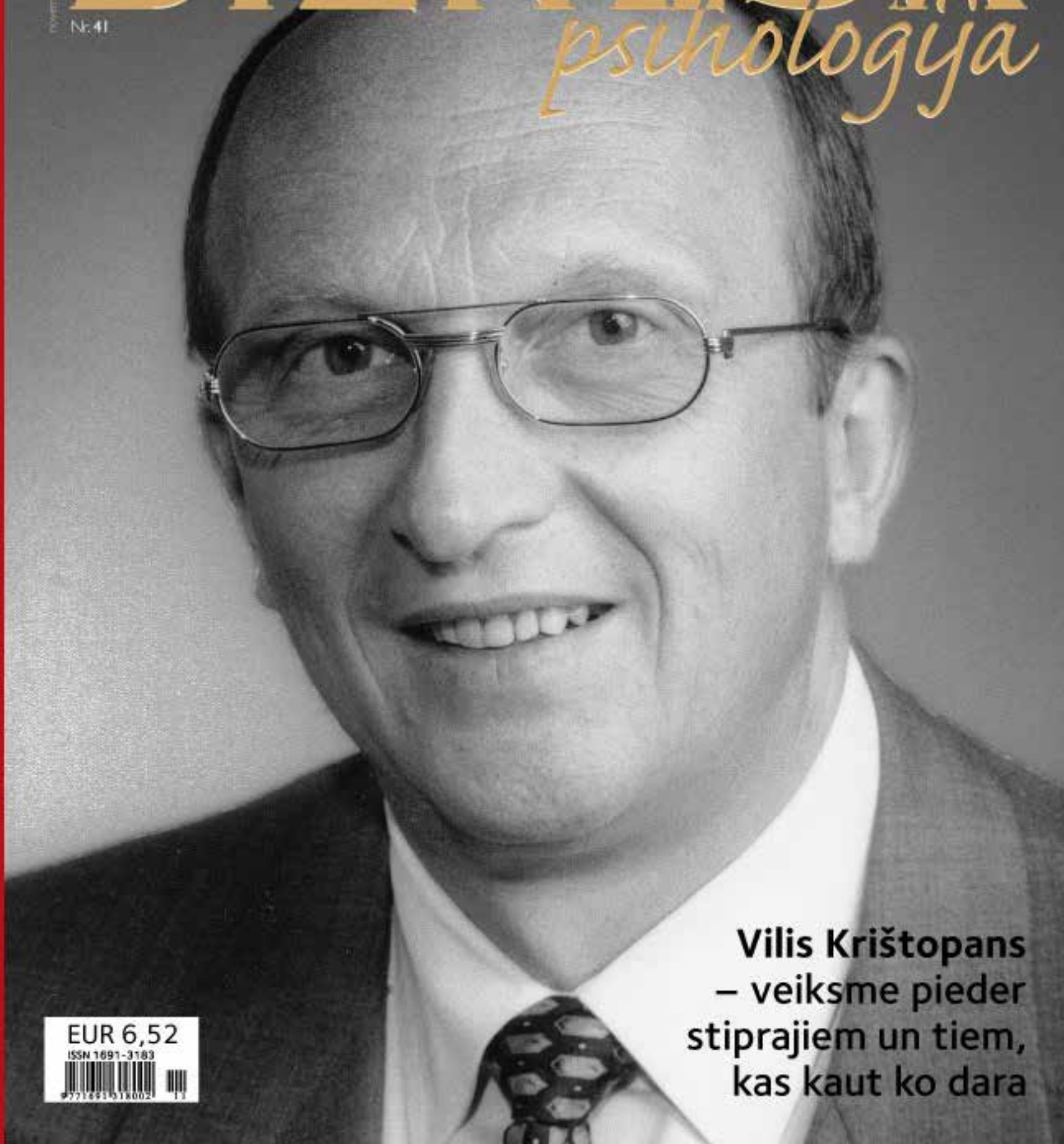


BIZNESA

psiholoģija

Nr. 41

A black and white portrait of a middle-aged man with glasses, smiling. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. The background is a plain, light color.

Vilis Krištopans
– veiksmē pieder
stiprajiem un tiem,
kas kaut ko dara

EUR 6,52

ISSN 1691-3183



9771691318002 13



4. lpp. | Būt neatlaidīgam un apsteigt laiku



16. lpp. | Organizāciju kultūra



28. lpp. | Atklāts dialogs nekā personīga, tikai kopīgi mērķi!



34. lpp. | Lēmumu kvalitātes diagnostika



50. lpp. | Maskēšanās raibais stāsts. Bils Džordans un Realtree



60. lpp. | Īstais laiks gaismas jogai

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. Būt neatlaidīgam un apsteigt laiku	4
Organizāciju kultūra. Organizāciju kultūra	16
Darba organizācija. Organizācijas kultūra – kompass, kas ved uz veiksmi, vai akmens, kas velk uz leju	22
Darba organizācija. Atklāts dialogs: nekā personīga, tikai kopīgi mērķi!	28
Vadība. Lēmumu kvalitātes diagnostika	34
Pārdošana. Uz klientiem orientēta organizācijas kultūra	42
Grāmatu apskats. Kāds esi tu pats un kāda ir tavas darbības stratēģija?	46
Biznesa dižgari. Maskēšanās raibais stāsts. Bils Džordans un Realtree	50
Vaļasprieks. New Latvian Ballet: kustību, emociju un jūtu māksla	54
Veselība. Īstais laiks gaismas jogai	60
Māksla. Ilūzijas uz asfalta	66
Pavisam nopietni	74

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

Redakcijas juridiskā adrese:

Graudu iela 13D, Rīga, LV1058

Žurnālā publicētajos rakstos paustie uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību par reklāmas materiālu saturu un pareizrakstību.

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

Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu, zvaniet: +371 29119520

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus, zvaniet: +371 26474743

Drukāts: tipogrāfijā "Dardedze hologrāfija"
2014 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Vilis Krištopans

© 2014 Biznesa Psiholoģija





Žurnāls "Biznesa Psiholoģija" šo gadu laikā nav bijusi lasāmviela, kas izklaidē. Esam snieguši zināšanas, idejas un atbalstu vadības jautājumu risināšanā un uzņēmumu attīstībā. Sagaidot Jauno gadu, saku paldies visiem mūsu uzticīgajiem lasītājiem!

Novēlu baltu ceļu Ziemassvētku brīnumam un Jaunā gada cerībām!

E. Zēģele



*Baltu ceļu
Ziemassvētku brīnumam
un
Jaunā gada cerībām!*

Līst mēness mūzika uz smalkām zaru stīgām,
Līdz milzu vijole kļūst piesnigušais mežs.
Un skanēt liek pat pārslu bezdelīgām,
Kad dienai pāri tumsa spārnus pleš.
Plīv sveču liesmiņas, nakts iet uz pirkstu galiem,
Sirds tic kā bērņībā, ka brīnums ciemos nāks,
Kad pusnakts stundā Jaunais gads pār zemi,
Pilns cerību un sapņu gaitu sāks.

K. Apškrūma

būt neatlaidīgam un apsteigt laiku

Īsts uzņēmējs ir gatavs uzņemties risku un kredītus, seko līdz notikumiem, spēj ieskatīties nākotnē un apsteigt laiku. Veiksme dzīvē, tāpat kā sportā, tāpat vien neatnāk, un galvenais ir nepadoties, paklūpot uz pirmās barjeras. Tai pašā laikā biznesa cilvēkiem pienākas augstu vērtēt savu laiku un dzīvi, kas katram ir dota, un atvēlēt laiku vienkārši dzīvošanai. Par to stāsta bijušais Latvijas premjerministrs, kādreizējais basketbolists, tagadējais uzņēmējs un Latvijas Golfa federācijas prezidents Vilis Krištopans.

Pastāv uzskats, ka golfs ir dārgs sporta veids. Ko jūs par to domājat?

Golfs ir smags sporta veids, ko spēlē vairāk nekā 100 miljoni cilvēku visā pasaulē. Golfs ir olimpiskais sports, jo tas ir iekļauts olimpisko spēļu programmā. Pie tam golfs nav dārgs – es sme-

jos, ka lētāks par golfu ir tikai šahs un dambrete. Ja kāds saka, ka golfs ir dārgs, es to vienmēr salīdzinu ar kalnu slēpošanu vai tenisu. Tūkstošiem ģimeņu katru gadu brauc uz Alpiem slēpot, tai skaitā arī no Latvijas. Daži to dara pat vairākas reizes gadā. Par naudu, ko izmaksā viens šāds brauciens, Latvijā pāris gadus

var spēlēt golfu, nekur nebraucot. Daudzi cilvēki, kuri iecienījuši kalnu slēpošanu, maina slēpes pat trīsreiz sezonā un katru gadu pērk jaunākā modeļa zābakus. Tā viņi katru gadu iztērē tūkstošus. Es uzskatu, ka tieši tas ir dārgi. Protams, ne jau visi tā dara – ir arī tādi kā es, kuri jau divdesmit gadus brauc slēpot ar vienu kombinezonu. Tas pats ir arī golfā.

Sākumā arī es biju tāds muļķis, kurš vienā laidā pirka golfa nūjas, vai nu to vajadzēja, vai ne. Man bija iespējas tā darīt, un toreiz man likās, ka tas palīdzēs labāk spēlēt. Golfa industrija ir milzīga, un iespējas tajā iztērēt naudu ir lielas. Dažiem ASV golfa preču interneta veikaliem gada apgrozījums sasniedz miljardu. Taču tagad mana izpratne ir mainījusies – nu jau trešo gadu es spēlēju ar vienu un to pašu nūju komplektu, un spēlēšu ar šīm nūjām vēl piecus gadus. Es brīnos par cilvēku dabu, tas ir kā tāds trakums. Arī Latvijā ir daži cilvēki, kuri nopērk vienas nūjas, paspēlē ar tām mēnesi – nē, nav labas, jāpērk nākošās, jaunais modelis būs labāks! Pie tam katrs golfa nūju komplekts ASV maksā aptuveni 1000 dolārus, bet Latvijā – 1000 eiro. Galvenais jau nav nūjas, galvenais ir sitējs. Galvenais ir spēlētāja meistarība! Atbrauc uz golfa laukumu meistars, paņem apdauzītas *demo* nūjas un ar tām uzstāda laukuma rekordu.

Kā var sākt spēlēt golfu?

Sākumā golfa inventāru var iznomāt. Mums ir treneri, kuri palīdz spert pirmos soļus golfa laukumā. Jānoliek tā saucamā *Zaļā karte*, kas maksā 120 eiro, un pēc tam 6-8 nodarbībās tiek ielikti golfa spēles pamati. Informācija, kas golfa iesācējam jāuztver un jāizprot, ir diezgan apjomīga. Tomēr, ja saņemsi un kārtīgi sarauj, to var izdarīt nedēļas laikā. Pēc tam var sākt spēlēt. Uzsākot spēlēt golfu, uzreiz vajag sacensties ar kādu, tādēļ ir labāk, ja kopā sāk mācīties 2-4 cilvēki. Katru gadu golfa sabiedrībā parādās desmitiem jaunu seju. Bet tad parādās cita problēma – laukumi, kur spēlēt! Neviens golfa laukums nav bezizmēra, jo tas reāli var apkalpot tikai 700 cilvēkus.

Vai golfa spēlētājiem neapnīk spēlēt tikai vienā laukumā?

Apnīk gan, tādēļ golfa spēlētāji daudz ceļo. Piemēram, Valmierā nav neviena īsta golfa laukuma, tikai tāds puslaukums *Zēveles*. Taču tur ir diezgan daudz spēlētāju, kuri spēlē jau kādus padsmīt gadus. Ko tad viņi dara? Brauc uz *Ozo* golfa laukumu Rīgā vai uz Otepi un Pērnavu Igaunijā, jo viņi visām šīm vietām atrodas apmēram pa vidu.

Mans sapnis ir tāds, ka Latvijā varētu būt 10 vai 20 golfa laukumi. Un būs! Būs arī simts laukumi, tikai diez vai es to piedzīvošu. Zviedrijā ir 509 golfa laukumi, bet Somijā – 200.

Kāpēc ir jāspēlē golfs?

Pirmkārt, golfs cilvēku ļoti organizē. Šī spēle ir laikietilpīga, taču tā pasaka priekšā, ka tu esi nodarbojies ar daudzām sīkām un nevajadzīgām lietām, bez kurām var iztikt. To cilvēki saprot tikai tad, kad sāk spēlēt golfu. Piemēram, kad es jautāju skaistumkopšanas salonu *Maija* līdzīpašniekam Andrejam, vai golfs netraucē biznesam, viņš atbildēja, ka tieši pretēji – tagad viņam uzņēmējdarbībā veicas daudz labāk, jo viņš ir kļuvis organizētāks. Nu golfu spēlē visa viņa ģimene – gan kundze Jelena, gan arī bērni, kuri nāk uz mūsu golfa skoliņu. Es pazīstu daudzus uzņēmējus,



Vilis Krištopans

kuri ir pārliecināti, ka tieši golfs viņiem ir palīdzējis kļūt organizētākiem. Piemēram, Artūrs, kurš vada lielu ostas stīvidorkompāniju, visus darbus padara līdz pusdienlaikam. Uz golfa mačiem pulcējas nopietni cilvēki, kuri ieņem nozīmīgus amatus. Ja kāds saka, ka golfs ir laikietilpīgs un viņam tam nav laika, tad tas nav nekāds arguments.

Otrkārt, cilvēkiem, kuri tiešām ir ļoti aizņemti, draud nonākšana tai kategorijā, kas padomju laikā bija pati aktuālākā tēma – esmu aizgājis pensijā, manā dzīvē vairs nav nekā, man nav ko darīt, no bezdarbības var staigāt pa sienām, visa mana dzīve ir sabrukusi... Bet, ja sāk spēlēt golfu, viss nostājas savās vietās. Golfa klubā *Viesturi* Mārupē, kur spēlē Jānis Jurkāns, ap viņu pulcējas agrāk aktīvi cilvēki, kuri tagad ir pensijā. Šai pulciņā ir apmēram desmit cilvēki, kuriem ir interesanti. Viņi no rīta atnāk, iedzer kafiju, izlasa avīzi, tad izspēlē raundu, pēc tam iedzer alu, parunā par lietām, un viņu dzīvē viss ir nostājies savās vietās. Pilsētnieki aiziešanu pensijā izjūt sevišķi sāpīgi. Lauku pensionāram ir savādāk – viņam ir sava saimniecība un vienmēr ir ko darīt. Pilsētas pensionāriem ļoti laba aktivitāte un socializēšanās iespēja ir golfs. Es jau pēc būtības pats esmu lauku cilvēks un mednieks. Amerikā golfu spēlē miljoni, tur notiek mači, kuros piedalās ģimenes



– pāris pret pāri. Un pensionāri, piekabinājuši pie mašīnas dzīvojamu furgoniņu, braukā pa valsti un visu laiku piedalās *scramble* mačos. Abi divi – vīrs un sieva.

Vai golfs ir azartisks sporta veids?

Jā, tā ir. Labs piemērs ir mana kundze. Es sāku spēlēt 2000. gada 4. decembrī, kad Amerikā pirmoreiz paņēmu rokās golfa nūju. Nopietni ķeros tai lietai klāt, pāris gadus nospēlēju, jau pirmajā vasarā vinnēju daudzus kausus, un mana kundze jautāja – ar kādām muļķībām jūs tur nodarbojaties? Es uzaicināju viņu sev līdzi, iedevu nūjas un teicu – nāc pa laukumu un sit, kā māki. Tā viņa raka to zemi kā mācēdama, taču uz priekšu tika un agrāk vai vēlāk, bet to bumbiņu bedrītē tomēr iedabūja. Izgājām deviņas bedrītes, un es kartiņā pierakstīju rezultātu. Mājas mana kundze skatās šo rezultātu kartiņu, lasa un rēķina, un beigās saka – aiz-ejam rīt atkal, es varu labāk!

Es par golfu domāju tā – tikko tu uzej uz laukuma un sāk skaitīt punktus, tā saproti, ka vari labāk. Faktiski golfs zināmā mērā ir tāda ilūziju spēle, jo gan iesācēji, gan lielie meistari no pašām golfa virsotnēm, tādi kā Taigers Vuds un Fils Mikelsons, domā, ka viņi var labāk. Visi dzīvo ilūzijās – pienāks tā diena, kad es nospēlēšu savu labāko raundu. Tāpēc mēs arī nākam. Mums neveicas, neveicas un neveicas, un tad pēkšņi mēs uzsitam vienu fantastisku sitienu – gandrīz vai iesitam bedrītē vai arī patiešām iesitam. Un otrā rītā mēs nākam cerībās, ka atkal izdosies tāds meistarīgs sitiens. Golfs ir azartspēle. Starp spēlētājiem vienalīdzīgo viennozīmīgi nav!

Vai golfs dod arī savu artavu veselībai?

Protams, ka tas ir ieguldījums veselībā. Golfu spēlē arī *Micro-soft* šefs, kurš man pastāstīja, ka mēra uz laukuma attālumu, lai redzētu, cik viņš nostaigājis golfa spēles laikā. Izrādās, ka divos gados viņš ir nogājis 1005 km. Pamēģiniet noiet 1005 km pa jūras krastu. Nenoiesiet! Bet pa golfa laukumu šādu attālumu nostaigāsiet nemanot. Vienā raundā mēs nostaigājam apmēram 8-10 km. Diez vai es varētu katru dienu tā saņemties un no Bergiem līdz *VEF* aiziet kājām. Sitienu izdarišana ir papildus slodze. Neapšaubāmi, ka ir vajadzīga arī kardioslodze, tādēļ es diezgan



daudz braucu ar velosipēdu. Ir divi varianti – vai nu jāskrien, vai jābrauc ar riteni. Bet skriet es negribu.

Kā jūs nokļuvāt basketbolā?

Skolā, kurā es nomācījos pirmās četras klases, nebija ne sporta laukuma, ne sporta zāles. Sestajā klasē, kad pārcēlos uz Ērgļu vidusskolu, es pirmo reizi ieraudzīju basketbola grozu. Man bija tikai 12 vai 13 gadu. No avīzes *Sports* un melnbaltā televizora es, protams, zināju, kas ir basketbols. Tas bija kaut kas tik nenasniedzams, bet tik ļoti to gribējās! Kad dzīvojām Ogrē, arī tur nebija basketbola. Es trenējos rokasbumbā, futbolā un gāju uz vieglatlētikas nodarbībām.

Vienā brīdī divi basketbola treneri organizēja gara auguma jauniešu meklēšanu, izsludinot to visā Latvijā. Par mani viņiem aizrakstīja mans brālēns. Lai gan – kāds tur garais, mans augums bija tikai 1,90 m! Tomēr visus, par kuriem bija aizrakstīts, uzaicināja. Daudz jau mūsu nebija. Es biju sportisks un uzreiz izcēlos. 1970. gadā tika noorganizēts basketbola internāts, kas eksistē vēl šodien, un mani uzņēma. Tā 16 gadu vecumā ar trim rubļiem kabatā es nokļuvu internātā, kur sākās mana basketbolista karjera. Darbdienās treniņi notika divreiz – rītā un vakarā, bet svētdienā – tikai vienreiz. Atceros, kā ēdnīcā pārdeva kāpostu zupu, kas maksāja trīs kapeikas, bet maizes šķēlīte – vienu kapeiku. Tas liekas maz, bet man tāpat nācās skaitīt kapeikas, vai iznāks. Tas varbūt arī iedeva ceļamaizi dzīvei. Mēs tiešām trenējāmies no sirds un dvēseles. Man bija milzīga neatlaidība.

