideālā gadījumā pirms spēles izstrādes vai tās laikā top arī biznesa plāns, kur mēs šo spēli izplatīsim un kā tā nesīs ienākumus uzņēmumam.

Mūsu biznesa modelis ir spēļu izplatīšana sociālajos tīklos.

Šīs spēles ir pieejamas bez maksas, taču to uzdevums ir ar dažādām metodēm panākt pēc iespējas lielāku spēlētāju skaitu, kuri tajās pērk dažādus maksas pakalpojumus. Sociālo tīklu spēļu biznesu var salīdzināt ar veikala atvēršanu – tas visu laiku ir jāpapildina un jāuztur.

Kādos sociālajos tīkos var atrast *Next Level* spēles?

Mēs sākam ar *draugiem.lv*, kurā darbojamies arī šobrīd. Mūsu spēles pieejamas arī Polijas sociālajā tīklā *nasza-klasa.pl*, Krievijas sociālajos tīklos *vkontakte.com* un *odnoklassniki.ru*, Lietuvas sociālajos tīklos *draugas.lt* un *one.lt*, kā arī *facebook.com*.

Par *Facebook* mēs esam vairāk ieinteresēti tikai pēdējā laikā. Lai šajā sociālajā tīklā kāds ieraudzītu jaunu spēli, vajadzīgi ļoti lieli finanšu resursi. Ja spēle *Facebook* tiks ielikta tāpat vien, nekas nenotiks – apmeklējums būs nulles līmenī. Jābūt reklāmas plānam, kur tiek maksāti 0,25 - 10 dolāri par katru lietotāju, kurš apskatīs tavu spēli. Un tad veidotājiem jācer, ka šīs spēles apmeklējums kļūs par ieradumu. Tam visam jābūt ļoti pārdomātam.

Cik ilgā laikā top viena spēle?

Tas ir atkarīgs no pašas spēles. Ja runa iet par nelielu spēli, tad tie varētu būt trīs četri mēneši. Lielbudžeta spēle mēdz tapt pusgada vai gada laikā. *Okeāniju*, piemēram, mēs uztaisījām četrarpus mēnešos.

Vai sociālās spēles dalās žanros?

Sociālās spēles pašas par sevi ir atsevišķa spēļu grupa. Tās ir bezmaksas spēles, kurās ir dažādi maksas pakalpojumi. Taču arī tām ir dažādi žanri. Piemēram, pasaules iekārtošanas spēles – tev ir savs spēļu laukums, kuru tu attisti, piemēram, pilsētu vai tropisku salu. Vai arī *Match Three* – Savieno trīs. Tā ir abstrakta loģikas spēle uz ātrumu, kur vienādie elementi jāsakārto rindās un jākrāj punkti. Eksperimentāli esam taisījuši arī kāršu spēles un *puzles* likšanas spēles. No vardarbīgu spēļu izstrādes mēs izvairāmies.

Atsevišķa grupa ir mācību spēles. Viena no tām tapa sadarbībā ar AS *Latvijas valsts meži* – tā ir spēle, kas māca par septiņu gadu meža apsaimniekošanas ciklu. Esam izstrādājuši arī divas spēles, kas palīdz skolniekiem apgūt daļskaitļus.

Kas ir *Next Level* pazīstamākā spēle?

Domāju, ka tā ir *Okeānija* - stratēģiska izdzīvošanas spēle, ekonomiskais simulators. Tu atrodi uz vientuļas salas, vāc resursus, būvē mājas, kop lopus... To varētu saukt par fermērošanas spēli, bet patiesībā tajā ir daudz kas vairāk.

Vai spēļu pamatidejas radāt paši vai arī tās nāk no klientiem?

Primāri mēs spēles taisām paši. Ar klientiem mēs strādājam retāk, lai gan esam realizējuši dažādus pasūtījuma projektus, kuros



Andrejs Kļaviņš

gūta laba pieredze dažādu tehnoloģiju apgušanā. Piemēram, AS *Latvijas valsts meži* atnāca ar savām idejām un vēlmēm, ko spēle gribētu pastāstīt, un iesniedza materiālus par šo tēmu, bet mēs ņēmām vērā šo informāciju, sagatavojām piedāvājumu un tad modificējām to tik ilgi, līdz abas puses bija apmierinātas ar rezultātu.

Kā radās ideja par sociālo spēļu uzņēmuma dibināšanu?

Next Level tika dibināts 2010. gadā. Pirms tam es vairākus gadus strādāju spēļu žurnālistikā un pats daudz spēļu – spēles bija manas dzīves kaislība. Man vienmēr šķita, ka izstrādāt spēli būtu vēl interesantāk, un man bija idejas, kā, manuprāt, šīs lietas varētu darīt labāk. Pieteicos investīciju projektam sociālajā tīklā *draugiem.lv*. Biju jau nonācis līdz tam, lai saņemtu finansējumu savām idejām, bet diemžēl viņi no šī plāna atteicās. Tomēr *draugiem.lv* gribēja turpināt ar mani sadarboties un piedāvāja man darbu.

Tā es vienu gadu nostrādāju *draugiem.lv* par spēļu sadaļas menedžeri. Man bija jāizstrādā spēles, jāveido attiecības ar citiem spēļu izstrādātājiem un jāvada tās. Tolaik Latvijā šajā procesā notika lielas izmaiņas – parādījās sociālā spēle *Ferma*, kas apgāza visus

popularitātes un ienākumu rekordus. Atklājās, ka arī Latvijā spēlēm var būt liels apgrozījums, pāri par 100 000 latiem mēnesī. Daudzi centās *ielēkt šajā vilcienā*, un saradās daudz uzņēmumu, kas sāka publicēt šāda tipa spēles. Bija daudz zemas kvalitātes projektu, kas ātri vien pazuda.

Tobrīd Lauris Liberts, *draugiem.lv* vadītājs, bija izdomājis, ka šai sociālajā tīklā jāpublicējas tikai Latvijas spēļu ražotājiem, lai tas būtu kā atspēriena punkts un platforma spēļu veidotājiem no Latvijas. Taču pusgadu vēlāk šī ideja tik pārvērtēta, jo spēļu projekti bija pārāk nekvalitatīvi. Tika nolemts ļaut publicēties arī ārzemju spēļu uzņēmumiem. *Draugiem.lv* vienojās, ka paši vairs spēles neizstrādās, bet fokusēsies tikai uz platformas attīstīšanu. Tas nozīmēja, ka arī man vairs nebūs nekādu iespēju veidot spēles. Tādēļ es no šī darba aizgāju. Atradu trīs domu biedrus, un kopā nodibinājām uzņēmumu. Biju pārliecināts, ka Latvijā ir iespējams ražot kvalitatīvākas spēles, kas spētu konkurēt ar pasaules līmeņa produktiem.

Kas bija šie cilvēki? Kā jūs dalījāt pienākumus?

Es biju idejas iniciators, virzīju projektu, veidoju spēļu saturu un koordinēju uzņēmuma administratīvās lietas. Nelietoju vārdu „vadība”, jo tas uzreiz rada subordināciju, bet tādas nebija, jo mēs visi bijām uzņēmuma īpašnieki.

Meklējot cilvēkus, kuri varētu iesaistīties šajā projektā, man bija svarīgs ne tikai viņu entuziasms, bet arī pieredze un prasmes - vai viņi tiešām kaut ko ir uztaisījuši praksē. Šajā nozarē ir populāri daudz un gudri runāt, bet, kad nonāk līdz darīšanai, tad nekas nenotiek.

Viens no mūsu uzņēmuma līdzdibinātājiem ir Ansis Kļaviņš – programmētājs, kurš jau iepriekš veidojis spēles. Otrs ir Raimonds Ūdris – Latvijas spēļu veterāns, kurš strādā kā programmētājs, vairākus gadus vadījis spēļu konkursu *Indago* un arī pats veidojis dažādas spēles hobija līmenī. Viņš spēlēm veido tā saucamo *frontendu*. Kad izstrādā spēli, var izšķirt *frontendu* un *backendu*. *Frontends* nozīmē mājas fasādi, visu, ko spēlētājs redz ar acīm. Savukārt *backends* ir spēles mehānisms un loģika, kas notiek nevis uz datora, bet gan serverī – tās visas ir tīkla spēles, kurās cilvēks kaut ko izdara un aizsūta šo informāciju uz serveri, kur tā tiek vēlreiz pārbaudīta un pārreķināta, vai viss ir pareizi. Trešais uzņēmuma līdzdibinātājs ir mākslinieks Aivars Baranovs. Iepriekš biju ar viņu sadarbojies, zināju, kā viņš strādā un ka viņam ir pieredze spēļu mākslas sadaļas izstrādē.

Vai radīt uzņēmumu bija viegli un vienkārši?

Jā, patiesībā viss notika viegli un organiski. Tiesa, bija grūti prognozēt, cik laika prasīs pirmā projekta radīšana. Mēs domājām, ka tie varētu būt trīs mēneši, taču līdz projekta noslēgšanai pagāja trīssarpus mēneši, un vēl mēnesis bija vajadzīgs testēšanai. Process bija ļoti viegls, mēs ļoti labi sapratāmies un strādājām pa desmit stundām dienā. Mums bija ļoti svarīgs uzstādījums, ka strādāsim visu laiku kopā vienā telpā, un tas nebūs darbs no mājām. Tādā veidā ikviens no mums bija daudz motivētāks efektīvi strādāt, un bijām koncentrējušies tikai uz projektu. Ir ļoti daudz spēļu projektu, kurus veidotāji ir taisījuši gadiem, tā nedaudz pastrādājot pa vakariem. Taču mūsu mērķis bija projektu realizēt ātri, strādājot pilna laika darbu.

Kas ir jūsu klienti?

Mūsu klienti ir gan valsts iestādes, gan privātas organizācijas. Taču pasūtījuma projektu mums ir proporcionāli maz. Pašlaik esam pieteikušies uz vienu civilās drošības mācību spēles izstrādes konkursu un radošās Eiropas videospēļu izstrādes konkursu.

Kā pelna sociālo spēļu izstrādes uzņēmums?

Modelis ir tāds. Mūsu spēle ir pieejama kaut kur internetā, cilvēks to ierauga un spēlē, bet tad viņš sāk vēlēties kaut ko, kas šajā spēlē ir pieejams par maksu. Klasisks piemērs – tu spēlē spēli, bet tev beidzas enerģija un tu vairs nevari turpināt. Tu varēsi atsākt spēlēt tikai pēc stundas vai pēc dienas, taču tu gribi turpināt tagad. Un, veicot apmaksu, iespējams šo spēli turpināt uzreiz.

Cilvēks veic apmaksu, izmantojot kādu pakalpojumu apmaksas sniedzēju, piemēram, maksājumu ar izziņas palīdzību. Šī nauda nonāk pie portāla, piemēram, *draugiem.lv*, un viņi to pārskaita mums. Ja pa vidu nav sociālā tīkla, bet spēle vienkārši atrodas internetā, tad mēs pietādām rēķinu maksājumu pakalpojumu sniedzējam.

Dažas mūsu spēles ir pieejamas kā mobilās aplikācijas. Ja esam publicējuši spēli *iPhone* vai *Android* platformas telefoniem, tad viņiem ir *App Store* vai *Google Play*, caur kuriem iet visi maksājumi, un viņi no tā saņem 30 %.

Cik liela konkurence ir Latvijas sociālo spēļu biznesā?

Latvijā ir divas lielas spēļu kompānijas, taču tās nav mūsu konkurenti, jo strādā starptautiskajā tirgū, un arī izplatīšanas ķēde tām ir savādāka. Mūsu konkurenti ir kādi trīs vai pieci uzņēmumi, kas regulāri kaut ko publicē *draugiem.lv*.

Šobrīd spēļu tirgus Latvijā ir zaudējis aktivitāti. Kāpēc tā? Informācija ir pretrunīga. Iespējams, ka *draugiem.lv* kļūst mazāk lietotāju, lai gan statistika to nelielina. Iespējams, viņi ir mazāk ieinteresēti maksāt. Varbūt sabiedrība ir noslāņojusies, cilvēki vairs negrib apgūt jaunas spēles un par to maksāt. Varbūt kopējais industrijas fokuss ir novirzījies uz mobilo tirgu, un par sociālajiem tīkliem vairs nav tik lielas intereses.

Kādu jūs šobrīd redzat sociālo tīklu spēļu biznesu?

Viss, ko mēs šobrīd taisām, domāts starptautiskajam tirgum. Uz Latviju mēs vairs nekoncentrējamies. Mēs domājam par *Facebook*, izmantojot kādu starptautisku publicētāju. Mūs galvenokārt interesē sociālo tīklu spēles, kuru *burbulis* bija pirms trim četriem gadiem, kad *Facebook* bija pilns ar dažādām spēlēm. Pēc tam tirgus pārsātinājās un pieauga cena, par kādu tu vari piesaistīt jaunu lietotāju. Šobrīd, lai viens cilvēks uzklikšķinātu *Facebook* tavu spēli, tas vidēji maksā vienu dolāru par cilvēku. Ja viņš ir, piemēram, no Pakistānas, tad tas varētu maksāt pāris centus, bet, ja tā ir apmēram 40 gadus veca sieviete no Šveices, tad šis klikšķis var maksāt pat desmit dolārus un vairāk. Jautājums – ar kādu reklāmu un kādiem līdzekļiem nopirkt cilvēku uzmanību? Piemērs. Man ir 100 000 dolāru, ko es ieguldu *Facebook* kampaņā. Tas nozīmē, ka es nopelnu 100 000 klikšķus, ko izdara cilvēki no visas pasaules. Tālāk seko jautājums – cik daudzi no viņiem pēc šī klikšķa paliks spēlē? Cik daudzi vispār šajā spēlē izturēs kaut minūti? Un, ja spēlei nav aizraujošs sākums, atkritēju var būt ļoti daudz! Piemēram, pirmajā minūtē atkrit 50 % - tas nozīmē, ka man paliek tikai 50 000 cilvēku. Tālāk mans mērķis ir





noturēt šos cilvēkus 10 minūtes vai stundu. Arī tas ar visiem neizdosies – atkritīs vēl kādi 10 %, un man paliks 45 000 cilvēku. Ir svarīgi, lai šie cilvēki arī nākamajā dienā atcerētos par šo spēli, un viņiem būtu vēlme spēlēt atkal. Arī šajā posmā daļa varētu atkrist – tas nozīmē, ka man paliek vairs tikai 30 000 cilvēku. No šiem 30 000 cilvēku par spēles pakalpojumiem maksās tikai daži, jo vairāk nekā 90 % spēlētāju spēlēs bez maksas un nekad nemaksā. 10 % vēl ir liels maksātāju skaits – tas nozīmē, ka būtu gatavi maksāt maksimums 3000 cilvēku, kuriem būs jākompensē manis ieguldītie 100 000 dolāru. Tā ir milzīga summa un milzīgs risks! Un arī šis maksātāju skaits nav mūžīgs – pēc kāda laika tas krītas, jo tiek zaudēta interese par spēli.

Šī iemesla pēc sociālo tīklu spēles ir ļoti riskants bizness. Šodien daudzi no tām atsakās un vairāk koncentrējas uz mobilajām spēlēm. Pirms gada skatījies, ka *App Store* publicē 70 spēles dienā. Tas nozīmē – ja tu nopublicē spēli, ir skaidrs, ka to neviens neieraudzīs, jo līdzās ir nopublicētas vēl septiņdesmit, un vēl tikpat daudz no vakardienas un aizvakardienas. Tā kā arī šī sfēra attīstās, domāju, ka šodien šis skaits ir daudz lielāks.

Kāda ir spēļu biznesa nākotne?

Šobrīd cilvēki vairāk spēlē mobilās spēles, bet es piekrišu viedoklim, ka tā ir cikliska parādība, un pēc kāda laika cilvēki migrēs atpakaļ uz datoriem. Konferencēs visi pauž viedokli, ka nākotne ir planšetes, bet viss pārējais izmirs. Tomēr es domāju, ka tas ir pārspilējums. Jaunu spēļu platformu es tuvākajā laikā neredzu. Spēļu bizness kā tāds turpinās augt. Pēdējo desmit gadu laikā spēļu industrijas apgrozījums ir vairāk nekā dubultojies – no 30 miljardiem līdz 70 miljardiem gadā. Šobrīd tas jau pārspēj pat filmu industriju, bet mūzikas industriju pārspēj pat daudzkārt. Nākotnē spēles būs ikdienas sastāvdaļa.

Vai esat domājis par to, ka, spēlējot interneta spēles, zūd savstarpējās cilvēciskās attiecības? Vai sirdsapziņa nemoka?

Jā es mēdzu domāt par to, ka mēs esam tādi kā narkotiku tirgoņi. Tās spēles jau tiek būvētas tā, lai cilvēki uz tām *uzsētos*. Tāpēc mans mērķis ir iegūt tādu finansiālo stabilitāti, lai varētu fokusēties uz augstāka līmeņa spēlēm – izglītojošām spēlēm.

Spēli var izmantot kā instrumentu, lai kaut ko apgūtu. Lai lasītu grāmatu, ir jāprot valoda un jāmak lasīt. Ar filmu ir vēl vieglāk – uzliec un skaties, lai gan nav pārlicēģības, ka tās vēstījums tiks saprasts pareizi. Taču spēli tu nevari spēlēt, ja to nesaproti, jo tas ir process. Jebkuru spēli ir jāprot spēlēt, citādi spēlēšana nenotiks. Tāpēc man šķiet, ka spēle kā mācību instruments būtu ļoti efektīva. Tu ievadi informāciju, un spēle parāda, vai tu to esi apguvis. Cilvēki bieži vien negrib mācīties, jo viņiem ir slinkums, tas ir garlaicīgi, un tam ir kā nav laika. Tai pašā laikā cilvēki ir gatavi stundām ilgi atkal un atkal klapēt mošķus. No vienas puses, arī tas ir garlaicīgi. Taču viņi zina, ka, uzvarot mošķus, viņi iegūs briljanta bruņas, tāpēc viņi ir gatavi veikt šo darbību stundām ilgi. Matemātikas uzdevumu pildīšana arī ir atkārtota darbība. Tāpēc, ja cilvēkam būtu iespēja spēlēt to kā spēli un rezultātā iegūt kādu balvu, arī mācīšanās kļūtu patīkama.

Ja mēs apsvērtu visu to, kas cilvēkam var nodarīt pāri, tad mums būtu jātiek vaļā no lielākās daļas lietu, kas mums šobrīd ir apkārt.

Spēles ir ļoti aizraujošas, tāpēc tās ir arī ļoti bīstamas. Tu iegrimsti spēles realitātē un aizmirsti par patieso. Tāds nav mūsu mērķis. Mēs gribam, lai cilvēki iet ārā, socializējas un pelna naudu, jo tikai tā viņi mums var samaksāt par pakalpojumiem. Ne mums, ne sabiedrībai nav nekāda prieka no spēlēs pazuduša klienta.

Mums jābūt atbildīgiem par savu darbu. Es domāju, ka šis problēmas risinājums nav kaut ko aizliegt, risinājums ir izglītēt cilvēkus un veicināt paškontroli. Tāpēc mēs veidojam spēles tā, lai cilvēks spēli spēlētu nedaudz, bet katru dienu. Mēs to panākam

ar laika ierobežojumu – ja enerģija ir iztērēta, tad kādu laiku vairs spēlēt nevar.

Cik darbinieku šobrīd ir jūsu uzņēmumā? Kādu profesiju pārstāvji tie ir?

Kopā *Next Level* projektos piedalās ap 15-16 cilvēku. Tie ir programmētāji, mākslinieki, satura ģenerētāji un administrācija – menedžments, vadība un klientu apkalpošana, kas atbild uz klientu vēstulēm un izskata sūdzības. Dienā mēs saņemam ap 70 vēstulēm, kurās rakstīts par dažādām kļūdām, kas parasti ir paša lietotāja izraisītas. Piemēram, klients raksta – man tikko bija nauda, bet viss pazuda... Mūsu speciālists paskatās – pirms piecām stundām viņš pats ir nopircis piecus strausus. Ir tādi, kas vienkārši lamājas un raksta nesaprotamas muļķības, bet ir arī cilvēki, kuri saka paldies un iesaka kādu risinājumu.

Kādu speciālistu ir visgrūtāk atrast?

Darbiniekus vispār ir grūti atrast, jo mans mērķis ir atrast ļoti labu darbinieku. Manā pieredzē visgrūtāk ir atrast satura ģenerētāju, jo tā ir ļoti neskaidra profesija. Ar programmētāju viss ir skaidrs. Mākslinieka gadījumā ir jāredz viņa portfolio. Toties satura ģenerētāja gadījumā ir vajadzīgs ideju ģenerētājs un rakstītājs. Ļoti daudziem liekas, ka viņi ir bezgala radoši un lieliski satura ģenerētāji. Rezultātā piesakās daudz cilvēku, un ir ļoti grūti saprast kuram īsti ir sapratne par šo profesiju.

Satura ģenerētāja galvenais uzdevums ir paņemt kādu jau eksistējošu, labu ideju un izdomāt, kā to var pilnveidot. Cilvēkiem nav vajadzīgs kaut kas pilnīgi jauns, jo viņi to nesaprātīs un jutīsies slikti. Tas arī ir iemesls, kāpēc filmas un multfilmās savā būtībā ir līdzīgas, tāpat kā pasakas – atšķirība ir tikai detaļās un nianšēs. Ja kaut kas būtu absolūti savādāks, mūsu prāts to negribētu pieņemt.

Vai jums ir gadījies kāds kuriozs?

Jā. Sākotnēji es atbildēju uz klientu vēstulēm – tagad es to vairs nedaru. Man piezvanīja kāds dusmīgs vīrietis, kurš nikni stāstīja – viņam visa spēle ir sabojāta! Viņš tādu nīrgāšanos necietis un sūdzēs mūs tiesā! Es jautāju – kas noticis? Izrādījās – mēs bijām nomainījuši spēles galvenā tēla ģenerēšanas sistēmu uz jaunāku un labāku, taču nevarējām saglabāt esošo spēlētāja izskatu. Tāpēc bijām spiesti kopā ar paziņojumu piešķirt tēlam jaunu izskatu pēc gadījuma principa. Viņš šo paziņojumu bija ignorējis, viņa cilvēciņš bija pārvērties par meiteni, un viņš nezināja, kā to var nomainīt. Kad es mēģināju izstāstīt, ka to izdarīt ir pavisam vienkārši, viņš nemaz negribēja klausīties – viņam vajadzēja tikai izbļautīties. Tas ir klasiski – cilvēki negrib, lai atrisina viņu problēmas, viņi vienkārši grib pasūdzēties.

Ko tu pats uzskati par uzņēmuma lielāko panākumu?

Mans lielākais prieks ir uzņēmuma pirmais pusotrs darbības gads. Mēs izstrādājam spēli, ko bijām apņēmušies izdarīt. To brīdī, kad to publicējām, šai spēlei negāja tik labi, jo bija daudzi konkurējošie projekti no ārzemēm, kuriem bija lielāki līdzekļi. Tomēr, regulāri komunicējot ar komūnu, rediģējot un attīstot spēli, mēs viņus visus apdzinām un izkonkurējam. Tas nozīmē, ka kvalitatīvs darbs tiešām nes augļus. Šī spēle saucas *Okeānija*, un par to man ir vislielākais gandarījums! **BP**



zinātnieks, uzņēmējs un politiķis – **Krišjānis Kariņš**

Pārcēlies uz Latviju, ASV uzaugušais un studējušais latvietis, zinātņu doktors valodniecībā, gluži vai nejauši nodibināja savu ledus ražošanas uzņēmumu *Lāču Ledus*. Divdesmit gadus vēlāk pēc sekmīgas uzņēmēja karjeras viņš kļuvis par veiksmīgu politiķi un Eiropas Parlamenta deputātu. Krišjānis Kariņš uzskata, ka viņam ļoti paveicies ar pieredzes gūšanu veselās trijās sfērās – zinātnē, uzņēmējdarbībā un politikā – un apzināšanos, ka visas trīs sfēras patiesībā ir ļoti līdzīgas.

Kā jūs kļūvāt par uzņēmēju Latvijā?