Kad iestājos Rīgas Politehniskā institūta pirmajā kursā un spēlēju institūta komandā, man piezvanīja tenisista Ernesta Gulbja vectēvs Alvilis Gulbis, kurš bija *VEF* komandas treneris. Viņš mani uzaicināja uz treniņu, jo gribēja paskatīties, vai es deru viņu komandā. Man no satraukuma toreiz pat kājas trīcēja. Nedēļu nostaigāju uz *VEF* treniņiem, un Gulbis man teica – labi, mēs tevi ņemam. Man bija jāiet uz *VEF* rūpnīcas 40. nodaļu, kur mani noformēja darbā par atslēdznieku. Tāda toreiz bija kārtība. Komandai bija dažādi finansējumu avoti, un treneris noteica, cik kurš saņems. Skaidrs, ka labākie spēlētāji saņēma vairāk. Mana institūta stipendija bija 40 rubļu, un *VEF* komandā saņēmu vēl 100 rubļus, tā ka es jau pirmajā kursā biju liels vīrs, kam pilnas

kabatas ar naudu. Mēs braukājām arī uz ārzemēm, un viens no maniem pirmajiem braucieniem bija uz Poliju. Ārzemju braucienos sapirkāmie dažādas mantas, piemēram, džinsus, kas Padomju Savienībā bija milzīgs deficīts, un šeit pārdevām. Toreiz tā spekulēja visi sportisti un mākslinieki, kuri tika uz ārzemēm, jo to kultivēja padomju sistēma.

Jūs pēc izglītības esat arhitekts?

Jā, *arhitekts* Politehniskajā institūtā es beidzu 1980. gadā. Šis tas uzbūvēts ir, taču nekas īpašs. Smieklīgākais ir tas, ka savā specialitātē es neesmu strādājis nevienu dienu. Nu labi, vienu gadu esmu strādājis līdzīgā specialitātē. Pabeidzu institūtu un vien-

Mani gan tas īpaši neiedvesmoja, taču piekritu. Nostrādāju tur vienu gadu un sapratu, ka tas nav priekš manis. Atgriezies trenera darbā un tur nostrādāju diezgan ilgi, līdz pie varas nāca Gorbačovs.

Kā jūs sākat savu biznesa karjeru?

Kad apprecējos, mēs dzīvojām Pārdaugavā privātmāju rajonā pie sievasmātes, līdz es uzbūvēju savu māju. Viss tas rajons pie Mārupes audzēja ziedus pārdošanai. Arī es skatījos pa labi un pa kreisi, un man daudz nevajadzēja, lai saprastu, par ko iet runa. Sarunāju ar sievasmāti, uzbūvēju diezgan lielu stikla siltumnīcu un paspēju uz šīs naudas pelnīšanas pēdējo plūsmu. Vislabāk jau nopelnīja

Es par golfu domāju tā – tikko tu uzej uz laukuma un sāc skaitīt punktus, tā saproti, ka vari labāk. Faktiski golfs zināmā mērā ir tāda ilūziju spēle, jo gan iesācēji, gan lielie meistari no pašām golfa virsotnēm, tādi kā Taigers Vuds un Fils Mikelsons, domā, ka viņi var labāk. Visi dzīvo ilūzijās – pienāks tā diena, kad es nospēlēšu savu labāko raundu. Golfs cilvēku ļoti organizē. Šī spēle ir laikietilpīga, taču tā pasaka priekšā, ka tu esi nodarbojies ar daudzām sīkām un nevajadzīgām lietām, bez kurām var iztikt. To cilvēki saprot tikai tad, kad sāk spēlēt golfu.

laikus beidzu spēlēt arī basketbolu. Padomju laikā mēs sportā daudz ko darījām nepareizi. Domājām – jo vairāk, jo labāk, par daudz trenējamies un par daudz cilājām svarus. Es biju novedis sevi tik tālu, ka man sāpēja ceļi un Ahilleja cīpslas, es pat paskriet vairs nevarēju, kur nu vēl paspēlēt basketbolu. Toreiz es komandā arī auguma ziņā biju vismazākais. Man bija tikai 27 gadi, un es sapratu, ka basketbolam jāmet miers.

Tā nu tas sakrita, ka es pabeidzu institūtu un metu mieru arī basketbolam. Mani paaicināja Znatnaja kungs, kurš toreiz bija Sporta komitejas priekšsēdētājs, un piedāvāja man darbu. Tai laikā Mežaparkā būvēja viesnīcu un sporta zāli, un darbi tuvojās nobeigumam. Viņš teica - mums ir vecs direktors, kurš agri vai vēlū ies pensijā, un tad tu varētu viņu nomainīt, bet pagaidām mēs tevi ieliksīm par direktora vietnieku un galveno inženieri.

tie, kuri sāka audzēt ziedus pirmie, vēl 1970. gados. Mēs audzējām tulpes un neļķes, un mums bija labs ienākums. Tie tad arī bija mani pirmie soļi tirgus ekonomikā.

Kad pie varas nāca Gorbačovs, atļāva dibināt kooperatīvus. Atceros, ka mēs sākām nodarboties nevis ar puķu audzēšanu, bet ar to tirdzniecību. Mana kundze visu februāri līdz pat 8. martam dzīvoja Pēterburgā, bet es – šeit Latvijā. Man vēl tagad no tiem laikiem ir saglabājušies dokumenti, ko es gribu parādīt mazbērniem. Es šeit milzīgos daudzumos pirkto tulpes par rubli gabalā, bet Pēterburgā bija tāds kooperatīvs *Buton*, kas šīs tulpes pirka no manas sievas par rubli sešdesmit gabalā. Mums pašiem nekas nebija jādara.

Gadus trīs pirms Latvijas neatkarības atgūšanas, tas ir, 1986.-1988. gadā, bija tā, ka viss notika lielā ātrumā. Es toreiz vēl strā-

dāju par treneri, taču jutu, ka šim darbam jāmet miers, jo tuvojās citi laiki. Man bija labs paziņa, draugs un cīņu biedrs, vārdā Anatolijs Bliks. Es spēlēju *VEF*, bet viņš – Maskavas *Dinamo*. Pēc tam es trenēju *VEF* komandu, bet viņš – attiecīgi Maskavas *Dinamo*. Mēs bijām un vēl tagad esam domu biedri gan basketbolā, gan dzīvē. 1989. gadā viņš man piezvana un prasa – vai tu tiešām vēl nodarbojies ar to basketbolu? Atbildu – jā! Viņš saka – met to visu pie malas, sākam nodarboties ar biznesu un darīt kaut ko nopietnu. Padomāju un piekritu. Toreiz mēs vēl bijām Amerikā ar spēlēm, bet, kad atgriezās mājās, aizgāju uz sporta klubu pie Jevgēņija Kisiela un darīju zināmu, ka esmu nolēmis mest mieru trenera darbam. Viņš bija šokēts un teica – tas nav iespējams, no *VEF* komandas neviens pats prom neiet, no tās aiziet tikai atlaistie!

Ar ko nodarbojās *Interbaltija*?

Mēs darījām visu, kas vien bija iespējams. Daudz reižu to jau esmu stāstījis, bet tas ir tik ļoti interesanti. Jo ilgāks laiks mūs šķīr no tiem notikumiem un jo tālāk dzīve iet uz priekšu, jo interesantāk tas paliek. Toreiz pat Uzņēmumu reģistra nebija. *Interbaltiju* mēs izveidojām starp mums piederošu Īrijas ofšoru un mums pašiem. Tai laikā visi tā darīja.

Viens no mūsu biznesa veiksmes stāstiem ir šāds. Anatolija sievastēvs bija PSRS Mežrūpniecības ministra vietnieks. Kādu dienu Anatolijs man zvana un saka – zini, Krievijā tiek dibināta birža *Rosļes*. Toreiz tādu biržu bija kāds simts, jo tas bija vienīgais veids, kā paralēli valsts ekonomikai veikt kaut kādu privātu darbību. Anatolijs uzskatīja, ka arī mums tur jābūt. Es piekritu – ja jābūt, tad jābūt. Ieskaitījām 200 000 rubļu, un *Interbaltija* kļuva

1970. gadā tika noorganizēts basketbola internāts, kas eksistē vēl šodien, un mani uzņēma. Tā 16 gadu vecumā ar trim rubļiem kabatā es nokļuvu internātā, kur sākās mana basketbolista karjera. Darbdienās treniņi notika divreiz – rītā un vakarā, bet svētdienā – tikai vienreiz. Atceros, ka Āgenskalna ēdnīcā pārdeva kāpostu zupu, kas maksāja trīs kapeikas, bet maizes šķēlīte – vienu kapeiku. Tas liekas maz, bet man tāpat nācās skaitīt kapeikas, vai iznāks. Tas varbūt arī iedeva ceļamaizi dzīvei. Mēs tiešām trenējāmies no sirds un dvēseles. Man bija milzīga neatlaidība.

Bijāt pirmais, kurš aizgāja no *VEF* komandas pats.

Jā. Padomju Savienība jau bruka, lietuvieši jau bija izstājušies no PSRS čempionāta, un arī gruzīni bija pateikuši tam - nē. Spēlējām vēl tikai mēs un igauņu *Kalev*. Tā es aizgāju no trenera darba, un mēs kopā ar Anatoliju nodibinājām kopuzņēmumu *Interbaltija*. Tas pastāv vēl šodien un tirgo vīnus. Krietni vēlāk mēs savas daļas uzņēmumā pārdevām, bet kompānija joprojām ir stabila un ar ļoti labu reputāciju. No mums to atpirka menedžments. Sākumā 80 % uzņēmuma piederēja mums, bet 20 % - viņiem.

par biržas *Rosļes* līdzdibinātāju un līdzīpašnieku.

Pienāca pirmās izsoles diena. Paņēmu līdzī speciālistu, kurš kaut ko saprot no dēļiem, un izlidoju uz Maskavu. Aizbraucam uz pirmo *torgu*, kas notika tādā kā kultūras nama aktu zālē. Pie sienas tāfele, uz kuras sarakstīts piedāvājums – dēļi, gateri, vēl kaut kas. Zālē stāv cilvēki un skatās uz to tāfeli lielām acīm. Pārdošanā tiek izlikti 5000 m³ dēļu par cenu 220 rubļi kubikmetrā. Es prasu savam speciālistam – Jāni, vai tos par šādu cenu var pirkt? Viņš saka – obligāti jāpērk nost, tāda laba cena! Tiek jautāts - vai ir kāds, kas vēlas pirkt? Mēs ceļam roku. Tā mēs nopirkām visus dēļus. Pilnīgi visus! Toreiz, ja kaut ko darīji, vajadzēja maksāt



rubļu miljonus. Mēs toreiz samaksājām tos miljonus, devāties mājās un aizmirsām par tiem dēļiem. Vienkārši aizmirsām, jo mums bija svarīgas citas importa un eksporta lietas. Pie tam vēl tajā laikā sākām dibināt *Vācijas-Latvijas Banku*, un vajadzēja gatavot dokumentus.

Pēkšņi kādā dienā no liela Sibīrijas mežrūpniecības kombināta pienāk ziņa – viņi ir sagatavojuši nopirkto dēļus, uz kuru staciju tos piegādāt? Kopš pirkuma brīža bija pagājis jau pusgads, bet mēs par to pat nebijām domājuši. Sākām meklēt vietu, uz kuriem dēļus vest. Viens no mūsu basketbolistiem bija kļuvis par kāda Ventspils zivju pārstrādes uzņēmuma direktoru, un viņš atļāva pie sevis piestātnes vienā malā nokraut šos dēļus. Norādījām vietu, un dēļi sāka nākt. Tie nāca, nāca un nāca. Vagons aiz vagona, ešelons aiz ešelona. Mēs tik spējam kraut.

Bet ko ar šiem dēļiem darīt tālāk? Sazvanīju savu paziņu Oliveru Smitu no Vācijas, ar kuru biju nejausi iepazinies. Viņa vecāki bija latvieši, bet pats viņš bija vācietis un pat latviski nerunāja. Jauuns, enerģisks cilvēks. Tieši viņam radās ideja par *Vācijas-Latvijas Bankas* nosaukumu. Zvanu viņam un prasu – Oliver, dēļus ņemsi? Viņš atbild – kāda problēma, sūtiet tik šurp! Tad nu piekrāvām kādus trīs vai četrus kuģus un sūtījām dēļus uz Hamburgas ostu, kur Oliveri tos tirgoja.

Tā es nopelnīju pirmo miljonu. Nopirkām dēļus par 200 rubļiem kubikmetrā, bet pārdevām par 200 vācu markām kubikmetrā. Tas bija prātam neaptverams darījums, un tas mums vienkārši iekrita rokās. Labi, ka mums nebija slinkums aizbraukt un piedalīties tai biržā, vajadzēja tikai nedaudz pakustēties! Gadu vēlāk tādu biržu vairs nebija. Kad mūsu *Rosļes* likvidējās, mums pat atskaitīja atpakaļ dibināšanas naudu. Vēlāk man bija daudz līdzīgu gadījumu, bet šis bija pirmais un gribu teikt – spīdošs piemērs, kā tajā laikā varēja nopelnīt miljonu.

Tas bija laiks, kad vajadzēja kustēties.

Savu pirmo lielo summu rubļos es nopelnīju vēl smieklīgākā veidā. Tas bija vēl pirms dēļu epopejas. Liela daļa manas sievas radu 1940. gados, bēgot no padomju varas, bija emigrējuši uz ārzemēm un dzīvoja Amerikā, Vācijā un Anglijā. 1989. gadā mums

ar sievu radās iespēja ar auto aizbraukt uz Vāciju. Es kā basketbolists jau padomju laikā biju izbraidījis pasauli un redzēju, kāda atšķirība ir starp dzīvi Rietumos un pie mums. Toreiz jau bija sākušies kooperatīvu laiki, un mēs no Vācijas atvedām vairākus datorus. Tie tikko bija parādījušies. Latvijā tādi pat nebija redzēti. Datoru cenas, pieprasījums un piedāvājums mainījās ne pa dienām, bet pat pa stundām. Kad atvedu datorus, man pretim jau bija izdarīgi zēni, kuri bija nodibinājuši savu kooperatīvu un kaut ko saprata no datortehnikas. Pats es no datoriem neko nesapratu. Viņi atbrauca, apskatījās, paņēma visus datorus un pārskaitīja man uz Krājkares krājgrāmatiņu 200 000 rubļu.

Krājkares krājgrāmatiņa toreiz bija dokuments, kuru pildīja ar roku. 200 000 rubļu tai laikā bija nenormāli liela nauda. Aizeju uz Krājkaši un saku – vēlos izņemt visu summu. Krājkares meitene saka – labi, bet jāatnāk rīt, lai viņi var sagatavot naudu, uzreiz tik lielas summas neesot. Otrā rītā atnāku, cilvēki stāv rindā ar krājgrāmatiņām, es arī. Pienāk mana kārtā, darbiniece sāk krāvēt uz letes manu naudu, un veidojas nenormāla naudas kaudze. Visiem lielas acis. Labi, ka man līdzī bija sporta soma, kurā es tik krāvu un krāvu naudas paciņas. Sakrāvu naudu, uzmetu somu uz pleca un aizgāju. Tā bija mana pirmā privāti iegūtā lielākā naudas summa. Toreiz jau biju ielicis pamatus mājai Bergos, un šis darījums man deva iespēju bez problēmām nopirkt visus nepieciešamos materiālus. Tieši tā tas viss notika pirms 25 gadiem. Tas bija sākums.

Kā jūsu bizness attīstījās tālāk?

Pateicoties jau pieminētajam Oliveram, *Interbaltija* sāka tirgot vīnus. Olivera tēvs strādāja uzņēmumā, kas vēl arvien ir viens no lielākajiem vīna tirgotājiem Eiropā. Viņu noliktavās ir 2000 vīna šķirņu. Mēs kļuvām par *Schenk* grupas pārstāvjiem Latvijā, un atkal mums veicās, jo bijām pirmie. Mēs atvērām vīna veikalu *Arka*, pirmo šādu veikalu Rīgā un Latvijā, kas atradās Šķūņu ielā 16. Pirmajā dienā mūs veikala apgrozījums bija 80 dolāru. Tai laikā tas bija ļoti, ļoti daudz. Prieks bija liels, un to kārtīgi nosvinējām.

Latvijā tolaik vēl bija rubļi, taču mēs vismaz desmit gadus dzīvo-



jām ar dolāriem un vācu markām, jo eiro vēl nebija. Dolārs un marka bija divas tā laika *cietās* valūtas, ar kurām darboties. Ne jau ar rubļiem! Kad saviem paziņām amerikāņiem tagad stāstu, ka banku varēja nodibināt ar 50 000 dolāriem vai 5 miljoniem Latvijas rubļu, neviens tam netic. Jā, jā, tāds bija *Vācijas-Latvijas Bankas* pamatkapitāls. Tagad pamatkapitāls bankai ir 5 miljoni eiro. Toreiz varēja pelnīt uz valūtu konvertācijām vien. Visa darījumu vide balstījās tikai uz paziņanos. Tai laikā bija jāsaprot, ko tu dari un kas notiek. 99 % cilvēku tolaik no tā nesaprata vispār neko. Viņi vienkārši dzīvoja un gaidīja, kas notiks tālāk.

Kā veidojās jūsu paziņu loks un sakari ar vajadzīgajiem cilvēkiem?

Mans galvenais paziņu loks veidojās basketbolā. Vēl šodien manas paaudzes cilvēki mani atpazīst. Piemēram, aizbraucu uz Lietuvu spēlēt golfu, bet tur cilvēki nāk man klāt un skatās uz mani kā uz basketbolistu. Dažbrīd pat šķiet, ka Lietuvā mani pazīst labāk nekā Latvijā, jo tur basketbols ir lielā cieņā. Basketbolistu biznesa panākumi ir bijuši atšķirīgi. Bijušas gan veiksmes, gan neveiksmes. Piemēram, Tālis Freimanis, kuru es labi pazinu un kurš man bija kā elks, jo bija desmit gadus vecāks par mani. Viņš bija vienreizēji labs basketbolists, es skatījos uz viņu un domāju – ja vien es varētu spēlēt tā kā viņš... Freimanis bija viens no *Bankas Baltija* dibinātājiem un īpašniekiem. Viņiem nepaveicās, un viņi izputēja.

Kāda bija jūsu karjera banku biznesā?

Es biju *Vācijas-Latvijas Bankas* valdes priekšsēdētājs. Galvenie strādātāji mūsu bankā bija Ģirts Rungainis un Ingrīda Blūma. Banka strauji auga it kā pati no sevis. Tāds bija laiks – tikko nodibināta banka auga nenormālā ātrumā, jo banku pakalpojumi bija nenormāls deficīts. Toreiz vairākas bankas tika nodibinātas gandrīz vienlaicīgi – *Banka Baltija*, *Parex* un mēs. *Parex* ļoti daudz nopelnīja ar valūtu maiņas punktiem. Arī mums bija kādi septiņi maiņas punkti, bet vēlāk tos likvidējām.

Daudzi tam netic un to nesaprot, taču mēs šo banku dibinājām pārdošanai. Jau pašā sākumā sapratām, ka tas nav viegls un

vienkāršs bizness. Protams, ir daži izņēmumi, bet arī tad viņu eksistence karājas mata galā. Agri vai vēl banku ķer krīze vai tamlīdzīgi satricinājumi, un tā nevar izdzīvot. *Parex* tam bija spīlsts piemērs.

Pārdzīvojuši 1995. gada krīzi, mēs sapratām, ka aši vien jāmūk no šī biznesa un jātirgo banka nost. Paldies Dievam, iepazināmies ar četriem ļoti gudriem igauņu puisiem – *Hansapank* dibinātājiem. Nopirkuši mūs un izveidojuši kārtīgu, lielu banku, viņi to vēlāk pārdeva *Swedbank*. *Hansapank* bija pirmā publiskā banka Baltijā, kas publiski tirgoja akcijas Igaunijas biržā. Viņi mūsu banku nopirka 1997. gada 7. jūlijā, tas ir, pirms 18 gadiem. Toreiz mēs bijām ļoti laimīgi, ka bijām tikuši no bankas valā un vēl izgājuši no šī biznesa ar naudu kabatā. Parasti jau ir tā, ka no bankas tiek valā bez naudas.

Ar ko jūs sākāt nodarboties pēc bankas pārdošanas?

Man palika tikai nekustamais īpašums. Šajā lauciņā jau darbojos paralēli bankai. Mēs ar Anatoliju vienmēr esam uzskatījuši, ka pastāv trīs valī – finanses, tirdzniecība un nekustamais īpašums. Tādēļ visu darījām paralēli. Visam pa vidu vēl iesaistījos politikā, bet tas ļoti nopietni traucēja biznesam. Pienāca brīdis, kad sapratu – ja turpināšu darboties politikā, tad bizness *nogrims*. Kopā ar Anatoliju nolēmām sadalīt aktīvus un tā arī izdarījām. Sadalījām gan nekustamos īpašumus, gan visu pārējo saimniecību, kas mums bija. Mana kundze mantoja vairākus namus, un mēs jau esošajam biznesam pievienojām arī šo saimniecību.

Aizgājis no premjera amata, aizbraucu uz Vāciju un uzsāku tur nekustamā īpašuma biznesu. Pēc tam pateicu – viss, es eju no visa ārā, gribu vienkārši atvilkēt elpu, jo biju ļoti noguris gan no biznesa, gan politikas. Tā mūsu ceļi šķīrās. Anatolijs aizbrauca dzīvot uz Lielbritāniju un tagad ir šīs valsts pilsonis. Viņš izgāja ļoti smagu intelektuālu programmu, kas jādara, lai dabūtu Lielbritānijas pilsonību. Jāiemaksā attiecīga naudas summa un septiņus gadus jāgaida. Pa šo laiku no valsts var izbraukt tikai uz 90 dienām.

Mūsu pašreizējos ienākumus nodrošina nekustamo īpašumu holdings, kuru apsaimnieko mana kundze. Pirms krīzes šo to no īpašumiem pārdevām. Tā ka golfa nūjām un medību patronām man pietiek, un vairāk man arī nevajag.

Kāpēc jūs iesaistījāties politikā?

Labs jautājums... Toreiz Anatolijs smējās – *шутки шутками, но смотри, доиграешься до премьера* (joks paliek joks, bet skaties, vēl aizspēlēsies līdz premjeram – krievu val.). Tie izrādījās viedi vārdi, jo tā beigās arī sanāca. Skatoties no šodienas pozīcijām, kā viss tagad notiek nopietni un ar milzīgām cīņām, var teikt, ka toreiz tas notika vienkārši, viegli, pat smieklīgi un nenopietni. Tagad visi akmens sejām spriež par lietām, bet toreiz mēs bijām jauni un patriotisma pārņemti. Mūs vadīja idejas, un viss bija kā tāda optimisma pilna rotaļa, tai skaitā neatkarības un valstiskuma atgūšana.

Toreiz nodibinājās *Klubs 21* un aicināja savā pulkā tos, kam varētu būt kāda kapeika pie dvēseles. Man tai laikā *repšiki* (tā tautā dēvēja Latvijas rubļus. - BP) bira ārā no kabatām. Aizgāju, pirmajā reizē iedzērām, un viņi teica – tu mums iedosi miljonu *repšiku*, bet mēs tevi *bīdīsim* politikā. Atbildēju – ne man vajag to politiku, ne maksāt jums naudu! Piedzēros, izlamājos un aiz-

gāju. Pagāja kādas divas nedēļas, un mani aicināja atkal. Tās kļuva sanāksmes notika katru piektdienu. Aizgāju. Jūlijs Krūmiņš kādā brīdī paziņo – tagad mēs uzņemsim jaunus biedrus. No-sauc manu vārdu – Vili Krištopan, nāciet priekšā! Un piesprauž man nozīmīti. Piesprauda to nozīmīti, un tā pa jokam, pa jokam ielika mani 5. Saeimas kandidātu sarakstā no Latgales vēlēšanu apgabala. Tā es tiku ievēlēts.

Politiskajā vidē es vienmēr esmu bijis citādāks nekā pārējie. Es ie-nācu politikā no biznesa, bet 99 % no pārējiem bija cilvēki, kuri stāvēja ļoti, ļoti tālu no ekonomikas. Tas ir arī saprotams, jo mēs taču kādreiz dzīvojām Padomju Savienībā. Tā kā es skaidri sare-dzu lietas un ciparus, tad politikā biju citādāk domājošais. Tolaik politiķu aprindās dominēja emocijas, tādēļ man tur bija grūti.

par akciju sabiedrībām. Tas tā ir vēl šodien. Manam piemēram pēc dažiem gadiem sekoja visas pārējās ministrijas.

Dažas lietas, fakti un procedūras man vienkārši lika noskurinā-ties. Piemēram, pie manis atnāk *Jūras administrācijas* vadītājs un saka – ministra kungs, parakstiet šo dokumentu, jo mēs pārkam kuģi. Kāpēc ne piecus kuģus? Kāpēc tieši tādu? Varbūt lielāku vai mazāku? Kas tie par brīnumiem, ka man kā ministram jāuzņe-mas atbildība par šo kuģi? Es vispār par to neko nezīnu – ne kas to stūrē, ne cik tas maksā! Tāda bija valsts iestāžu sistēma, ka bez ministra paraksta neko nevarēja darīt. Šo sistēmu bija jāpārvei-do, un es to izdarīju. Lai vai kā, bet tas, par ko es to pārveidoju, strādā jau divdesmit gadus, un tas nozīmē, ka laikam jau rīkojos pareizi. To darīt man patika – pārveidot kaut ko nejēdzīgu par kaut ko funkcionēt spējīgu.

Mana visproduktīvākā darbība valsts labā bija satiksmes ministra amatā. Tur es reāli trīs gadu laikā pārveidoju visu šo milzīgo saimniecību par kaut cik atbilstošu tirgus ekonomikai. Kad sāku strādāt par ministru, manā pārziņā bija virkne padomju stila valsts uzņēmumu. Piemēram, *Jūras administrācija* bija valsts uzņēmums, *Gaisa satiksme* – arī valsts uzņēmums, un tā tālāk. Tagad mums likumdošanā vairs nav pat tāda termina. Nebija saprotams, kā šos valsts uzņēmumus pārvalda. Nebija saprotams, kāda tur ir grāmatvedība

Kādas metodes jūs izmantojāt, kad darbojāties politi-kā?

Mana visproduktīvākā darbība valsts labā bija satiksmes minis-tra amatā. Tur es reāli trīs gadu laikā pārveidoju visu šo milzī-go saimniecību par kaut cik atbilstošu tirgus ekonomikai. Kad sāku strādāt par ministru, manā pārziņā bija virkne padomju stila valsts uzņēmumu. Piemēram, *Jūras administrācija* bija valsts uzņēmums, *Gaisa satiksme* – arī valsts uzņēmums, un tā tālāk. Tagad mums likumdošanā vairs nav pat tāda termina. Nebija sa-protams, kā šos valsts uzņēmumus pārvalda. Nebija saprotams, kāda tur ir grāmatvedība. Apsēžoties satiksmes ministra krēslā, ar šausmām sapratu, kur esmu nokļuvis. Es aptvēru, cik liels darbs būs jāiegulda, lai to visu sakārtotu un reorganizētu. Es biju pir-mais Latvijā, kurš visas šīs iestādes pārveidoja vai nu par SIA, vai

Mēs izveidojām pirmo Ceļu fondu. Milzīga pretestība bija arī tad, kad ķērāmies klāt Rīgas lidostai, kura tai laikā bija maziņa un nekāda. Paldies Dievam, lidostu vadīja labs direktors, Dzin-tars Pommers. Arī viņš bija entuziasts un domāja par attīstību. Domājām, kā atrast finanšu sviru, lai uzsāktu pārmaiņas. Radās ideja par izlidošanas nodevu. Sākās milzīga brēka – izputināsim visas aviokompānijas! Tomēr mēs to ieviesām. Pie biļetes ce-nas tika pieskaitīti laikam astoņi vai desmit lati, un, pateicoties tam, budžetā lidostas attīstībai parādījās 6 miljoni latu gadā. Nu mums bija līdzfinansējums kredītiem, un sākās lidostas jaunās ēkas būve. Pēc tam jau bija vieglāk, jo parādījās Eiropas fondi. Tai laikā mēs nebijām pat tuvumā ne Eiropas Savienībai, ne NATO. Tā mēs iesākām.



Kā jūs kļūvat par premjeru?

Par premjeru kļuva gadījuma pēc. Gan savu darba spēju un citāda redzējuma dēļ, gan arī tāpēc, ka man bija zināšanas un izpratne par mārketinga jautājumiem. Tas ir tik daudz reižu stāstīts, tomēr atkārtošos. Partija *Latvijas ceļš*, kuras biedrs es biju, grima milzīgā ātrumā, kā jau tas notiek ar visām partijām. Uz politiskās skatuves parādījās Andris Šķēle ar *Tautas partiju*. Mūsu biedru rindās sākās vaimanu vaimanas – ārpriests, cauri ir ar mums! Bet es uzskatīju, ka vēl nekas nav zaudēts. Tobrīd bija jūnijs, bet vēlēšanas notika oktobrī. Es teicu – mēs vēl varam noturēties, tikai jāiekustina pareizie mehānismi. *Latvijas ceļa* reitings tai brīdī bija 5 %, bet *Tautas partijas* reitings – 13 %.

Oktobrī, kad finišējām, vēlēšanu rezultāti bija šādi: mēs Saeimā dabūjām 21 vietu, bet Šķēle - 24 vietas. Es personīgi vadīju vēlēšanu kampaņu. Iedomājieties - premjers pats personīgi vada vēlēšanu kampaņu! Tomēr savādāk nevarēja, jo neredzēju cilvēku, kurš to spētu izdarīt. Bet vai man to vajadzēja... Varbūt... Nezinu. Vienkārši es redzu, ka var labāk, nekā ir un tiek darīts. Cenšos visu izdarīt vislabākajā veidā.

Vai zināšanas mārketingā un stratēģiskajā vadībā jums ir tikai no pieredzes?

Protams, es visu esmu iemācījies pats, jo padomju laikā un vēl krietnu laiku pēc tam Latvijā šādu zināšanu nebija. Nebija ne grāmatu, ne interneta. Man ir vairāki plaukti ar grāmatām, kuras ārzemēs esmu pircis un pircis. Mana mīļākā nodarbošanās Amerikā un Londonā bija došanās uz grāmatu veikaliem. Mēs vēl tagad ar Anatoliju, kurš arī ziemā dzīvo Floridā, kad sazvanāties un gribam satikties, smeļoties viens otram jautājam – tiekamies bibliotēkā? Par *bibliotēku* mēs saucam lielo grāmatu veikalu, kur var pasēdēt, iedzert kafiju, apskatīt, pašķirstīt un palasīt grāmatas. Tā mēs tradicionāli tiekamies *bibliotēkā*, un tur es esmu sapircies daudz grāmatu, no kurām daudz ko iemācījos. Lielākoties

šīs grāmatas ir par finanšu jautājumiem. Nekas ļoti sarežģīts tas nav, bet mums tādu zināšanu nebija.

Latvijā, runājot par izpratnes jautājumiem finanšu jomā mājsaimniecību limenī, mēs vēl arvien *dzīvojam mežā*. Ja salīdzinām dakteri šeit un dakteri tur, ikviens pateiks, kas ir kas. Mūsējais māk izoperēt apendicītu, bet to tur tēmu viņš nepārzina itin nemaz. Tas ir šausmīgi, jo ir pagājuši 20 gadi, bet mēs vēl arvien šai ziņā esam atpalikuši. Tomēr tas ir ārkārtīgi svarīgi. Kapitālismā ir jānodzīvo vairākām paaudzēm, lai cilvēki iemācītos novērtēt zināšanas.

Vai jums ir kāda īpaša grāmata, no kuras esiet smēlies zināšanas?

Mēs paši, tas ir, *Vācijas-Latvijas Banka*, savā laikā izdevām grāmatas. Vēl ir saglabājušies vairāki vienas grāmatas eksemplāri, kurus es parakstīju un izdalīju visiem Saeimas deputātiem. Šo grāmatu sauc *Nauda neaug kokos*. Tā ir tulkota grāmatiņa, kas domāta mājsaimniecībām. Tur tiek skaidrotas elementāras lietas - kā bērniem pareizi dot kabatas naudu un kā pareizi pārvaldīt ģimenes budžetu. Izdalīt šo grāmatu es izdalīju, bet, manuprāt, neviens to nelasīja.

Daudz grāmatu man ir par nekustamo īpašumu. Tās lasot, man atvērās acis, kā sadalās nekustamais īpašums – *rental property*, dzīvokļi, biroji, kā tos apsaimnieko, kāds ir budžets un citas svarīgas lietas. Banku lietās es neesmu īpaši spēcīgs, jo šajā jomā visu smagumu iznesa Anatolijs kopā ar Ģirtu un Ingrīdu. Es biju tikai bankas *seja*. Man nebija tik daudz laika, lai iedziļinātos šajās lietās, jo bija citi biznesi, kurus pārvaldīju es. Kaut vai tā pati *Interbaltija*.

Kādām jābūt cilvēka īpašībām, lai darītu visu to, ko darāt jūs?

Tādu kā es ir tikai daži procenti. Domāju, ka tas viss ir man-



tots no mātes senčiem, kuri bija poļu aristokrāti. Nav bijis laika visu izpētīt līdz galam. Mans tēvs ir izpētījis baznīcu grāmatas. Viņa senči ir vistīrākie latgalieši. Mana vecāmāte no mātes puses bija Sabīne Barkovskis, bet vecaistēvs – Anatols Barkovskis. Viņi bija poļu inteliģenti. Vecaistēvs bija mežzinis, bet vecāmāte labi apsaimniekoja saimniecību, kas atradās netālu no Aglonas. Tā bija 30 ha liela paraugsaimniecība, tādēļ viņus pirmos aizsūtīja uz Sibīriju. Kad mani vecvecāki bija atgriezušies dzimtenē, uz savām mājām viņus jau atpakaļ nelaida. Bērībā vasaras pavadīju pie viņiem. Un, tur dzīvodams, es klausījos un klausījos.

Es cenšos attīstīt sevī spēju ieskatīties nākotnē, jo šī spēja ļoti bieži palīdz. Atceros, kā reiz nopirku Bergos zemes gabalu. Pie manis atnāca kaimiņiene un lūdās – Krištopana kungs, nopērciet arī manu zemi, neviens cits to nenopirks, tikai jūs to varat! Sieva dusmojās – vai tu neprātīgs esi, pirkt to purvu? Tomēr es šo zemi nopirku par vienu dolāru kvadrātmetrā. Tagad zeme šai vietā maksā simt dolārus kvadrātmetrā. Māka ieskatīties nākotnē ir ļoti vajadzīga.

Es skatos, ka jauni cilvēki pašlaik neprognozē notikumus. Viņi vienkārši domā, ka tā, kā bija vakar un šodien, būs arī rīt. Nē, tā nebūs! Būs pavisam savādāk! Svarīgi ir domāt par to, kā būs rīt, parīt, pēc gada un pieciem gadiem. Biznesa cilvēkiem ir jāspēj paredzēt krīzes. Visi gudrākie pārdeva savus īpašumus jau pirms krīzes, bet tie, kuri nespēja to prognozēt, pirka šos īpašumus par milzīgu cenu un izputēja. Dzīve nav vienkārša lieta!

Kādas ir galvenās īpašības, kam ir jāpiemīt vadošam darbiniekam?

Starp vadošu darbinieku un uzņēmēju ir liela starpība. Mēs avīzēs lasām – mūsu biznesa līderis, kurš vada valsts akciju sabiedrību. Tas nav biznesa līderis. Viņš savā amatā ir iecelts, viņš neuzņemas nekādus riskus, neatbild par kredītu saistību izpildi, negalvo ne

par ko. Rīt viņu atlaidīs, un viņš mierīgi aizies prom.

Man jau 25 gadus nav bijušas tādas dienas, kad man nebūtu bijis kredītu, kas skaitāmi miljonos. Tas, protams, attiecas uz visu holdingu. Arī šodien mums ar kundzi ir vairākus miljonus liels kredīts. Taču bez aizņemšanās biznesu nevar attīstīt. To raksta arī mācību grāmatās – lai uzsāktu biznesu, ir jānopērk aktīvi, kas ar laiku kļūs aizvien vērtīgāki. Bet kā aktīvus var nopirkt? Tam jāaizņemas nauda. Un tad tā ir tava māksla, vai šie aktīvi paliks vērtīgāki vai ne. Nereti notiek gluži pretēji – saistības paliek lielākas, bet aktīvu vērtība krītas un uzņēmums izput. Tāda ir tā biznesa māksla.

Kundze man saka – āprāts, āprāts, kad mēs tiksim vajā no tiem kredītiem? Es atbildu – izbeidz, man jau 25 gadus ir bijuši kredīti un būs, droši vien manus kredītus mantos arī mani bērni. Bet citādi nevar. Ja es ieraugu labu nekustamā īpašuma vai biznesa projektu, ir skaidrs, ka tik daudz naudas man pašam nekad nebūs. Īpaši, ja runā par nekustamo īpašumu. Nams Rīgas centrā – tie ir miljoni. Nevienam tādas naudas kabatā nav. Ja kādam arī ir, tad šie miljoni strādā, un tik un tā jāgriežas bankā vai kādā citā finanšu institūcijā. Tā biznesa cilvēkam ir jārikojas, ja redz, ka īpašumu var nopirkt par miljonu un vēlāk pārdot par pieciem. Galvenais, kas atšķir uzņēmēju no neuzņēmēja, ir spēja uzņemties riskus. Ja tāda spēja ir, tad jau var spert nākamo soli – kļūt par uzņēmēju. Pēc tam viss būs atkarīgs no tā, vai spēsi pieņemt pareizus lēmumus, vai tev pietiks zināšanu un vai tu nebūsi vienkārši avantūrists. Jāriskē ir, taču samērīgi un apdomīgi.

Protams, uzņēmējs ir arī vadītājs, jo, tiklīdz tu sāc darbību, tā parādās arī darba ņēmēji. Ap uzņēmēju vienmēr būs cilvēki, kurus kaut kāda veidā vajadzēs ekspluatēt un ar viņiem strādāt. Manuprāt, es neesmu labs vadītājs, jo pēc rakstura esmu diezgan ass, neiecietīgs un nikns, un reizēm varu uzbļaut. Tas man ir iedzimts no vectēva. No otras puses, es esmu ļoti labsirdīgs.



Vai esat nolēmis atgriezties politikā?

Nē, es tagad politiķiem tikai palīdzu. Mums, bijušajiem Latvijas premjeriem, ir savs klubs – premjeru klubs. Mēs satiekamies jau ilgu gadu, to neaizstājot un nerakstot preses relīzes. Mūsu klubs ir ļoti īpašs, jo par tā biedru var kļūt tikai tad, ja esi bijis premjers. Tajā nav asociēto biedru, un tajā nevar iestāties par naudu. Nav jau tā, ka visi bijušie premjeri vienmēr tiek uz kluba sanāksmēm, tādēļ katrā tikšanās reizē veidojas sava kluba biedru kombinācija. Mēs sanākam un pārspriežam to, kas notiek valstī, jo mēs visi esam Latvijas patrioti. Galu galā, ja tu kādreiz esi vadījis Latvijas valsti, tad tu esi tās patriots. Citādi nemaz nevar būt.