1991. gadā es sāku studēt valodniecības doktorantūrā ASV. Mana specialitāte bija vispārējā fonētika un valodas skaņu teorija. 1990. gadu vidū strādāju pētniecības laboratorijā, kuras uzdevums bija izstrādāt tehnoloģijas valodas atpazīšanai datorā. Pašlaik jūsu telefonā ir *Siri* valodas atpazīšanas programmatūra, bet

tolaik pie šīm tehnoloģijām strādāja ļoti nedaudzi uzņēmumi. Faktiski tas bija ASV valdības finansēts projekts. Es kā valodnieks sagatavoju materiālus, ko inženieri un programmētāji pēc tam izmantoja sistēmu izstrādē.

1994. gadā es studējot saņēmu ASV valdības stipendiju un ieradās Rīgā vākt materiālus savai doktora disertācijai. Šī stipendija



Krišjānis Kariņš

amerikāņu studentam bija pieticīga, taču 1994. gada Latvijai – liela nauda. Man bija tikai jāvēl materiāli disertācijai, ko es arī darīju. Taču nebija ne lekciju, ne eksāmenu, ne papildus darbu institūtā, līdz ar to bija daudz brīva laika. Tā kā neesmu tāds, kurš var mierīgi nosēdēt bez darba, mēs togad kopā ar attālu radnieku nodibinājām uzņēmumu ledus ražošanai. Pie tam ne jau privatizējot kādu bijušo padomju uzņēmumu ar darbiniekiem, tehnoloģijām un klientūru, bet gan *no nulles*, ar visām attiecīgajām problēmām. Toreiz man padomā bija tikai nosacīti pasīvi ieguldīt līdzekļus, jo vajadzēja kādus pāris tūkstošus dolāru darba uzsākšanai. Tālāk visu darbu uzņēmās radnieks, bet turpmākajās vasarās viņam palīdzēju arī es.

1997. gadā pārcēlos uz Latviju pavisam. Vēlējos kļūt par mācītspēku Latvijas Universitātē. Man bija zinātņu doktora grāds un publikācijas starptautiskos zinātņu žurnālos, un es pieteicos LU izsludinātajā konkursā uz asociētā profesora vietu. Taču profesoru atlasē mani atsijāja, jo komisijai likās, ka man neesot pietiekami gara darba prakse.

Tā nu man radās izvēle – vai nu atgriezties savā iepriekšējā institūtā ASV, vai arī palikt šeit. Nolēmu kļūt par uzņēmēju – ja jau man nedod darbu, tad es to došu pats sev! Tā es sāku vadīt ledus ražošanas uzņēmumu, kurā biju jau ieguldījis naudu. 1990. gadu beigas bija interesants laiks.

Ar kādām grūtībām jūs saskārāties pirmsākumos?

Tā nemaz to nevar aprakstīt, jo es neatceros neko, kas toreiz būtu gājis gludi. Vienīgi telpas mēs dabūjām par izteikti zemu nomas maksu. Tās bija avārijas stāvoklī, un mēs tās remontējām ar vislētākajiem materiāliem, kā nu prazdami. Atzišos, ka biznesa plāns mums toreiz bija naivs. Iedomājāties – nopirksim pāris ledus ģeneratorus, nezin kādā veidā pieslēgsim tiem ūdeni un elektrību, ieraudzīsim, ka nez no kurienes birst ārā ledus, paliksim apakšā nez kur sadabūtus maisiņus, bet pie durvīm jau veidosies dzīvā rinda, kura priecāsies, ka kāds beidzot izdomājis ražot ledus, un metīs ar šķipelēm mums naudu virsū.

Tad viss sākās pa īstam. Atnāk ģeneratori, mēs sākam lasīt elektriskās shēmas un redzam, ka tos pieslēgt un palaist nav nemaz tik vienkārši. Tad vēl vajadzēja ūdens attīrīšanas iekārtas, kas kļuva par mūsu lielāko ieguldījumu. Tās vajadzīgas, lai ūdens būtu tīrs, bez piejaukumiem, un varētu dabūt cietus, dzidrus ledus kubiņus.

Mēs nevarējām dabūt telefona pieslēgumu, uz kuru bija jāgaida vairāki mēneši. Tad mēs nopirkām pirmo mobilo telefonu par 500 dolāriem, kas ietilpa veselā koferī. Arī reketieri reiz atnāca. Vienu dienu darbā pie manis pienāk sekretāre un saka – ar tevi ārā grib runāt. Izeju ārā, bet tur sportiski ģērbies vīrietis ar ekonomisku frizūru un zeltītas krāsas rotaslietām, kurš man krieviski

prasa – *крыша у вас есть?* („vai jumts jums ir?”) Toreiz mēs nekādam reketam nemaksājām. Taču man tā audzināšana bijusi tāda, ka ar melošanu man ir grūti. Vienkārši neprotu. Pirms kāda mēneša mēs bijām uzklājuši jaunu jumtu. Tā es skatos uz to jauno jumtu un šim tā nopietni atbildu – *а как можно без крыши?* („nu kā tad var bez jumta?”) Viņš vairs neuzdeva nekādus jautājumus un aizgāja. Tie bija ļoti raibi laiki.

Kā bija ar ūdens kvalitātes standartiem Rīgā?

Mēs šos standartus pārzinājām ļoti labi, jo sākumā ņēmām ūdeni no *Rīgas ūdens*. Saņēmuši no šī uzņēmuma ūdens analīzes, mēs izlaidām ūdeni caur dārgu filtrācijas sistēmu, lai nodrošinātu kvalitāti. Negribu teikt, ka ūdens, kas nāca no *Rīgas ūdens*, būtu bijis netīrs. Tam reti kad bija bioloģiskais piesārņojums, kas varētu kaitēt veselībai. Taču šim ūdenim bija augsts minerālu, sevišķi dzelzs, piemaisījums. Ledus ražošanas iekārtām tas ir graujoši, un nevar dabūt arī dzidrus ledus kubiņus. Tāpēc mums bija gan ultravioleto staru iekārta, gan filtri, kas atfiltrē piemaisījumus. Mēs ļoti sekojām tam visam līdzī, jo tā bija mūsu ikdiena. Kad mēs sākām, valsts standarta ledum nebija, un mēs faktiski to izveidojām, izejot cauri visām attiecīgajām procedūrām.

Tā sākās jūsu bizness?

Biznesa plāns, protams, neizdevās, jo pie durvīm neviens nestāvēja. Tuvojoties palaišanas brīdim, es sapratu, ka tā gluži nevarēs un ka pašam vien būs jāmeklē klienti. Izdomāju, ka tirgošu ledu ātrās ēdināšanas uzņēmumam *Lido*. Viņi tirgoja desas, kas vitrinās uz paplātēm svīda un neizskatījās īpaši apetītlīgi. Es izdomāju – piedāvāšu ledu, viņi uz tā uzliks desas, tas viss ļoti labi izskatīsies, ilgāk glabāsies, cilvēki vairāk pirks, un ledus viņiem nebūs liels izdevums. Sarunāju tikšanos *Lido* galvenajā mītnē, aizgāju uz turieni, priekštelpā stāstīju turienes ļaudīm, kas man par domu, un visi bija sajūsmā. Tad iečikstējās durvis, ienāca kāds augstāk stāvošs personāžs, izdzirdēja, ka es piedāvāju ledu, dusmīgi noņņācās: „Ledus kūst!”, pagriezās un aizcirta durvis. Tā mans pirmais lielais darījums izgāzās.

Tad sākās īstais darbs. Izgudroju, ka varu tirgot ledu bāros, restorānos un vēlāk arī veikalos. Bija vajadzīgi vairāki gadi, līdz klienti pirmoreiz sāka meklēt mani pašu. Bet sākās citas grūtības. Ledus bija pašiem jāizved līdz klientiem. Bet kā tu vasaras laikā kaut kur aizgādāsi ledu? Vajag speciālu refrīžatoru transportu. Meklēju kādu, kas varētu piedāvāt tādu pakalpojumu, bet tolaik neviens to vai nu nevarēja, vai negribēja. Ej nu izbraukā divdesmit veikalus Rīgas centrā! Tad mēs nopirkām automašīnu, paši to izolējām, uzlikām aukstuma agregātu un tikai tad sapratām, ko īsti esam izdarījuši nepareizi. Taču ledu ar tādu mašīnu pārvadāt varēja. Rīgā bijām pirmie, kas uz mašīnas sāniem uzlīmēja reklāmu – *Lāču Ledus*. Bija tikai viena tāda mašīna, kas visu dienu kursēja pa Rīgas centru, bet draugi un paziņas zvana un prasa – cik tad jums to mašīnu īsti ir?

Pēc tam sākās darbs ar veikaliem. Pagāja zināms laiks, līdz atradu iepakojuma svaru, ko veikali bija ar mieru ņemt pretī. Jo vairāk ledus mēs sākām izplatīt, jo vairāk mašīnu un šoferu mums vajadzēja. Pēc tam sākām darboties ārpus Rīgas, un augstākajā darbības punktā piegādājām ledu vairāk nekā 4000 veikaliem visā Latvijā. Visu šo koordinēšanu var nodēvēt par īstu loģistikas murgu. Bija arī citas problēmas. Veikali jau par precī maksā ar

pārskaitījumu, un viens ledus pievedums viņiem bija labi ja 10-15 Ls apmērā. Viņi samaksās pēc nedēļas vai divām, viņiem jau nekas. Toties man ir trīs tūkstoši klientu, kuri katrs ir parādā 15 Ls.

Bijām paņēmuši aizdevumu uz 10-12 % gadā, un toreiz tas likās superizdevīgi. To mums vajadzēja nopietna rūpnieciskā ledus ģeneratora pirksanai, lai varētu turēties priekšā konkurentiem ar savām ražošanas jaudām. Iepriekšējās mazās iekārtas bija tikai tāda tirgus izpēte. Toties, kad viss bija noorganizēts, mājās burtiski izsvīdu kreklam cauri – kā es to atdošu? Beigu beigās nomaksāt izdevās, liekas, pat drusku ātrāk par termiņu. Tāds aizdevums ļoti motivē visu kolektīvu saspringt, un laikam tā arī rodas izaugsme. Tad nāca brīdis, kad Latvijā ienāca *Statoil* un citi lielie tirdzniecības tīkli. Pieņemu, ka daudzo mazo veikalu īpašnieku ģimenēm tā bija traģēdija, taču, kad daudzos mazos klientus aizvietoja dažas veikalu ķēdes, dzīve kļuva vienkāršāka. Bija centralizēti rēķini, kas vienmēr tika apmaksāti. Bet tad atkal radās problēma – lielie klienti rēķinus sākumā apmaksāja 30 dienu laikā, tad 60 dienu laikā, bet beigās *nospieda* uz 90 dienām. Tas nozīmēja veselīgu sezonu. Vēlāk, kad sākām piegādāt saldējumu, tas nozīmēja, ka es jau esmu nopircis partiju, samaksājis par to un visu izvadājis, bet naudu par to ceru sagaidīt tikai vasaras beigās. Tas ir grūti jebkuram uzņēmumam, īpaši tādām, kam ir ierobežoti apgrozāmie līdzekļi. Bet mēs kaut kā vienmēr izgrozījāmies.

Jūs nenodarbojāties tikai ar ledus ražošanu un piegādi?

Ledus ražošana, kaut arī redzamākais bizness, man nebija vienīgais. Tika izveidots saldētu preču vairumtirdzniecības loģistikas uzņēmums. Ledum ir tāda slikta īpašība, ka tas ir ietilpīgs, smags, bet lēts. Pilna krava ar ledu, bet nauda nav nekāda lielā. Apjomi auga, mašīnas bija pārslogotas, un tās bija jāremontē katru mēnesi, jo ceļi mums ir tādi, kādi ir. Ledus ir ārkārtīgi rentabls, kad tas guļ noliktavā. Toties brīdī, kad tas jānogādā veikalā, loģistika *apēd* visu rentabilitāti, jo šis pakalpojums ir ļoti dārgs. Lētāk sanāk aizvest ledu no Rīgas uz Tallinu, nekā izvadāt to pa 30 veikaliem Rīgas centrā. Tā es uzsāku meklēt veidu, kā varētu subsidēt savu loģistiku.

Sāku ņemt klāt pārvadājumiem citas preces. Vislabākā prece izrādījās desas, ko var nopirkt *Statoil* un *Narvesen*. Šīs desas tiek importētas no Zviedrijas. Viņi jau meklēja, kas tādas desas varētu ražot šeit, bet izrādās, ka tur ir kāds knīfs, ko zviedri var, bet mūsējie ne. Šīs desas uz grila var griezties 4-5 stundas un joprojām izskatīties apetītlīgas. Es gan tās tirgoju tikai kā starpnieks, bet peļņa uz katru kasti vienalga bija lielāka nekā peļņa uz visu pārējo ledus kravu. Tas man atsvēra loģistiku, un es varēju tirgot ledu ar tīro peļņu.

Iespējams, ka Latvijā biju pirmais, kurš stāstīja klientiem, ka piedāvā nevis saldētās preces, bet šo preču loģistikas pakalpojumu. Tā bija liela priekšrocība, jo šai tirgū galvenais ir cena. Ja kāds var piedāvāt precī kaut par santīmu lētāk, vairums veikalu to arī pirks, neskatoties uz preču zīmēm. Daudzi to nesaprata vai nevēlējās pieņemt – ja jau tu ved pelmeņus, kā tad tu tos nepiedāvā? Uz ko es atbildēju – vai jūs mērķis ir piedāvāt preces vai pelnīt naudu? Viņi atzina – jā, pelnīt naudu. Es prasīju – un no kā jūs pelnāt naudu? No tā, ka jums visu laiku ir ko piedāvāt. Es jums tagad piedāvāju šo pakalpojumu, lai jums nesāpētu galva, kā uz veikalu dabūt saldētās preces. Viens zvans, un viss notiks.

Es ļoti piestrādāju pie *Lāču Ledus* preču zīmes. Visu, ko nevarējām ieguldīt ražotnē, es ilgu gadu ieguldīju reklāmā avīzēs, žurnālos un radio. Tad mēs sākam eksportu. Kad vedu pirmo ledus kravu uz Lietuvu, vēl nebija ne ES, ne kopīgās muitas zonas. Es pavadīju Mažeikos pusī dienas, svīzdams braukājot pa instancēm, aizpildot dokumentus un uztraucoties, ka tik krava neizkūst. Kad iestājāties ES un muitas pazuda, man tas bija neappraktams atvieglojums. Apgrūtinotīši bija arī strādāt dažādās valūtās, kuras vienmēr vajadzēja konvertēt uz priekšu un atpakaļ.

Jūs vienmēr esat centies strādāt godīgi un legāli, kaut arī finansiāli tas nebija viegli.

Pirmajos gados mums bija tāda izdevumu prioritāte – pirmkārt, algas darbiniekiem, tad nodokļi valstij, un tikai pēc tam piegādātāju apmaksa (elektrība, degviela, produkcijas iepakojums). Ja es neizmaksāšu algas, tad arī darbinieku man nebūs, bet uzņēmums bez darbiniekiem nav dzīvotājs. Ja nemaksā nodokļus, tad ir virkne galvassāpju no valsts puses, un arī tas var tevi iznīcināt. Bet piegādātājiem, tāpat kā man pašam, uz savu naudu vajadzēja gaidīt. Tā arī aizņēmāmies naudu viens no otra.

Esmu uzaudzis tādā sistēmā, kur algas aploksnē nemaksā, to es vienkārši nepratu. Nevēlējos arī kļūt atkarīgs no saviem darbiniekiem. Sākumā visi darbinieki mēģināja man iestāstīt, cik labi būtu, ja es viņiem oficiāli maksātu minimumu, bet pārējo aploksnē. Tad es uz katru darbinieku mēnesī krietni ietaupītu. Arī pašlaik jau ir tā, ka uzņēmums uz katru algas latu dažādos nodokļos samaksā vēl gandrīz tikpat daudz. Toreiz es to nepieņēmu, un viņi bija tā kā pat drusku dusmīgi, ka alga iznāk nedaudz mazāka. Bet nesen mūsu pirmais darbinieks pēc 15 nostrādātiem gadiem aizgāja pensijā, un, tā kā nodokļi viņam visu šo laiku tika maksāti no legalās algas, viņam pašlaik ir ļoti laba pensija. Gadījās arī, ka darbinieki nopietni slimoja, un tad es arī biju priecīgs, ka viņi ir sociāli apdrošināti.

Savas legālās nostājas dēļ man radās grūtības. Es nevarēju saprast – kā citi var piedāvāt tās pašas preces lētāk par mani? Es taču nebiju uzstādījis nekādu milzīgo peļņu, biju laimīgs arī par 10 procentiem. Man bija viens konkurents, kurš visu laiku bojāja tirgu un neļāva man atsperties, kaut arī man viss bija izrēķināts uz minimumu. Viņš man piedāvāja izpirkt savu uzņēmumu. Es saku – kaķi māsā pirkt nevar, jāpaskatās. Skatos – viņa jaudas ir krietni mazākas, nekā man bija licies. Ja viņš būtu *paņēmis* kādu lielo veikalu ķēdi, tā ķēde pēc mēneša splaudīdamies būtu nākusi pie manis. Man jau nebija bail no gudra konkurenta, kurš visu rēķina. Man bija bail no muļķa, kam ir daudz naudas, kurš bojā tirgu un žņaudz arī mani. Taču ieraudzīju viņa iekārtas, darbiniekus un algas, un sapratu, ka viņa izmaksas ir apmēram par 20 % mazākas nekā man. Tikai tāpēc vien, ka viņš nemaksāja nodokļus. Viņš man izskaidroja visu šo sistēmu.

Ko jūs domājat par to, ka uzņēmēji nemaksā nodokļus?

Konkurēšana nevienlīdzīgā tirgū, kur viens maksā nodokļus, bet otrs ne, kavē visu tautsaimniecības attīstību. Pirms pāris gadiem Latvijā tika veikts

konkurētspējas pētījums, kas skaidri parādīja – nodokļu nemaksāšana kavē investīcijas. Kurš gan gribēs ieguldīt tādā nevienlīdzīgā un neskaidrā tirgū? Tas joprojām ir viens no lielākajiem kavēkliem Latvijas attīstībai.

Latvijas tirgū neienāk daudzi uzņēmumi, kuri nevēlas uzņemties nevienlīdzīgas konkurences risku. Savā uzņēmumā to izjutu pats uz savas ādas. Naudas plūsma mums vienmēr bija pozitīva, bet peļņas ziņā bijām *tintē*. Mums bija ļoti grūti atpelnīt kaut vai ražošanas iekārtu atjaunošanu. Ja tās nav, tad ražošana izbeidzas. Un tas viss tāpēc, ka man bija jākonkurē ar tiem, kuri nemaksāja nodokļus. Tāpat es palaikam pats izbraucu par šoferi ekspeditoru, lai redzētu, kā viss izskatās praksē, un lielveikalu stāvvietās mani ik pa laikam uzrunāja citu firmu šoferi, kuri piedāvāja man visādas kreisās *šepes*. Tas viss ļoti grauj biznesa vidi.

Šeit es nevēlos runāt par morāli un par to, kurš te ir labais un kurš sliktais. Visi jau dara tā, kā viņiem ir izdevīgāk. Bet mans tēvs savulaik man iemācīja, kāpēc nevajag melot. Viņš nemoralizēja, viņš vienkārši teica tā – dēls, ar melošānu ir tāda grūtība, ka tu ar laiku nevarēsi atcerēties, kam tu ko esi teicis, un pēc kāda laika jutīsies ļoti neērti. Sakot patiesību, dzīvot ir daudz vieglāk.

Kad un kāpēc jūs pārdevāt uzņēmumu?

Uzņēmumu es pārdevu 2006. gadā, kad jau biju kļuvis par politiķi un uzņēmumu faktiski vairs nevadīju. Man bija skaidrs, ka apvienot šīs abas lietas nevar – vai nu politika, vai uzņēmums. Tā es uzsāku sarunas un pārdevu uzņēmumu saviem darbiniekiem. Man ir prieks, ka man ar sava bijušā uzņēmuma darbiniekiem joprojām ir labas attiecības. Nākamgad kopā svinēsim uzņēmuma 20 gadu jubileju.

Kad nolēmu pārdot uzņēmumu, pie sevis domāju – pie mums politiķi var būt skolotāji, mācītāji, mākslinieki, visi, tikai ne uzņēmēji. Laikam jau mūsu sabiedrība naudu uzskata par kaut ko sliktu. Lai gan patiesībā nauda ir nepieciešamība – tam pašam budžetam un skolotāju algām.



Jūs esat vadījis ne tikai savu uzņēmumu, bet arī glābis citus?

1999. gadā mani uzaicināja vadīt SIA *Formula*, autopreču un biroja preču tirdzniecības uzņēmumu. Krievijas krīzes laikā tas bija nokļuvis nepatīkšanās – apgrozījums bija krities, izdevumu bija pārāk daudz, bet ieņēmumu pārāk maz. Toreiz es no uzņēmuma vadības jau šo to sapratu. Par autoprecēm un biroja precēm man gan nebija nekādas sajēgas, toties es labi pratu analizēt, kas uzņēmumā pelna naudu un kas to zaudē.

Tālāk viss bija elementāri – to, kas pelnīja naudu, es pastiprināju, bet to, kas zaudēja naudu, likvidēju. No vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības es šo uzņēmumu pārorientēju uz tīru vairumtirdzniecību. Autoeļļu tirgū valdīja milzīga konkurence, bet es pārgāju uz industriālo eļļu tirgu, kur iespējas un izredzes bija krietni plašākas. Toties attiecībā uz biroja precēm bija gluži otrādi – es pārgāju uz mazumtirdzniecību, un mēs izveidojām jaunu preču zīmi *Biroja centrs*. Tas ir kopēšanas, izdruk un biroja preču tirdzniecības centrs, kas darbojas vēl joprojām. Tas viss nav nekas neiespējams – jāspēj tik saprast, kas pelna un kas zaudē, un attiecīgi jārikojas.

Kā jums liekas, kas ir kopīgs zinātniekam, uzņēmējam un politiķim?

Uzskatu, ka esmu ļoti privilēģēts cilvēks. Esmu guvis praktisko pieredzi trijās jomās – zinātniskajā, uzņēmējdarbības un politiskajā vidē. Esmu akadēmiski izglītots un zinātņu doktors. Studēt man ļoti patika. Man pat eksāmeni patika, jo es varēju parādīt, ko es zinu. Zinātnes pasaule man likās ļoti aizraujoša. Zinātnes pamatzudums ir atrast neatbildētu jautājumu un censties uz to atbildēt. Vispirms jāsaprot tas, ko iepriekš darījuši citi, un tad jāpieņem nākamais solis, ko neviens cits nav izdomājis.

Tā kā nekļuvi par LU mācībspēku, tad, dzīves spiests, kļuvi par uzņēmēju. Un es to nenožēloju nevienu dienu – arī uzņēmējdarbība mani ļoti aizrāva. Nebija laika lieki spriedelēt, tas visu laiku bija skrējieni. Vēlāk mani aicināja kandidēt politikā un ievēlēja.

Kopš tā laika pagājuši jau 12 gadi, un es nevienu dienu neesmu nožēlojis, ka esmu politikā, jo arī šis process man ļoti patīk.

Būt par zinātnieku, uzņēmēju un politiķi īstenībā ir ļoti līdzīgi. Tev ir kaut kas tāds, kas nedarbojas, vai kaut kā vispār nav. Un tam jāatrod risinājums. Man patīk risināt problēmas. Iesaistīties, uzņemties un rīkoties, manuprāt, ir vienīgais veids, kā risināt problēmas. Nav pareizi domāt, ka atnāks kāds cits un visu izdarīs.

Vai politiskus risinājumus var rast tāpat kā ekonomiskus?