Es uzskatu, ka mēs, bijušie premjeri, valsts pārvaldes lietas saskatām daudz skaidrāk nekā citi cilvēki, jo esam sēdējuši tai krēslā, no kura it kā no augšas ir redzama visa Latvijas saimniecība – kā šī mazā valstiņa ir uzbūvēta, cik tai ir naudas, kā veidojas publiskie ieņēmumi. Tāpēc mēs, iespējams, redzam vairāk un tālāk uz priekšu, nekā Latvijas vidējais iedzīvotājs. Tādēļ mēs tagad deleģējam savus pārstāvjus politikā. Es gan pats politikā neeju. Arī Māris Gailis neiet. Politikā tagad atkal iet Ivars Godmanis un Aigars Kalvītis. Mēs, pārējie, viņus atbalstām. Neredzu citus līderus, kurus varētu atbalstīt. Es atbalstu tos cilvēkus, kuri prot spriest. Kādā no televīzijas diskusijām Saeimas priekšsēdētāja Solvita Āboltiņa teica – Saeima ir sabiedrības spogulis. Man gan jāsaka, ka Saeima ir tās sabiedrības daļa spogulis, kas iet vēlē. Diemžēl liela un zināša sabiedrības daļa uz vēlēšanām neiet. Ja viņi tomēr to izdarītu, tad tas spogulis būtu pavisam savādāks. Tagad uz vēlēšanām apzinīgi iet pensionāri un cilvēki, kam kļājas grūti, bet viņu izpratne par politiskajiem un ekonomiskajiem procesiem valstī ir diezgan vāja. Vēlēšanās, protams, piedalās arī citi, taču proporcionāli maz. Kopumā ņemot, ja vēlēšanās piedalās tikai nedaudz vairāk par 50 % iedzīvotāju, tas ir slikts rādītājs. Lai neviens neapvainojas, bet tā ir. Tieši tādēļ tādiem kā man Saeimā nav ko meklēt, jo mani tur ne-

saprot un nekad nesapratīs. Visapkārt tik dzirdam – zagļi, visi ir zagļi! Kam kabatā ir vairāk par simt eiro, tas ir zaglis. Diemžēl tā uzskata liela daļa mūsu sabiedrības. Mans dēls vienmēr ironiski pasmejas par salīdzinājumu, kā manu dzīves stāstu izprot Amerikā un kā to izprot Latvijā. Mans dēls saka – tēvs pārdeva banku un gāja politikā, lai valsts kļūtu bagātāka. Un Amerikā visiem tas ir saprotami. Bet pamēģini to pateikt šeit, kā tūlīt atskan – zagļi, visi viņi ir zagļi! Es domāju, ka ir divas māsas, kas vājā šo bēdu ieleju, ko sauc par Latviju. Tās ir Muļķība un Skaudība. Tās neliek cilvēkiem mieru, un es nezinu, kā to var mainīt.

Vai var teikt, ka jūs vienmēr apsteidzat laiku?

Kaut kā tā sanāk gan... Viens spilgts piemērs. Kad es gāju prom no VEF komandas, ierosināju, ka Latvijā ir pienācis laiks veidot savu nacionālo basketbola čempionātu. Toreiz jau bijām piedzīvojuši *Baltijas ceļu*, un bija cerības, ka Padomju Savienība sabruks. Veidot savu čempionātu bija tikai loģiski. Saņēmu atbildi – nē, jāturpina medaļu izcīņa PSRS čempionātā. Tomēr man atradās domu biedri. Mēs trīs – Valdis Valters, Juris Visockis un es – nodibinājām Latvijas Basketbola līgu, un jau PSRS laikā mums notika pirmais čempionāts. Tā es kļuva par dibinātāju un prezidentu pirmajai nacionālajai basketbola līgai visā Austrumeiropā. Tā arī ir atbilde uz jūsu jautājumu. Mēs skatījāmies uz priekšu un spējam prognozēt notikumu attīstību. Vēlāk mums sekoja arī citas bijušās padomju republikas. Latvijas Basketbola līga pastāv vēl šodien, un ir pilnīgi skaidrs, ka tā bija vajadzīga. Viss, ko tu izdari ātrāk nekā citi, ir labi. Pirms kāda laika mani aicināja uz LBL 20 gadu jubileju. Es biju pārsteigts, ka pagājis jau tik ilgs laiks...

Jums ir daudz enerģijas.

Nezinu gan, vai daudz. Nedomāju, ka man ir vairāk enerģijas nekā citiem. Es vienkārši necenšos to tērēt pa labi un kreisi. Ma-

nuprāt, kad es apņemos kaut ko organizēt vai vadīt, es vienkārši redzu spēles laukumu. Lielākā daļa cilvēku uz lietām šādi paskatīties nespēj. Viņi ir centīgi un apzinīgi. Viņi atrod vietu, kur jārok bedre, sāk rakt un tik rok, rok un rok. Šķiet, ka viņi aizrausies zemes līdz centram, taču kopējā situācija no tā neuzlabojas, bet cilvēks tikmēr ir patērējis lielus resursus. Man spēles laukuma organizēšana izdodas pati no sevis, bet ar detaļām lai ņemas citi.

Pēc kādiem kritērijiem jūs izvēlaties tos cilvēkus, kuri jums ir līdzās un ar kuriem kopā strādājat?

Visbiežāk es šos cilvēkus pat neizvēlos. Uzsākot sadarbību, uzreiz ir redzams, kurš cilvēks spēj vairāk un kurš mazāk. Var redzēt, uz kuru var paļauties, kurš izdarīs, bet kurš konkrēto uzdevumu nekad nepaveiks. Tos, kuri nav darītāji, es pat neuzrunāju. Ko padarīsi, ja daba viņiem nav devusi prasmi strādāt? Arī tas ir jāredz – kurš cilvēks kaut ko spēj izdarīt un kurš ne. Tas ir ļoti interesanti, jo ikviens cilvēks ir savādāks. Arī es esmu pielaidis daudzas kļūdas, gan lielākas, gan mazākas. Tomēr viss ir gājis uz priekšu.

Vai jums ir daudz hobiju?

Nē, hobiju man nav daudz, un tas ir mans pluss. Slēpošana, basketbols, teniss – to visu esmu līcis pie malas pirms gadiem piecpadsmit. Tai dienā, kad es paņēmu rokās golfa nūjas, man palika tikai divi hobiji – viens dārgs, tās ir medības, bet otrs lēts, tas ir golfs. Tagad gan esmu ticis pie vēl viena dārga hobija – esmu Latvijas Golfa federācijas prezidents. Dārgi tas ir tāpēc, ka tur ir nepārtraukti jāiegulda savi līdzekļi, tad arī lietas iet uz priekšu. Es ļoti cienu Jāni Kolu, kuru pazīstu jau ilgi. Viņš pārdeva savu biznesu un tagad iegulda naudu Latvijas Bobsleja un skeleto federācijā, ko pats vada. Varu iedomāties, cik daudz personīgo līdzekļu viņš tur ieguldījis. Tāpat es cienu Kirovu Lipmanu, jo zinu, cik liels ir viņa ieguldījums Latvijas hokeja attīstībā. Arī viņš lielā mērā tērē savu naudu. Ja kāds, kļūstot par sporta veida federācijas prezidentu, domā, ka viņam izdosies dabūt naudu no citiem, tad tas sporta veids uzskatāms par mirušu.

Vai jūs šobrīd dzīvojat galvenokārt ārzemēs?

Nē, ārpus Latvijas es pavadu tikai neilgu laiku, kad uzturos Floridā. Amerikā ir tāda likumdošana – ja negribi būt saistīts ar nodokļu maksāšanu, tad tur nevar pavadīt vairāk nekā 120 dienas gadā. Amerikā es dzīvoju ar tūristu vīzu, man pat 120 dienas tur pavadīt ir par daudz, pietiek ar kādām simts. Uz Ameriku aizbraucu uz Ziemassvētkiem, tad pavadu tur janvāri, februāri un martu, retāk arī aprīļa sākumu.

Floridu es izvēlējos tāpēc, ka laikā, kad Latvijā ir ziema, tur ir vasara. Protams, ka Floridā nav ne Parīzes Dievmātes katedrāles, ne arī kādu citu vēstures un kultūras pieminekļu, ko apskatīt. Šī vieta ir veidojusies tikai pirms gadiem simts. Bet Floridā ir tas, ko nevar ne uzbūvēt, ne pārvietot, ne nopirkt – lielisks klimats. Mēs ar Anatoliju pirms 25 gadiem sākām pētīt, kur būtu tāda vieta, uz kuru varētu aizbēgt no aukstās ziemas. Izpētījām visu globusu un nonācām pie secinājuma – vienīgā tāda vieta, kur var dzīvot trīs četrus mēnešus, ir Florida. Eiropā tik ilgi silts nav nekur. Varbūt vienīgi Tenerifē, Kanāriju salās, taču četrus mēnešus tur nevar nodzīvot, tur var aizbraukt uz desmit dienām, un jau tad apnīk. Toties Amerikā katru dienu kaut kas notiek. Ieslēdz

televizoru un skaties *Oskara* pasniegšanas ceremoniju, vai basketbola *zvaigžņu spēli*, vai seko turienes biznesa ziņām, muti iepletis. Skaties tik un mācies kā universitātē. Floridā es daudz spēlēju golfu, un man tur ir sava golfa sabiedrība, kura mani gaida un sūta e-pastus ar jautājumiem – kad tu būsi šeit?

Kad Anatolijs vēl dzīvoja Maskavā, bet taisījās prom, jo neieredzēja turienes vidi, viņš iesākumā nopirka māju Jūrmalā un 1990. gada pavasarī pārcēlās uz šejieni. Kravājot vilcienā mantas un vedot tās šurp, viņš pazaudēja savu ziemas cepuri un visu vēso laiku staigāja bez tās. Un tad mums radās tāds joks – vajadzētu atrast vietu, kur varētu staigāt arī bez mēteļa. Nolēmām tādu vietu meklēt un atradām. No tā laika mans lozungs ir tāds – dzīve bez mēteļa! Kad jāsāk vilkt mugurā mētelis, tad es *tinós* prom uz siltajām zemēm.

Kas jūs notur Latvijā līdz pašiem Ziemassvētkiem?

Rudenī tik ilgi mani šeit notur medības. Patīkama ir arī ziema un sniegs, bet to es varu izturēt tikai līdz decembra vidum, jo tad dzīvoju laukos un ir iestājusies medību sezona. Tā man ir dzīvnieku filmēšanas un novērošanas sezona, jo pēdējā laikā es vairāk esmu kļuvis par dzīvnieku vērotāju. To spēj saprast tikai īsti mednieki. Man ir izdevies nofilmēt briežu bulli ar sudraba medaļas vērtiem ragiem. Tādu taču nemaz nevar šaut, jo nākošajā gadā viņa ragi būs *zelta*. Laukos man ir ļoti laba kaimiņiene, kura ir pensionēta mežsardze. Pirmdienās mums ir kopīgas darba pusdienas – tā mēs tās esam iesaukuši. Es mediju tikai tik daudz, lai mums būtu uzklāts galds – vai tas būtu mazs sivēntiņš, stirnas kotletes vai brieža steiks. Mana kaimiņiene ir ļoti talantīga medījuma gaļas gatavotāja.

Vai amerikāņiem ir citāda dzīves uztvere?

Amerikā cilvēki ļoti augstu vērtē savu laiku un dzīvi, kas mums katram ir dota. Tādēļ viņi cenšas savas aktīvās darba gaitas pabeigt pēc iespējas ātrāk, ap 50 gadu vecumu. Tā dara advokāti un biznesmeņi. To zinu tāpēc, ka dzīvoju vietā, kur sastopami cilvēki, kuru dzīves ir veiksmes stāsti. Daudzi no viņiem spēlē golfu. Taču visi viņi vienā brīdī ir *nospieduši bremzes* – pārdevuši veiksmīgu biznesu, bet nākošo nav sākuši. Tagad viņi vienkārši dzīvo – spēlē golfu, ceļo, izglīto bērnus un domā par mazbērniem. Latvijā cilvēki tā nedara, pat tie, kuri varētu to atļauties. Ja viņi tiek vaļā no viena biznesa, tad tūlīt lien nākošajā un sēž birojā no rīta līdz vakaram. Toties es, kad aizgāju no premjera amata, kaut kā intuitīvi sapratu, ka ir jāpārtrauc aktīvi darboties un jāmaina dzīves stils. Tagad dzīvoju lēnāk un mierīgāk.

Ko jūs vēlētos pateikt žurnāla lasītājiem?

Svarīga ir māksla pareizi ekspluatēt darbiniekus un sadalīt pienākumus starp padotajiem un līdzgaitniekiem. Mēs ar Anatoliju vienmēr dalījām pienākumus. Esmu novērojis, ka citi biznesa partneri visur staigā kopā, taču tas nav produktīvi. Veiksme pieder stiprajiem un tiem, kuri kaut ko dara. Tāpat vien veiksme neatnāk. Dzīvē ir tāpat kā sportā. Sports man dzīvē ir daudz devis un palīdzējis. It sevišķi padomju laikā, kad bija liela konkurence un vēlēšanās kaut ko sasniegt. Lielākā daļa cilvēku paklūp uz pirmās barjeras, apdauza degunu un saka – bizness nav priekš manis. Un neturpina. Taču biznesā ir jāpārvar viena barjera pēc otras, un tādēļ svarīga ir neatlaidība. **BP**



organizāciju kultūra

20.gs. 70. gados palielinājās interese par organizācijas kultūras jēdzienu, un tā popularitāte strauji pieauga. Šis jēdziens sākotnēji radās saistībā ar etnogrāfisko pieeju organizāciju pētījumos. Šāda pieeja ļauj aplūkot organizācijā notiekošos procesus kā savstarpēji saistītus, ne tikai saistībā ar organizācijas specifiku, bet arī ar tajā pastāvošajām tradīcijām.

Latvijā organizācijas kultūras jēdziens ir kļuvis populārs tikai pēdējo desmit gadu laikā.



Izpratne par organizācijas kultūru un tās atzišana ir būtiska, ne tikai, lai veiksmīgi vadītu uzņēmumu, bet arī, lai to virzītu uz pārmaiņām un progresu.

No vēstures piezīmēm...

20. gs. 50. un 60. gados sākas organizāciju psiholoģijas diferencēšanās – atdalīšanās no industriālas psiholoģijas, lielāku uzmanību fokusējot uz darbinieku grupām (Bass, 1965; Šeins, 1965). Organizāciju psiholoģijas darba lauks auga līdz ar biznesa un vadības teoriju, un skolu attīstību. Pieaugot interesei par organizācijām un attiecībām tajās, pieauga arī socioloģijas un antropoloģijas jēdzienu ietekme uz šīm disciplīnām. Pētniekiem, kuri nodarbojās ar organizāciju izpēti, radās nepieciešamība pēc jē-

jo tām nav kopējas vēstures vai arī tajās notiek ļoti bieža darbinieku maiņa. Savukārt, organizācijām ar ilgu kopējo vēsturi vai arī tāpēc, ka tām ir bijusi nozīmīga un saspringta kopējā pieredze, var būt ļoti „spēcīga” kultūra. Taču tam ir jābūt empīriski pierādāmam.

Ir svarīgi atzīmēt, ka jebkurai definētai grupai, kas eksistē uzņēmumā un kurai ir kopēja vēsture, var būt sava kultūra, līdz ar to organizācijas ietvaros var pastāvēt vairākas subkultūras. Tātad ir iespējams, ka vienā sistēmā pastāv vairākas savstarpēji neatkarīgas kultūras, starp kurām var būt arī nesaskaņas un konflikti. Ja visai organizācijai – daudzajām subkultūrām, ir kopēja pieredze, tad pastāv arī kopējā organizācijas kultūra.

Edgars Šeins sniedz arī izvērstāko organizācijas kultūras definī-

Jebkurai definētai grupai, kas eksistē uzņēmumā un kurai ir kopēja vēsture, var būt sava kultūra, līdz ar to organizācijas ietvaros var pastāvēt vairākas subkultūras. Tātad ir iespējams, ka vienā sistēmā pastāv vairākas savstarpēji neatkarīgas kultūras, starp kurām var būt arī nesaskaņas un konflikti.

dziena, kas palīdzētu izskaidrot, piemēram, dažādu organizāciju uzvedības daudzveidību. Tā parādās jēdziens „organizāciju kultūra”. Pirmais organizāciju kultūras formulējums pieder amerikāņu menedžmenta speciālistam Rodžeram Harisonam (Harrison), kurš to raksturoja kā organizācijā pieņemto vērtību sistēmu jeb ideoloģiju. Citos darbos viņš to apzīmē arī kā organizācijas raksturu. Vārds „kultūra” tieši organizācijas kontekstā pirmo reizi parādās britu biznesa konsultanta Čārlza Hendija darbos (Handy), kurš tad arī ir uzskatāms par apzīmējuma „organizācijas kultūra” autoru.

Organizācijas kultūras definīcija

Nemot vērā to, ka pastāv vismaz 250 dažādu kultūras definīciju, ir saprotams, ka pastāv arī atšķirīgi organizācijas kultūras skaidrojumi.

Viens no pirmajiem psihologiem, kurš sāka pētīt organizāciju kultūras, bija Edgars Šeins (Schein).

E. Šeins uzskata, ka grūtības organizācijas kultūras definēšanā ir saistītas ar faktu, ka jēdziens „organizācija” pats par sevi ir neskaidrs. Tāpat viņš uzskata, ka nevar „kultūras fenomena” eksistenci uzskatīt par neapgāžamu pierādījumu grupas eksistencei. Vispirms ir jāprecizē, vai dotajai cilvēku grupai ir pietiekami liela stabilitāte un kopēja vēsture, lai izveidotos kultūra. Tas nozīmē, ka var pastāvēt organizācijas, kurām nav tās „pārklājoša” kultūra,

kurā tiek apvienotas dažādu autoru atziņas: „Organizāciju kultūra ir organizācijā valdošo pārliecību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kas ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociālajai videi. Šīs pārliecības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas, saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām. Tās atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā”. Domājot par organizācijas kultūru, ir jāatceras, ka tā ietver sevī arī tādas simboliskas darbības un elementus kā organizācijas „mīti”, „ceremonijas”, „rituāli”, līderības stils, cilvēku savstarpējo attiecību raksturs un organizācijas dizains.

Pēdējos gados ir radušās jaunas pieejas organizāciju kultūras izpratnei, un tās kā būtiskāko akcentē novērojamo uzvedību un praksi organizācijās. Fokusēšanās uz darba prakses uztveri tuvina divus jēdzienus – organizācijas kultūra un organizācijas klimats. Taču pastāv arī citi organizāciju kultūras skaidrojumi, kas strikti nodala jēdzienus „organizācijas kultūra” un „organizācijas klimats”, jo uzskata, ka to saturs ir atšķirīgs.

Latvijā līdz šim ir veikti tikai atsevišķi organizācijas kultūras pētījumi, bet ir novērojams, ka interese par tiem pastiprinās.

E. Šeins tiek uzskatīts arī par vienu no pirmajiem organizācijas kultūras koncepcijas izstrādātājiem. Šeina pieeja ir populārākā no praktiski orientētajām pieejām. Savā organizācijas kultūras

konceptijā Šeins formulē galvenās organizācijas kultūras funkcijas un to veidojošos faktorus.

Organizācijas kultūras funkcijas

Organizācijas kultūrai ir arī savas funkcijas. Pirmkārt, tā ir **pielāgošanās ārējai videi** un otrkārt – **organizācijas iekšējā integrācija, tās identitātes veidošana un nostiprināšana**. Kļūstot par organizācijas dalībnieku, cilvēks pakāpeniski apgūst attiecīgās organizācijas kultūru, tādā veidā tiek veicināta viņa integrācija organizācijā.

Organizācijas kultūras veidošanās faktori

Organizācijai pastāvēt kādā noteiktā ģeogrāfiskā vidē un sabiedrībai raksturīgā kultūras kontekstā, tās kultūras veidošanos ietekmē vairāki faktori: nacionālā kultūra, ekonomiskie faktori, kā arī konkrētas organizācijā strādājošās personības.