Politikā ir tā grūtība, ka ne visi politiķi vēlas rūpīgi izprast savu lēmumu sekas. To esmu vērojis gan Saeimā, gan Eiropas Parlamentā. Ņemšu skarbu piemēru pasaules kontekstā – Ņujorkas pilsētā ir īres griesti. Pilsētās, kur tādas pieņem, to dara ar politisku mērķi padarīt mājokļus pieejamus mazuļiem. Toties ekonomiskais fakts ir tāds – kā tik kaut kam uzlikt cenas griestus, tas kļūst par deficītu. Padomju sistēma to jau ir pierādījusi gadījumā ar gaļu, sviestu un desām. Ekonomikas pamatfakti jau nav atkarīgi no ideoloģijas.

Rezultātā tie, kuriem Ņujorkā ir dzīvoklis, ir laimīgi, ka viņi maksā mēģīgi zemu īres cenu. Toties tie, kuriem dzīvokļu nav, pie tiem nemūžam netiks, jo namsaimnieki labāk aizlaidīs namus postā, nekā izīrēs par tik lētu naudu. Viņi labāk sēdēs un gaidīs, kad mainīsies laiki un likumi. Tas, ko būvē klāt, ir dārgo mājokļu segments, kas atrodas ārpus īres griestu normām. Un tā Ņujorkas centrs ir pilns ar miljonus vērtiem dzīvokļiem, bet, ja jūs kā skolotājs vai policists nepelnāt daudz, tad viss – jums jādzīvo kaut kur tālu ārpusē. Ja es uzkāpu jums uz kājas, jums sāpēs, vienalga, vai būšu uzkāpis tišām vai netišām. Ja pieņem nepārdomātu likumu, tam būs negatīvas sekas neatkarīgi no tā, ka nodomi bijuši vislabākie.

Politikā trūkst saprašanas par ekonomikas pamatprincipiem. Es gan neesmu izglītots kā ekonomists, taču esmu gana daudz lasījis un man ir pietiekami bagāta pieredze, un šie principi nav grūti saprotami. Tāda ir arī mana pieeja – politikai jāpieiet tāpat, kā uzņēmējs pieiet bilancei, bet zinātnieks – savai uzstādītajai hipotēzei.

Ko jūs domājat par to, kā Latvijā cenšas politiski risināt ekonomiskās problēmas?

Es kā politiķis cenšos neiet līdzī pārejiem tikai tāpēc, ka šodien dažs labs lozungs izklausās milzum jauki. Manuprāt, nodoms palielināt cilvēkiem algas, paaugstinot ar nodokļiem neapliekamo algas minimumu, ir pretrunā ar visiem ekonomikas pamatprincipiem. Savukārt, ja grib veicināt nodarbinātību, minimālo algu faktiski vajadzētu likvidēt kā tādu. To es zinu kā uzņēmējs. Mums tā bija – ražošanas apjomi auga, un mēs vēlējamies birojā pieņemt tādu kā palīgu, kas vāra kafiju, pārnēsā dokumentu mapes un dara citus sīkus darbiņus. Tas nav kvalificēts darbs, nav pat jāstrādā visu dienu, un tas ir piemērots studentam vai pensionāram, kurš grib piepelnīties. Ja šim cilvēkam tāda darbā legāli jāstrādā par minimālo algu, viņu darbā mūžam neņems.

Ja valsts vēlas cīnīties ar jauniešu bezdarbu, tad neapliekamo minimumu paaugstināt nevar, jo jaunieši ir mazkvalificēti jau pēc definīcijas. Viņiem ir vēlme, viņiem ir teorētiskās zināšanas, bet nav pieredzes. Mēs mēdzam pelnīt daudz naudas savas karjeras zenītā, kad esam 40–50 gadus veci un esam guvuši pieredzi. Daudzi jaunieši turpretī domā – man ir 20 gadi un laba izglītība, nu man vajag *lielo piķi*... Kurš to būs ar mieru maksāt? Tādā veidā līdz ar lielu neapliekamo minimumu daudzi jaunieši paliks *aiz borta*.

Neapliekamā minimuma pacelšanu pamato ar to, ka tā tiks apkarotas *aploksņu algas*. Tas nav pareizi. Ja grib to darīt, tad jāsamazina nodokļu likmes. Jānodrošina iespēja legāli nodarbināt cilvēku, maksājot mazāk nodokļi. Ja apskata legālo nodarbinātību, mums ir viens no dārgākajiem mazkvalificētajiem darbspēkiem visā Eiropā. Tieši tāpēc pie mums ir tik liela *ēnu ekonomika* – par mazkvalificētu darbu dārgi maksāt nevar atļauties. Ja caur nodokļiem šim darbam mākslīgi liek kļūt dārgākam, tad uzņēmums kļūst konkurētspējīgāks. Tieši tāpēc daudzi šmaucas ar nodokļiem.

Kā varētu uzlabot politiķu spēju pieņemt ekonomiski pareizus lēmumus?

Es personīgi pazīstu daudzus izglītotus, kvalificētus cilvēkus, kuri nekad nedomātu par darbu Saeimā, jo šobrīd viņi pelna nesalīdzināmi vairāk. Taču Saeimai tādi cilvēki ir ļoti vajadzīgi. Saeimas deputātiem nav arī tāds finansējums palīgiem, lai algotu profesionāļus, kuri varētu viņiem paskaidrot to, ko viņi paši nesaprot. Par tādu algu var atrast labi ja studijas beigušus jauniešus, taču tas nav tas līmenis, kas valstij vajadzīgs. Tāpēc darbs bieži ir neefektīvs, jo nav kvalificētu cilvēku, kas to darītu. Mēs šai ziņā skopojamies, bet skopais, kā zināms, maksā divreiz. Līdz ar to mēs daudz ko zaudējam.

Domāju, ka maniem kolēģiem Saeimā patiesībā ir ārkārtīgi grūts uzdevums – ne tikai pašiem saprast, kas jādara, bet arī analizēt, vai ministriju ierēdniecības piedāvājumi ir derīgi vai nav. Nav pareizi, ka ierēdniecība izdomā, bet politiķi tikai māj ar galvu. Arī ministrijas var kļūdīties, kaut arī tieši tur strādā speciālisti.

Kādam, pēc jūsu domām, jābūt politiķim?

Politiski pēc definīcijas nedrīkstētu būt eksperts, jo viņam jābūt tautas pārstāvim. Viņam jāizprot tautas vēlmes un jāpaļaujas uz ekspertiem, kuri pasaka, kā tās īstenot dzīvē. Arī no uzņēmuma vadītāja neviens negaida, ka viņš vienlaikus spēs būt gan jurists, gan finansists, gan tehnologs. Viņam jāprot pārdot, iekasēt nau-

du un pārzināt tirgus stratēģiju.

Tauta pieprasa – mums ministru amatos vajag speciālistus! Taču ministrs jau pēc definīcijas nav speciālists, viņš ir augsta līmeņa menedžeris, kurš nodrošina, lai viss ministrijas aparāts var strādāt. Ministram jābūt profesionālam politiķim, un tādi mūsu valstī ir – tie ir cilvēki, kuri politikā ir ilgstoši strādājuši, ir ieguvuši tautas atbalstu un ir vairākkārt ievēlēti.

Esmu iepazinis politiķus no daudzām valstīm, un daudzi veiksmīgākie politiķi nemaz nav savas nozares profesionāļi. Piemēram, Eiropas Parlamenta spikers Martins Šulcs nav izskolots valsts vai parlamenta vadībā, bet kā politiķis viņš ir ārkārtīgi talantīgs, viņš spēj izprast cilvēku vēlmes un prasīt konkrētu rīcību. Un tas, izrādās, ir tikpat grūti kā vadīt uzņēmumu.

Kā, jūsuprāt, varētu stimulēt uzņēmējdarbību Latvijā?

Es skolās tiekos ar vecāko klašu skolēniem un dalos ar savu pieredzi. Es aicinu sev līdzī uzņēmējus, kuri sākuši savu darbību tieši krīzes apstākļos pēc darba zaudēšanas, bet uz Īriju nav gribējuši braukt. Es to daru, lai viņi pastāsta par sevi jauniešiem ar vienu elementāru domu – lai jaunieši sāktu domāt, kā veidot savus uzņēmumus.

Esmu uzaudzis ASV, kur jau kā mazi bērni mēs spēlējām fondu biržu, paši vēl to nemaz nesaprazdami. Skolā vēstures stundās, ja tu tikai atgremoji skolotāja teikto, tu varēji dabūt labi ja atzīmi, kas ir augstāka par vidējo. Toties, ja gribēji augstāko atzīmi, tev vajadzēja mācēt piedāvāt savu oriģinālu analīzi un pamatot to ar faktiem. Tas ir, ja tu gribēji dabūt augstāko novērtējumu, tev bija jāriskē.

Latvijā skolu sistēma nemāca jauniešiem, kā riskēt. Kas notiek skolā? Ja tu riskē un ciet neveiksmi, tevi kaunina pie tāfeles visas klases priekšā – redzat, kā Jānītis nav sapratis un iemācījies vajadzīgo! Tas ir tāpat kā kaunināt bērnu, kurš grib tev palīdzēt dārzā grābt lapas – tu jau neproti grābekli turēt! Ja tu nepaslavēsi trīsgadīgu bērnu par risku un centību, tad piecu gadu vecumā viņš tev neuzdrošināsies palīdzēt. Toties, ja paslavēsi, tad piecu gadu vecumā viņš gribēs palīdzēt, bet desmit gadu vecumā jau pats grābs lapas.

Uzņēmējs jau ir tāds dabīgs talants. Nevar iziet uzņēmējdarbības kursu un kļūt par uzņēmēju. Daudzie ekonomikas studenti visdrīzāk jau kļūs par finanšu vadītājiem, viņi jau nebūs tie, kas riskē, sevišķi ar savu naudu. Toties uzņēmējspēja ir tāda iedzimta dotība, kas ir jāatklāj.

Par uzņēmējmi nevar būt visi, un daudzi bijušie uzņēmēji to ar laiku ir sapratuši. Protams, vairums cilvēku sapņo, ka varētu kļūt par uzņēmējmiem un braukt dārgās mašīnās. Taču viņi neredz to, ka šim dārgajām mašīnām būtībā ir ļoti liela cena, kas nav mērāma naudas izteiksmē.

Slikti ir tas, ka statistiski uzņēmēju uz 1000 cilvēkiem pie mums ir ļoti maz, ja salīdzina ar citām valstīm, pat ar igauņiem. Bet nevajag stāstīt, ka mēs esam mazāk uzņēmīga tauta. Mums vienkārši trūkst sistēmas, kas jau skolā uzrunātu potenciālo uzņēmēja talantu, potētu un ierosinātu viņā domu – varbūt ir vērts pamēģināt... Bet izsisties uzņēmējdarbībā vajag pašam. Krīzes laikā esmu redzējis, ka dzīves laikā nāk kāds satricinājums, kas tevi piespiež kļūt par uzņēmēju, un izrādās – tev uz to ir ķēriens! **BP**

vai jūs sapulcēs ganāt aitas vai spēlējaties ar kaķiem?

Ja dzirdat kādu žēlojamies, ka atkal visa diena nosēdēta sapulcēs, tad visticamāk, ka šis cilvēks strādā uzņēmumā, kura vadītājam patīk ganīt aitas. Šāds vadītājs dod priekšroku formālam, smagam un nogurdinošam darbam, un tas, protams, ietekmē arī visdažādāko sapulču norisi. Savukārt, ja uzņēmumā vai organizācijā sapulces tiek nevis atsēdētas, bet gan radoši izdzīvotas, darbinieki tās nemaz neuztver kā apgrūtinājumu un veltu laika kavēkli. Tādas sapulces ir dabiska radošā ikdienas raitā rituma sastāvdaļa.

Dezs Derlavs savā grāmatā *Business Ričarda Brensona stilā* šādu vadības stilu dēvē par *kaķu ganišanu* – kad vadītājs nevis prasa, lai darbinieki viņam sekotu bez ierunām, bet gan paļaujas uz cilvēku individuālo meistarību. Tās padara darbu par izpriecu un rada motivējošu darba vidi. Dezs Derlavs gan norāda, ka *ganīt* *kaķus* ir daudz grūtāk, toties daudz jautrāk. Un, tā kā uzņēmuma un arī sapulču vadība ir māksla, kas atkarīga galvenokārt no diriģenta, nevis no katra orķestra solista, tad katrs vadītājs pats var izlemt, vai viņš vēlas *ganīt aitas* vai *spēlēties ar kaķiem*. Ja vadītājs izvēlējies nevis ļaut izpausties darbinieku iniciatīvai un radošajam potenciālam, bet gan *ganīt aitas*, tad jāreķinās ar situācijām, kurās darbs nebūs laikā paveikts, un neviens par to nebūs atbildīgs. Ne velti Rodžers E. Allens grāmatā *Vinnijs Pūks un īstie vadības pamati* atgādina, ka vadītāja darba funkcijas ir ne tikai mērķu nosprašana un organizēšana, bet arī darbinieku motivēšana un attīstīšana, kā arī pareiza komunikācija. Taču diez vai *aitu ganītāji* ņem vērā Rodžera E. Allena ieteikumu – „vienmēr saņemiet apstiprinājumu, ka ziņojums, kuru jūs nododat, ir saprasts”. Viņi taču *gana aitas*, kurām jāklausa pavēles, nevis jāiesaistās diskusijās!

Daudzi, Kāds, Kāds cits un Neviens iniciatīvu neuzņemsies

Ja vadītājs *gana aitas*, tad viņam jāreķinās ar situāciju, kuru savā grāmatā *Rokasgrāmatā trenerim un vadītājam* apraksta Lase Hogedāls: „Reiz klubā bija četras personas, vārdā Daudzi, Kāds, Kāds cits un Neviens. Klubā bija jāpaveic svarīgs darbs, un Daudzi uzskatīja, ka Kādam pie tā vajadzētu ķerties. To būtu varējis paveikt arī Kāds cits, bet kas to izdarīja – Neviens! Kāds milzīgi sadusmojās, jo tas taču bija Daudzu darbs! Daudzi tagad uzskatīja, ka pie tā vajadzēja strādāt Kādam citam, bet Neviens nesacīja, ka īstenībā tas bija jāpaveic Daudziem. Tas viss beidzās ar to, ka Daudzi vainoja Kādu citu, kad patiesībā Kāda vainotājs nebija Neviens.” Vadītājiem, kuri vēlas sasniegt uzņēmumam izvirzītos mērķus un cita starpā dažādās sapulcēs informēt darbiniekus par tiem, Lase Hogedāls atgādina, ka ir četru veidu cilvēki. Pirmie ir cilvēki, kuri grib zināt, vai kaut kas nav noticis. Otrie grib zināt, kas notika. Trešie savukārt redz, ka kaut kas notiek. Savukārt ceturtnie ir tie, kuri panāk, ka kaut kas notiek. *Rokasgrāmatas trenerim un vadītājam* autors uzskata, ka vadītāja mērķis ir panākt, lai viņa komandu veidotu un mērķu realizēšanā iesaistītos tieši tie, kuri panāk, ka kaut kas notiek – tai skaitā, lai viņi izteiktu

savas idejas dažāda līmeņa sapulcēs. Tāpat Lase Hogedāls iesaka pret darbiniekiem izturēties pozitīvi un meklēt nevis grēkāzus, bet gan risinājumus.

”Inteligenta attīsta tikai pats savas idejas, kamēr ģēnijs izmanto un attīsta citu idejas. Labāk esi ģēnijs!” vadītājiem iesaka Lase Hogedāls. Viņš atgādina, ka panākumi sākas ar katra cilvēka gribu – jautājums ir tikai par to, kāda ir vadības nostāja. Sacensībās un meistarklasēs

ne vienmēr uzvar stiprākais un ātrākais. Agrāk vai vēlāk uzvarētājs būs tas, kurš tic, ka viņš var sasniegt izvirzīto mērķi. Tāpēc ir svarīgi uzmundrināt savu komandu, nevis ganīt to kā aitu baru.

Priekšroka daudzveidīgām prasmēm un līdztiesīgām attiecībām

To, ka tradicionālā pakļautības hierarhija (*aitu ganišana*) tiek nomainīta ar tādām metodēm, kam raksturīgas daudzveidīgas prasmes un līdztiesīgas attiecības (*spēlēšanās ar kaķiem*) savā grāmatā *Darba grupas vadība* norāda arī Roberts Hellers. Viņš uzsver, ka būtiska vadītāja darbības sfēra ir vienas vai vairāku darba grupu vadīšana. Daudzos uzņēmumos tiek strauji ieviests tieši darbs grupās.

Roberts Hellers dažādās **sanāksmes iedala šādi:**

Darba grupas. Regulāra visas darba grupas sanāksme, kas nepieciešama grupas darbam, jo dod iespēju ikvienam redzēt, kā uz priekšu virzās citu darba grupas dalībnieku darbs. Darba grupas brīvi vada darba grupas vadītājs, lai atļautu auglīgu diskusiju.

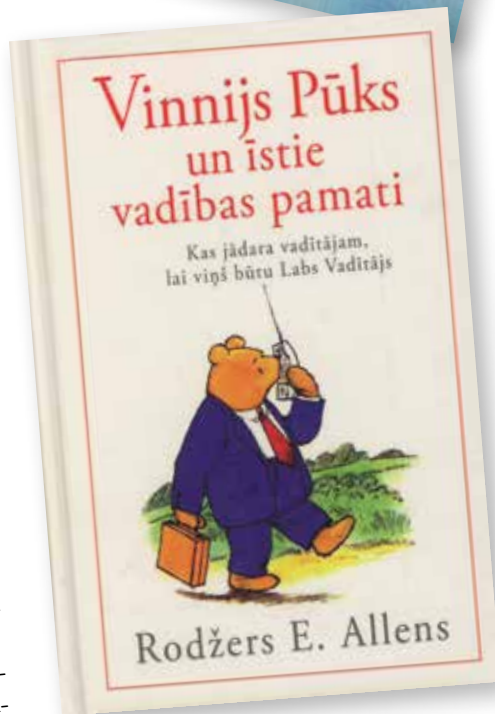
Fokusa grupas. Apakšgrupas sanāksme ar specifiskām zināšanām. Tā ir ideāla problēmu risināšanai, jo visi iesaistītie cilvēki pārzina jautājumus un kompetenti apspriež tos. Tā kā ikviens ir labi informēts, fokusa grupai vadītājs nav nepieciešams.

Darba apspriešana. Regulāra apakšgrupas vai komandas sanāksme, lai noteiktu darba plānu dienas vai nedēļas sākumā. Šādu sapulces veidu izmanto, lai pārskatītu vai pārveidotu darba plānu noteiktam laikam. Sapulci vada darba grupas vadītājs, lai maksimāli izmantotu laiku.

Personiska divu cilvēku tikšanās. Tā var būt formāla vai neformāla, par jebkuru ar darbu saistītu vai individuālu tēmu, ieskaitot konfidencialus jautājumus, kurus var neregistrēt.

Detalizētas izstrādes. Visas darba grupas sanāksme, kas nepieciešama darba metožu un norises pārbaudei un uzlabošanai. Visas darba grupas sanāksme paredz brīvu visas darba grupas diskusiju un dod praktiskus un ātrus atklāto problēmu risinājumus.

Informatīva sanāksme īpašas informācijas sniegšanai. Tā dod



iespēju izplatīt informāciju starp grupas dalībniekiem.

Šādu sanāksmi vada informācijas sniedzējs, savukārt darba grupas vadītājs darbojas, lai pārbaudītu informāciju.

Grāmatas *Darba grupas vadība* autors uzsver arī šādu lietu – pirms organizēt dažādas sapulces, rūpīgi jāizvērtē to dalībnieki un jāpatur prātā, kāds būs viņu uzdevums konkrētajā darba grupā. Autors **apraksta šādus cilvēku raksturu tipus un viņu gatavību veikt uzdevumus dažādās darba grupās:**

Spēj izpildīt uzdevumu un to izpildīs.

Šāds darbinieks ir ideāls izpildītājs, kurš ar prieku uzņemas pilnu atbildību par uzdevumu un labprāt konsultē citus, darbojoties atbilstoši ieteikumam.

Spēj izpildīt uzdevumu, bet to nedarīs.

Šī darbinieka nepatika uz klausīt vai pieņemt cita uzskatus var nozīmēt, ka šis cilvēks nav piemērots uzdevuma uzticēšanai.

Uzdevumu izpildītu, bet to nespēj paveikt.

Šādam darbiniekam, pirms uzņemties atbildību par uzticēto uzdevumu, nepieciešams iedrošinājums un laba apmācība, lai pārvarētu pieredzes trūkumu.

Nespēj izpildīt uzdevumu un to nepildīs. Vadītājam jāņem vērā – ja šī cilvēka motivācijas un spēju trūkumu nav iespējams pārvarēt, tad uzticētais uzdevums netiks izpildīts un viņš būs jāpārceļ citā darbā.

Katram sanāksmes dalībniekam vajadzīga sava loma

Roberts Hellers iesaka izvērtēt arī konkrētā darbinieka atbilstību sanāksmē vai darba grupā veicamajam uzdevumam – lomai. Savā grāmatā *Darba grupas vadība* viņš paredzējis šādas **darbinieku lomas** dažādās sanāksmēs.

Darba grupas vadītājs. Viņa uzdevums ir atrast jaunus grupas biedrus un attīstīt darba spar. Viņam jābūt teicamam talantu un personību pazinējam, lietpratējam trūkumu pārvarēšanā, pirmklasīgam divpusēju sarunu vadītājam, labam iedvesmotājam un entuziasma uzturētājam.

Kritiķis. Viņam jābūt darba grupas ilgtermiņa efektivitātes sargam un analītiķim. Šai lomai piemērots būs tāds darbinieks, kas nekad nesamierinās ar nepilnīgu atrisinājumu, ir eksperts risinājumu analīzēs, meklējot tajos iespējamus trūkumus, bez žēlastības pieprasa izlabot kļūdas un kons-

truktīvi norāda iespējamus risinājumus.

Izpildītājs. Viņa uzdevums ir nodrošināt virzītājspēku un vienmērīgu grupas darbību. Ideāli piemērots šai lomai ir darbinieks, kas prot visu *sakārtot pa plauktiņiem*, domā metodiski un paredz iespējamus kavējumus, lai tos ātri novērstu. Tas ir cilvēks, kuram piemīt *var izdarīt* mentalitāte, kurš prot nokārtot lietas, spēj sniegt atbalstu un pārvarēt sakāvi.

Ārējo kontaktu uzturētājs. Viņa izdevums ir rūpēties par darba grupas ārējām attiecībām. Šai lomai būs piemērots diplomāts, labs citu cilvēku vajadzību pazinējs, kas rada pārliecinošu, autoritatīvu iespaidu un spēj aptvert vairākas problēmas vienlaikus, turklāt ir diskrets, rīkojoties ar konfidencialu informāciju.

Koordinatori. Viņa uzdevums ir saliedēt darba grupu kopēja plāna izpildei. Šīs lomas izpildītājam ir jāsaprot, kā savstarpēji ir saistīti sarežģīti plāni. Viņam vajadzīga skaidra prioritāšu

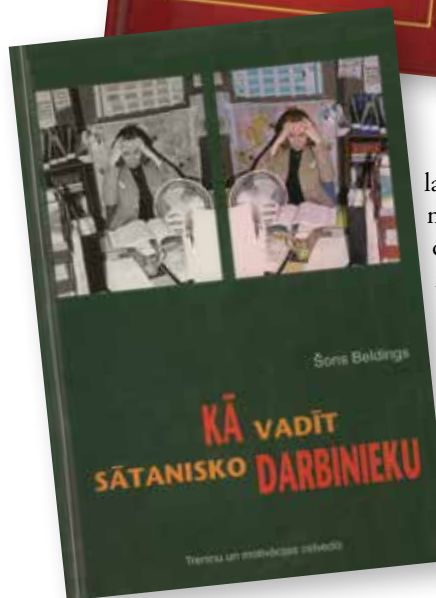
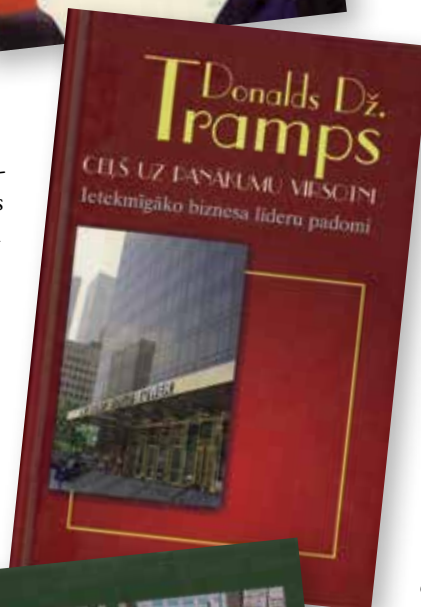
izjūta un spēja uztvert vairākas lietas vienlaikus. Koordinatoram ir jābūt arī labam iekšējo kontaktu uzturētājam un prasmīgam iespējamo nepatikšanu atvairītājam.

Ideju cilvēks. Viņa uzdevums ir uzturēt un veicināt darba grupas novatorismu un enerģiju. Šīs lomas izpildītāju raksturo šādas īpašības un prasmes: entuziasms, interese par jaunām idejām, atsauce uz citu idejām, spēja problēmās saskatīt nevis nepatīkšanas, bet gan iespējas sekmīgiem jauninājumiem, kā arī prasme *nezaudēt galvu* un vienmēr uzturēt cerību un pozitīvu skatu nākotnē.

Pārbaudītājs. Viņa pienākums ir nodrošināt, lai tiktu meklēti un uzturēti augsti standarti. Pārbaudītāja lomai ir piemērots stingrs un reizēm pedantisks darbinieks, kurš spēj vajadzības gadījumā pat piespiest darba grupu ievērot augstus standartus. Viņam jābūt labam citu cilvēku snieguma vērtētājam un jā saglabā noteiktība, izvirzot problēmas priekšplānā. Pārbaudītājam jābūt spējīgam gan slavēt darba grupu, gan meklēt kļūdas tās darbībā.

Vadītājiem, kuri izvēlas darbiniekus konkrētajai lomai darba grupā, Roberts Hellers neiesaka cilvēkus ierobežot. „Jūs varat atrast pilnībā atbilstošu cilvēku ārējo kontaktu uzturētāja vai kritiķa lomai, bet varbūt tas neizdosies. Mēģiniet pielāgot lomas cilvēkam, nevis *iespiest* cilvēku kādā lomā. Katram cilvēkam nav jāpilda tikai viena funkcija. Ja grupā nav daudz cilvēku, katrs var uzņemties divas vai trīs lomas – līdz brīdim, kad visas grupas vajadzības ir apmierinātas un visi dalībnieki jūtas labi,” uzsver grāmatas autors.

Roberts Hellers norāda arī to, ka, izraugoties lomai konkrētajā darba grupā kādu no darbiniekiem, jāņem vērā gan viņa atbil-



stība konkrētajai lomai, gan spēja saskanīgi strādāt darba grupā. Vadītājam, **izvēloties individuus īpašām lomām** darba grupās un sanāksmēs, grāmatas *Darba grupas vadība* autors iesaka rīkoties šādi:

Izvērtēt, kādas rakstura īpašības nepieciešamas konkrētajai lomai, un izveidot darba aprakstu, nevis pieņemt, ka konkrētajai lomai derēs jebkurš cilvēks.

Raudzīties, vai ir kāds konkrētajai lomai piemērots cilvēks, un nevis paļauties tikai uz mutiskām rekomendācijām, bet pārbaudīt cilvēka spēju atbilstību veicamo darbu aprakstam.

Izvērtēt kandidātam atbilstošās pamatiemaņas, nepieļaujot, ka tiek ignorēti trūkumi. Šajā procesā priekšroka jādod cilvēkam ar daudzveidīgām spējām.

Lemjot, vai dažus trūkumus iespējams pārvarēt, nepaļauties uz to, ka konkrētā cilvēka trūkumus komanda neņems vērā. Vadītājam rūpīgi jāapsver katrs konkrētās lomas pretendenta trūkums.

Izvērtējot, vai vadītājam un komandai būs patīkami strādāt ar **konkrēto cilvēku**, ņemt vērā jebkuru personas negatīvo izpausmi. Nekādā gadījumā nedrīkst ignorēt to, ka cilvēks nav komandas spēlētājs. Nav pieļaujama arī cerību lološana, ka cilvēks darba gaitā, strādājot darba grupā, pārvarēs grūtības, ar kurām netiek galā ikdienā.

Pieņemot gala lēmumu, izvēlēties individu, kas nes labumu grupai kopumā, nevis pretendentu, kurš izceļas tikai ar vienu īpašību prasmi.

Rezultāts – vadītāja rokās

Roberts Hellers uzsver, ka sekmīgā darba grupā katrs dalībnieks lieliski zina savu lomu. „Katram ir savas stiprās puses, prakses un loma, katram jādod savs ieguldījums grupas vienotībā. Tas jāpanāk vai nu darba grupas vadītājam, vai uzņēmuma direktoram.”

Autors aicina vadītājus, organizējot radošas sanāksmes, aicināt dalībniekus ierasties uz tām ar divām trim sagatavotām idejām, ko izklāstīt kolēģiem. „Ļaujiet visiem darba grupas dalībniekiem brīvi izteikties. Pierakstiet un pēc tam izvērtējiet visas idejas. Atcerieties, ka, darbojoties grupā, cilvēkiem ir lielākas iespējas jaunu ideju radīšanai. Tāpēc rosiniet ideju atklātu apspriešanu un pārliecinieties, lai tās tiek uzklāstītas ar cieņu. Ja ideja nav vērtīga, vienmēr miniet pamatotos iemeslus tās atraidīšanai, bet dariet to ar taktu. Informējiet grupas dalībniekus par grupas

speciālistu lietpratību un vienmēr rosiniet visus uz atklātu, mērķtiecīgu ideju apspriešanu,” saka Roberts Hellers.

Autors uzsver arī to, ka visbūtiskākā iezīme, kas nepieciešama sekmīgam darbam, ir uzticēšanās, jo no tās izriet grupas panākumi, tādēļ tā jārada jau grupas pastāvēšanas sākumā.

„Veiciniet savstarpēju uzticēšanos, vadības un saziņas atvērtību un brīvu ideju apmaiņu. Atcerieties – var uzticēt vai nu uzdevumus, vai atbildību. Darba grupā ir jāizmanto abi. Katru projektu sadaliet uzdevumos un uzdodiet tos grupas dalībniekiem. Iejaucieties vienīgi tad, ja liekas, ka mērķis netiks sasniegts. Lai uzticētu atbildību, konsultējiet grupas dalībniekus par visiem jautājumiem, sniedziet viņiem pilnu varu, ja tas attiecas uz viņu lietpratības sfēru. Lūdziet visus grupas dalībniekus informēt par notiekošo un ļaujiet viņiem rīkoties,” tā vadītājiem iesaka Roberts Hellers.

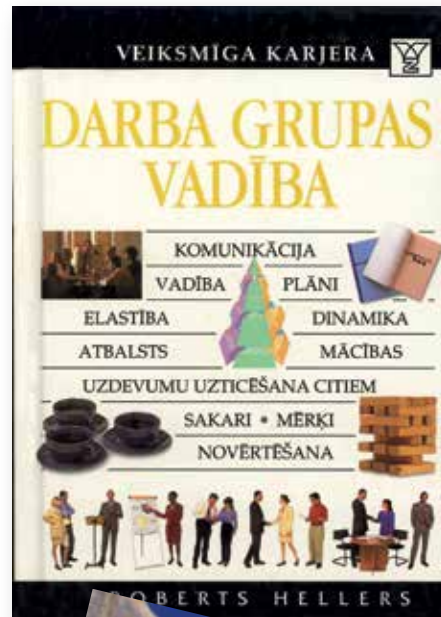
Arī Andrejs Līdumnieks grāmatā *Vadīšana* uzsver, ka galvenais elements organizācijā ir cilvēks, kurš mērķtiecīgas darbības rezultātā rada jaunas materiālās vērtības, kas vajadzīgas sabiedrībai un tās locekļiem, un vadītāja prasme strādāt ar savu komandu. Autors norāda, ka vadītāju darbība pirmkārt un galvenokārt ir saistīta ar cilvēku iepazīšanu,

viņu talantu un spēju pareizu izmantošanu darba grupās. Vadītājs var sekmīgi izpildīt šīs funkcijas, ja viņš zina padotos, it īpaši to individuālās psiholoģiskās īpatnības, jo tās spēcīgi ietekmē darbinieku rīcību. Andrejs Līdumnieks uzsver, ka tieši uzņēmuma vadošajam personālam darba grupās jāveido veselīgs, to darbību stimulējošs psiholoģiskais klimats.

Donalda Dž. Trampa grāmatā *Ceļš uz panākumu virsotni. Ietekmīgāko biznesa līderu padomi* teikts šādi: „Vadiet sapulces tā, lai katram dalībniekam būtu iespēja izteikt savas domas. Centieties, lai ikviens apdomājas un izsakās par plānotās rīcības plusiem un mīnusiem, jo šāda rīcība ievērojami uzlabos jūsu lēmumu kvalitāti. Dodiet vislabāko darbam un kolēģiem – nesapīnieties uzņēmuma politiskajās intrigās un izturieties pret ikvienu tā, kā gribētu, lai izturas pret jums.”

Šons Beldings grāmatā *Kā vadīt sātanisko darbinieku* norāda: „Vai jums tas patīk vai ne, taču dar-

b i – nieki ir savas priekšniecības atspulgs. Ieejiet birojā un palūkojieties uz nopietniem un saīgušiem cilvēkiem, kas noliekušies virs rakstāmgalda, tad satieciet vadītāju, un jūs atklāsiet, ka viņš ir tikpat nopietns un saīdzis.” Citiem vārdiem sakot – ja jūs esat vadītājs, kurš priekšroku dod *aitu ganišanai*, nevis *spēlēm ar kaķiem*, tad nebrīnieties, ka potenciālajiem sadarbības partneriem un klientiem tas būs zināms vēl pirms tikšanās ar jums – jo *aitas* ar *kaķiem* sajaukt nav iespējams. **BP**





no konveijera strādnieces
līdz nekustamo īpašumu karalienei

Džang Sjina

Nekustamo īpašumu attīstības kompānijas *SOHO China* līdzdibinātāja un īpašniece, viena no pasaulē bagātākajām sievietēm ar Kembridžā iegūtu maģistra grādu. Gandrīz vai neticami, ka viņas bērnība pagāja totālā nabadzībā *kultūras revolūcijas* laikā komunistiskajā Ķīnā un pie konveijera lēto preču ražotnēs Honkongā. Bieži gadās dzirdēt – ko nu es, es jau neko... Taču Džang Sjinas stāsts ir dzīvs piemērs tam, ka ar patiesu gribasspēku, neatlaidību un prātu pietiek, lai no nomales ceļa putekļiem paceltos sniegotās virsotnēs.

Pirmsākumi. Komunismā

Džang Sjina (張欣, *Zhāng Xīn*) dzimusi 1965. gada 24. augustā Pekinā, Ķīnas Tautas Republikā. Viņas vecāki, inteliģenta ģimene no Birmas, ir pārvākušies šurp, komunistu propagandas un *strādnieku paradīzes* saldās dzīves vilināti. Pēc ierašanās Džang Sjinas vecāki sāk strādāt Pekinas Svešvalodu birojā kā tulki, tulkojot komunistiskās propagandas tekstus un citas lietas. Runā, ka viņas tēvs esot uzdienējis līdz pat *diženā stūresvīra* Mao Dzeduna personīgā tulka amatam.

1966. gadā Mao Dzeduns, kurš ap to laiku jau ir pagalam salāmājies ar PSRS par to, kurš komunisma novirziens tad nu būtu tas īstais, uzsāk *Lielo Proletariāta kultūras revolūciju*. Tās mērķi ir dižencēli – iznīdēt Ķīnā pēdīgās kapitālisma paliekas, likvidēt ķīniešu kultūru un konfuciānisma tradīcijas un tā visa vietā ieviest Mao komunisma mācību kā Vienīgo Īsteni Pareizo. Neie dziļinoties detaļās, atzīmēsim, ka *kultūras revolūcija* ilgst desmit turpmākos gadus un skaitās viens no smagākajiem periodiem komunistiskās Ķīnas vēsturē. Tā skar miljoniem cilvēku, kuri tiek

pazemoti, ieslodzīti, spīdzināti, izsūtīti un nogalināti.

Viens no *kultūras revolūcijas* elementiem ir inteligēnto pilsēnieku piespiedu izsūtīšana uz nomaļiem lauku rajoniem – nav ko komfortā deldēt bikses, lai pasvīst, izbauda uz savas ādas, ko nozīmē stutēt lauksaimniecību, un iepazīst īsto dzīves jēgu! Izsūtīta tiek arī Džang Sjinas ģimene, kura sakarā ar savu izzelsmi un svešvalodu zināšanām ir nogrēkojusies jau pēc būtības. Visā šai burzmā Džang Sjinas tēvs pazūd bez pēdām, un meitene uzaug kopā ar māti nomaļā Ķīnas lauku provincē.

Pirmsākumi. Kapitālismā

1976. gadā *diženais stūresvīrs* Mao izlaiž garu, un *kultūras revolūcija* izbeidzas pati no sevis. Trīs gadus vēlāk, 1979. gadā, 14 gadus vecās Džang Sjinas māte kopā ar meitu izmanās nokļūt kapitālistiskajā Honkongā, kur ap to laiku saimnieko briti, un atkal uzsāk strādāt par tulkku. Viņas ir nelielu būcēni, kurā pietiek vietas divām lāviņām, un reizēm ir spiestas gulēt turpat tulkošanas birojā, spilvenu vietā izmantojot vārdnīcas.

Džang Sjina uzsāk strādāt Honkongas apģērbu, rotaļlietu un elektronikas ražotnēs, kurās tiek izmantots lētais darbspēks. Šo dzīves periodu viņa atceras kā grūtu, neizturami vienmuļu un mehānisku eksistenci, kur darbs apstulbina un izspiež pēdējās sulas savā sliktākajā nozīmē. Konveijers nemitīgi virzās uz priekšu, un jāpaspēj saspraust kārtējā platē piecas mikroshēmas, iekams plate vēl nav paspējusi aizbraukt līdz kaimiņam. Un tā stundu pēc stundas, dienu pēc dienas... Diez vai kāds no mums vēlētos šādu dzīvi.

Jāizraujas no šejienes, lai tur lūst vai plīst!

Tā nu Džang Sjina uzcītīgi liek dolāru pie dolāra un maina darbavietu ik reizi, kā tik uzzina, ka kaut kur kādā citā lētā darbaspēka ražotnē maksā kaut mazdrusciņas vairāk. Tā pāiet pieci grūti gadi. 1984. gadā Džang Sjina kļūst 19 gadus veca, nu viņai ir Honkongas pase un beidzot sakasīts pietiekami daudz naudiņas, lai tās pietiktu vienvirziena lidmašīnas biļetei uz Londonu.

Dzīve Lielbritānijā

Stāsts, kas latviešu emigrantiem ir labi pazīstams – sveša vide, prom no mājām, apkārt milzums bālgīmju, kuri runā svešā valodā... Džang Sjina uzsāk strādāt ātro uzskodu ēstuvē un paralēli iestājas angļu valodas kursos sekretāru skolā. Honkongas ražotnēs gūtais rūdījums un gribasspēks nekur nav pazudis – viņa nenokar degunu, atrod laiku, meklē iespējas un galu galā iegūst stipendiju ekonomikas studijām Saseksas universitātē.

1991. gadā Džang Sjina pabeidz universitāti un nekavējoties kāpj augstāk – iestājas Kembridžas universitātes maģistra studiju programmā. Iepriekš viņa kļuvusi slavena ar to, ka vadījusi ķī-



Džang Sjina

niešu studentu protesta demonstrācijas pret notikumiem Tjananņminas laukumā 1989. gadā, kad Ķīnas varas iestādes lika lietā tankus un automātiskos ieročus, lai apspiestu studentu nemierus. Savukārt Kembridžā Džang Sjina sastopas ar Ķīnas kompartijas bosu atvasēm, kuras viņai liek skaidri noprast – protestē, cik gribi, taču stāvoklis nemainīsies, un, ja vēlies atgriezties Ķīnā, tev nāksies norīt visus savus aizvainojumus...

Karjeras sākums un atgriešanās Ķīnā

Džang Sjinas milzu gribasspēks un pūles tikt pie labākas dzīves nepaliek nepamanītas. 1992. gadā pēc Kembridžas universitātes beigšanas bijušo konveijera strādnieci uzaicina darbā *Barings Bank* Londonā, kura nosūta viņu darbā uz savu filiāli Honkongā. Drīz pēc tam Džang Sjina nomaina darbavietu un pārvācas uz Ņujorku, kur sāk strādāt par analītiķi investīciju bankā *Goldman Sachs*.

Taču Ņujorkas investīciju bizness Džang Sjina neiet pie sirds. Tajā valdošā nežēlīgā konkurence izsauc viņai nelāgas asociācijas ar darbu pie konveijera Honkongā. Gan vienā, gan otrā vietā ļaudis nicina mazāk veiksmīgos un cenšas pielāzīties tiem, kuri stāv augstāk. Un laikam tomēr gribas arī beidzot nokļūt mājās. Lai kāds būtu iemesls, 1995. gadā Džang Sjina pamet darbu Ņu-



jorkā un atgriežas Ķīnā, kas pašlaik ar komunistu svētību sper
platus soļus partijas un valdības kontrolēta kapitālisma virzienā.
Tur draugi iesaka viņai sazināties ar nekustamo īpašumu attīstī-
šanas uzņēmumu *Beijing Vantone Real Estate Co.*, kura līdzīpaš-
nieks ir Pan Šiji (潘石屹, *Pān Shiyì*).
Tālākais notiek gluži kā pasākā – sapazīšanās un attiecību attīstī-
ba bezmaz vai virsskaņas ātrumā.

Četras dienas pēc iepazīšanās Pan Šiji
piedāvā Džang Sjinai kļūt par viņa sie-
vu, un Džang Sjina piekrīt. Izveidojas
eksplozīvs pāris: Pan Šiji ir uzņēmība,
vietējā pieredze un zināšanas par to,



kā strādā *ķīniešu virtuve*, bet Džang
Sjinai – uzņēmība, starptautiskā pierē-
dze un zināšanas investīciju biznesā.

SOHO China ceļš

Drīz pēc kāzām jaunlaulātais pāris nodibina jaunu nekustamo
īpašumu attīstības uzņēmumu *Hongshi* (sarkanais akmens), kas
vēlāk pārtop par *SOHO China*, un ķeras pie darba. Pan Šiji uz-
ņemas zemes sagādi, bet Džang Sjina – ārzemju investoru un
arhitektu piesaisti. Pirmais darbiņš – pārbūvēt vecu dzērienu
rūpnīcu par modernu augstceltņu dzīvojamo rajonu, kurā būtu
vieta 8000 dzīvokļiem un simtiem mazu biroju. Pāris prognozē,
ka valdība drīz vien atļaus saviem pilsoņiem ņemt kredītus ne-
kustamā īpašuma iegādei, un viņiem izrādās taisnība. Pirmajam
projektam seko nākamais, tad aiznākamais. *SOHO China* sāk
piekopt agresīvu mārketinga un tirdzniecības politiku, un neka-
vējas nākt arī nauda.

Laikam jau nav jātāsta, ko nozīmē celtniecības un nekustamo
īpašumu bums, vienīgi Ķīnā 2000. gadu sākumā tas norisinās
vispārākajā pakāpē. Ap šo laiku Ķīna ekonomiski pārspēj Liel-
britāniju un Vāciju, un 2008. gadā Pekinā tiek plānotas vasaras
olimpiskās spēles. Jaunas, modernas augstceltnes Pekinā aug kā
sēnes pēc lietus, un jaunūzbūvētie stāvi tiek izpārdoti, pat negai-
dot pašas ēkas pabeigšanu.

Skaidrs, ka pie tādiem tempiem celtniecības un būvmateriālu
kvalitāte sāk neizbēgami pieklibot. Šī iemesla pēc sākas rīvēšanās
starp īpašumu pircējiem un to apsaimniekotājiem, bet pirmie
kritikas triecieni ķer *SOHO China*, kuras logo joprojām rotā vis-
as uzbūvētās ēkas. Tas ir visai nepatīkams trieciens *SOHO China*
reputācijai, un uzņēmums nolemj turpmāk visus savus projektus
apsaimniekot pats.

SOHO China projektiem tiek piesaistīti pasauleslaveni arhitekti,
un stilīgums un krāsainība žēlota netiek. Runā, ka Džang Sjinai
patīkot rīkot trokšņainas un krāsainas projektu atklāšanas ballī-
tes. Varētu pat teikt, ka savā darbībā viņa atspēlējas Pekinai par
savu pelēko bērniību.

2007. gadā Džang Sjina pielauž vīru pārvērst uzņēmumu par ak-
ciju sabiedrību un laist tās akcijas Honkongas biržā. Akciju pie-
dāvājums nāk īstajā brīdī, un ar šo soli vien pāris nopelna gandrīz
divus miljardus dolāru.

Dzīve un attiecības

Nekustamo īpašumu attīstītājiem Ķīnā nav tā labākā slava. Viņi
tiek apvainoti par to, ka lēti būvē, dārgi tirgo un ir uz vienu roku
ar korumpētiem valsts ierēdņiem. Tāpat kā visur citur. Tiesa, šai
ziņā Džang Sjinai ir viens liels trumpis – atšķirībā no citiem ķi-
niešu miljardieriem, viņa iesaistās dažādos filantropiskos pasāku-
mos, bezpeļņas organizācijās un sponsorē labdarības fondus. Tas
neapšaubāmi nāk par labu viņas sabiedriskajam tēlam.

Kas attiecas uz oficiālajām komunistu varas iestādēm, tad Džang
Sjinai ar tām nav tās vislabākās attiecības, un ne jau tikai ideolo-
ģijas ziņā vien. Tas arī būtu saprotams. No vienas puses – veik-
smīga un ambicioza biznesa lēdija, kura spējusi nopelnīt veselu
lērumu naudas, bet no otras – ierēdniecība siltos krēslos, kam
ar naudas pelnīšanu ir ne visai, toties ar tērēšanu gan. Līdz ar

to neoficiālie savstarpējie ķīviņi šit visai augstu vilni. Protams, robežas Džang Sjina nepārkāpj – personīgie uzskati ir viens, bet bizness tomēr paliek bizness. Tomēr sociālajos tīklos Džang Sjina nekautrējas smagi kritizēt ne varas iestādes, ne arī citus Ķīnas sabiedriskās dzīves aspektus. Sociālajā tīklā *Weibo* (ķīniešu *Twitter* analogā) viņai jau ir vairāk nekā 5 miljoni sekotāju.

Kopš 2005. gada Džang Sjina kopā ar vīru ir pieņēmuši bahaisma ticību – mācību, ka Dievs ir viens, ka visas reliģijas ir vienotas un nāk no viena Dieva un ka cilvēka dzīves jēga ir iepazīt Dievu caur lūgšanām, atklāsmēm un kalpošanu visai cilvēcei. Džang Sjina izteikusies, ka komunisma gadi ir atņēmuši Ķīnai senās konfūciānisma mācības, ka pašlaik ķīnieši, dzenoties pēc bagātības, ir aizmirsuši morāli un ka viņas pienākums ir atgādināt to visai sabiedrībai.

Izskatās, ka arī pati Džang Sjina, pateicoties savai ticībai, pamānījusi nekļūt par savas 3,6 miljardus dolāru lielās bagātības verdzeni. Viņa piekopj samērā pieticīgu dzīvesveidu un nemētājas ar naudu tik lielā mērā, kā to varētu atļauties. Nekas ļoti neparasts tas nebūtu – lai atceramies kaut vai dzīvesveida ziņā pieticīgo amerikāņu investoru Vorenu Bafetu vai *IKEA* dibinātāju Ingvaru Kamprādu. Savus divus pusauģu dēlus Džang Sjina ar lielu kabatas naudu vis nelutina un iesaka viņiem iet un nopelnīt to, strādājot *McDonald's*. Galu galā – ar ko viņi ir sliktāki par māti?