Tika veikti pētījumi par nacionālās kultūras ietekmi uz organizācijas kultūru un, balstoties uz to rezultātiem, tiek izdalīti trīs organizāciju kultūras tipi atbilstoši nacionālajām īpatnībām:

- **latīņu tips** – dominē birokrātija, izteikti hierarhiskie līmeņi, kā arī varas un lēmumu pieņemšanas centralizācija (pārsvarā sastopams Francijā, Grieķijā, Itālijā, Spānijā, Portugālē, daļēji arī Vācijā);
- **anglosakšu kultūras tips** – salīdzinoši mazāk birokrātijas un hierarhijas, mazāka varas centralizācija, decentralizēta lēmumu pieņemšana (ASV, Kanāda, Īrija, Lielbritānija, Austrālija un Jaunzēlande);
- **„trešās pasaules” kultūra** – raksturīga varas un lēmumu pieņemšanas centralizācija, vāji formalizēti likumi un paterālistiska vai ģimeniska orientācija.

Kādos citos pētījumos ir noskaidrojies, ka pastāv kultūras atšķirības starp dažādām zemēm pēc četriem rādītājiem. Latvijā kultūras pētījumi, izmantojot Hofstede izstrādāto aptauju, vēl ir tikai sākuma stadijā, līdz ar to var vienīgi izteikt pieņēmumus par Latvijas organizācijās dominējošām kultūras dimensijām.

Organizācijas kultūras atšķiras pēc četrām dimensijām:

- **Varas distance** (Power Distance) – ar šīs dimensijas palīdzību ir iespējams raksturot varas un statusa atšķirības organizācijās. Liela varas distance (piem. Beļģija, Francija, Rumānija, Dienvidāfrika) izpaužas kā varas centralizācija, autoritārs vadības stils, lielas atšķirības atalgojumā un dažādas privilēģijas saistībā ar vietu organizācijas hierarhijā. Mazas varas distancei (Zviedrija, Vācija, Kanāda, ASV, Lielbritānija) ir raksturīgs uzsvars uz vadītāju un darbinieku vienlīdzību, darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, mazāk vērojamas atšķirības atalgojumā un ļoti maz privilēģiju.
- Latvijā ir vērojamas izteikti lielas atšķirības atalgojumā un privilēģijās, tādēļ var piekrist apgalvojumam, ka Latvijai ir raksturīga lielas varas distances kultūra.
- **Individuālisms/kolektīvisms** (Individualism/Collectivism). Šī dimensija palīdz raksturot to, cik lielā mērā sabiedrība atbalsta individuālistiskas tendences pretstatā kolektīvisma tendencēm. Visizteiktākais kolektīvisms ir vērojams latīņamerikāņu un aziātu kultūrās, savukārt visaugstākie individuālisma rādītāji ir anglosakšu un ģermāņu kultūrās. Latvijā zināmais psiholoģijas doktors V.Reņģe izvirza pieņē-

mumu, ka Latvijā varētu dominēt tā sauktais horizontālais individuālisms un vertikālais kolektīvisms.

- **Maskulinisms/feminisms** (Masculinism/Feminism), šī dimensija parāda, kā sabiedrībā tiek noteiktas dzimumu lomas. Dominējot maskulinismam, sabiedrība akceptē vīriešu pārsvaru, savukārt feministiskajās kultūrās netiek uzsvērts dzimuma atšķirību nozīmīgums. Latvijā ir vērojama vīriešu dominante vadošajos amatos, kā arī – vīriešiem vidējā darba alga ir augstāka, ir pamats izteikt pieņēmumu, ka Latvijā dominē maskulinisms.
- **Izvairšanās no nenoteiktības** (Uncertainty Avoidance). Šī dimensija mums palīdz izvērtēt orientāciju uz detalizētu noteikumu izstrādāšanu un ievērošanu sabiedrībā. Augsta izvairšanās no nenoteiktības ir vērojama latīņu kultūras, dažās postsociālisma zemēs, kā arī Japānā. Organizācijās ar augstu izvairšanos no nenoteiktības ir raksturīgs, ka nenoteiktība tiek uzskatīta kā drauds, tāpēc tiek darīts viss, lai no tās izvairītos – ļoti strukturēta organizācijas darbība, pakļauta dažādiem noteikumiem, izvairšanās no riska un mazāka orientācija uz pārmaiņām. Savukārt zemi rādītāji šajā dimensijā ir raksturīgi organizācijām Skandināvijas valstīs un anglosakšu kultūrās.
- Pēdējos gados šīm četrām dimensijām tika pievienots arī piektais rādītājs – **ilgtermiņa orientācija** (Long Term Orientation). Šī dimensija tika pievienota pēc pētījumiem Āzijas valstīs, tādēļ var sastapt arī nosaukumu – konfucianisma dimensija. Šai dimensijai ir raksturīga pamatošanās tradīcijās, neatlaidīgs darbs, pieticība un taupīgums kā galvenās vērtības. Ilgtermiņa orientācija ir vērojama Āzijas valstīs, kā arī ASV.

Tā kā daudziem uzņēmumiem ir filiāles citās valstīs, pastāv iespēja, ka nacionālās kultūras tradīcijas un vērtības ietekmē organizāciju kultūru arī uzņēmumu filiālēs. Taču pastāv arī pretēja procesa iespējamība.

Darbības sfēra, kurā darbojas organizācija, arī var ietekmēt organizācijas kultūru. Ir vērojamas lielas atšķirības, piemēram, starp valsts iestādēm un tirdzniecības uzņēmumiem utt. Arī organizācijas lielumam ir sava ietekme.

Organizācijas kultūras nesēji ir cilvēki. Iepriekš minēto faktoru ietekme uz organizācijas kultūru notiek pastarpināti caur cilvēkiem. Noteicoša loma organizāciju kultūras veidošanā ir tā saucamajiem “atslēgas” cilvēkiem: organizācijas formālajiem un neformālajiem līderiem. Nelielās organizācijās zināma loma var būt arī organizācijas locekļu individuālajām īpatnībām.

Organizācijas kultūras līmeņi

Pēc Edgara Šeina koncepcijas mēs varam izdalīt trīs līmeņus:

1. līmenis – pamatpriekšstati, pamatpieņēmumi,
2. līmenis – organizācijas vērtības un normas,
3. līmenis – organizācijas kultūras ārējās izpausmes.

Organizācijas kultūras pamatlīmenis ir cilvēku **pamatpieņēmumi** par apkārtējo vidi un attieksmi pret to; par realitāti, laiku un telpu, par cilvēka dabu; par cilvēku savstarpējo attiecību raksturu. Šie priekšstati parasti netiek apzināti, par tiem var spriest tikai hipotētiskā veidā, saistībā ar netiešajām izpausmēm pārējos līmeņos.

Organizācijas saistība ar apkārtējo vidi

Balstoties uz cilvēku attieksmi pret dabu, Edgars Šeins izdalīja trīs kultūras tradīcijas. Organizācijas, kurām ir raksturīgas *Rietumu kultūras iezīmes* – pakļaušana un kontrole, cenšas diktēt savus noteikumus, iegūt monopolu, padarīt klientus atkarīgus no sevis, kā arī ietekmēt valdības politiku. Ir zināms, ka šāda cilvēku attieksme pret dabu noveda līdz ekoloģiskās katastrofas robežai. Organizācijas ar *Austrumu tradīcijām* – harmoniju, cenšas veidot abpusēji izdevīgas attiecības. Savukārt organizācijas ar *aziātiskās kultūras* tradīcijām – pakļaušanās, ir orientētas uz sabiedrības vajadzību apmierināšanu.

Laiks

Katrā kultūrā var būt atšķirīga laika izpratne, tāpat arī organizācijās var būt dažādas laika izpratnes un attieksme pret to. Šeins izdala „monohrono” un „polihrono” laika uztveri.

Monohronā laika uztvere (lineārais laiks) ir tipiska Rietumu kultūrai, polihronā laika uztvere (cikliskais laiks) ir raksturīga dažām austrumu kultūrām. Nav izslēgts, ka ar dažādām laika uztverēm var sastapties vienas kultūras ietvaros. Problēmas un grūtības rodas situācijās, ja darījumā iesaistītajām pusēm katrai ir sava laika uztvere, jo līdz ar to var parādīties atšķirīgi priekšstati par to, ko nozīmē „būt laikā” vai arī „izdarīt laikā”.

Telpa

Mūsdienās ir plaši pieejama literatūra, kurā ir sniegta informācija par fiziskās distances saistību ar cilvēku savstarpējo attiecību raksturu, ar to domājot intīmo distanci, personisko distanci, sociālo distanci un sabiedrisko distanci. Distances samazināšanās norāda uz psiholoģisko tuvināšanos un otrādi – palielināšana nozīmē psiholoģisko attālināšanos. Tāpat arī darba vietu izvietojums telpā ir cieši saistīts ar attiecībām starp cilvēkiem un komunikācijas iespējām. Pētījumi pierāda, ka cilvēkiem, strādājot vienā telpā, komunikācijas biežums ir atkarīgs no attāluma starp viņu darba vietām.

Realitāte

Šeins norāda uz trīs realitātes līmeņiem. **Ārējā fiziskā realitāte** sevī ietver lietas, parādības un procesus, kuru esamību var objektīvi pierādīt, pārbaudīt ar zinātniskām metodēm. **Sociālā realitāte** – parādības un procesi, kuri ārēji nav novērojami un zinātniski pierādāmi, bet cilvēki piekrīt to esamībai un rēķinās ar tiem. Cilvēka personiskā pieredze veido **individuālo realitāti**. Ja cilvēki balstās tikai uz šo realitātes līmeni, rodas grūtības ar viņiem sastrādāties, vienoties vai atrisināt strīdīgus jautājumus.

Organizācijas savstarpēji atšķiras ar to, kurš no realitātes līmeņiem dominē tajās. Ar priekšstatiem par realitāti cieši ir saistīti arī priekšstati par patiesību.

Cilvēka daba

Vadības stils, darba stimulēšanas sistēma organizācijā lielā mērā ir atkarīga no tā, kādus vadītājs redz savus darbiniekus, kādi viņi ir pēc savas būtības no vadītāja viedokļa. Ir plaši pazīstama Duglasa Makgregora (McGregor, 1960) izstrādātā pieeja, kurā viņš izvirza divas vadītāja subjektīvo darbinieka uztveri raksturojošas „teorijas” – „x” un „y”, katra no šīm teorijām patiesībā ir vadītāja subjektīvo pieņēmumu sistēma. 80.gados tika izvirzīta vēl viena teorija – „z” (Ouchi, 1981). Visas šīs teorijas ir izsaukušas nopietnu kritiku. Tiek norādīts, ka vadītājam jāuztver darbinieki tādi, kādi tie ir, nevis raugoties caur šīm teorijām.

Cilvēku savstarpējās attiecības

Ļoti svarīgs kultūras elements ir priekšstats par to, kā cilvēkiem organizācijā ir jāizturas vienam pret otru.

Organizācijās hierarhisko struktūru ietvaros var veidoties atšķirīgi priekšstati par to, kā jāveidojas attiecībām starp cilvēkiem, kuri atrodas dažādos līmeņos.

Priekšstatus par cilvēku attiecībām raksturo arī tas, cik lielā mērā organizācijā tiek akceptētas neformālās attiecības.



Visi aprakstītie pieņēmumi ir savstarpēji cieši saistīti un veido kultūras paradigmu (Schein, 1992). Tā kā šī paradigma ir visas organizācijas kultūras pamatā, pārējie līmeņi veidojas, balstoties uz to.

Situācijas, kad organizācijā esošie pamatpieņēmumi ir pretrunīgi un nesavienojami, organizācijas kultūrai nav stabila pamata, tā ir vāja.

Organizācijā **valdošā vērtību sistēma** un uz tās balstītās sociālās normas veido organizācijas otro kultūras līmeni. Katrā sabiedrībā ir sava valdošā vērtību sistēma. Sabiedrības vērtību sistēma ietekmē arī organizācijas vērtības, taču nav obligāti, ka abas vērtību sistēmas ir identiskas.

Organizācijās var būt atklātas un slēptas vērtības. Atklātās vērtības parasti deklarē vārdā, tās var būt iekļautas arī kādos īpašos dokumentos, kā arī izpaustas sabiedrībai. Taču ne vienmēr organizācijas patiesās vērtības tiek izpaustas sabiedrībai, var būt situācija, kad tās tiek slēptas.

Ieejot organizācijā, cilvēks sastopas ar **kultūras ārējām izpausmēm**: dizainu, eksterjeru, interjeru, cilvēku izskatu, iespējams piedalās dažādos rituālos vai ceremonijās un dzird valodu. Organizācijas kultūras ārējo izpausmju pamatā ir organizācijas pa-

matpieņēmumi. Analizējot kultūras ārējās izpausmes, var radīt priekšstatu arī par pamatpieņēmumiem, kuri ir šo izpausmju pamatā.

Piemēram, atšķirīgs vadītāju un darbinieku telpu iekārtojums un platība – jo lielāka atšķirība, jo lielāka varas distance. Šīm telpām nav jābūt identiski vienādām, ir saprotams, ka vadītāja telpa bieži vien kalpo arī kā uzņēmuma reprezentācija. Varas distance drīzāk var izpausties telpu noformējumā un iekārtojuma kvalitātē. Arī apspriežu telpas iekārtojums varētu būt lielisks informācijas avots tam, kādas kultūras iezīmes dominē uzņēmumā.

Cilvēku savstarpējo attiecību raksturu organizācijā atspoguļo arī darbinieku ārējais izskats, savstarpējās uzrunas formas, kā arī komunikācijas veids.

Liela uzmanība ir jāpievērš arī organizācijas rituāliem (sapulces, pieņemšana darbā, paaugstināšana amatā, jauninājumu ieviešana u.tml.) un ceremonijām (svinības, svētku dienas, jubileju kopīga atzīmēšana u.tml.). Amerikāņu pētnieki Dženisa Beijere un Harisons Traiss (Beyer&Trice, 1987) norāda, ka jebkurām aktivitātēm organizācijā ir gan savas praktiskās sekas un rezultāti, gan arī netiešas sekas, kuras jāvērtē kā organizācijas kultūras izpausmes.

BP

organizācijas kultūra

kompas, kas ved uz veiksmi,
vai akmens, kas velk uz leju

Organizācijas kultūra uzņēmumā vistiešākajā veidā ietekmē lēmumu pieņemšanas procesu un to, kā darbinieki izpilda savus darba pienākumus. Gandrīz ik uz soļa darbinieki neapzināti vadās pēc uzņēmumā neformāli pastāvošām idejām, attiecībām, vērtībām un pārlicībām. Organizācijas kultūra var būt gan kompas, kas virza uzņēmumu uz panākumiem, gan arī akmens, kas velk to uz leju. Ja esat nodomājuši izanalizēt savas organizācijas kultūru un vēlaties to vadīt, ir jābūt skaidram priekšstatam, kas tad slēpjas šajā jēdzienā – organizāciju kultūra.

Kultūra kā sociālās kontroles mehānisms

Organizācijā var pastāvēt formāla kontroles sistēma un sociālās kontroles sistēma, un abu šo sistēmu pamatā ir organizācijas kultūra. Formālās kontroles sistēmas darbību vienkāršoti var formulēt tā – ir kāds, kurš mūsu uzņēmumā zina, ar ko mēs nodarbojamies, un tam seko, kā arī var mums pateikt, kad mēs no novirzāmies šī kursa. Ja priekšnieks vai cits darbinieks ir spējīgs novērtēt darbinieka padarīto darbu un procesu, kā arī piemērot sankcijas, ja kaut kas neatbilst noteiktām normām, tad var apgalvot, ka organizācijā pastāv formāla kontroles sistēma.

Piemēru, kā efektīvi darbojas formālā kontroles sistēma, apraksta Čārlzs O'Reilijs (*Charles O'Reilly*) rakstā "Korporācijas, kultūra un uzticība: motivācija un sociālā kontrole organizācijās". Viņš raksta – kad Jans Karlzons (*Jan Carlzon*) sāka vadīt aviokompāniju *SAS Airline*, viņu satrauca liels atlikto reisu skaits. Lai stāvokli uzlabotu, viņš personīgi katru dienu pieprasīja atskaites, kurās bija redzami visu reisu grafiki. Divu gadu laikā laicīgi izlidojošo reisu skaits pieauga par 14 %.

Kā formālās kontroles sistēmas metodes var izmantot arī atskaites par budžeta izpildi, citas atskaites un citus rezultātu novērtē-



jumus. Formālās kontroles sistēmas palīdz novērtēt uzņēmuma darbības efektivitāti, kā kritērijus izmantojot darbinieku uzvedību vai darba galarezultātu. Piemēram, kosmētikas pārdevēju darbu var novērtēt pēc galarezultāta – pārdoto preču skaita. Toties medicīnas iestādēs ir grūti precīzi novērtēt personāla darbības efektivitāti, balstoties tikai uz izārstēto cilvēku skaitu vai no slimnīcas izrakstīto pacientu skaitu, jo izveseļošanās procesu ietekmē daudzi un dažādi faktori, kas ļoti bieži nav atkarīgi no medicīnas personāla darba. Tādēļ šajā gadījumā daudz racionālāk ir novērtēt darbinieku uzvedību – cik pareizi viņi pilda savus darba pienākumus, kā ievēro un izpilda procedūras, kā veic apgaitas. Ir profesijas, kas ļauj vienlaicīgi analizēt abas minētās kontroles sistēmas. Piemēram, tūrisma firmas darbiniekam var novērtēt gan viņa uzvedību – saskarsmi ar klientiem (cik precīzi viņš informē klientus par biļešu cenu, cik ātri atbild uz pieprasījumu un informē par izmaiņām), gan arī galarezultātu – pārdoto ceļojumu skaitu.

Tomēr ļoti bieži ir tā, ka ne izturēšanos, ne uzvedību, ne rezultātu nevar novērtēt adekvāti, izmantojot formālās kontroles sistēmas. Visbiežāk tas attiecas uz daudzveidīgu un neprognozējamu darbību, kas prasa no darbiniekiem iniciatīvu, elastību un inovāciju. Tāda darba efektivitāte ir nodrošinājama tikai tad, ja uzņēmumā tiek attīstīta sociālās kontroles sistēma, kas balstīta uz kopīgu solidaritāti un darbinieku vienošanos par darba principiem, vērtībām un pārliecībām. Citiem vārdiem – kontroles sistēma, kas balstīta uz organizācijas kultūru. Atšķirībā no formālās kontroles sistēmas, sociālās kontroles sistēma darbinieku vidū tiek pieņemta labprātīgi, un tās ievērošana ir svarīga priekšrocība.

Vēl viena sociālās kontroles sistēmas priekšrocība ir tās nepārtraukta darbība. Formālās kontroles sistēmas gadījumā darbinieki izjūt iekšēju spiedienu, piespiedu sajūtas un pastāvīgu uzraudzību, kas bieži vien sasaista un izraisa nepatīkamas izjūtas. Piedevām, ja uzraudzība tiek izskausta (piemēram, ja vadība atceļ iknedēļas atskaites un sanāksmes), ar vislielāko ticamību var apgalvot, ka darbinieki vadītāja noteiktās normas vairs neizmantos. Formālās kontroles metodes ir efektīvas tikai tajos gadījumos, kad tās tiek pielietotas regulāri un notiek nepārtraukta uzraudzība.

Sociālās kontroles sistēmas gadījumā darbinieki izjūt daudz lielāku autonomijas līmeni. Šīs sistēmas nepārtraukta darbība tiek nodrošināta, ja uzņēmuma darbiniekiem ir vienādas pārliecību shēmas, kuras visi uztur un atbalsta. Kā uzsver Hovards Švarcs (*Howard Schwarz*) un Stens Deiviss (*Stan Davis*), pārliecības un gaidas no veicamā darba, kas pastāv uzņēmumā, efektīvi vada individuālo un grupas uzvedību. Cilvēki izturas un uzvedas noteiktā veidā ne tādēļ, ka kāds seko viņu uzvedībai, bet tādēļ, ka *tā ir pieņemts*. Pēc autoru domām, organizācijas ir spējīgas sasniegt daudz lielākus efektivitātes rādītājus, ja kontroles mehānisma pamatā ir organizācijas kultūra – noteikumi un normas, ko nav noteikusi vadība un kuras ir akceptējuši visi darbinieki. Pie tam faktam, ka darbinieki ir atkarīgi no šīm normām, viņi paši var arī nepamanīt – ja vien normas un vērtības, kuras diktē organizācijas kultūra, sakrīt ar viņu personīgajām vērtībām.

Kultūra kā normatīvās kārtības mehānisms

Ja korporatīvās vērtības ir izveidojušās kā pārliecības, kuras akceptē organizācijas darbinieki, bet normas ir kā gaidas, kas atbilst šīm attiecību un uzvedības pārliecībām, tad organizācijas kultūra

var tikt izskatīta kā kopīgu vērtību sistēma, kas nosaka darbiniekiem pieņemamu un nepieņemamu uzvedību un attiecības. Citiem vārdiem – tās var sastapt daudzās organizācijās kā neformālu normatīvu kārtību. Visbiežāk tā skar cilvēka gērbšanās stilu un saskarsmes formu.

Normas ir noteikti standarti, kas palīdz interpretēt un novērtēt situāciju un reaģēt atbilstošā veidā. Cilvēki var izjust diskomfortu, ja kāda no normām netiek ievērota. Piemēram, ja uz oficiālu uzņēmuma jubilejas pasākumu kāds ierodas nodriskātos džinsos, pārējie kolēģi izjūt diskomfortu.

Kā norāda Džejs Džeksons (*Jay Jackson*), normas var iedalīt pēc to ievērošanas intensitātes, pieņemšanas/nepieņemšanas pakāpes, kā arī pēc kopējās vienotības (kristalizācijas) šo normu ievērošanā.

Dažas uzņēmuma vērtības var atzīt itin visi darbinieki, taču tai pašā laikā viņi tās var aktīvi neizmanto. Zināmas normas viena darbinieku grupa var novērtēt pozitīvi, bet cita – negatīvi. Tas nodrošina šo normu intensīvu izmantošanu, taču tai pašā laikā nenotiek kristalizācija.

Papildus normām, kas attiecas uz ārējo izskatu un sazināšanās formu, organizācijās var sastapt normas, kas saistītas ar uzcītību, darba kvalitāti, elastīgumu un konfliktu vadību. Piemēram, dažos uzņēmumos saskaņā ar nerakstītu normatīvo kārtību nedrīkst strīdēties citu kolēģu klātbūtnē – domstarpības un konflikti tiek risināti tikai savā starpā. Citās organizācijās, gluži pretēji, publiska strīdēšanās ir ne tikai pieņemama, bet tiek pat aktīvi atbalstīta. Piemēram, korporācijā *Intel* tiek atbalstīta konstruktīva konfrontācija, rosinot darbiniekus izteikt savu viedokli tieši un uzreiz.

Ja uzņēmumā tiek atbalstīta konkurence starp darbiniekiem, tad jebkura sāncensība (pat vienas nodaļas ietvaros) saņems atbalstu no priekšniecības puses. Kompānijā *PepsiCo* konkurence starp darbiniekiem ir ne tikai pieņemama – tie, kuri ir zaudējuši, var tikt sodīti tieši par to, ka ir *zaudējuši*. Pateicoties uzņēmumā eksistējošajām normām (gaidām un atbalstam no priekšniecības un personāla puses), tiek radīta un uzturēta organizācijas kultūra. Ir svarīgi atzīmēt, ka normas un vērtības, kas pastāv organizācijā, var arī nesakrist ar vēlamajām normām, ko noteikusi vadība. Uz papīra uzrakstītas uzņēmuma vērtības praksē it nemaz neieviešas automātiski. Tikai tad, kad šīs vērtības saņems plašu atbalstu un atzinību no visu darbinieku puses, un kad tās tiks aktīvi ievērotas, organizācijas kultūru varēs nosaukt par spēcīgu. Šādas spēcīgas kultūras gadījumā darbinieki ne tikai paši ievēros noteiktas normas, bet arī aizrādīs kolēģiem, kuri tās neievēro.

Kultūra kā uzņēmuma stratēģijas spogulis

Ikviens uzņēmums īsteno tādu vai citādu korporatīvo stratēģiju attiecībā uz saviem konkurentiem un savu stāvokli tirgū. Šīs stratēģijas pamatā ir dažādas normas un vērtības, kuras savukārt veido organizācijas kultūru. Sakarība starp korporatīvo stratēģiju un organizācijas kultūru ir acīmredzama.

Ja jūsu uzņēmumam ir svarīgi saglabāt līderpozīcijas inovatīvu risinājumu un pieeju jomā, tad jūs visdrīzāk centīsieties popularizēt un stiprināt savu darbinieku vidū tādas vērtības kā radošu pieeju, brīvu ideju apspriešanu un tieksmi uz pilnveidošanu. Toties, ja viens no svarīgākajiem stratēģijas elementiem būs spēja piedāvāt viszemāko tirgus cenu, organizācijas kultūras pamatvērtības visdrīzāk būs darbinieku multifunkcionalitāte, maksimāla

administratīvo izmaksu samazināšana un tā joprojām.

Nereti, mainot stratēģiju, uzņēmuma darbības efektivitāte strauji krītas. Tā notiek tāpēc, ka darbinieki atbalsta nostabilizējušos kultūru un neatzīst jaunās vērtības. Reiz kāda liela elektronikas ražotājfirma ar ļoti attīstītu un spēcīgu kultūru, kuras pamatā bija tehniska pilnība, nolēma ielauzties pasaules tirgū, investējot miljonus jaunās iekārtās, taču firmas efektivitāte un konkurētspēja sāka strauji kristies. Tam par iemeslu bija ilgajos darba gados nostabilizējušies uzņēmuma kultūra, kuras būtība bija *noslīpēt visu līdz pilnībai* un nepārtraukti pilnveidot produkciju. Firmas speciālisti bija tik ļoti orientēti uz produkcijas pilnveidošanu, ka nespēja vien palaist ražošanā jaunu procesoru, pastāvīgi atrodot arvien jaunus veidus, kā to padarīt vēl labāku. Šis piemērs ļauj secināt – mainot korporatīvo stratēģiju, ir jāpārbūvē arī organizācijas kultūra, lai tā varētu atainot un atbalstīt uzņēmuma izvēlēto

virzienu.

Nereti par vienu no svarīgākajām uzņēmuma stratēģiskajām priekšrocībām uzskata prasmi mainīties, izstrādāt inovatīvas pieejas un inovatīvu produkciju. Pēc Daniela Denisona (*Daniel R. Denison*) teiktā, efektīvā pārmaiņu procesā centrālo lomu spēlē organizācijas kultūra, kas vērsta uz inovāciju un kreativitātes modināšanu darbinieku vidū.

1. tabulā apkopotas izplatītākās normas, kas attīsta kreativitāti un inovācijas. Šis saraksts sastādīts, intervējot vairāk nekā piecsimt uzņēmumu vadītāju no visdažādākajām darbības sfērām – farmācijas, datoru industrijas, patērīna preču ražošanas, rūpniecības u.c. Kā atzīmē O'Reilijs, lai saprastu, cik svarīgas inovācijām ir tās vai citas normas, pietiek iedomāties organizāciju, kurā valda normas, kas ir pilnīgi pretējas sarakstā minētajām. Iedomājieties uzņēmumu, kurā neveiksmes tiek bargi sodītas, atšķirīga prob-

1.tabula. Faktori, kas sekmē inovācijas

Faktori, kas attīsta radošu pieeju	Faktori, kas sekmē uzcītību
1.Riska uzņemšanās - Tiesības mēģināt un tiesības izgāzties - Tiesības kļūdīties - Iespēja brīvi apspriest <i>stulbas</i> idejas - Nav soda par neveiksmi - Iespēja brīvi apstrīdēt <i>status quo</i> - Pagātne tiek aizmirsta - Nekonzentrēties uz īstermiņa perspektīvu - Inovācijas ir daļa no darba - Pozitīva attieksme pret pārmaiņām - Tiekme uz attīstību	1.Kopīgi mērķi - Lepnums par savu organizāciju - Komandas darbs - Uzticības pilnas attiecības - Darba, budžetu un darbības sfēru elastība - Savas nozīmības izjūta - Tiek likvidētas nenoteiktas baumas - Kopēji uzskati un vienoti mērķi - Tiek noslēgti kompromisi - Abpusēja cieņa un uzticība - Ieinteresētība kopējos organizācijas mērķos
2.Balvas par pārmaiņām - Idejas tiek novērtētas - Ideju izteikšana tiek laipni uzņemta - Struktūrā tiek iekļauts budžets, iekārtas, laiks, resursi, iespējas, attīstība - Uzmanība un atbalsts no augstākās priekšniecības puses - Svinības par godu projekta beigām - Priekšlikumi tiek uzklauti - Stimulēšana	2.Autonomitāte - Atbildīga lēmumu pieņemšana zemākajos līmeņos - Decentralizētas procedūras - Rīcības brīvība - Aktīva darbošanās - Pārliecība, ka <i>no manis kaut kas ir atkarīgs</i> - Pilnvaru deleģēšana - Ātra un elastīga lēmumu pieņemšana - Minimāla birokrātija
3.Atklātība - Dibiniet kontaktus un dalieties informācijā - Uzmanīgi klausieties - Informācija pieejama atklāti - Gaiši ļaudis, spēcīgas personības - Informācijas meklēšana, atbrīvota domāšana - Ideju meklēšana ārpus uzņēmuma - Nespiediet cilvēkus ilgi sēdēt vienuviet - Stimulējiet domāšanu plašā mērogā - Nemiet vērā klientu prasības - Pieņemiet kritiku - Neesiet pārlietu jūtīgs - Pastāvīga kvalifikācijas celšana - Domu izteikšana tieši - Konfliktu sagaidīšana un pieļaušana - Vēlme palīdzēt citiem	3.Ticība darbībai - <i>Neieciēties</i> uz precizitāti - Uzsvārs uz rezultātu - Savu pienākumu izpilde - Uztraukums, ka nav pārmaiņu - Augstu vērtēt iesāktā padarīšanu līdz galam - Uzcītība tiek novērtēta un uzskatīta kā pati par sevi saprotama - Piešķiriet cilvēkiem pilnvaras - Uzsvārs uz kvalitāti - Tiekme pabeigt iesākto - Mazināt birokrātiju

2.tabula. Uzņēmuma stratēģijas komponenti, kultūras īpatnības un personāla vadības politikas īpatnības

Uzņēmuma stratēģijas komponenti	Personāla vadības politikas īpatnības
Orientācija uz peļņu Uzņēmuma stratēģijas galvenais komponents tā darbības pirmsākumos vai pēkšņā krīzes situācijā.	Darbinieks ir resurss - Minimāla uzmanība personībai - Ekonomija uz šī resursa izmaksu rēķina (atlīdzība, apmācība, sakari utt.)
Klienti Var būt uzņēmuma stratēģijas pamats, ja: - biznesam ir nišas raksturs un šaurs klientu loks; - uzņēmums strādā masu patērētājam, taču priekšroka tiek dota nedaudziem klientiem, kuri veic vairumu pasūtījumu; - uzņēmuma darbs orientēts uz noteiktu sociālo grupu; - uzņēmums cenšas ielauzties tirgū ar jaunu produktu, meklēt un iekarot īpašus klientus, šādi palielinot patērētāju loku.	Darbinieks ir aktīvs komunikētājs, kurš izprot un īsteno principu „Klients ir augstāk par visu!” - Stājoties darbā, tiek izvirzītas augstas prasības pret izglītību un komunikācijas spējām - Samērā brīvs darba režīms - Personāla apmācības pamatā – tirgus pētniecība, darbs ar klientiem un piedāvājamā produkta īpatnības - Viens no darba samaksas sistēmas pamatiem – klientu bāze
Darbs Šāda stratēģija var dominēt, ja: - uzņēmums strādā tirgus sektorā, kur ir stabils un augsts pieprasījums; - uzņēmumam ir stabila pozīcija tirgū, un panākumu nostiprināšanai var ķerties pie produkta kvalitātes celšanas.	Darbinieks ir sava amata (biznesa) speciālists - Paaugstināta uzmanība pret kvalifikāciju visās sfērās – stāšanās darbā, atlase, darba samaksas sistēma
Darbinieki Var būt uzņēmuma stratēģijas pamats, ja tam ir sava vēsture un stabils, uzticams kolektīvs.	Darbinieks ir personība, partneris un efektivitātes avots - Uzņēmums ir kā viena ģimene - Lojalitāte ir svarīgāka par kvalifikāciju
Attīstība Stratēģijas pamats lielā, diversificētā uzņēmumā vai inovatīvā sfērā.	Darbinieks ir attīstības avots un līdzeklis - Orientācija uz pastāvīgām pārmaiņām, dinamisku personāla attīstību un pastāvīgu <i>svaigu asiņu</i> pieplūdi - Tiek stimulētas jaunas idejas un citas inovācijas
Teritorija Šāda stratēģija var dominēt, ja: - uzņēmuma darbību ierobežo noteikta teritorija; - uzņēmums strādā konkrētā rajonā ar cilvēkiem, kuri tajā dzīvo; - jāiekaro jaunas teritorijas.	Darbinieks ir cieši saistīts ar teritoriju - Darbinieks šeit dzīvo vai ir dzīvojis, viņam šeit ir plašs paziņu loks - Uzsvars uz sakariem ar teritoriju visos darba aspektos - Uzņēmuma ietekmes paplašināšana ārpus darbības robežām

lēmas risinājuma piedāvātājs nesapņem nekādu atbalstu, tiek izsmietas *stulbas idejas*, tieksme riskēt netiek atzīta un nav nekādas virzības uz pārmaiņām un pilnveidošanos.

Allens Jakobsons (*Allen Jacobson*), kādreizējais kompānijas 3M ģenerāldirektors, ne reizi vien ir atzīmējis, ka viņa darbinieku inovatīvās pieejas pamatā ir vērtības un normas, kuras viņš ir aktīvi atbalstījis. „Man bieži jautā, kā man izdodas piespiest cilvēkus uz izgudrošanu. Tas ir vienkārši. Dodiet viņiem tiesības pašiem noteikt savu likteni un mudiniet viņus uz riskantiem pasākumiem!”

Organizācijas normas, kas izplatītas uzņēmumā, darbinieku vidū tiek atzītas un stingri ievērotas. Tādā veidā, lai organizācijas kultūra strādātu uzņēmuma stratēģisko mērķu interesēs, jānosaka vērtības un normas, kas sekmē veiksmīgu uzņēmuma darbību, un pēc tam jāpanāk šo normu atzīšana, atbalsts un intensīva ievērošana no darbinieku puses.

Runājot par citām stratēģiskajām uzņēmuma prioritātēm, savstarpējā saistība starp stratēģijas komponentiem un uzņēmuma kultūras īpatnībām parādīta 2. tabulā. Šo tabulu sastādījis krievu sociologs Vladimirs Gerčikovs, balstoties uz pētījumiem, kas veikti virknē lielu Rietumeiropas, ASV, Kanādas un Krievijas uzņēmumu, un sarunām ar to vadītājiem. Gerčikovs izdala se-

šus galvenos uzņēmuma stratēģijas komponentus, kas vērsti uz peļņu, klientiem, darbu, darbiniekiem, attīstību, teritoriju un attiecīgu personāla vadības politiku.

Kā attīstīt kultūru

Kad uzņēmuma kultūras vērtības un normas ir noteiktas, vajag sastādīt programmu, kā tās tiks attīstītas un nostiprinātas kolektīvā.

Lai attīstītu un nostiprinātu uzņēmuma kultūru, tiek lietoti četri pamatmehānismi. Uzņēmumi atšķiras cits no cita nevis pēc šiem mehānismiem, bet pēc to pielietojuma pakāpes un intensitātes.

Pirmais mehānisms – nodrošināt, ka darbinieki piedalās uzņēmuma dzīvē. Metodes ir daudzveidīgas – sākot no goda plāksnēm un beidzot ar ielūgumiem apmeklēt neformālas korporatīvās sapulces. Jo aktīvāk darbinieks piedalīsies uzņēmuma dzīvē, jo informētāks viņš būs par uzņēmuma vērtībām, un jutīsies daudz iesaistītāks un uzticīgāks. Bez tam, kā daudzi autori novērojuši, apziņa par piedalīšanos kopējā lietā dod daudz lielāku apmierinājumu nekā vienkārša pienākumu pildīšana.

No organizāciju psiholoģijas viedokļa, darbinieku lojalitātes līmeni iespējams celt, dodot viņiem brīvas izvēles iespēju darba jautājumu risināšanā. Kad darbinieki pieņem lēmumus patstā-

vīgi, viņi bieži vien izjūt daudz lielāku atbildību nekā tad, ja izvēle pieder priekšniecībai. Pēc O'Reilija domām, ja izvēle veikta patstāvīgi, skaidri, publiski un galīgi, tad lojalitātes izjūta starp darbinieku un uzņēmumu kļūst daudz spēcīgāka.

Otrais mehānisms – skaidrs menedžments, kurā iekļauts simbolisms. Viens no galvenajiem priekšniecības uzdevumiem ir paskaidrot uzņēmuma darbiniekiem, kas īsti notiek uzņēmumā. Ja trūkst vienprātības, var rasties pretrunas un juceklis, tāpēc priekšniecībai jāpievērš uzmanību tam, kā tiek uztverti un izprasti tās lēmumi un rīcība. Tāpat arī, pēc O'Reilija uzskatiem, lai padarītu darbību efektīvāku, savai rīcībai jāpiejauc deva *laicīgā simbolisma*. Tas nozīmē, ka, skaidrojot darbiniekiem notiekošo, vadītājiem jāpiesauc spoži, tēlaini piemēri un jālieto izteiksmīgs runas veids, kā arī obligāti jāpamato savus vārdus ar darbiem.

Kā piemērus prasmīgai simbolu un ceremoniju izmantošanai var minēt datoru procesoru ražotāju *Advanced Micro Devices (AMD)* un tā ģenerāldirektoru Džeriju Sandersu (*Jerry Sanders*). Kad Sanders nolēma pārvērst *AMD* stratēģiju inovāciju virzienā, viņš ne tikai veica radikālas pārmaiņas uzņēmuma struktūrā un darbinieku amata pienākumos, bet arī efektīvi pielietoja simbolismu. Viņš daudz un bieži runāja ar darbiniekiem par to, ka nepieciešamas pārmaiņas. Kā piemēru Sanders minēja nabadzīgu fermeri, kuram katru gadu vajadzēja ievākt ražu, lai nodrošinātu iztiku savai ģimenei. Pamazām fermerim sāka kļāties labāk, un nu viņš varēja sākt audzēt sparģeļus, ko citi fermeri nespēja, jo sparģeļu izaudzēšanai ir vajadzīgs vairāk nekā gads. Tādā veidā, liekot visu uz jaunu produktu, fermeris kļuva par vienīgo sparģeļu piegādātāju visā apkārtnē un palika bagāts. Sparģeļu tēls *AMD* darbinieku vidū kļuva par tik populāru pārmaiņu simbolu, ka vadītāji peļņu no jauniem, patentētiem produktiem nereti rēķināja sparģeļos.

Ir svarīgi, lai priekšniecība pastāvīgi atgādinātu darbiniekiem par to, cik svarīgs ir viņu darbs un kādi ir tā mērķi, kā arī informētu viņus pat par vismazākajām pārmaiņām uzņēmuma vīzijā un stratēģijā. Ja tas netiks darīts, tad darbinieki ar laiku var aizmirst par to, kādus mērķus izvirzījusi priekšniecība un kāpēc viņu darbs ir svarīgs šo mērķu sasniegšanai.

Veiksmīgā menedžmentā izšķiroša nozīme ir tam, kā priekšniecības vārdi saskan ar darbiem. Uzņēmuma kultūra, kas balstīta uz spožām ambīcijām, kuras praksē netiek realizētas, nekad nebūs ne spēcīga, ne veiksmīga.