Iziešana ārpus Ķīnas

Uzrakstus *Made in China* mēs varam izlasīt visur, kur tik uzmetam aci. Ķīna pašlaik kļuvusi par otro lielāko ekonomiku pasaulē un pašlaik cenšas noķert un pārspēt ASV. Varētu likties – vēl drusku, un ķīniešu vilnis noslaucīs visu. Un tomēr šis tas liecina, ka „ne viss iet labi daņu karaļvalstī...”

Ķīnas ekonomika joprojām aug, taču tās augšanas tempi pēdējos gados ir krietni vien kritušies. Līdz šim Ķīna zēlusi un plaukusi galvenokārt tāpēc, ka spējusi nodrošināt lētu darbaspēku. Taču, augot valsts labklājībai, strādnieku algas ir cēlušās, un ķīniešu darbaspēks vairs neizrādās nemaz tik lēts kā kādreiz. Daļu darba vietu nu var *noslaukt* lētākas valstis, tādas kā Laosa, Vjetnama un Kambodža, un ārzemju kapitāla ieplūde Ķīnā ir krietni mazinājusies. Bez tam atalgojuma plaisa starp pilsētām un laukiem kļūst platāka – kamēr pilsētu strādnieki pelna puslīdz labu naudu, laucinieki dažkārt spiesti iztikt ar dolāru dienā...

Īsi sakot, Ķīnas ekonomiskajam modelim vajadzīgas nopietnas pārmaiņas un reformas. To visi saprot. Bet kam tādas vajadzīgas? Ne jau nu Ķīnas komunistiskās partijas bosiem un korumpētajiem ierēdņiem, kuri valsts izaugsmes laikā iedzīvojušies milzu bagātībās. Taču vēsture māca, ka šādās situācijās var notikt tā, ka „augšas negrib, bet apakšas vairs nevar...” Lai gan Ķīnas varas iestādes to nevēlas afišēt, iedzīvotāju nemieru skaits valstī pieaug, bet bagātie ķīnieši sāk paklusām vākt savu naudu prom no valsts. Pašlaik komunisti vēl ļauj strādāt, bet ko var zināt, kas tiem ienāk prātā?

Ari Džang Sjina sākusi vērst savus skatienus ārpus Ķīnas. Uz kurieni? Kaut vai uz krīzes nomocītajām ASV, kur pašlaik šo to iespējams iepirkt krietni lētāk nekā kādreiz.

Džang Sjinas pēdējā laika slavenākais pirkums ir daļa no 215 m augstā *General Motors Building* debesskrāpja Manhetenā, Ņujorkā – sadarbībā ar kādu brazīliešu baņķieri par 3,4 miljardiem dolāru iegādāti 40 % no šī īpašuma. Pie tam pirkums esot veikts par viņas pašas naudu, nevis par *SOHO China* līdzekļiem. Ja gadās apmeklēt lielāko *Apple* veikalu Ņujorkā, tad ziņiet, ka ēka, kurā tas atrodas, pa daļai pieder meitenei no Ķīnas provinces.

Lūk tā. Kā redzams, uz augšu var izsisties arī no šķietami bezcerīgas situācijas, ja vien izmet no galvas pieeju „ko nu es, es jau neko...” un istajā laikā trāpās istajā vietā. Kā teikts vienā grāmatā – lai katram notiek pēc viņa ticības! **BP**



Domu graudi

Pieredzes trūkumam ir sava gaišā puse – ja nav pieredzes, nav arī baiļu.

Godīgums nāk par labu biznesam. Ja būsi godīgs, tev vairāk uzticēsies un vēlēsies ar tevi vairāk sadarboties. Bez tam talantīgi cilvēki daudz labprātāk strādā godīgos uzņēmumos.

Pēdējos 30 gadus mēs [Ķīna] esam dzīvojuši kā pasaules fabrika. Ja mēs arī turpmāk vēlamies dzīvot kā pasaules fabrika, mums vajadzīgas dziļas iekšējas reformas. Taču es baidos, ka pašlaik šādām reformām mums nepietiek spēka un ka Ķīna tuvojas krīzei.

Laura Deja:

Intuīcija ir mūsu dzīves daļa. Bet es to pamanu

Ikviens lēmums, ko mēs pieņemam, daļēji balstīts uz mūsu intuīciju. Amerikāņu intuīte un grāmatu par intuīcijas attīstīšanu autore Laura Deja (*Laura Day*), kura konsultē vai pusi Volstrītas finansistu, lielu uzņēmumu pārstāvjus, slavenus aktierus un pat glābējus, kuri meklē pazudušos cilvēkus, uzskata, ka intuīcija ir viena no izdzīvošanai visvairāk nepieciešamajām prasmēm. Intuīcija darbojas visu laiku, un mums jāiemācās to pamanīt. Attīstīta intuīcija mūs brīdina gan par briesmām, gan par jaunām iespējām, kuras mums paveras. Laura Deja uzskata, ka intuīcija piemīt visiem, bet lielākā daļa cilvēku neprot tai pieslēgties. Sarunā ar *Biznesa Psiholoģiju* Laura Deja stāsta, kā iemācīties dzirdēt, redzēt un sajust savu intuīciju.

Kā jūs sapratāt, ka jums piemīt izteiktas intuitīvās spējas?

Kad man bija apmēram divdesmit gadu, es pa televizoru redzēju raidījumu par to, kā universitātes zinātnieki veic eksperimentus ar cilvēku apziņu, dodot cilvēkiem noteiktus uzdevumus un testus. Vajadzēja kaut ko uzminēt un paredzēt. Tajā brīdī es nodomāju – es taču to daru visu laiku, vai tiešām citiem cilvēkiem tas ir grūts uzdevums? Ar divdesmit gadu vecumam tipisku entuziasmu es piezvanīju uz raidījumu un teicu, ka es varu izdarīt visu, par ko viņi stāsta. Man atbildēja – lieliski, meitenīt, brauciet šurp! Rezultātā tā pati zinātnieku grupa veica testus ar mani, daži no šiem testiem tika parādīti televīzijā, un tā par manām spējām uzzināja daudz cilvēku. Tajā laikā man vēl nebija skaidras izpratnes un apzīmējuma tam, ko es daru un kādas spējas man piemīt; man vienkārši likās, ka man piemīt kāda neparasta un unikāla īpatnība. Man likās interesanti un aizraujoši, ka visi šie cilvēki – zinātnieki – interesējas par manām spējām. Mazliet vēlāk es apguvu dažas metodes, kā labāk izmantot intuīciju. Kādu laiku pēc tam, kad televīzijā rādīja pārraidi ar manu piedalīšanos, man sāka zvanīt dažādu uzņēmumu pārstāvji un lūgt, lai konsultēju viņus par dažādiem jautājumiem. Tā sākās mana intuitīvo karjera.

Kā jūs nokļuvāt Latvijā?

Latvijā es nokļuvu, pateicoties uzņēmumam *Anda Klavina Consultancy*, kas vadītājiem piedāvā apmācību par līderības tēmu. Uzņēmums mani uzaicināja vadīt semināru par intuīciju.

Kāda, jūsuprāt, ir intuīcijas definīcija?

Es uzskatu, ka intuīcija ir mūsu apziņas paplašinājums laikā un telpā.

Tā ir spēja saņemt informāciju, kuru mēs nevaram sev atklāt ar mācīšanos vai sajūtām. Tā ir sava veida mūsu sajūtu paplašinājums. Intuīcija darbojas visu laiku. Tas notiek bez jebkādas apzinātas piepūles no mūsu puses. Intuīcija pati visu laiku vērš mūsu uzmanību uz svarīgu informāciju.

Mēģināšu paskaidrot ar vizuālu piemēru. Ja jūs iztēlosieties līniju, sajūtas atradīsies kreisajā pusē, tad būs novietota loģika, bet intuīcija atradīsies labajā pusē. Intuīcija ir atsevišķs datu saņemšanas stāvoklis. Tā nekādā veidā nav saistīta ar jūtām. Es pat teiktu, ka cilvēki sliecas būt mazāk intuitīvi, ja tie pārāk paļaujas uz savām sajūtām. Piemēram, uzņēmumu vadītāji dažreiz brīnās – kāpēc viņu unikālā marketinga stratēģija, kas izstrādāta ar tādu bijību un priekpilnām gaidām, pēkšņi tirgū izgāžas? Tāpēc, ka objektīvi izvērtēt stratēģiju un uztvert intuīcijas sūtītos signālus traucēja pārmērīgs jūtu pārsvars cilvēku apziņā. Jo vairāk jūs zināt vai jo vairāk esat emocionāli atkarīgi no konkrētā rezultāta, jo vairāk jūsu jūtas rada šķēršļus gan intuitīvo datu saņemšanai,



Laura Deja

gan to interpretācijai.

Intuīcija ir dabiska un ļoti spēcīga spēja, kas vienmēr ir aktīva un darbojas pat šobrīd, kad mēs ar jums sarunājamies. Es uzskatu, ka intuīcija ir viena no izdzīvošanai visvairāk nepieciešamajām prasmēm. Intuīcija mūs brīdina gan par briesmām, gan par jaunām iespējām, kuras mums paveras. Intuīcija piemīt visiem, bet lielākā daļa cilvēku neprot tai pieslēgties.

Kā iemācīties pieslēgties intuīcijai?

Cilvēkiem ir tendence iegūt pārāk daudz informācijas katru dienu. Viens no iemesliem, kāpēc mēs tik reti apzināti izmantojam un pārvaldām intuīciju, ir tas, ka mums jau ir pārāk daudz informācijas, kas jāapstrādā, – no ārpasaules, televīzijas, cilvēkiem, interneta, grāmatām un citiem avotiem. Ja jūs vēlaties pareizi izprast situāciju ar minimālo spriedumu skaitu, jums jācenšas saglabāt pilnīgu objektivitāti – atslēdziet pārdzīvojumus un saglabāiet skaidru galvu.

Atcerieties, ka intuīcijai ir nepieciešams mērķis, jautājums. Protiet izvirzīt mērķi savai intuīcijai. Intuīcijai ir jāreaģē uz kaut ko. Jums ir jānosaka sev skaidrs mērķis vai skaidrs jautājums.

Otrais solis – pārliecinieties par sava mērķa skaidrību un par to, ka šajā galvenajā mērķī nav apslēpti nekādi papildu mērķi.

Trešais solis – pierakstiet savu mērķi (vai jautājumu) uz papīra un turpiniet dokumentēt visu, ko jūs jūtat. Pierakstiet visu, kas jums nāk prātā, ko jūs jūtat saistībā ar šo mērķi vai jautājumu. Mūsu prāts ir ļoti haotiska vieta, un mums ir tendence pazaudēt to, kas pie mums atnāk. Pierakstot šo informāciju, jūs nākotnē varēsiet pārbaudīt, vai tā bija pareiza.

Daudziem cilvēkiem ir grūti pieslēgties intuīcijai, jo viņiem galvā vienlaikus ir pārāk daudz mērķu – primārie, sekundārie utt. Piemēram, jūs vēlaties gūt panākumus darbā. Jūs arī vēlaties patikt savam priekšniekam. Un klāt pie tā visa jūs vēlaties saņemt lielu algu. Tādējādi jūsu galvenais mērķis kļūst arvien mazāk atšķirams un tiek pazaudēts. Cilvēki bieži vien neapzinās, ka vienlaikus cenšas sasniegt ļoti dažādus mērķus. Viņu uzmanība ir izkliedēta, intuīcija vienlaikus sūta signālus par visiem mērķiem, un uztvert šos signālus kļūst arvien grūtāk.

Tāpat jāatceras, ka intuīcija risina uzdevumus, kurus tai uzdod gan prāts, gan zemapziņa, tāpēc ir svarīgi attīstīt spēju kontrolēt savas zemapziņas mērķus.

Spēju uztvert intuīcijas sūtīto informāciju var attīstīt, pastāvīgi vingrinoties. Pieņemot lēmumus vai meklējot atbildi uz kādu jautājumu, pievērsiet uzmanību tam, ko jūs jūtat ar visām piecām maņām – redzi, tausti, garšu, smaržu un dzirdi, kā arī tam, kādas domas, atmiņas un jūtas jums rodas. Pieņemiet visus savus iespaigus un pierakstiet tos. Mēģiniet tos interpretēt un saprast, ko jums mēģina pateikt jūsu intuīcija.

Ar ko intuīcija atšķiras no intelekta, gudrības un loģikas?

Gudrība, loģika, intelekts, pieredze un pat radošums ir daudz sarežģītāki procesi nekā intuīcija, kas darbojas ļoti vienkārši – jums rodas jautājums, un jūs saņemat atbildi.

Gudrība sakņojas tajā, ko indivīds jau ir pieredzējis. Tā balstās

uz iepriekšējo pieredzi un zināšanām. Domāju, ka intuīciju var uzskatīt par daļu no gudrības. Loģika un intelekts ir zināšanas, ko mēs iegūstam mācību un zināšanu apguves procesā. Intuīcija savukārt balstās uz jaunu informāciju, kuru indivīds vēl nav saņēmis. Pat divus gadus vecam bērnam ir intuīcija, kaut gan pieredzes, gudrības un intelektualitātes viņam nav. Tomēr briesmu gadījumā viņa apziņa pateiks viņam, ko darīt, un viņš intuitīvi rīkosies pareizi.

Es iesaku vienmēr ievērot šādu secību: vispirms intuīcija, tad loģika, pēc tam emocijas. Protams, es nesaku, ka intuīcija ir svarīgāka vai precīzāka par loģiku un emocijām. Es iesaku iemācīties kontrolēt emocijas un no loģiskās domāšanas izvairīties, pirms intuīcijai ir iespēja pašai tikt galā ar šo problēmu.

Pieņemot lēmumus, vislabāk būtu saprast, ko saka intuīcija, ko – loģika, gudrība un pieredze, un tad pieņemt kombinētu lēmumu, balstoties uz to visu. Citiem vārdiem sakot, veiksmīga lēmuma recepte ir šāda – nedaudz informācijas, nedaudz loģikas un pieredzes un daudz intuīcijas.

Pastāstiet par kādu praktisku metodi, kā pieslēgties intuīcijai.

Izmēģiniet šādu metodi: pirms došanās gulēt noformulējiet jautājumu vai problēmu, kam nepieciešams risinājums, un pierakstiet to. Piemēram, jums ir grūtības darbā, un jūs nezināt, ko darīt tālāk. Uz papīra lapas uzrakstiet jautājumu – «Kāds būs mans nākamais solis, lai uzlabotu karjeru?». Un dodieties gulēt. Atkārtojiet šo rituālu vairākas dienas. Visinteresantākais ir tas, ka jūsu intuīcija nepārstāj darboties pat tad, kad jūs aizmieģat. Tā meklē atbildes pat naktī. Un tuvāko dienu laikā jūs noteikti atradīsiet atbildi uz savu jautājumu. Jūs vienkārši pēkšņi satiksiet to.

Vai nav bail pajauties uz intuīciju?

Intuīcijas apzinātai izmantošanai nepieciešama drosme. Bieži var dzirdēt, kā cilvēki citiem iesaka «uzticēties savai iekšējai balsij» vai «uzticēties savai priekšnojautai». Tomēr intuīcijas izmantošana prasa daudz vairāk nekā tikai uzticēšanos, jo dažreiz jūs gadiem ilgi nezināt, vai jūsu intuīcijai bija taisnība, līdz brīdim, kad kāds jums zvana un saka: «Bet tev taču bija taisnība!»

Intuīcijas uzdevums ir cīnīties ar mūsu aizspriedumiem attiecībā uz to, kā uzbūvēta pasaule, ar mūsu noslieci uz loģiskiem secinājumiem un pārlietu lielo paļaušanos uz «veselo saprātu». Jūs varat justies neērti un pat muļķīgi, saņemot un skaļi izsakot intuitīvos iespaigus, kamēr jūsu loģiskais prāts un apkārtējie cilvēki saka, ka jūs nevarat neko zināt par to, par ko jums nav nekādas informācijas. Tomēr lēmuma teorētiskai pieņemšanai ir nepieciešamas visplašākās zināšanas par konkrēto jautājumu, bet intuīcijai ir nepieciešams tikai jautājums. Atšķirībā no mūsu fizisko sajūtu orgāniem un spriešanas spējām intuīcija nav ierobežota ne laikā, ne telpā. Intuīcijai nav nepieciešams, lai jūs kaut ko «zinātu» par to, par ko jūs veidojat savu viedokli. Intuīcija var jums paziņot to, kas vēl tikai var notikt, to, ko jūs nekad neesat redzējis, par vietām, kur nekad neesat bijis. Nebaidieties uzdot jautājumus savai intuīcijai. Un neignorējiet atbildes, ko tā jums sūta.

Vai intuīcijas attīstīšana ir ilgs process?

Mūsu intuīcija jau tā ir attīstīta!

Intuīcija ir mūsu visu dzīves daļa. Bet ne visi to pamana. Intuīcija

ir jūsu iekšējās pasaules daļa. Un tā sāk darboties, kad jūs to notēmējat uz saviem pozitīvajiem mērķiem. Jo vairāk jūs praktizēsiet savas intuitīvās spējas, jo vieglāk būs veikt visu uztveres un interpretācijas darbu.

Kas ir vissarežģītākais jūsu darbā?

Atbildot cilvēkiem uz viņu jautājumiem, man nav ne jausmas, vai man ir taisnība vai ne. Es viņiem vienkārši pastāstu, ko saka manas sajūtas un uztvere, ar kuru palīdzību intuīcija sūta man signālus. Man nav cita izskaidrojuma, ko teikt cilvēkiem par manām atbildēm. Tikai laiks rādīs, vai man bija taisnība vai ne. Dažkārt ir jāgaida ilgi, un reizēm tas nav viegli.

Jūs esat palīdzējusi glābējiem atrast pazudušus cilvēkus. Vai tiešām ikviens var attīstīt savu intuīciju līdz tādām līmenim?

Bez šaubām! Katrs no mums ir intuitīvs ik brīdī. Ļoti svarīgi ir trenēt intuīciju.

Mēs divpadsmit gadus pavadām skolā, trenējot loģiku, intelektu un emocijas, tomēr kaut kādu iemeslu dēļ mēs nemaz netrenējam savu intuīciju, tāpēc bieži vien sanāk tā, ka intuīcija nestrādā mūsu labā un mūsu mērķu labā.

Vai attīstīta intuīcija nozīmē, ka jūs nekad nekļūdāties?

Intuīcijas galvenais trūkums ir tas, ka intuitīvais process sastāv no diviem posmiem: informācijas saņemšanas un interpretācijas. Kaut gan informācija, kuru mēs intuitīvi iegūstam, vienmēr ir pamatota, mums tā vēl ir jāsaprot. Mēs visi esam cilvēki, un kļūdīties ir cilvēcīgi, tāpēc intuitīvās informācijas interpretācijas procesā var rasties kļūdas. Šo interpretācijas kļūdu iespaidā jūs varat pieņemt nepareizus lēmumus un nepareizi rīkoties. Tāpēc viennozīmīgi apgalvot, ka attīstīta intuīcija pasargās jūs no kļūdām, nav iespējams.

Cik svarīga intuīcija ir biznesā?

Visi veiksmīgie vadītāji un uzņēmēji ir intuīti. Džordžs Soross bieži jūta muguras sāpes, jo bija kļūdījies. Ja sākās sāpes, viņš saprata, ka kaut kur ir pieļāvis kļūdu. Tad viņš sāka rūpīgi analizēt savu rīcību un pieņemtos lēmumus un gandrīz vienmēr atrada nepilnības un



to, kas bija izdarīts nepareizi. Kad viņš pieņēma korigējošu risinājumu, muguras sāpes pazuda.

Daudziem cilvēkiem ir grūti atzīt, ka pastāv intuīcija.

Ja jums ir grūti atzīt intuīcijas pastāvēšanu, vismaz izliecieties, ka jūs tai ticat. Vienkārši noticiet, ka tā pastāv. Galu galā – ko jūs varat zaudēt? Ja man ir taisnība, jūs atklāsi intuīciju un iegūsi papildu informācijas avotu par sevi un savu apkārtni. Ja jūs tomēr secināsiet, ka intuīcijas nav, jūs vismaz iemācīsieties analizēt savas attiecības ar cilvēkiem un uztvert viņu vēstījumus – apzinātos un neapzinātos, verbālos un neverbālos. **BP**

biroja dzīvās būtnes – telpaugi

Apmēram pirms 300 gadiem no tālām zemēm Eiropā nonāca pirmie istabas augi. Toreiz tie bija tikpat vērtīgi un reti kā zelts un sāls. Šodien pie telpaugiem interjerā mēs esam pieraduši, taču tas nemazina to nozīmi mūsu apkārtējā telpā. Telpaugi birojam piešķir mājīgumu, eleganci un stilu. Bez tam birojā esošie augi sniedz cilvēkam atslodzi un atbrīvo no stresa. Vajag tikai nedaudz piedomāt pie telpaugu izvēles un izvietojuma telpā, protams, neaizmirstot tos aprūpēt. Un pat augu aprūpēšana nāk cilvēkam par labu. Par telpaugu labajām īpašībām stāsta SIA Rīgas meži daļas Mežaparks dārzniece Inese Pētersone.

Kāpēc birojos būtu vajadzīgs telpaugu noformējums?

Pirmkārt, ar telpaugiem darba telpu ir iespējams padarīt tīkamāku, jo biroji lielākoties ir visai bezpersoniski un ne pārāk mājīgi. Otrkārt, pētījumi ir pierādījuši, ka istabas augi darbavietās atstāj labu iespaidu uz strādājošo veselību un noskaņojumu. Vērojot tos, cilvēks atpūšas no dokumentiem, skaitļiem un citiem tiešajiem pienākumiem. Bez tam ir brīnišķīgi, ja ir iespēja rūpēties par līdzās esošajiem augiem, kaut vai tikai laiku pa laikam tos aplaistot. Tiešais kontakts ar augu cilvēkam ļauj atbrīvoties no stresa.

Izvēloties un iegādājoties istabas augus, nedrīkst aizmirst, ka katram no tiem piemīt arī dekoratīvas īpašības, kas spēj pasvītrot mūsu telpas atmosfēru. Ja palūkojamies no interjerista vai stilista viedokļa, tad katrā augā atrodamas raksturīgas iezīmes, formas vai krāsas, kas īpaši labi harmonizē ar atsevišķiem stiliem.

Pārdomāti izkārtējot telpās augus, ir iespējams mainīt telpas koncepciju un interjeru. Ir telpas proporcijas, kas ir tīkamas acij un ķermenim, bet ir proporcijas, kas tādas nav. Piemēram, daudziem nepatīk tas, ka telpai ir augsti griesti. Reizēm cilvēks pat nespēj pastāstīt, kāpēc telpa liekas nemājīga un kāpēc viņš tajā slikti jūtas. Visticamāk, ka sliktās sajūtas rada pārmēru augstie griesti. Tādos gadījumos to var mainīt, izvietojot telpā nokarenas formas augus no griestiem uz leju. Tas rada mājīgumu. Toties lieli augi it kā vizuāli „paceļ” griestus.

Lieli augi telpā vislabāk izskatās kā dominante. Interesantus efektus var panākt, izmantojot gaismēnas. Piemēram, vēdekļpalmu, paparžu vai juku lapu pušķu grafiskās aprises īpaši labi izceļas pretgaismā. Birojos var būt tumši gaiteni, kuros ir tikai mākslīgais apgaismojums. Taču izrādās, ka ir augi, kas to itin labi panes. Un ar šādiem augiem pat tumšus, nemājīgus gaitenus var padarīt par pieņemamu vidi.

Augiem domātas arī savas mēbeles – plauktiņi, soliņi, puķu galdiņi, silītes, puķu kāpnes. Piemēram, augi ļoti labi aug un izskatās uz stikla plauktiņiem.

Kā augus vislabāk izvietot telpā?

Izvietojot un grupējot telpaugus, ir vairāki pamatprincipi, pēc kuriem jāvadās. Viens no tiem ir tāds – augu nedrīkst novietot pašmērķim, citādi labi nejutīsies ne pats augs, ne arī tā saimnieks. Parasti augi paši pasaka priekšā, kādos augšanas apstākļos tie jutīsies labi. Piemēram, augi ar biezām, gaļīgām lapām vai ērkšķiem labi jutīsies pilnā gaismā un saulē. Lielas un parasti maigas lapas ir augiem, kas mīl gaišu pusēnu, bet ne tiešu sauli, piemēram, antūrijai. Auga lapu izskats norāda, kādos apstākļos konkrētais augs ir dzīvotspējīgs. Reizēm kādu augu atnes uz darbu tāpēc, ka mājās tas kļuvis lieks. Tā, protams, var darīt, taču tad, pirms augu novietot jaunajā vietā, tas rūpīgi jāizpēta un jāsaprot visas tā vajadzības.

Jānovērtē, vai gaiss biroja telpās ir sauss vai mitrs. Birojos parasti ir centrālapkure. Ir augi, kuriem nepatīk krasas temperatūras svārstības, un brīdī, kad tiek pieslēgta apkure, tie izjūt lielu stresu. Piemēram, mans spožais fikuss, sākoties apkures sezonai, reiz sajuta tādu šoku, ka nometa pilnīgi visas lapas un ilgu laiku stāvēja kails un *briesmīgi apvainojies*. Savukārt, ja gaiss ir pārāk sauss, lapām sāk dzeltēt vai apbrūnēt gali. Protams jāņem vērā arī biroja apgaismojums, interjers un vieta, kur augs atradīsies. Bieži vien augus sakrauj uz palodzes citu citam blakus. Zaļās krā-



Inese Pētersone

sas ir daudz, taču skata nav nekāda. Kāpēc? Tāpēc, ka šādi izkārtoti augi rada nekārtīgu iespaidu, saplūst vienā zaļā masā un nevienu no tiem īsti neredz. Tas rada traucējošu un pat nepatīkamu sajūtu. Taču atliek šos augus sagrupēt, un ikviens augs izcelsies, ja vien tam atradīs īsto vietu. Piemēram, izvietojot sīkziedu augus starp lielziedu augiem, kam ir arī lielas lapas, sīkos augus visticamāk vispār neredzēs. Bet, ja šos sīkos augus izvietoj grupā, tie veido veselu ansambli, kas labi izskatās un uzreiz pievērš uzmanību. Izvietojot telpā augus, ir svarīgi novērtēt, no kāda skata punkta konkrētā augu kompozīcija vislabāk izskatīsies. Lieliski, ja cilvēks no savas darbavietas varētu redzēt telpā izvietotos augus. Protams, telpas noformēšanā var būt arī cits risinājums, kad augi izceļ cilvēku un kalpo viņam par fonu.

Ko labāk iegādāties – ziedošus augus vai tādus, kam ir tikai zaļas lapas? Protams, ziedoši augi ir krāšņi, bet tie prasa arī lielāku uzmanību. Lai augs ziedētu, tam ir vajadzīgas lielākas rūpes. Turklāt jāatceras, ka neviens augs nezied visu cauru gadu. Katram augam ir miera periods, kad tā dekoratīvitate, iespējams, atpaliek no citiem augiem, kas tik krāšņi nezied.





Kļūdas var rasties tad, kad augu atnes no mājām, iestāda pirmajā podā, kas patrāpās, novieto, kur pagadās, un aizmirst par to. Tā bija manā kādreizējā darbavietā – cilvēki sanesa no mājām augus, un pēc tam neviens tos nevēlējās pat laistīt. Toreiz mēs ar kolēģi šos augus pārstādījām atbilstošos puķu podos, sagrupējām tos, un pēkšņi iznāca tāds brīnišķīgs papildinājums interjeram, ka pašas bijām pārsteigtas par rezultātu. Atceros, ka daudzi man jautāja kur es pirkšu šo vai to puķi, bet es atbildēju – tās taču visu laiku te stāvēja, tikai bija ieslēptas starp citām! Tiklīdz augam ir atrasta istā vieta, tas pateicībā priecē visus ar savu krāšņumu.

Vai telpaugi ir jāpieskaņo telpas stilam?

Tas gan, protams, nav nekas jauns, bet augu pieskaņojums telpas stilam ir ļoti svarīgs. Arhitektu iecienītiem augiem, piemēram, palmām, jukām, gumijkokiem vai istabas liepām, ir tādas formas, kas izceļ noteiktu dizainu.

Ir augi, kuri lieliski iekļaujas, teiksim, jūgendstila interjerā. Savukārt Vidusjūras vai japāņu stila augus tādā interjerā nevajadzētu likt. Pie jūgendstila un *art deco* piestāv cēla izskata augi ar asām kontūrām, piemēram, amarilji, antūrijas, kallas un gardēnijas. Pie bīdermeiera angļu vai franču stila mēbelēm – acālijas un Alpu vijolītes, arī begonijas, efejas un papardes. Modernam dizainam ar stikla un metāla elementiem piestāv augi ar grafiskām, skulpturālām formām – piemēram, asparagi, dracēnas, papardes, monstere, eiforbijas, lielie fikusi, arī kaktusi un palmas. Pie eksotiskām mēbelēm, teiksim, niedru pinumiem pieder orhidejas un palmas, bet japāņu stilam – acālijas, bambusi, kalmes, rafijpalmas, kā arī visi *bonsai* tipa istabas augi. Katram telpas iekārtojuma stilam piestāv savi augi. Ja pie šiem padomiem pieturas, tad kļūdities būtībā nav iespējams.

Tas pats attiecas uz trauku, kurā augs iestādīts. Piemēram, maziem ziedošiem romantiskajiem augiem, tādiem kā Alpu vijolītes vai sanpaulijas, piestāv ar dzīvespriecīgām krāsām apgleznoti podiņi, kuros šie augi ļoti labi izeļas. Savukārt jukas vai līdakastes ļoti labi izskatās ģeometriskas formas podos vai apaļos metāliskos podos. Vidusjūras stila augi labi izskatās keramikas podos, kuros dominē zilā vai dzeltenā krāsa. Protams, augam nekas nenot-

tiks, ja tas atradīsies vienkārša izskata traukā, taču tas augu neizceļ. Bieži gadās tā, ka augu palaimējas ievietot istā podā un pareizā vietā, un tas, kas likās metams ārā, pēkšņi kļūst par telpas galveno interjera elementu.

Ar šīm lietām nodarbojas interjera dizaineri un stilisti, ja vien viņiem ir kādas zināšanas par augiem. Parasti gan dizaineri šajās lietās īpaši neiedziļinās. Taču lielu uzņēmumu birojos, bankās un tirdzniecības centros augi ir arī interjera objekti, kas to īpaši papildina.

Vai telpaugiem birojā ir tikai estētiskas funkcijas?

Kā zināms, augi ir dzīvi, un katram no tiem ir sava enerģija. Piemēram, kaktusi ar savām asajām adatām labi uztver un absorbē sevī statiskās elektrības lādiņus, kas nāk no datoriem. Droši vien nebūtu slikti uz galda blakus datoram turēt mazu kaktusiņu. Savukārt difenbahijām, fikusiem un istabas ģerānijām piemīt dezinficējošas īpašības – šie augi izdala bioloģiski aktīvas vielas, kas nogalina stafilokokus un streptokokus. Mūžzaļais laurs ir īpaši piemērots cilvēkiem, kuri cieš no sirds un asinsvadu saslimšanām.

Ja birojā ir daudz augu ar zaļām lapām, tie uztur telpā gaisa mitrumu, līdz pat 5 %. Ņemot vērā, ka mūsdienu birojos ir plastikāta mēbeles, lamināta grīdas, režģīša sienas un pakešu logi, tad mitruma tajos ļoti pietrūkst. Toties efejas, lilijas un vijolītes caur savām lapām filtrē izgarojumus no plastikāta, lamināta, sintētikas un mazgāšanas līdzekļiem – savu iespēju robežās, protams. Starp dekoratīvajiem telpaugiem ir arī ārstnieciskie augi, piemēram, kalanhoja, alveja, zelta stīga un agave. Ir ēdamie augi, kas jātur tuvu virtuvei. Ir augi, kas īpaši patīk bērniem, jo tie kaut ko dara. Arī mans dēls ir teicis – es gribu to puķi, kas ēd mušas. Tas ir tāds kukaiņēdājs augs – Venēras mušķērājs jeb dioneja. Tam ir divdaļīgas lapas ar gariem zobiem, un, tiklīdz lapai pieskaras, tā aizveras ciet.

Augi taču palīdz cilvēkam arī emocionāli, vai ne?

Japāņi bambusu uzskata par veiksmes koku, jo tas ļoti labi palīdzot pret stresu. Laikam jau šis uzskats nav gluži bez pamata. Tā



ir tāda kā meditācija – vērot un aprūpēt īstā vietā noliktu kociņu, un stresa sajūta tiešām mazinās. Kaut arī japāņu kultūra ir pavisam citāda, man tomēr liekas, ka japāņu pasaules uztvere, tas, kā viņi kopj dārzus un ceļ mājas, savā dziļākajā būtībā ir ļoti līdzīga latviešu dzīves filozofijai.

Tāpat ir arī ar mazajiem japāņu *bonsai* kociņiem – viena lieta, ka tu tādu nopērc, bet īstenībā tas nemaz nav tik vienkārši, vajadzīgas zināšanas un rūpes, kociņš visu laiku jākopj, jāapgriež, jāpārstāda... Domāju, ka tas ir ļoti pozitīvi – trāķajā ikdienas skrējienā pēkšņi apstāties un attāpties: pagaidi, man taču jāaplaista kociņš. Kā teicis Sent-Ekziperī – mēs esam atbildīgi par tiem, kurus esam pieradinājuši, un tas attiecas arī uz augiem. Rūpējoties par augu, cilvēkam ir iespēja atpūtināt smadzenes. Ja visu laiku skrien bez pārtraukuma, tad vienā brīdī tas vairs nē. Reiz es lasīju par kādu tālbraucēju šoferi, kuram bija divi *bonsai* kociņi. Braucot reisos, viņš abus kociņus pēc kārtas vadāja sev līdzi. Visu laiku esot kopā ar šiem kociņiem, viņš ar tiem bija emocionāli saaudzis kā viena ģimene. Tādā veidā augi, manuprāt, nāk cilvēkam palīgā.

Reizēm saka – nu, stāv telpā tas augš, un kas no tā? Protams, ka nekas, tikai jāatceras, ka augi ir dzīvi, tie jūt, droši vien pat dzird un savu iespēju robežās komunicē ar mums. Dažreiz arī es ar augiem esmu sarunājusies. Un, ticiet vai ne, ir bijis tā, ka esmu norādījusi augus par sliktu uzvedību, un tie uzreiz mainījuši savu augšanas manieri. Piemēram, man ir četri dažādi Ziemassvētku kaktusi, un neviens no tiem uz Ziemassvētkiem neziedēja. No spriedu – nav vērts, jālikvidē tie kaktusi, nav no tiem nekādas

jēgas... Bet uz Lieldienām viņi visi uzziedēja tā, kā vēl nekad nebija ziedējuši. Cits gadījums ir ar sanpaulijām, tautā sauktām par indiāņu vijolītēm. Šīs puķes grib, lai katru dienu pie viņām pieiet, lai gan tām ļoti nepatīk, ja tās aiztiek. Bet, ja aizmirsīsi ilgāku laiku sanpauliju apsveicināt, tad tā nobeigsies.

Augam, tāpat kā cilvēkam, ir sava dzīves telpa, kuru tas piepilda ar savu enerģētiku. Man mājās ir baltdzīslu maranta, ko mēdz saukt arī par truša pēdām. Šī puķe ļoti labi jūtas pie televizora, kaut gan tā starojumu citi augi nepanes. Ja šo puķi pārlietu kaut kur citur, tā sāk nīkuļot, it kā tādā veidā prasoties atpakaļ vecajā vietā.

Par telpaugu aprūpi jau arī nevajadzētu aizmirst?

Latvijā ir diezgan populāras firmas, kas specializējas telpaugu aprūpē. Divas reizes nedēļā firmas speciālisti nāk uz uzņēmuma biroju, kur aprūpē, aplaista, mēslo un pārstāda augus. Daudziem augu aprūpes speciālistiem ir līgumi ar lieliem uzņēmumiem.

Vai Latvijā ir augu izmantošanas risinājumi, kas tev patīk kā speciālistei?

Viens no visveiksmīgākajiem projektiem man liekas sociālā portāla *draugiem.lv* birojs, kurā ir zaļā augu siena, gluži kā Patrika Blanka tropisko augu siena. Uztaisīt tādas sienas ir ļoti liela māksla, un auksto ziemu dēļ pie mums ārpus telpām tas vispār nav iespējams. Toties iekštelpās gan kaut ko tādu var uztaisīt, un tas tiešām ir to vērts. **BP**

Tavs jaunais hobijs sākas šeit! Powerhoop mājas treniņš

Fitness... ar rozīnīti

Izkļaidējošs, efektīvs
treniņš Tavam viduklim,
vēderam un mugurai



Tu būsi pārsteigts, cik ātri sajūtīsi rezultātus:

- ✓ Slaidāku vidukli un stingrāku korseti
- ✓ Trenētus vēdera, sēžas un agušstilbu muskuļus
- ✓ Mazinātas muguras sāpes un stīvumu
- ✓ Uzlabotu koordinācijas un līdzsvara sajūtu
- ✓ Kardio treniņu un kaloriju dedzināšanu



RIŅĶOTĀJU KLUBS.LV

veikals@rinkotajuklubs.lv



Jūnijā un jūlijā, pērkot jauno Powerhoop DeLuxe un Powergloves,
saņem dāvanā DVD ar vairāk kā 40 riņķošanas vingrojumiem!

bodyART

pozitīvā vēsts

Nogurstot no straujā un saspringtā dzīves ritma, cilvēki, kuri vēlas rūpēties par savu veselību, arvien biežāk izvēlas tādas brīvā laika pavadīšanas iespējas, kas dod patvērumu no ikdienas steigas un stresa un sniedz miera un harmonijas sajūtu. *bodyART* treniņš ir holistiska funkcionālo treniņu sistēma, kas iedarbojas uz cilvēkiem fiziskajā, prāta un emocionālajā līmenī. Tas uzlabo fizisko stāvokli, iemāca apzināties un kontrolēt savas kustības, kā arī sekmē iekšējo koncentrēšanos un harmoniju.

Sarunā ar starptautisko *bodyART* meistartreneri un mācībspēku Jūliju Pšibilku (*Julia Przybilka*), kura nesen viesojās Latvijā un vadīja Latvijas *bodyART* skolas organizētās starptautiskās *bodyART* mācības Latvijas *bodyART* instruktoriem, kā arī īpašo *bodyART* treniņvakaru Rīgā, par godu šīs treniņu sistēmas izveidošanas 20 gadu jubilejai, kas apritēja šogad, *Biznesa Psiholoģija* noskaidroja, ar ko šis treniņu veids atšķiras no pārējiem un kā tas palīdz cilvēkam radīt pārmaiņas savā dzīvē līdz ar kustēšanos, sevis un citu pieņemšanu un sekošanu savai sirdij.

Kādi būtu galvenie pagrieziena punkti jūsu akadēmiskajā izglītībā un karjerā?

Pēc skolas beigšanas es devos no Berlīnes uz Mīnheni, lai kļūtu par dejotāju. Pēc tam nolēmu iegūt "pienācīgu izglītību". Es pavadīju divarpus mācību gadus lielā izdevniecībā *Verlagsgruppe Bertelsmann*, kur apguvu biznesa pamatus un administrēšanu. Vēlāk strādāju reklāmas un foto aģentūrās, līdz apprecējos un piedzima bērni.

Bērnu parādīšanās ievada mani fitnesa pasaulē. Pabeigusi dau-

dzas sertifikācijas mācības grupu nodarbībām fitnesā, es kļuvi par IFAA (*International Fitness and Aerobic Academy*, Starptautiskā Fitnesa un Aerobikas akadēmija) prezentētājtreneri un mācībspēku Vācijā. Vadīju apmācību aerobikā, *step* un funkcionālajā spēka treniņā. Tā es satikos ar Robertu Štainbaheru (*Robert Steinbacher*) - *bodyART* izveidotāju.

Bērnībā jūs aktīvi nodarbojāties ar mākslas vingrošanu, baletu un dejām. Kas pamudināja jūs pievērsties sportam?

Man vienkārši patīk kustēties un uzstāties. Es domāju, ka tā īsti nav tā lieta, ko tu apzināti izvēlies trīs gadu vecumā – es vienkārši biju „tam radīta”, jo vecāki mani nekad nespieda to darīt. Vingrošana bija mana mīļākā nodarbošanās. Kad es biju bērns, man patika piedalīties sacensībās un ceļot. Arī balets bija daļa no tā visa, un es izbaudīju dejošanu. Mana mīļākā lieta allaž ir bijusi improvizācija. Pēc vingrotājas karjeras beigšanas es vēlējos kļūt par dejojāju, jo gribēju atrasties uz skatuves. Taču tad pēc 15 disciplinā un sasprindzinājumā pavadītiem gadiem es vēlējos vienkārši sportot un dejošanu atstāt kā vaļasprieku. Tāpēc es izvēlējos apgūt citu profesiju, pirms vēlāk atgriezties sportā.

Kā jūs sākat praktizēt *bodyART*?

2002. gadā vēža dēļ es zaudēju māti. Man bija ļoti grūti to pieņemt, un es jutos kā pazudusi – vēža dēļ es 19 gadu vecumā jau biju zaudējusi tēvu. Pēc fiziska un emocionāla sabrukuma es zaudēju matus. Tas notika tikai sešus mēnešus pēc mātes aiziešanas. Šajā brīdī es sapratu, ka kaut kas ir noticis nepareizi un man vajag parūpēties par sevi pašu. Mēģināju atrast treniņu, kas dotu man enerģiju atpakaļ, nevis tikai visu laiku atdotu to prom. Pēc *cigun*, jogas un *Pilates* izmēģināšanas es piedzīvoju *bodyART* un iemīlējos tajā.

Kā jūs izlēmāt kļūt par *bodyART* treneri?

Vienā no IFAA konferencēm es satiku Robertu, un viņš ielūdza mani piedalīties *bodyART* mācībās. Viņš teica, ka viņam vajagot mani savai mācībspēku komandai, un es viņam derot tieši tāda, kāda esmu. Es katru dienu praktizēju un mācījos. Pat paņēmu trīs mēnešu pārtraukumu no visa cita, lai tikai fokusētos uz sevi un *bodyART*. Tā *bodyART* kļuva par daļu no manas dzīves.

Kāds ir *bodyART* sistēmas galvenais mērķis?

bodyART treniņš ir holistiska funkcionālo treniņu sistēma. Tas nozīmē, ka šī sistēma iedarbojas uz jums gan fiziskajā, gan prātā, gan emocionālajā līmenī. Tās galvenais mērķis ir stiprināt un izstiept vienlaicīgi, iekļaujot elpošanas paņēmienus, kas ļauj atbrīvot sasprindzinājumu un paplašināt cilvēka fiziskās un mentālās robežas.



Jūlija Pšibilka

bodyART uzlabo stāju – ne tikai tāpēc, ka kļūstat vairāk trenēts, bet arī tāpēc, ka iemācāties apzināties un kontrolēt to, kā jūs kustaties.

Viss *bodyART* balstās uz *in* un *jaņ* principiem, kuru pamatā ir tradicionālā Āzijas filozofija un pieci elementi. Tas nozīmē līdzsvaru, aktivitāti-pasivitāti, sasprindzināšanu-atbrīvošanu, augšā-lejā, uz priekšu-atpakaļ, ieelpot-izelpot, pēc katras grūtas vai izaicinošas kustības vienmēr sekos kaut kas mazāk grūts. Šādā veidā *bodyART* dalībnieks izbauda grūtu treniņu un vienlaicīgi tiek enerģētiski uzlādēts. Šis princips tieši projicējas mūsu ikdienas dzīves paradumos, lai sekmētu dzīves kvalitātes uzlabošanu.

Kādas treniņu metodes izmantotas un apvienotas *bodyART*?

Kā jau iepriekš minēju, galvenās treniņa metodes ir terapija, spēks un polaritātes vingrinājumi, kas apvienoti ar elpošanas paņēmieniem. Jūs atradīsiet arī *ci* (*Qi*) kustības, relaksācijas paņēmienus, mērenu kardiotreniņu, stiepšanos, jogas iedvesmotus vingrinājumus – tas viss apvienots vienā visaptverošā treniņa metodē.



Foto no personīgā arhīva

Kādas ir lielākās *bodyART* priekšrocības salīdzinājumā ar citām treniņu metodēm?

bodyART vienmēr iedarbojas uz visu ķermeni kopumā. Te netiek izdalīts atsevišķu muskuļu grupu treniņš. Tas nozīmē funkcionalitāti un tātad atbilst veidam, kā mūsu ķermenim paredzēts kustēties. Tā vietā, lai apziņa paliktu ārēja, *bodyART* treniņa fokuss ir vadīt cilvēku uz iekšējo koncentrēšanos ar vingrinājumiem, kas pieprasa ļoti lielu kustību apzināšanos. Tas rada pārmaiņas un veselību ne tikai fiziskā līmenī, bet arī prāta un emocionālajā līmenī. Nepastāv nekādas dogmas – *bodyART* tic, ka ikvienai cilvēcei būtnēi ir savas individuālas un atšķirīgas vajadzības. Tāpēc, nodarbības laikā sekojot piecām enerģijas fāzēm, kas saistītas ar pieciem elementiem, katrs indivīds atradīs savu izaicinājumu un līdzsvaru.

Vai *bodyART* ir vienlīdz piemērots gan sievietēm, gan vīriešiem? Vai tas ir piemērots bērniem?

bodyART ir piemērots ikvienam – vīriešiem, sievietēm, bērniem un vecāka gadagājuma cilvēkiem. Katrā nodarbībā instruktors dod norādījumus vingrinājumu modifikācijām, lai padarītu tos pieejamus ikvienai mērķauditorijai.

Kāda ir *bodyART* logo iekļautā hieroglifa nozīme?

Tā ir Āzijā cēlusies zīme, kuras nozīme ir „vienots, visaptverošs”. Vārds *bodyART* nozīmē “kustības MĀKSĻA” (*the ART of movement*).

Kā *bodyART* nodarbības iedarbojas uz cilvēku fiziski un garīgi?

Treniņa dalībnieks pieredzēs, ka tas ir – strādāt ar sevi, jo fokuss nodarbības laikā tiek vadīts „uz iekšu”. Vingrinājumi iedarbojas uz visu ķermeni kopumā. Ir pietiekami daudz laika ar prātu apziņoties katru locītavu un katru muskuli. Tas ir grūti, taču pēc katra vingrinājuma seko mazāk intensīvas kustības, kas ļauj atjaunoties nākamajam vingrinājumam. Lietojot elpošanas paņēmienus, iespējams paplašināt savas personīgo iespēju robežas. *bodyART* nodarbība notiek starp *in* un *jaņ* pretpoliem tik dabiski, ka dalībnieks jūtas spēcīgs un atbrīvots vienlaicīgi.

Kā *bodyART* ir mainījis jūsu dzīvi?

bodyART manā dzīvē man palīdzēja pārvarēt ļoti grūtu fāzi. Es varēju piekļūt sev caur kustību, kas vienmēr pierādījusi manai dzīvei. Es iemācījos pieņemt jebko, kas var parādīties fiziskajā, prāta vai emocionālajā plaknē. Es sajutu atgriešanos pie savām saknēm – vingrošanas un dejas. Es jutu, ka mans ķermenis ir spēcīgs un lokans vienlaikus. Tas pilnībā mainīja manu pieeju

treniņam. Es vairs nesacenšos, bet gan ieklausos, kas nepieciešams manam ķermenim un prātam, un šīs vēlmes mainās katru dienu.

Tas vienkārši ļauj man justies labi.

bodyART vienkārši ļauj man justies labi. Pirms dažiem gadiem man bija mugurkaula trauma – muguras lejasdaļā bija noslīdējuši divi diski. Varētu teikt, ka *bodyART* izglāba manu dzīvību. Ārsti nespēja noticēt, ka es biju spējīga kustēties tādā veidā, kā to daru, bez operatīvas iejaukšanās. Līdz ar to es turpinu kustēties, un lielākajā daļā gadījumu sāpes pazūd.