Trešais mehānisms – darbinieku savstarpējās attiecības. Spēcīgām uzņēmumu kultūrām ir raksturīgs tas, ka „mēs – jūs” un „mūsu – jūsu” tipa attiecības starp dažādām darbinieku grupām ir reducējušās līdz minimumam. Daudzi uzņēmumi ar spēcīgu kultūru ir lepnī par to, ka tajos attieksme pret itin visiem darbiniekiem ir līdzvērtīga. Piemēram, kompānijā *Mars* visu darbinieku darba laiks tiek stingri uzskaitīts pie ieejas, un nevienam nav personīgā sekretāra. Uzņēmumos *NUMMI*, *Honda* un *Nissan* nav atsevišķas ēdnīcas priekšniecībai, un uniformu bieži vien valkā kā darbinieki, tā arī vadība. Kompānijās *Wal-Mart* un *Disney* nav ne vadītāju, ne darbinieku, bet ir tikai palīgi, komandas locekļi un galvenie.

Ceturtais mehānisms – pārdomāta stimulu sistēma. Pie kam tie ir ne tikai materiālie stimuli vien. Sistēmas ietvaros liela nozīme jāpievērš arī tādiem apbalvojumu veidiem kā atzinība un uzslava. Ar tiem iespējams apbalvot daudz biežāk nekā ar naudu.

Tas veido arī piederības izjūtu uzņēmumam. Uzslava par labi padarītu darbu, kas saņemta no priekšniecības vai kolēģiem, var ietekmēt darbinieka uzvedību daudz spēcīgāk nekā prēmija, ko izmaksā reizi gadā. Darbinieki zināmās situācijās var ļoti augstu novērtēt arī tādas atzinības zīmes kā godarakstu, nozīmīti vai pulksteni ar firmas simboliku.

Nereti notiek tā, ka, vēloties panākt vienu, vadītāji stimulē pavisam ko citu. Piemēram, par mērķi tiek pasludināta kvalitāte, taču tiek regulāri slavēti tie darbinieki, kuri spēj iekļauties termiņos, nepievēršot kvalitātei uzmanību. Vai arī – vārdos tiek sveiktas inovācijas, taču praksē darbinieki tiek sodīti par jebkuru neveiksmīgu mēģinājumu. Ja priekšniecības vārdi nesaskan ar darbiem, rezultātā radīsies juceklis un cinisms.

Kā izveidot kultūru un to vadīt

Rezumējot iepriekš minēto, uzņēmuma kultūras veidošanas procesu var nosacīti iedalīt vairākos etapos.

Iesākumā vajag noteikt uzņēmuma stratēģiskos mērķus un uzdevumus, kā arī ilgtermiņa un īstermiņa uzdevumus, kas sekmētu šo mērķu sasniegšanu. Pēc tam nepieciešams izanalizēt vērtības un normas, kas pašlaik eksistē uzņēmumā. Ko, pēc darbinieku domām, priekšniecība no viņiem sagaida? Kāda rīcība tiek apbalvota un kāda sodīta? Kādas baumas cirkulē uzņēmumā? Kādas ir darbinieku rakstītās un nerakstītās normas un vērtības? Cik vienoti ir intensīvi tās tiek ievērotas?

Kad uzņēmumā pastāvošās normas un vērtības ir noteiktas, vajag novērtēt, cik lielā mērā tās sekmē vai kavē uzņēmuma nosprausto mērķu sasniegšanu. Ja ir atrastas pretrunas, tad tas nozīmē, ka korporatīvās normas un vērtības ir jāmaina.

Atkarībā no veiktās analīzes rezultātiem būs iespējams saprast, kādas programmas vajadzēs izstrādāt – vai nu tādas, kas veidos jaunas un vēlamās normas un vērtības, vai arī tādas, kas nostiprinās jau esošās.

Protams, šāda analīze prasīs no priekšniecības daudz laika un spēku. Taču ignorēt uzņēmuma kultūru nozīmē ignorēt sociālās kontroles sistēmu, kas darbojas uzņēmumā. Uzņēmuma kultūra var kļūt kā par *kompasu* virzienā uz panākumiem, tā arī par ķieģeli, kas velk dibenā. Priekšniecībai uzņēmumā esošās vērtības un normas vajag uzmanīgi vērot un censties tās ietekmēt. No tā galu galā būs atkarīgi arī uzņēmuma panākumi un uzplaukums.

BP

Izmantotā literatūra

Daniel R. Denison. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. – New York, Wiley, 1990, pp. 36-37.

Howard Schwartz and Stan Davis. *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. – *Organizational Dynamics*, 1981, pp. 30-48.

Jay Jackson. *A Conceptual and Measurement Model for Norms and Roles*. – *Pacific Sociological Society*, 1966, pp. 1-13.

Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. Перевод с английского С. Пале. – Москва, ООО Вершина, 2005, стр. 394-409.

Владимир Герчиков. Миссия организации и особенности политики управления персоналом. – ЭКО, 2000, стр. 43-57.

atklāts dialogs

nekā personīga, tikai kopīgi mērķi!

Bijušais Hārvardas Biznesa skolas pasniedzējs un globālu uzņēmumu konsultants Rams Čarans (*Ram Charan*) stāsta par to, kā vaļsirdīgs un konstruktīvs dialogs spēj sekmēt nonākšanu pie patiesās situācijas izpratnes un ātru, pareizu lēmumu pieņemšanu, tā uzlabojot uzņēmuma darbību. Arī kādreizējais koncerna *General Electric* vadītājs Džeks Velčs (*Jack Welch*), neskatoties uz savu leģendāro prasīgumu, ar laiku panāca to, ka viņa padotie nebaidījās atklāti un konstruktīvi kritizēt cits citu un pat Velču pašu. Nekā personīga, tikai kopīgi mērķi!

Pazīstama ainiņa

Sapulce. Viens no dalībniekiem, iebāzis degunu papīros, krietnu laiciņu stāsta par jaunu projektu, kam vajadzīgas lielas investīcijas. Beidzot viņš noslēdz savu stāstāmo. Iestājas klusums. Ikviens tur mēli aiz zobiem, vismaz līdz brīdim, kamēr nekļūs skaidrs, ko par to visu domā priekšnieks.

Beidzot priekšnieks sāk runāt. Viņš uzdod dažus formālus jautā-

jumus, taču kopumā ir skaidrs, ka viņš atbalsta runātāja teikto. Drīz vien priekšniekam sāk dziedāt līdzi arī visi pārējie. Vienbalsīgs atbalsts!

Taču viss nav tā, kā izskatās. Ražošanas vadītājs pie sevis izmisīgi spriež – kur lai tam visam ņem vajadzīgos resursus? Turpat blakus pārdošanas vadītājs gara acīm jau redz noliktavu, kas stāvgrūdām pilna ar neejošu preci. Pārējiem vispār viss ir vienalga – viņiem



no jaunā projekta tāpat nebūs nekāda labuma. Taču visi klusē, un sapulce izklīst. Ja jaunais projekts *nobeigsies* pats no sevis, tāpat nebūs skaidrs, kurš pie tā būs vainīgs. Skaidrs ir viens – formālā vienprātība nepavisam neatbilst sapulces dalībnieku īstajām domām.

Pat visaugstākajā vadības līmenī ne reizi vien gadās, ka nepareizi lēmumi tiek pieņemti tikai tāpēc vien, ka visi klusē un neviens nevēlas runāt skaidru valodu. Un pie vainas ir vadītāju nespēja nonākt pie kopīga lēmuma un organizēt sadarbību starp saviem padotajiem. Cilvēki, no kuriem ir atkarīga lēmuma izpilde, ne-prot strādāt kopā. Viņi nevienam neuzticas, baidās pārkāpt nerakstītās uzvedības normas un nevēlas iziet ārpus savu formālo pienākumu rāmjiem.

Šāda aina vērojama praktiski jebkura lēmuma pieņemšanas (vai nepieņemšanas) gaitā. Un pie tā parasti vainojama ne tikai uzņēmuma vadība, bet arī visi darbinieki kopumā. Cēlonis šai nespē-

biznesa procedūrām jāpiešķir vaļširdīgs raksturs. Tas ir obligāts priekšnoteikums. To pakāpeniski ieviešot, iespējams strikti sadalīt atbildību par lēmuma pieņemšanu un tā realizāciju.

Jaunās kultūras veidošanās nobeidumā (sauksim to pretēji – par Izlēmības Kultūru) rodas atgriezeniskās saites starp priekšniecību un padotajiem. Gudra priekšniecība gan stimulē tos, kuri jau aktīvi iesaistījušies dialogos, gan arī palīdz ar padomu tiem, kuri jūtas nepārliecināti par sevi vai arī inerces pēc turas pie vecajām uzvedības normām.

Īsi sakot – radot labvēlīgus apstākļus padoto vaļširdīgai attieksmei, vadītājs sekmē sava biznesa attīstību.

Ar dialogu sākas viss

Kas ir uzņēmuma veiksmes pamatā? Bieži vien šai ziņā galvenā uzmanība tiek pievērsta produktam, biznesa modelim vai vadības metodēm. Taču vadības metodi var pārņemt, bet produktu

Pat visaugstākajā vadības līmenī ne reizi vien gadās, ka nepareizi lēmumi tiek pieņemti tikai tāpēc vien, ka visi klusē un neviens nevēlas runāt skaidru valodu. Un pie vainas ir vadītāju nespēja nonākt pie kopīga lēmuma un organizēt sadarbību starp saviem padotajiem.

jai pieņemt lēmumus ir uzņēmumā valdošā korporatīvā kultūra. Savukārt darbiniekiem liekas, ka šo kārtību izmainīt nav iespējams.

Taču tā viņiem tikai liekas. Tas tāpēc, ka šo nenoteiktības un noklusēšanas kultūru (sauksim to par Neizlēmības Kultūru) rada vadītājs. Viņa spēkos ir arī to mainīt. Un nenovērtējamu palīdzību te var sniegt vecais, labais dialogs – atklāta saruna starp ieinteresētiem ļaudīm. Tikai šādā sarunā iespējams apšaubīt viedokļus, dalīties jaunā informācijā un noskaidrot pretrunas.

Kas nosaka dialoga lietderību? Tas, kā sarunas dalībnieki prot ievākt un apstrādāt informāciju, pieņemt lēmumus un ieklausīties cits citā. Dialogā rodas jaunas idejas, kas dod uzņēmumam jaunus spēkus. Tas ir vienīgais un svarīgākais faktors, no kā atkarīgs darbinieku ražīgums un profesionālā attīstība. Piedevām vaļširdīgs dialogs maina darbinieku uzvedību un uzņēmuma korporatīvo kultūru daudz ātrāk un labāk, nekā jebkādas reorganizācijas, prēmijas vai rīkojumi.

Lai iznīdētu Neizlēmības Kultūru, vadītājam nepieciešama prasme nodibināt starp saviem padotajiem vaļširdīgas un uzticības pilnas attiecības. Ja vadītājs iesaistīsies vaļširdīgā dialogā, lai pieņemtu lēmumu, kam piekritīs visas interešu grupas, viņš līdz ar to rādīs piemēru visam uzņēmumam.

Taču piemēra rādīšana ir tikai viens. Otrs – ir jārada sociālo procesu vadības sistēma. Sapulcēm, budžeta apspriedēm un citām

– nokopēt. Toties nokopēt dialogu, kas vērst uz galīgā lēmuma pieņemšanu, rūpīgi noregulētu darba procedūru vai labu atgriezenisko saiti ar padotajiem nav nemaz tik vienkārši. Tieši tas arī ir dzelžainas uzņēmuma konkurētspējas pamatā. Taču šeit ļoti daudz kas ir atkarīgs no tā, kādā garā vadītājs vada dialogu.

Ja dialoga mērķis ir atrast labāko lēmumu, tas stimulē radošo spēju un vēlmi nonākt pie patiesības. Šāds dialogs, kad visi atklāti izsaka savu viedokli, spēj apvienot it kā pat nesaistītas idejas, kā arī atrast un novērst pretrunas. Dialogu var uzskatīt par tādu kā detektīvmeklēšanu, lai noskaidrotu patiesību, nevis strīdēšanos un Vienīgā Pareizā viedokļa aizstāvēšanu. Un arī dialoga dalībniekiem nav vienalga, kāds lēmums tiks pieņemts – kaut vai tikai tāpēc, ka viņi ir spējuši to ietekmēt.

Reiz kādas globālas korporācijas galvenajā mītnē radās iespēja redzēt uzskatāmu piemēru, kā vadītājs veido uzņēmuma kultūru. Nodaļas vadītājs ļoti pārliecinoši klāstīja priekšniekam jaunu stratēģiju, kā palielināt tirgus daļu, izspiežot no tās spēcīgu konkurentu. Priekšnieks uzslavēja viņu par uzstāšanos, taču vēlējās novērtēt, cik reāls ir šis plāns, tāpēc sāka uzdot precizējošus jautājumus. Nu nodaļas vadītājs bija iedzīts sprukās, jo nebija tik ļoti iedziļinājies savā tēmā.

Ja priekšnieks šajā brīdī būtu pārtraucis sarunu, viņš ar to būtu tikai pazemojis savu padoto, bet pārējiem kļūtu skaidrs, ka ķerties pie tik vērienīgām lietām ir bīstami. Taču tā nenotika.

Priekšnieks nevēlējās graut kolektīva morāli. Turpinot uzdot jautājumus, viņš nolaida sarunu no debesīm uz zemes. Viņš stingri, taču bez niknuma lika padotajam noprast, ka tik vienkārši konkurentu neuzveikt. Bet varbūt konkurentam ir kādas vājās vietas? Varbūt varam ieņemt citu tirgus segmentu? Iespējams, varam piedāvāt klientiem ko interesantāku? Vai tik nevajadzētu šo stratēģiju pārskatīt? Rezultātā priekšnieks atrada izeju no šķietami bezcerīgas situācijas – nodaļas vadītājs, kura piedāvātā stratēģija faktiski tika noraidīta, izjuta iedvesmu un dedzīgi ķērās pie savas stratēģijas pārstrādes.

Pretēji tam, kā varētu likties, priekšnieks nevēlējās nodemonstrēt savu varu un nolikt padoto pie vietas. Viņš vēlējās pārliecināties, kā padotie ir novērtējuši apstākļus, nodemonstrēt savu biznesa ķērienu un parādīt, cik svarīgi ir uzdot pareizos jautājumus. Viņš kritizēja padotā piedāvājumu nevis *piesiešanās pēc*, bet gan kopīga mērķa labad.

ražīgumu.

Neformalitāte stimulē vaļširdību. Ja sapulce vai prezentācija risinās kā pēc iepriekš uzrakstītām notīm, var rasties iespaids, ka tā tas patiesībā arī ir. Neformalitāte darbojas gluži pretēji. Cilvēki rīkojas nepiespiesti, nebaidās uzdot jautājumus un no sirds reaģē uz kolēģu izteikumiem.

Noteiktība disciplinē. Noteiktība sagaida, ka sapulces beigās darbinieki precīzi zina to, kas no viņiem tiek prasīts. Tā sekmē pilnīgu un galīgu lēmuma pieņemšanu, jo atbildību un termiņus apspriež visas ieinteresētās puses. Noteiktība parāda priekšnieka iekšējo spēku un potenciālu. Ja nav ne noteiktības, ne sankciju, tad spēkā pieņemamas Nenoteiktības Kultūra.

Piemērs – kompānija *Electronic Data Systems (EDS)*. 1990. gadu beigās ienākumu un akciju vērtības krišanās dēļ tā atradās grūtā stāvoklī. Kompānijā strādāja spilgtas personības, kuras savā starpā kašķējās tikpat lielā mērā, kā sadarbojās. Darbiniekiem inte-

Taču tā viņiem tikai liekas. Tas tāpēc, ka šo nenoteiktības un noklusēšanas kultūru (sauksim to par Neizlēmības Kultūru) rada vadītājs. Viņa spēkos ir arī to mainīt. Un nenovērtējamu palīdzību te var sniegt vecais, labais dialogs – atklāta saruna starp ieinteresētiem ļaudīm.

Arī pārējie sapulces dalībnieki saprata – darbā ir jāmeklē nestandarta risinājumi un jāsaģatavojas atbildēt uz grūtiem jautājumiem. Viņiem kļuva skaidrs, ka priekšnieks ir viņu sabiedrotais, nevis pretinieks. Viņi apjauta, ka nodaļas vadītājam kopumā tomēr bija izdevies noteikt pareizos mērķus un ka nepieciešams rīkoties. Vēlāk, sarunājoties ar saviem padotajiem, viņi sāka atdarināt savu priekšnieku.

No dialoga uz rīcību

Ne mazāk svarīgi par pašu dialogu ir apstākļi, kādos tas notiek. Uzņēmumos, kuros valda Izlēmības Kultūra, visu lēmumu pamatā ir atklātība, vaļširdība, neformalitāte un noteiktība.

Ar atklātību domāts sekojošais – neviens nezina, kāds būs gala rezultāts, tāpēc tiek godīgi meklēts vislabākais variants. Vadītājs liek noprast, ka vēlas noklausīties visas ieinteresētās puses, līdz ar to ievēlot klātesošos apspriedē un rosinot viņos interesi. Rodas vaļširdīga atmosfēra, kurā cilvēki nebaidās strīdēties.

Vaļširdība jau ir kas cits. Tā ir gatavība skaļi runāt par to, par ko parasti nerunā – piemēram, atgādināt neizpildītus solījumus vai apspriest konfliktus. Darbinieki dalās savā viedoklī, nevis saka to, kas Būtu Jāsaka. Tā ir atteikšanās no meliem klusībā vai situācijas, kad kāds vārdos atbalsta ideju, taču patiesībā nemaz nedomā to darīt. Tā var iztikt bez vēlākas lēmumu pārskatīšanas vai nevajadzīgiem labojumiem, kas parasti krietni mazina darba

resēja tikai viņu pašu darbs, nevis sadarbība ar citiem. Neviens nevēlējās pieņemt lēmumus, neviens ne par ko neatbildēja, un pēc tā arī nebija nekādas vajadzības.

1999. gadā EDS vadību pārņēma Ričards D. Brauns (*Richard D. Brown*). Viņa vadības stilu var izteikt ar parunu – kāds mācītājs, tāda draudze. Citiem vārdiem – darbinieki uzvedas tā, kā to ļauj priekšnieks. Brauns nodemonstrēja, ka nevēlas samierināties ar pašreizējo stāvokli. Viņš iedibināja regulāras apspriedes, kuru galvenais priekšnoteikums bija šāds – pilnīga atklātība un nekādas informācijas slēpšanas no kolēģiem. Visiem jāzina, kā kurš strādā – kurš aizsteidzies uz priekšu, bet kurš atpaliek. Tiem, kuri atpaliek, jāpaskaidro, kāpēc tas tā ir un kā viņi domā panākt pārējos. Un nekādu miglainu, nenoteiktu atbildi.

Dabiski, lielā uzņēmumā neiztikt bez konfliktiem. Brauns aicināja konfliktus nevis noklusēt, bet, gluži otrādi, celt gaismā. Tieši šādos gadījumos vislabāk atklājas vaļširdīga dialoga kultūra. Jārada tāda atmosfēra, kurā ļaudis bez bailēm paziņo, ka kaut kam nepiekrīt. Nekā personīga, tikai darbs. Jāpanāk, lai labi klājas visam uzņēmumam, nevis tikai atsevišķām nodaļām.

Protams, priekšniekam nav jāpiedalās visās sapulcēs un jārisina visi konflikti. Daudz kas jādara arī pašiem padotajiem. Taču, ieviešot atklātus dialogus, vadītāji nosaka, kā viņu padotie pilda savus pienākumus, un nostiprina uzņēmumā Izlēmības Kultūru.

Struktūra skalda, dialogs valda

Organizācija nevar iztikt bez struktūras, kas sadala tās funkcijas, uzdevumus un atbildību. Taču, lai dažādas aktivitātes virzītu uz kopīgu mērķi, vajadzīgi labi sociālās sadarbības mehānismi. Un šie mehānismi labi strādās tikai atklāta dialoga apstākļos. Īsi sakot – struktūra skalda, dialogs valda.