Foto: Marika Gorbatko

Vai *bodyART* padara jūs laimīgāku?

Protams. Gūt saskarsmi ar sevi, mācīties pieņemt un mīlēt sevi tādu, kāds esi, pilnīgi noteikti padara tevi laimīgāku. Tas dara mani laimīgu katru dienu, jo man ir pietiekoši veicies, ka varu ceļot pa pasauli, mācīt *bodyART* un radīt pārmaiņas cilvēkos, kad viņi apzinās savas kustības. Es esmu daļa no brīnišķīgas komandas, kuru ieskauj sirsnīga atmosfēra. *bodyART* komanda man ir kā ģimene, un tas ir kaut kas ļoti īpašs.

Kam nevajadzētu nodarboties ar *bodyART*? Vai ir kādas kontraindikācijas?

bodyART oriģinālajā veidā tika radīts grupu nodarbībām fitnesā. Tomēr ir ļoti daudz dažādu *bodyART* moduļu, pat rehabilitācijai domātu, kas ir pieejami ikvienam. Protams, mēs neesam ārsti, tāpēc, ja dalībniekam ir nopietnas veselības problēmas, pirms nodarbības apmeklēšanas būtu nepieciešams ārsta apstiprinājums.



Kādā veidā *bodyART* praktizēšana var palīdzēt biznesa līderiem viņu ikdienā?

bodyART padara spēcīgu un vienlaicīgi atbrīvo no sasprindzinājuma. Tieši tas vajadzīgs biznesa cilvēkiem, lai viņi paliktu fokusēti un produktīvi. Cilvēkiem, kuriem biznesa dzīvē jāiztur liels psiholoģisks spiediens, iemācīšanās nomierināties un atjaunoties ir ļoti liela priekšrocība, lai, piemēram, izvairītos no tā saucamās *pārdeģšanas*.

Mācot *bodyART*, jūs ļoti daudz ceļojat. Vai esat novērojusi kādu atšķirību starp *bodyART* praktizētājiem dažādās zemēs?

Jā, ir ļoti interesanti, cik dažādi cilvēki mācās dažādās zemēs un cik dažādas mēdz būt viņu mentalitātes. Šī ir daļa no visa aizraujošā, ko man ir iespēja dzīvē pieredzēt. Latvieši mācību laikā ir ļoti disciplinēti, cieņas pilni un koncentrējušies. Viņiem mācību pārtraukumos patīk ēst saldumus un uzkodas. Citās zemēs ir savādāk – daudzi vēlas uzzināt vairāk par *bodyART* izcelsmi un filozofiju, bet citi grib tikai apgūt vingrinājumus, pārāk neinteresējoties, kāpēc mēs darām tieši tā. Vieniem patīk praktizēt un mācīt, bet citi ir slinki un drīzāk grib mācību laiku *izciest*, nevis līdzdarboties...

Kādi ir jūsu hobiji? Kā jūs pavadāt savu brīvo laiku?

Brīvo laiku? *bodyART* vajadzībām es ceļoju apmēram 200 dienas gadā, papildus vēl vadu Starptautisko *bodyART* filiāļu skolu darbu, man ir divi pieauguši bērni, tā ka pārāk daudz brīva laika man nepaliek. Mans darbs nav īsti darbs, tā ir mana kaislība. Tomēr es jūtu, ka dažreiz ir svarīgi darīt lietas, kam nav nekāda sakara ar *bodyART*. Man patīk būt dabā – tā ir mana meditatīvā telpa. Es gandrīz katru dienu dodos garās pastaigās, un man pa-

tik pabūt vienatnē. Es lasu grāmatas, esmu „meklētāja” un ieinteresēta pārdomāt un saprast, lai apziņā veidotu „lielāku bildi”. Es eju uz kino, man patīk dejot, piemēram, salsa, un to es vēlētos darīt biežāk.

Kas ir jūsu dzīves moto?

Dzīvo, Mili, Esi brīvs! Bez vērtēšanas, nosodīšanas un pareizības!

Vai jūs uzskatāt sevi par veiksmīgu? Ja tā, vai jūs varētu dot padomu mūsu lasītājiem, kā kļūt veiksmīgākiem?

Veiksmīgums ir ļoti individuāla lieta. Mūsu sabiedrībā to bieži vien saista ar materiālām lietām, naudu un bankas kontu. Taču – jā, es uzskatu sevi par veiksmīgu. Būt veiksmīgai man nozīmē būt pašai savas dzīves noteicējai un izdzīvot savu aizraušanos. Es mīlu to, ko daru, un mani neuztrauc materiālas lietas, ja vien es varu samaksāt ikdienas maksājumus, piepildīt ledusskapi un neuztraukties par iespējām atbalstīt savu bērnu izglītošanu.

Es esmu vesela, man ir divi brīnišķīgi bērni, un jau 22 gadus visa pasaule ir manas mājas. Ceļojot esmu satikusi ļoti īpašus draugus no dažādām valstīm, un visi viņi dzīvo apzinātu dzīvi. Mēs visi ticam pārmaiņu radīšanai caur kustēšanos, caur sevis un citu pieņemšanu, mīlēšanu un sekošanu savai sirdij. Tā ir mana veiksmes definīcija.

Roberts Štainbahers, *bodyART* izveidotājs, mīl mani tādu, kāda es esmu. Viņš vienmēr ir man blakus, lai kas arī nenotiktu. Mēs esam kļuvuši par dvēseles radiniekiem. Tā ir dāvana, ko daudziem cilvēkiem tā arī nav iespējas savā dzīvē izbaudīt. Es esmu pateicīga par to katru dienu! **BP**



Vairāk informācijas par Roberta Štainbahera Funkcionālo treniņu sistēmu *bodyART* variet lasīt gan oficiālajā *bodyART* Starptautiskajā mājas lapā angļu un vācu valodās: www.bodyart-training.com, gan Latvijas *bodyART* skolas mājas lapā latviešu valodā: www.bodyart-school.lv

Ar *bodyART* ir iespējams nodarboties gan klātienē - Latvijas fitnesa klubos *bodyART* instruktoru vadībā, gan mājas apstākļos Starptautisko *bodyART* treneru vadībā, izmantojot internetā pieejamo *bodyART* nodarbiņu video bibliotēku: www.bodyartmedia.com

rota

kā mākslas darbs individuālam akcentam

Amatnieks rada rotas pēc visiem zināmām skicēm, bet māksliniekam katra rota ir individuāls mākslas darbs. Šādas rotas tiek augstu novērtētas gan ārzemēs, gan arī pie mums, un tās visbiežāk izvēlas spilgtas personības, kuras labprāt pasvītro savu individualitāti. Par to stāsta viens no tiem, kuri nes Latvijas rotas pasaulē – rotu mākslinieks Guntis Lauders.

Kāda ir jūsu izglītība?

Esmu beidzis Rīgas Dizaina un mākslas vidusskolas Metāla nodaļu un Tallinas Mākslas universitāti. Maģistra grādu ieguvu Latvijas Mākslas akadēmijā. Tallinā savulaik izvēlējos studēt tādēļ, ka rotu katedra tur bija daudz spēcīgāka nekā pie mums Mākslas akadēmijā. Tā tas bija toreiz, padomju laikos, un tā tas ir arī tagad. Pieņemt lēmumu par mācībām Tallinā palīdzēja arī sieva Ingunā, kura gadu iepriekš bija iestājusies Tallinas Mākslas universitātes Modes katedrā. Mēs nolēmām, ka ģimenei ir jāturas kopā. Tajā laikā Tallinas Mākslas universitāte bija ļoti brīva augstskola, tajā bija stiprs somu mākslas iespaids un izcili pedagogi. Universitātē bija divas plūsmas igauņu un krievu valodās. Es mācījos krievu valodas plūsmā, kurā studēja arī lietuvieši, gruzīni,

armēņi, kazahi un krievi. Mēs visi kopā veidojām ļoti raibu un interesantu mākslas vidi. Protams, gribējās arī nedaudz izrauties no Rīgas uz *tuvajām ārzemēm*.

Kādēļ izvēlējāties kļūt par rotu mākslinieku?

Es veidoju rotas jau vairāk nekā 30 gadus. Maniem vecākiem bija draugi mākslinieki. Es redzēju, kā viņi strādā. Viņi varēja brīvi organizēt savu darbu – ja gribēja strādāt, tad strādāja nedēļu no vietas, ja gribēja atpūsties, tad varēja uz mēnesi paņemt atvaļinājumu. Es sapratu, ka mākslinieks rada tad, kad viņš grib. Mani fascinēja šī brīvības sajūta. Tas man bija spēcīgs impulss, jo arī man kopš bērnības brīvības sajūta ir ļoti svarīga.

Bērnībā veidoju dažādus tēlus no māla un plastilīna, un tas man

Ļoti patika. Pie tam padomju laikā māksla bija nosacīti brīva sfēra. Lietišķās mākslas vidusskolā valdīja brīva gaisotne visās jomās. Šī vide mani ļoti aicināja, un beigās izrādījās, ka esmu izdarījis pareizo izvēli.

Vai esat sevi izmēģinājis arī citās mākslas sfērās?

Mācību laikā man patika zīmēšana un gleznošana. Nosolījos, ka to turpināšu arī pēc mācībām, taču šie solījumi tā arī palika *ķārņoties gaisā*. Ja sāk nopietni darīt kaut ko vienu, tad kaut kam citam laika diemžēl vairs neatliek.

Manuprāt, katram ir jābūt profesionālim savā jomā. Tas nozīmē veltīt visu savu laiku – vispirms iegūt labu izglītību, bet pēc tam nodoties darbam. Es nepazīstu nevienu Latvijas mākslinieku, kurš bez izglītības būtu guvis ievērojamus panākumus mākslas jomā. Lai tiktu pie rezultāta, arī mākslas jomā ir jāmācās.

Mans dēls Kārlis ir arhitekts, un es priecājos, ka viņa pieeja darbam ir tieši tāda pati kā man – viņš pareizo risinājumu var meklēt dienām ilgi. Viņam nav virspusējas attieksmes darīt darbu pēc iespējas ātrāk un lētāk. Manuprāt, ikvienam speciālistam ir jābūt tādām, kurām var uzticēties.

Ir rotu meistari, kas sevi vairāk uzskata par amatniekiem, nevis māksliniekiem. Kāds esat jūs?

Jebkurš rotu mākslinieks sākumā ir amatnieks, jo vispirms ir jāiemācās aroda pamats. Es ar cieņu izturos pret jebkuru amatnieku, tomēr sevi pašu uzskatu par mākslinieku. Atšķirība ir tā, ka mākslinieks rada jaunas, vēl neredzētas lietas, bet amatnieks izgatavo darbus pēc visiem labi zināmām skicēm. Amatnieks nerada jaunu produktu kā mākslas darbu. Viņa darbs ir veidot, piemēram, etnogrāfiskās rotas. Savukārt man nav pat divu vienādu rotaslietu, ikviena no tām ir individuāls mākslas darbs.

Kā jūs raksturotu savas radītās rotas?

Tas ir Laudera stils! Mani atpazīst gan Rīgā, gan Vācijas pilsētās, kur bieži braukāju uz mākslas mesēm. Manas rotas ir drosmīgs krāsu un formu fantāzijas lidojums cilvēkiem, kuri ciena un grib parādīt sevi. Tās domātas sievietēm, kuras apzinās, ka ir skaistas un prot *iznest* mākslas darbu.

Kāds ir rotu tapšanas process?

Pirmo impulsu man dod materiāls. Es izgāžu uz galda, piemēram, kaula gabaliņus, akmeņus un melnkoku. Tad bīdu, spēlējos, runājos ar topošajiem darbiem, un tad tie saliekas kopā. Agrāk es proporciju meklējumos vairāk mocījos ar skicēm, bet tagad tā vairs nav. Protams, arī šobrīd veidoju skices, tomēr neesmu tām *piesējis kā ar ķēdi*, un darba gaitā ideja var mainīties.

Otrs impulss ir dabas iespaidi. Es daudz laika pavadu kopā ar ģimeni mūsu lauku mājās Vecpiebalgā un tur iedvesmojos no saullēktniem, saulrietiem, ēnu spēlēm un vēju skaņām. Atceros, kādus uzdevumus jaunajiem māksliniekiem deva augstskolā. Mums parādīja visdažādākos priekšmetus, piemēram, kastīti vai zariņu, un mums vajadzēja sagatavot rotu grupu. Tas ļoti attīstīja fantāziju un lika radoši pieiet jebkurai lietai.

Cik ilgā laikā top viena rota?

Tas ir dažādi. Reizēm paiet viena vai divas dienas, citreiz pat nedēļa un vairāk. Daļa darbu top ļoti ātri – spēj tikai ar rokām tikt



Guntis Lauderis

līdz. Savukārt pie atsevišķiem darbiem es mokos ilgi. Šai ziņā man ļoti palīdz sieva. Ilgi strādājot pie viena darba un stundām bīdot akmeņus, reizēm nonāku galīgā strupceļā un kļūstu kā akls. Tad es saucu palīgā sievu. Viņai ir ļoti precīza acs, viņa vienmēr prot izdarīt izvēli un pateikt, kā darīt labāk. Pēc horoskopa esmu Dvīnis, un varbūt tāpēc arī šaubos. Citreiz pie viena sūkuma varu nosēdēt pat veselu dienu un domāt – vienu milimetru vairāk vai mazāk? Tāpēc ir labi, ja kāds no malas var izteikt savu viedokli.

Gadās arī tā, ka tuvojas izstāde, bet darbs galīgi nevedas. Šādās situācijās vislabāk ir darbu uz brīdi nolikt malā, aizbraukt, piemēram, uz laukiem vai kur citur, un *atslēgties* no darba pavisam. Pēc tam atgriežoties viss uzreiz aiziet pats no sevis.



Kādus metālus un akmeņus jūs izmantojat savos darbos?

Biežāk izmantoju sudrabu, lai gan reizēm gatavoju rotas arī no zelta. Toties akmeņus izmantoju visdažādākos. Man ir tādi periodi, kad izmantoju tikai kādu konkrētu akmeni. Piemēram, pāris gadus veidoju melnbaltās rotas – mamuta ilkni ar melnkoku, melnie safīri, baltie berili, topāzi, oniksi. Tad atkal bija *sarkanais periods*, kad izmantoju koraļļus un granātus. Tas viss ir atkarīgs no sajūtām. Man pašam gan vislabāk patīk akmeņi ar krāsu – dzeltenī, oranži, zaļgani. Tāpēc man pārsvarā tomēr ir krāsaini darbi.

Vai jūs sekojat līdzī tam, kas ar rotām notiek modes pasaulē?

Es nekad neesmu sekojis modei.

Manuprāt, modes rota un rota kā mākslas darbs ir divas atšķirīgas lietas. Māksliniekam nav jēgas iet līdzī modei, jo mākslinieks jau ir tas, kurš rada modi un virzienu un tas, kurš palīdz izkopt gaumi.

Kur var iegādāties jūsu darbus?

Man ir trīs virzieni, kādos es prezentēju savas rotaslietas. Pirmkārt jau tie ir privātie pasūtījumi, kas prasa lielu atbildību un

īpašu iedziļināšanos. Otrkārt, es piedalos starptautiskajās mākslas mesēs Vācijā un Itālijā. Lai kā es arī mīlu Latviju un Rīgu, tomēr ir nepieciešams izrauties ārā un sajūst pasaules elpu, jo mēs diemžēl esam maza valsts. Pašlaik nākamā mese notiks Minhenē – tā ir *Internationale Handwerksmesse*, kuras ietvaros norisināsies izstāde *Handwerk & Design*. Tā ir milzīga halle ar mākslu, kurā ir vērtīgi ne tikai prezentēt sevi, bet arī apskatīt rotas no visas pasaules. Pēc tam es došos uz Hamburgu, lai piedalītos *Frühjahrsmesse 2014* izstādē *Haus für Kunst & Handwerk*.

Trešais virziens ir galerija *Putti* Rīgā, kurā var stacionāri apskatīt un iegādāties manus darbus. Tā ir izcila Rīgas rotu galerija. Saistībā ar projektu *Rīga – 2014. gada Eiropas kultūras galvaspilsēta* šai galerijā būs skatāma izstāde *Dzintars mūsdienu laikmetīgajās rotās*. Tur būs arī manas rotas.

Kā ārzemēs uzņem mākslinieku no Latvijas?

Latvijas māksla ārzemēs var iet ar paceltu galvu. Vācieši īstu roku darbu ciena īpaši, un tādi darbi viņus ļoti interesē. Vāciešiem vairāk ir raksturīgs rotu dizains, bet mums – rotu māksla, tāpēc tādi darbi, kādus spēj radīt mūsu mākslinieki, Vācijā nav pieejami. Mēs ilgu laiku esam bijuši *aiz mūra* – arī tas mums ir devis citu skatījumu, un mūsu fantāzija ir attīstījusies savādāk. Atšķirība ir arī izglītības sistēmā, jo, cik zinu, Vācijā rotu nozarē nav iespējams iegūt augstāko izglītību.

Jūs bieži piedalāties dažādās izstādēs. Pastāstiet par to.

Mākslas mese ir kā liels mākslas tirgus, kurā ir keramika, stikls un rotas. Mākslas meses notiek trīs vai četras reizes gadā. Uz mesēm sabrauc mākslinieki no visas Eiropas. Ikviens nopērk savu stendu un prezentē tajā savus darbus. Meses apmeklē dažādu mākslas galeriju pārstāvji un citi cilvēki, kuri saistīti ar mākslu.

Es mesēs piedalos kopš 1995. gada kopā ar kolēģi Māri Auniņu. Neviena cits mākslinieks no Latvijas šajās mesēs nepiedalās, tāpēc droši varu teikt, ka mēs nesam pasaulē Latvijas rotu mākslu.

Kas ir jūsu darbu iedvesmas avots?

Mana mūza ir mana sieva Inguna. Mēs ar viņu esam kā cimd ar roku. Viņa man ļoti palīdz un mani atbalsta. Mani iedvesmo lauki un ģimene. Otrs mans iedvesmas avots ir miers. Man vajadzīga brīvība un harmonija. Es neesmu no tiem māksliniekiem, kam vajag badu un ciešanas, mani tas grauj. Man ir svarīgi justies labi, jo tad es spēju radīt un dot citiem.

Kā jūs raksturotu savu rotu nēsātājus?

Tie ir ļoti dažādi cilvēki. Manas klientes galvenokārt ir sievietes vecumā virs 30 gadiem. Viņas ir drosmīgas sievietes, kuras apzinās sevi un grib parādīt savu gaumi. Vīrieši kā klienti nāk retāk, taču tie, kuri atnāk, ir ļoti individuālas personības. Starp viņiem ir arī biznesa vīrieši. Mani klienti ir cilvēki, kuri labāk izvēlēšies vienu nopietnu un dārgāku rotaslietu, nevis daudz lētas bižutērijas. Tāda ir arī mana dzīves pieeja – es labāk nopērku vienu labu lietu, nevis daudzas lētas.

Jūsu ģimenes sievietes droši vien ir apdāvinātas ar rotām?

Jā, mana sieva no katras rotu grupas izvēlas pāris darbus, kas vi-



ņai patīk vislabāk, un viņai jau ir iekrājušies laba kolekcija. Arī dēla sieva Rita jau lēnām sākusi veidot savu rotu kolekciju.

Kā rotas lieto biznesa cilvēki ārzemēs?

Itālijā un Vācijā cilvēki vairāk orientējas mākslā nekā pie mums, it īpaši rotu sfērā, kurā darbojos es. Tur cilvēki ir brīvāki un nebaidās parādīt savu individualitāti. Īpaši tas attiecas uz vīriešiem, kuri vairāk lieto rokassprādzes, kaklasaišu piespraudes, aproču pogas un šallītes. Latvijā stils ir ļoti konservatīvs – tikai uzvalks, un viss. Ļoti reti var ieraudzīt kādu interesantu rotu. Iespējams, ka tas ir tāpēc, ka mēs esam brīva valsts tikai īsu laiku, un cilvēki biznesa vidē vēl nav kļuvuši atvērtāki. Protams, etiķete ir jāievēro, taču ir iespējams izgatavot kādas īpašas aproču pogas vai piespraudi kaklasaitei vai žaketei, kas piešķirs mazu akcentu. Man pašam ļoti patīk vīriešu rokassprādzes, esmu pāris tādas arī taisījis. Un man ir skumji, ka ikdienā tādu akcentu vīriešu apģēr-

bā nav. Gan arhitektūrā, gan mākslā ir svarīgas detaļas – kaut kas, kur piesiet acis. Tādas detaļas vajadzīgas arī cilvēka tēlā.

Jūs kā rotu mākslinieks strādājat vairāk nekā 30 gadus. Ko jūs uzskatāt par savu lielāko sasniegumu?

Mans lielākais sasniegums vēl ir priekšā! Man ir labs dēls. Kas attiecas uz profesionālo dzīvi, uzskatu, ka mans lielākais sasniegums ir pareizā profesijas izvēle – es daru, to, kas man padodas un dara mani laimīgu. Man šķiet jocīgi, ja mākslinieks rada darbus, kas viņam pašam nepatīk, bet, neskatoties uz to, viņš turpina mocīties. Tūlīt pēc augstskolas tā jūtas visi, un tas ir dabisks process. Taču, iegūstot pieredzi, tam ir jāmainās. Ja šāds stāvoklis *velkas* gadiem ilgi, tad rodas jautājums – vai tu tiešām dari to, kas tev patiešām ir jādara? Es pats daru to, kas man ir jādara, un man tas ļoti patīk! **BP**

kendo

– zobena ceļš

Kendo tulkojumā no japāņu valodas nozīmē *zobena ceļš*: *ken* – zobens, *do* – ceļš. Šī mūsdienu japāņu paukošanas māksla ar bambusa zobeniem cēlusies no senajiem samuraju zobenu pārvaldīšanas paņēmieniem. 19. gadsimta beigās, kad Japānā notika Meidzi revolūcija, kas iznīcināja samuraju varu, ieroču nēsāšana impērijas teritorijā tika aizliegta. Līdz ar to zuda kendo kā cīņas mākslas jēga. Laika gaitā kendo transformējās par cīņas sporta veidu un kļuva par vienu no populārākajām japāņu tradīcijām. Vladimirs Kindzulis, pirmā kendo kluba dibinātājs Baltijas valstīs un Latvijas Kendo federācijas prezidents, stāsta, kā sākās *zobena ceļš* Latvijā un kā kendo cilvēkiem palīdz kļūt labākiem.



Vladimirs Kindzulis pa labi

Kā notika jūsu sastapšanās ar kendo?

Mana bērnība pagāja Padomju Savienībā, kur informācijas par austrumu cīņas mākslām praktiski nebija. Jaunībā es aktīvi nodarbojos ar kikkoksu, tomēr pretinieku sišana neizraisīja manī neko citu kā tikai agresiju. Es gribēju kaut ko dvēselei.

Par austrumu cīņas mākslām es pirmo reizi uzzināju, kad noskatījos tam laikam unikālās japāņu režisoru filmas «Džudo ģēnijs» un «Septiņi samuraji». Tas mani iedvesmoja sākt mācīties austrumu cīņas mākslas.

1996. gadā es reģistrēju pirmo kendo klubu Baltijā. Tā kā nebija ne interneta, ne arī sociālo tīklu, kur apmainīties ar informāciju, atrast kendo skolotājus un iegūt kādas papildu zināšanas bija ārkārtīgi sarežģīti. Taču, šķiet, «pionieriem» nekad nav viegli. Pirmās publiskās kendo nodarbības mūsu klubā sāka notikt tikai 1999. gadā, trīs gadus pēc tā dibināšanas.

Atskatoties atpakaļ, atceros, kā 90. gadu beigās mēs sapņojām, ka trenēsimies ar japāņu sensejiem un viņi mācīs mums kendo. Tagad tas ir kļuvis par realitāti.

Kāda ir kendo galvenā ideja?

Kendo pamatideja ir gara spēka, miera un pārliecības attīstīšana – tās ir īpašības, kuras ir tik svarīgas mūsdienu cilvēkam. Kendo ļauj uzturēt ķermeni tonusā visu dzīvi, bet fiziskās formas uzturēšana ir viens no svarīgākajiem nosacījumiem mūsu organisma funkcionēšanai. Ja cilvēks neseko līdzi savam fiziskajam stāvoklim, viņš kļūst par biežu medicīnas iestāžu apmeklētāju. Kendo attīsta arī domāšanas ātrumu, kas, manuprāt, ir prioritāra



un nepieciešama īpašība, jo tieši ietekmē mūsu spēju pieņemt lēmumus.

Kopumā kendo ļoti pozitīvi ietekmē personības attīstību un māca cilvēkam būt līdzsvarotam un koncentrētam. Mūsdienu saspringtajā pasaulē ir ļoti svarīgi saglabāt iekšējo mieru un gara klātbūtni. Ir svarīgi, lai pietiktu iekšējās organizētības un pacietības, lai pārvarētu grūtības un izturētu jebkuru slodzi. Un tieši to attīsta kendo.

Kas ir vissvarīgākais šajā cīņas mākslā?

Kendo izšķirošs ir viens precīzs sitiens. Bet precīzs sitiens ir iespējams tad, ja ir pareiza elpošana un atslābināšanās. Ja roka ir saspringta, trieciena spēks nav pietiekams, lai uzvarētu pretinieku. Gatavošanās sitienam, pats sitiens un gatavība pretuzbrukumam prasa ķermeņa pilnīgu atslābināšanos. Viss ir jākoncentrē vienā sitienā, jo otra var arī nebūt. Turklāt zobena izmantošana neļauj izdarīt liekas kustības.

Cīņas laikā ir svarīgi atslēgties no aizspriedumiem un emocijām. Atšķirībā no daudzām citām cīņas mākslām kendo māca cilvēkam atslābināties. Treniņa laikā cilvēkam jā saglabā skaidrs un vēss prāts. Nedrīkst pieļaut agresijas rašanos iekšienē, jo agresija stipri novājina garu. Treniņu gaitā slodze pieaug. Gadās situācijas, kad cilvēks nogurst, bet tikai sensejs izlemj, kad treniņš beidzas.

Pie mums ik pa laikam ierodas japāņu sensejs, kuram ir jau 70 gadu. Viņš visu savu dzīvi ir nodarbojies ar kendo un nenogurst pat tad, ja viņam veselu stundu jāatvairā divdesmit kendoistu uzbrukumus. Pie tam viņš ir pilnīgi rimts un mierīgs.

Kādi rekvizīti tiek izmantoti treniņos?

Iesācēju rekvizīts ir bambusa zobens – *shinai*. Pēc tam, apmēram pēc sešus mēnešus ilgiem treniņiem, jāiegādājas pilns ekipējums (aizsargķivere, bikses *hakama* un virsapģērbs *gi*), lai nodarbotos ar kendo kvalitatīvi un efektīvi. Treniņi notiek trīs reizes nedēļā, un tos var apmeklēt visi – vīrieši, sievietes un bērni, sākot no sešu gadu vecuma.

Kur var iegādāties rekvizītus treniņiem?

Tā kā Latvijā ar šo cīņas veidu nodarbojas maz cilvēku, rekvizītus var pasūtīt Lielbritānijas un Japānas interneta veikalos. Mēs vienmēr iesakām saviem audzēkņiem uzticamus veikalus, kuros ir augsta preču kvalitāte, jo neviens nevēlās katru mēnesi tērēt 25 eiro jaunam zobenam. Mūsu federācijas mājaslapā ir publicēti noteikumi un drošības pasākumi attiecībā uz ekipējumu, ar kuriem jāiegādājas pirms inventāra iegādes.

Kur notiek treniņi un cik jāmaksā par nodarbībām?

Skolēniem un studentiem iesācēju kursa cena ir 25 eiro mēnesī. Treniņi notiek divas reizes nedēļā, un tos vadu es. Pieaugušajiem iesācēju kursa cena ir 45 eiro mēnesī. Ar mums par īpašu maksu var vienoties arī par individuālu treniņu grafiku. Mēs sadarbojamies ar Latvijas Universitāti, un gandrīz katru darba dienas vakaru mūsu rīcībā ir turienes zāle. Mums ir arī iespēja zālē glabāt mācību ekipējumu, un tas audzēkņiem ir ļoti ērti.

Kendo treniņu un turnīru laikā pretinieki izkļiedz noteiktus kaujas saucienus. Kāpēc tas tiek darīts?

Saucieni uzmundrina un palīdz organismam būt tonusā. Pastāv noteikums – trāpot pa aizsargātu zonu, pretiniekam jāizkļiedz tās vietas nosaukums, kurai trāpīts (*men* – galva, *kote* – roka, *do* – korpuss, *tski* – kakls). Tiesneši to vērtē, un, ja pretinieks ir trāpījis pa kādu konkrētu zonu, bet to nenosauc, sitiens netiek ieskaitīts. Kļiedzieni ir arī veids, kā izdarīt psiholoģisko spiedienu uz pretinieku. Kendo ir tāds termins *seme*, tas nozīmē – spiediens uz pretinieku. Tas ietver sevī *kiai* – kaujas saucienus, pozu un acu kontaktu ar pretinieku.

Kāpēc jūs nolēmāt dibināt Latvijas Kendo federāciju?

Mūsu klubs pastāv jau kopš 1999. gada, bet dibināt federāciju mēs nolēmām 2005. gadā. Mēs sapratām, ka tad, kad kvantitatē pāraug kvalitātē, mums jāpaaugstina savs līmenis. Divus gadus pēc federācijas dibināšanas mēs kļuvām par Eiropas Kendo federācijas biedriem. Pirms gada mūs uzņēma Starptautiskajā Kendo federācijā. Tas dod mums daudz priekšrocību, piemēram,



gradācijas (cīņas prasmes paaugstināšanas) iespēju ārzemēs. Tas mūsu audzēkņiem ir ļoti svarīgi, jo viņi gūst iespēju salīdzināt savu meistarības līmeni ar citu valstu pārstāvju līmeni. Sākumā spēcīgākie pretinieki mums likās pirmā dana (cīņas mākslas līmeņa) īpašnieki no Somijas, bet tagad mums ir federācijas biedri, kuriem ir ceturtais dans.

Meistaru skaits, kuriem ir augsta līmeņa dans, liecina par konkrētās federācijas treniņu kvalitāti un efektivitāti. Piemēram, Lielbritānijā jaunu kendo treniņu zāli ir atļauts atvērt tikai tad, ja meistaram – skolotājam ir ceturtais dans.

Mūsu federācijā ceturtais dans ir man un vienam no maniem audzēkņiem, ar kuru es ļoti lepojos. Mēs esam vienīgie tik augsta dana īpašnieki Latvijā. Turklāt mūsu federācijā ir pieci cilvēki, kuriem ir pirmais dans. Mūsu federācijā pakāpeniski palielinās visu līmeņu danu īpašnieku skaits, un tas norāda uz izaugsmi un attīstību.

Pastāstiet sīkāk par kendo meistarības paaugstināšanu. Cik danu pavisam ir?

Pavisam ir astoņi dani. Dans ir cīņas mākslas līmeņu sistēma, kas dod iespēju novērtēt meistarības pakāpi un parāda kendo praktizēšanas gadu skaitu. Piemēram, lai iegūtu astoto danu, cilvēkam jāpraktizē apmēram 40 gadus. Turklāt ir arī titulu sistēma (*Renshi*, *Keshi* un *Hanshi*), kuru kendoistiem piemēro, sākot ar sesto danu.

Senos laikos audzēknis, kurš ieradās pie meistara, pēc mācību beigām saņēma no viņa dokumentu, kas apliecina, ka meistars viņam iemācījis visu, ko pats prot. Mūsdienās ir nepieciešama starptautiska prasmju vērtējuma sistēma.

Kendo ir vienīgais cīņas veids, kurā katra nākamā dana iegūšanai jākārtos eksāmens. Un tas nemaz nav tik viegli. Piemēram, pusotrs tūkstotis kendoistu, kuriem ir septītais dans, var cīnīties eksāmenā, lai pārietu nākamajā meistarības līmenī, bet tikai pieciem vai astoņiem tas tiešām izdosies. Tād ir parastā attiecība. Lēmumu piešķirt kādam nākamā danu pieņem komisija, kura sastāv no augstāka dana īpašniekiem.

Vai pasaulē ir daudz cilvēku, kam ir astotais dans?

Nav nemaz tik daudz. Piemēram, saskaņā ar reģistru, kas pieejams Starptautiskās un Eiropas Kendo federācijas oficiālajā mājaslapā, Japānā ar kendo nodarbojas aptuveni 3 miljoni cilvēku, un tikai aptuveni piecsimt no viņiem ir astotais dans. Korejā reģistrēti tikai daži astotie dani, bet Honkongā ir tikai viens meistars, kuram ir tik augsta līmeņa dans.

Ja man ir ceturtais dans, tad piektā dana eksāmenu es varu kārtot tikai pēc četriem gadiem. Tiek uzskatīts, ka tas ir optimālais laiks, lai apgūtu piektā dana programmu. Sestā dana eksāmenam jāgatavojas piecus gadus, septītajam danam – sešus gadus un tā tālāk. Kendo ir cīņas veids, ar kuru var nodarboties visu mūžu.

Vai jūs plānojat iegūt augstāku danu?

Jā, tas ir viens no kendo pamatiem – sasniegt vienu mērķi un tiekties uz nākamā.

Jūs pieminējāt, ka federācijas locekļiem ir iespēja paaugstināt danu ārzemēs. Kā jūs to organizējat?

Attīstītās un lielās Eiropas kendo federācijās eksāmens uz noteiktu danu notiek apmēram reizi pusgadā, un informācija par to ir pieejama Eiropas Kendo federācijas mājaslapā. Tāpēc mūsu audzēknis pats var izlemt, kur un kad viņam ir ērtāk kārtot eksāmenu nākamajam danam. Mēs izrakstām viņam atļauju, kas nepieciešama eksāmena kārtīšanai, un viņš dodas ceļā. Pagaidām mūsu federācijai nav līdzekļu, lai samaksātu par savu audzēkņu lidojumu un izmitināšanu citā valstī, turklāt arī par eksāmena kārtīšanu ir jāmaksā. Piemēram, par ceturtā dana eksāmenu jāmaksā 100 eiro, bet par septītā dana eksāmenu – 300 eiro. Šī nauda tiek izlietota, lai nodrošinātu federācijas darbību, organizējot konkrēto eksāmenu.

Interesanti ir tas, ka senseji, kuri eksāmenā novērtē audzēkņu meistarību, nesaņem nekādu honorāru, un federācija viņiem atmaksā tikai transporta izdevumus. Būt audzēkņu vērtēšanas komisijas loceklim ir godpilns pienākums.



Vai Latvijā uz eksāmenu nākamajai dana pakāpei iero- das audzēkņi no citām valstīm?

Pirms pāris gadiem mēs organizējām eksāmenu dana pirmās pakāpes iegūšanai. Drīz pie mums ieradīsies liela delegācija no Japānas, un es ceru, ka mums izdosies ar viņiem saskaņot eksāmenu kārtošanu Latvijā līdz pat dana piektajai pakāpei.

Kādus pasākumus vēl rīko jūsu federācija?

Lai uzlabotu savu audzēkņu prasmes, mēs periodiski rīkojam trīs dienu seminārus ar senseju piedalīšanos. Dažreiz mēs šos seminārus apvienojam ar sacensībām, jo senseji tiesā ļoti kvalitatīvi. Papildus kendo mēs ikvienam interesentam mācām arī kjudo (loka šaušana), tankendo (franču manierē mainīts cīņas veids, kurā kā ieroci izmanto šautenes durkli), iaido (zobena pārvaldīšanas mākslu) un dzedo (māksla cīnīties pret zobenu ar koka nūju).

Pašlaik sadarbībā ar Japānas vēstniecību Latvijā mēs gatavojamies japāņu kultūras festivālam, kas 7. jūnijā notiks *Arēnā Rīga*. Šajās dienās Rīgā viesosies liela delegācija no Japānas – 47 cilvēki, kuri pārstāv tradicionālo japāņu cīņas mākslu, kaligrāfijas, ikebanas mākslu un dažādas japāņu spēles. Ieeja festivālā būs bez maksas,

tāpēc ikvienam, kurš vēlas uzzināt daudz jauna un interesanta par Japānu, es iesaku apmeklēt šo pasākumu.

Vai ir grūti organizēt Latvijas Kendo federācijas darbu?

Galvenās grūtības saistītas ar finansējuma meklēšanu, jo, lai dotos uz sacensībām citās valstīs, nepieciešami finanšu līdzekļi. Visiem federācijas biedriem šis darbs ir hobijs, kurā ikviens iegulda personīgos naudas un laika resursus. Varbūt ar laiku, kad mēs iz-

ausim līdz lielas federācijas izmēriem, mēs varēsim maksāt algu visiem aktīvajiem dalībniekiem, bet šobrīd tas nav iespējams.

Es vēlos pateikties Rīgas pilsētas domei un Latvijas Sporta federāciju padomei, kas palīdz mums finansiāli. Mūsu *samuraja ceļā* mums palīdz arī apsardzes uzņēmums SIA *Quinto Security*, kam es vēlos pateikt īpašu paldies.

Kādas interesantas tradīcijas ir saistītas ar kendo?

Japānā kopš seniem laikiem tika uzskatīts, ka, pieskaroties zobena makstij, tas tiek apgānīts un rezultātā var pārtraukt kalpot. Kalēji, radot zobenu, ievēroja gavēni un atturēšanos, lai uzlādētu zobenu ar īpašu enerģiju. Kendo nedrīkst kāpt pāri pretinieka ierocim un nedrīkst bez atļaujas ņemt cita ieroci. Cīņas laikā kendoisti vienmēr izliek uz priekšu labo kāju un roku – tas ir saistīts ar vēlēšanos aizsargāt sirdi no pretinieka uzbrukuma.

Režģis, kas aizsargā karavīra seju, ir nokrāsots sarkanā krāsā. Tas tāpēc, ka senos laikos bija kauns nobālēt cīņas laikā – to uzskatīja par glēvuma pazīmi. Ja, noņemot ķiveri ar aizsargrežģi, karavīrs visiem parādīja bālu seju, viņam bija jāizdara pašnāvība.

Tomēr bālums ne vienmēr bija saistīts ar bailēm – dažkārt to izraisīja asins aizplūšana vai rūsa uz vara režģa, kas aizēnoja seju. Lai izvairītos no dažādiem pārpratumiem un neapdraudētu karavīru dzīvību, sejas režģi sāka pārklāt ar sarkanu laku.

Kā kendo var noderēt mūsdienu aizņemtajiem cilvēkiem, kuri izjūt pastāvīgu laika trūkumu?

Kendo nodarbības dod iespēju mazināt darbā uzkrāto stresu, jo kendo psiholoģiskais komponents tiek apvienots ar fiziskajām aktivitātēm. Kendo kliedziena tehnika māca harmoniski un pareizi elpot, un tas ir svarīgi cilvēka pašsajūtai. Vienīgā pareizā darbības varianta (sitiena) meklēšana dod iespēju attīstīt domāšanu un trenēt apziņu. Kendo māca ātri pieņemt apzinātus lēmumus, un dzīvē šīs prasmes ļauj ietaupīt daudz laika.

Ar pieciem kendo nodarbību gadiem ir pietiekami, lai cilvēks izveidotos par spēcīgu, attīstītu personību gan fiziski, gan garīgi. Jebkurā darbībā, jo īpaši biznesā, ir svarīgi prast saglabāt mieru un prāta skaidrību, risinot dažādas situācijas, un tieši to māca kendo.

Kur var atrast vairāk informācijas par Latvijas Kendo federāciju?

Mūsu mājaslapā www.kendo.lv var atrast arī Eiropas un Starptautiskās kendo federācijas mājaslapas. Sociālajos tīklos ir daudz video ar senseju lekcijām un kendoistu cīņām. Šīs zināšanas nav noslēpums. Kendo vislielākais noslēpums slēpjas tajā, lai, pareizi izmantojot šīs zināšanas, kļūtu par veiksmīgu, harmonisku, garīgi bagātu un fiziski attīstītu personību. **BP**



Varam sašūt lielāko Latvijas karogu pasaulē,
Varam noaust garāko Lielvārdes lentu Latvijā,
Varam sarūpēt skaistāko lina galdaugu Tavā mājā,
bet tikai Tu pats
Radi savu mājas sajūtu.

Karogi un karogu suvenīri
Mājas tekstils
Lina izstrādājumi
Auduma etiķešu un tehnisko
lentu ražošana

"Latvijas Tekstils"
pieredze kopš 1960.gada

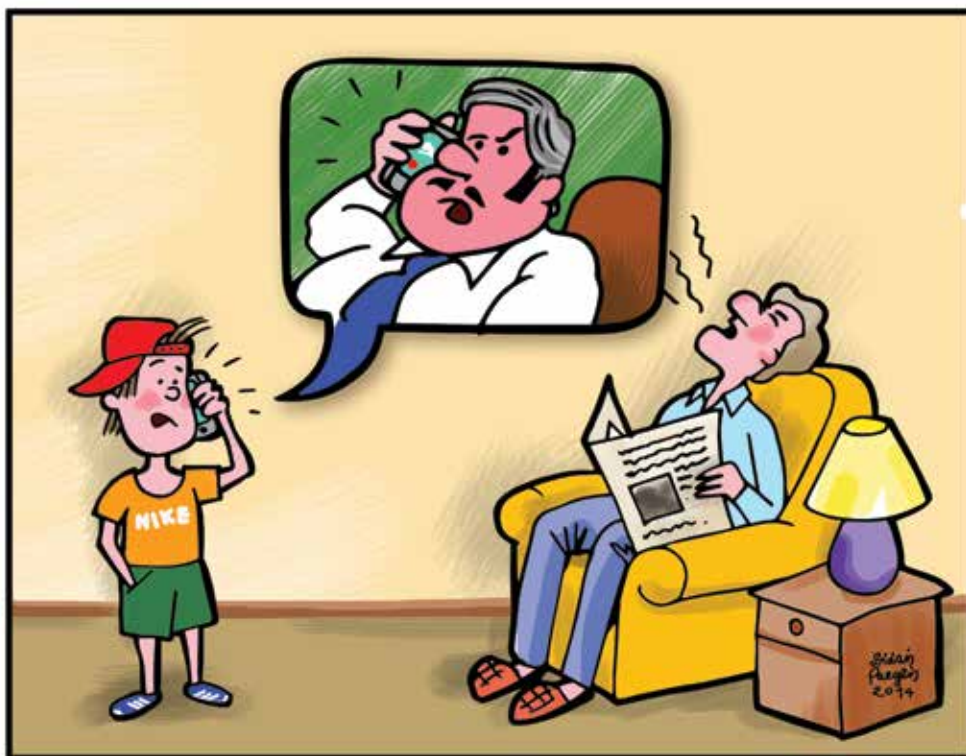
 **Latvijas Tekstils**

Mazumtirdzniecība
un vairumtirdzniecība
Artilērijas iela 24, Rīga, LV-1001
Tālrunis: 6756 5760, 2552 2220

www.latvijastekstils.lv



- Kāpēc jūs pieprasāt tik lielu algu? Jūs taču no sava darba nekā nesajēdzat!
- Nu jā, bet, ja nekā nesajēdz, strādāt taču ir daudz grūtāk...



- Zvana telefons. Klausuli paceļ mazs zēns.
- Hallo! Jums tēti? Kas zvana? Šefs? Kurš šefs – vecais ēzelis vai pilnīgais idiots?



Nekā nedarīšana darba vietā uzlabo dzirdi, perifēro redzi un vērtējumu kopumā.

Pele darba pārtraukumā sačukstas ar klaviatūru.

- Klausies, kurš te pie mums birojā ir pats galvenais?
- Nu tu gan... Kā pašai liekas?
- Nu, varbūt Serveris?
- Nē, viņš arī saņem pliku algu. Savējais čalis.
- Nu tad Krāsainais Printeris?
- Arī ne. Redzi, uz skapīša, tas mazais, sīkais, ar sarkanajām acelēm? Tas ir Interneta Modems. Viņš te pie mums arī ir pats galvenais.
- Viņš ir tik ļoti gudrs?
- Nē, viņš ir lēts, stulbs un pastāvīgi karas augšā... Taču viņam ir TĀDI sakari!

- Dzirdēji? Mūsu direktors ieplānojis vērienīgu štatu samazināšanu!
- Uz mums tas neattiecas. Viņš ir salamājies ar sievu un nolēmis atlaist no darba visus viņas radniekus.

Reiz peles atnāca pēc padoma pie vecās, gudrās pūces.

- Ak, pūce, mums mežā visi dara pāri. Ko mums iesākt?
 - Kļūstiet par ezīšiem, un neviens jums pāri vairs nedarīs! – gudri atbildēja pūce.
- Peles apmierinātas aizskrēja prom. Nu viņām

neviens vairs pāri nedarīs! Te pēkšņi viena pele iejautājās:

- Vienu mirklīti, bet kā mēs kļūsim par ezīšiem?
- Patiešām – kā? Nācās iet atpakaļ pie pūces.
- Es nodarbojos ar stratēģiju. Ar savām taktiskajām problēmām tieciet galā pašas! – atbildēja pūce.

Kas ir finanšu ģēnijs? Tas ir cilvēks, kurš spēj nopelnīt vairāk naudas, nekā spēj notērēt viņa sieva.

- Šef, es gribētu vērst jūsu uzmanību uz to, ka mana alga neatbilst manām spējām...
- Zinu jau, zinu, bet nevaru taču jums ļaut nomirt badā!

Kā pārlietu iztapīgs padotais var pazudināt savu priekšnieku? Paņēmienu ir daudz, taču visvienkāršākais ir tāds – kad priekšnieks slīkst, padotais pārmērīgā centībā pasviež viņam uzreiz abus glābšanas virves galus!

Žurnālists intervē veiksmīgu uzņēmēju.

- Kas ir jūsu panākumu pamatā?
- Tikai divi vārdi.
- Un tie būtu?

- Pareizi lēmumi.
- Un kā jūs pieņemat pareizos lēmumus?
- Tikai viens vārds.
- Kāds?
- Pieredze.
- Un kā jūs gūstat pieredzi?
- Tikai divi vārdi.
- Un kādi?
- Nepareizi lēmumi...

Pie lifta satiekas brokeris un analītiķis. Brokeris jautā:

- Nu vismaz tagad tu vari pateikt precīzi – uz augšu vai uz leju?

- Kas jums palīdzēja gūt panākumus?
- Pārlicība, ka naudaī pašai par sevi nav nekādas nozīmes. Svarīgs ir tikai darba process.
- Un šī pārlicība palīdzēja jums kļūt bagātam?
- Nē, bagāts es kļuvi tad, kad pārlicināju par to savus darbiniekus.

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 Odrkalna 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 Lielaucis 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

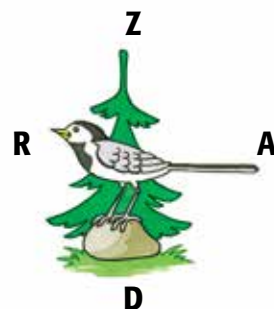
- 46 Niedrāju–Pīlaskas purvs
- 47 Atpūtas vieta “Karogi”
- 48 Oleru meža taka
- 49 Atpūtas vieta “Vasas”
- 50 Augstrozies viduslaiku pilskalns
- 51 Zilais kalns
- 52 Purezera dabas taka
- 53 Līgatnes upes dabas taka
- 54 Kaupēna ezers

Austrumvidzeme ☎ 64781532

- 55 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 56 Strenču pilsētas meža taka
- 57 Vīciema čiekurkalne – muzejs
- 58 Cērtēns pilskalns
- 59 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 60 Smiltēns velotakas
- 61 Niedrāja ezers. Atpūtas vietas ap ezeru
- 62 Biotopu taka pie Ziles
- 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
- 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



Uzzini, kas mēs esam!