Lai apsteigtu konkurentus, palielinātu darbības ātrumu un pada-

rītu darbu elastīgāku, 1990. gadu vidū zviedru farmācijas kompānijā *Pharmacia* radās plāns ieviest jaunu uzņēmuma kultūru, kuras pamatā būtu pastāvīgi dialogi starp dažādu nozaru speciālistiem. Jauno kultūru pastiprināja arī jauna stimulu sistēma, kas tagad bija tieši saistīta ar darba grupas sasniegtajiem rezultātiem. Nu visiem dažādo nozaru speciālistiem (ķīmiķiem, ārstiem un mārketingiem) kļuva izdevīgi atklāti sarunāties citam ar citu un

Kas traucē dialogam?

Vai sapulces dalībnieki netērē apspriedēm pārāk daudz spēku un emociju? Ja dialogs viņus neiedvesmo darbam, ir vērts pievērst uzmanību dažām pazīmēm.

Nenoteiktība

Simptomi. Juceklis. Sapulce beigusies, taču nekas nav izlemts. Ikviens sapulcē teikto uztver pa savam, un vainīgo beigu beigās nav.

Ārstēšana. Pieņemt sapulcēs konkrētus lēmumus – kas tieši jāizdara un līdz kuram laikam jāizdara. Vajadzības gadījumā pierakstīt to uz papīra. Stingri noformulēt secinājumus.

Informācijas *korķi*

Simptomi. Ir kāda svarīga informācija, kas zināma ne katram. Pēc lēmuma pieņemšanas *uzpeld* svarīgi fakti, kuru dēļ lēmums nopietni jāpārskata.

Ārstēšana. Sekot līdz tam, lai sapulcē piedalītos vajadzīgie cilvēki. Ja kļūst skaidrs, ka dalībniekiem kaut kas nav zināms, nekavējoties to izlabot. Uzdod jautājumu „Ko esam palaiduši garām?”, šādi demonstrējot, ka no dalībniekiem tiek sagaidīta vaļsirdība. Atradināt darbiniekus no paraduma paturēt informāciju pie sevis, ieviešot sankciju sistēmu.

Vienprātības trūkums

Simptomi. Dalībniekiem rūp tikai pašu intereses. Kolēģu intereses viņi neatzīst.

Ārstēšana. Apspriet problēmu tik ilgi, kamēr tā izanalizēta no visām pusēm. Pastāvīgi atgādināt par kopējiem uzņēmuma mērķiem, lai dalībnieki izprastu kopējo ainu. Paskaidrot, kā tieši ikviena kolēģa darbs sekmē uzņēmuma kopējos panākumus. Piedāvāt risinājumu variantus.

Tirgus placis

Simptomi. Ja vadītājs nespēj ievirzīt apspriedi vajadzīgajā gultnē, tā sāk līdzināties tirgus placim. Rodas vairākas dalībnieku kategorijas. Šantāžisti neliemas mierā, kamēr nepiespiež pārējos sev piekrist. *Novērsēji* aizvirza sarunu sānis vai iedziļinās nevajadzīgos sīkumos. *Klusētāji* nesaka nekā un izliekas, ka visam piekrīt. *Provokatori* meklē taisnību ārpus grupas robežām vai uzsāk paralēlus strīdus.

Ārstēšana. Strikti nodemonstrēt, kāda uzvedība ir pieļaujama, bet kāda ne. Sodīt tos, kuri neievēro noteikumus. Ja tas nepalīdz, izraidīt vainīgos no sapulces.

apmainīties ar informāciju. Taču sākumā nesaskaņas darba grupā sāta augstu vilni, un ikviens pirmām kārtām aizstāvēt savas intereses. Tas it kā apliecināja vispārpieņemto uzskatu, ka ķīmiķi, ārsti un tirgus speciālisti runā dažādās valodās.

Tieši šajā brīdī iejaucās priekšniecība, atgādinot, cik ļoti svarīga ir savstarpējā sadarbība, lai radītu jaunus medikamentus un apsteigtu konkurentus. Priekšniecība ievadīja dialogu konstruktīvā gultnē, sākot atklāti risināt konfliktus un demonstrējot, ka oponentam var arī nepieņemt, taču nevajag nonākt naidā un aizmirst kopīgo mērķi. Drīz vien darba grupa guva panākumus, radot jaunu, veiksmīgu plašas iedarbības medicīnisko preparātu un apliecinot, cik izdevīga var būt savstarpēja sadarbšanās.

Darbu secība un atgriezeniskā saite

Noteikta darbu secība ir neatņemama Izlēmības Kultūras sastāvdaļa. Tā izpaužas atsevišķu darbinieku darbā un sociālajā sakarsmē. Bez secības nav arī darba disciplīnas. Kad darbinieki

atpalcēji – jo sevišķi.

Protams, vadītājam nav viegli stāstīt savam padotajam par viņa trūkumiem. Taču, pēc Brauna domām, šāda kritika ir daļa no *līdera nastas*, un tas, kurš no tās izvairās, „nolemj organizāciju viduvējībai”. Vēl vairāk – neuzturot atgriezenisko saiti ar padotajiem, vadītāji neļauj viņiem attīstīties.

Atgriezeniskajai saitei jābūt objektīvai un vērstai uz darbinieka uzvedību, profesionalitāti un atbildības līmeni. Nedrīkst būt tikai vienas lietas – pēkšņuma. Brauns uzskata, ka vadītājam savu padoto darbs jāvērtē pastāvīgi un visu laiku tas jādara zināms. Ja darbinieks no vadītāja pēc ilgāka laika perioda saņem pēkšņu, negaidītu novērtējumu, tad vadītājs ir nošāvis greizi.

Nobeigumā

Ja ir izņemts atteikties no Neizlēmības Kultūras, tad tas pirmām kārtām jādara pašam vadītājam. Un, lai to izdarītu, viņam jāatbild uz neērtiem jautājumiem. Cik uzticami ir uzņēmuma so-

Priekšniekam nav jāpiedalās visās sapulcēs un jārisina visi konflikti. Daudz kas jādara arī pašiem padotajiem. Taču, ieviešot atklātus dialogus, vadītāji nosaka, kā viņu padotie pilda savus pienākumus, un nostiprina uzņēmumā Izlēmības Kultūru.

tiek rosināti runāt un rīkoties atklāti, Neizlēmības Kultūra sāk atkāpties. Īpaši efektīvs šai ziņā ir darba kvalitātes novērtējums un pienācīga kompensācija.

Diemžēl bieži vien ir tā, ka darba kvalitātes novērtējums ir tikai formāls, līdzīgs situācijai, kas aprakstīta raksta sākumā. Gan priekšnieks, gan padotais grib to pabeigt pēc iespējas ātrāk. Apspriede pēc savas būtības nenotiek, un atgriezeniskās saites nav. Vēl sliktāk – darbiniekam nav iespējas uzzināt patiesību, kaut vai nepatīkamu, kas palīdzētu viņam attīstīties. Skaidru kompensācijas sistēmu var radīt tikai tad, ja notiek vaļsirdīgs dialogs un vadītājam piemīt gara spēks.

R. Brauna izveidotā apbalvojumu sistēma kompānijā EDS buriski piespieda vadītājus uzsākt vaļsirdīgu dialogu ar padotajiem. Visi uzņēmuma dalībnieki atkarībā no paveiktā darba kvalitātes tika iedalīti kategorijās, un katrai kategorijai bija savs apbalvojuma līmenis. Šī sistēma izpelnījās kritiku, jo daži uzskatīja, ka tas sarīdis darbiniekus savā starpā.

Savukārt Brauns apgalvoja, ka šīs iedalījuma sistēmas mērķis bijis pavisam cits – apbalvot labākos un parādīt atpalcējiem, ka vajag attīstīties. Taču sistēma darbosies tikai tad, ja izdosies nodibināt atklātu dialogu. Vadītājiem ir godīgi jānovērtē savi padotie, bet

ciālie mehānismi? Kādi cilvēki ar tiem strādā? Cik saliedēts un regulārs ir viņu darbs? Kāds sakars ir stimuliem un sankcijām ar dialogos pieņemto lēmumu izpildi? Vai šos dialogus patiesi var nosaukt par vaļsirdīgiem un neformāliem? Un vai patiešām beigās tiek pieņemti galīgie lēmumi?

Pārveidot Neizlēmības Kultūru nav viegls uzdevums. Tas prasa no vadītāja lielu piepūli, gatavību ieklausīties, vadības pieredzi un lietišķo attapību. Svarīgi arī tas, vai vadītājam piemīt iekšējs spēks un emocionāla noturība. Ir grūti un bieži vien pat nepatīkami uzdot pareizos jautājumus, atklāt konfliktus un risināt tos, novērtēt padoto darbu un konstruktīvi to kritizēt, apbalvot vienu, bet tajā pašā laikā sodīt citus. Tieši tāpēc daudzi vadītāji no tā visa izvairās. Protams, tādējādi viņi nedaudz atvieglo sev dzīvi, bet tai pašā laikā izdara uzņēmumam *lāča pakalpojumu* – rada tajā nepareizu atmosfēru, kas nesekmē brīvu informācijas apmaiņu, lēmumu pieņemšanu un konfliktu risināšanu.

Ja vadītājs radīs uzņēmumā atklātu dialoga garu un iepotēs darbiniekiem paradumu jebkuru darbu padarīt līdz galam, tad viņš taps atalgots – viņam būs iespēja vadīt dzīvotspējīgu organizāciju ar enerģisku un talantīgu personālu. **BP**

lēmumu kvalitātes diagnostika

Lēmumu pieņemšana ir biznesa pamatu pamats. Kā veiksmes, tā neveiksmes izriet no tā, kādi lēmumi tikuši pieņemti (vai gluži otrādi – nepieņemti). Bet kā pieņemt precīzus, ātrus un, galvenais, pareizus lēmumus? Te nu vadītājam nevajadzētu pieturēties pie uzskata, ka „priekšniecība vienmēr zina labāk”. Tā vietā ir vērts iepriekš konsultēties ar padotajiem, sevišķi ar tiem, no kuriem būs atkarīga pieņemto lēmumu īstenošana. Svarīgākos lēmumus, protams, pieņem uzņēmuma vadība, tomēr pienākas uzticēties arī saviem padotajiem un ļaut viņiem kā pašiem pieņemt lēmumus, tā arī par tiem atbildēt. Tas ļauj uzņēmumam taupīt laiku un reaģēt operatīvi, kas bieži vien ir ļoti no svara. Galu galā – labi lēmumi ir pareizi lēmumi, nevis noteikti tie, ko pieņēmis priekšnieks.



Kurš komandē parādi?

Lai uzņēmums strādātu efektīvāk un ātrāk piemērotos pārmaiņām tirgū, jāzina, kurš un kādā veidā uzņēmumā pieņem lēmumus.

Biznesā lēmumu pieņemšana ir pamatu pamats. Veiksmes, neveiksmes, izputēšana - tas viss ir kāda pieņemto vai nepieņemto lēmumu rezultāts. Daudzos uzņēmumos vadības pieņemtie lēmumi it kā pazūd struktūras labirintos, kaut arī to realizācija ir tieši saistīta ar efektivitāti, peļņu un attīstību. Nav svarīgi, kādā nozarē uzņēmums strādā, vai tas ir liels vai mazs, populārs vai nezināms, vai tā stratēģija ir labi izstrādāta vai ne. Ja nespējat un neprotat ātri pieņemt sarežģītus lēmumus un pēc tam tos realizēt, biznesu sagaida grūti laiki. Veiksmīgi uzņēmumi prot to darīt, sevišķi gadījumos, kad jāpieņem stratēģiski lēmumi par cilvēku resursiem un kapitāla pārdali. Šajos uzņēmumos ir tāda organizācijas kultūra, kas spēj stimulēt inovatīvas idejas un risinājumus, pozicionēt zīmolu un strādāt ar visām saistītajām auditorijām. Diemžēl pat tajos uzņēmumos, kur lēmumu pieņemšanas proce-

muma realizācijai kādu citu uzņēmumu no malas, kas sniegtu ārpakalpojumu? Vai ir uzdevumi, ko varam uzticēt partneriem? Spēles laukums kļūst skaidri saprotams brīdī, kad ir sadalīti pienākumi un atbildības. Tā samazinās arī šķēršļi. Darbinieki, kuri izvirza ideju, parasti piedāvā arī alternatīvas, jo viņiem ir datu bāze un informācija. Tieši viņi ir tie, kas situāciju pārzina vislabāk. Visa pieejamā informācija jāizanalizē un jānosaka gan plusi, gan mīnusi, par galvenajiem kritērijiem uzskatot lietderīgumu, praktiskumu un efektivitāti.

Kad lēmums par jaunās idejas realizāciju ir pieņemts, tās pieņemumu vīzē citi uzņēmuma darbinieki, kuri būs saistīti ar šīs idejas realizāciju. Gadījumā, ja viņi to noraida, pastāv divi ceļi. Pirmkārt, jāpārliecinās, vai viņi ir pietiekami informēti un ir izpratuši visas nianšes. Ja tā nav, tad viņiem šī ideja jāprezentē vēlreiz. Savukārt, ja viņu pretestība ir nepamatota, tad gala lēmumu par turpmāko rīcību pieņem vadītājs, kuram ir lēmumu pieņemšanas tiesības. Sliktākajā gadījumā jāizstrādā cits variants. Šāda situācija norāda uz to, ka izpētes darbs nav veikts pietiekami

Diemžēl pat tajos uzņēmumos, kur lēmumu pieņemšanas procedūra ir skaidri aprakstīta, nevienu vienmēr ir saprotams, kurš un par ko atbild. Vai lēmumus pieņem un kontroli veic augstākā līmeņa vadība vai tomēr struktūrvienību vadītāji? Ja tā, tad konkrēti kurš darbinieks?

dūra ir skaidri aprakstīta, nevienu vienmēr ir saprotams, kurš un par ko atbild. Vai lēmumus pieņem un kontroli veic augstākā līmeņa vadība vai tomēr struktūrvienību vadītāji? Ja tā, tad konkrēti kurš darbinieks? Jāņem vērā, ka struktūrvienību vadība vienmēr būs tuvāk gala patērētājam un vienmēr labāk pārzinās viņu vajadzības. Savukārt centrs, uzņēmuma augstākā vadība, redz kopējo uzņēmuma situāciju – viņi visus procesus uzlūko it kā no augšas. Tādēļ uzņēmumos ļoti bieži ir aktuāls šāds jautājums - kuram tad būtu jāpieņem gala lēmums? Ja augstākā vadība nolemj investēt lielu naudu, vai vajag konsultēties ar vietējiem vadītājiem? Atbilde ir viennozīmīga – jā. Konsultēties un ievākt informāciju vajag, bet gala lēmumu šādos gadījumos tomēr pieņems augstākā līmeņa vadītāji.

Savukārt nodaļu vadītājiem, kuri nereti vispār netiek uzklaušiti, var būt pilnīgi cits viedoklis. Tādēļ bieži mēdz būt tā, ka ir ideja par jaunu produktu, tai ir pieejams finansējums, tomēr rezultātā projekts cieš neveiksmi. Iemesls – nav iegūta pilnīga informācija un pirms lēmuma pieņemšanas nav notikušas diskusijas ar visu līmeņu vadītājiem.

Bieži rodas jautājums – varbūt pareizāk ir piesaistīt pieņemta lē-

nopietni. Lai lēmumu pieņemšanas process netiktu nepamatoti traucēts un pārtraukts, jauno projektu drīkst noraidīt tikai ļoti šaurs cilvēku loks. Tie ir darbinieki, kuri atbild par tehnisko, drošības un tamlīdzīgu prasību ievērošanu, likumdošanas ievērošanu, kā arī struktūrvienību vadītāji, kuru darbu piedāvātais projekts skar tiešā veidā.

Pilnīgas informācijas nodrošināšana un datu sagatavošana ir svarīga, lai saprastu, vai piedāvājums ir reāls un vai tajā varēs veikt izmaiņas un uzlabojumus. Tas ir atbildīgo speciālistu uzdevums. Svarīgi, lai viņi savā starpā vienotos par strīdīgajiem jautājumiem un kopīgi atrisinātu problēmas, nonākot pie kopīga viedokļa par projekta perspektīvu. Tas nenozīmē, ka, uzklaušot citu idejas, autoram savs projekts ir jāpārstrādā. Tomēr ieklausīties un izvērtēt kolēģu viedokļus vajadzētu, īpaši gadījumos, kad tos ir izteikuši cilvēki, kuri šo projektu realizēs praktiski. Visiem speciālistiem ir jābūt vienprātīgiem par plusiem un mīnusiem. Ja risks ir pārāk liels, projekts nedrīkst kļūt par pašmērķi, kaut arī ideja šķiet ļoti novatoriska, jo beigās tas iedzīs stūrī visu uzņēmumu un liks tam ciest zaudējumus.

Kad viss lielākais darba apjoms ir veikts un projekts sagatavots

realizācijai, uz skatuves visbeidzot uznāk tas, kurš pieņems gala lēmumu. Viņam kā tiesnesim jāspēj iedziļināties vissmalkākajās detaļās, ieklausīties visu iesaistīto pušu viedokļos un pieņemt lēmumu, kas ir uzņēmuma interesēs.

Lēmums ir pieņemts, un tagad tas jāīsteno – ātri un precīzi. No tā ir atkarīgs projekta rezultāts, jo lēni un neprofesionāli strādājot var *norakt* pat vislabāko un spožāko ideju.

Darbības līmenis: globāls vai lokāls

Mūsdienās ļoti daudzi uzņēmumi strādā globālajā tirgū. Izejmateriāli tiek iepirkti vienā vietā, pārstrādāta citā, bet produkcija tiek pārdota vēl citos tirgos. Tie, kuri nostiprinās vairākos tirgos, cenšas ekonomēt uz pārvaldījumu rēķina. Aktualizējas jautājums – cik daudz jāinvestē piegādes ķēdes optimizācijā? Vai produktiem, kas tiek pārdoti dažādos tirgos, ieviest vienotu standartu vai arī ņemt vērā vietējā tirgus īpatnības? Šajos jautājumos pārklājas vietējo vadītāju un uzņēmuma vadības kompetence un tiesības. Galvenais – nedrīkst krist galējībās un, aizstāvēt globālās

ļoti reti saskaņojot savas darbības. Tās ļoti bieži sacentās un konkurēja savā starpā, un radās iespaids, ka tās nav viena uzņēmuma struktūrvienības. Par to, ka uzņēmuma globālie zīmoli atbilstu vienotam standartam un to, ka uzņēmums varētu saņemt vienotu sinerģētisku efektu no izmaksu samazināšanas, nevarēja pat sapņot. Toreiz tabakas ražotāji mēdza jokot: “Pasaulē ir septiņas lielas tabakas ražotāju kompānijas, un no tām četras ir *British American Tobacco*”. Broutonu tas neapmierināja, un viņš nolēma veikt izmaiņas. Viņš vēlējās izveidot uzņēmumu ar vienotu filozofiju, kultūru un mērķiem, kas gūst maksimālu peļņu un efektīvi izmanto globālā biznesa iespējas un priekšrocības. Tas bija nepieciešams, lai cīnītos ar tādiem tirgus smagsvāriem kā *Altria Group* (*Marlboro* cigarešu ražotājs). Vajadzēja daudz ko mainīt: sakārtot globālo izejvielu iepirkšanu, pieturēties pie vienotiem principiem inovāciju ieviešanā, vienādi vadīt attiecības ar patērētājiem, ražot produkciju, kas atbilst vienotiem standartiem. Tai pašā laikā Broutons raizējās, ka, piešķirot globālajiem centrālā biroja menedžeriem pārāk lielas pilnvaras, viņš sasies reģionālo va-

Spēles laukums kļūst skaidri saprotams brīdī, kad ir sadalīti pienākumi un atbildības. Tā samazinās arī šķēršļi. Darbinieki, kuri izvirza ideju, parasti piedāvā arī alternatīvas, jo viņiem ir datu bāze un informācija. Tieši viņi ir tie, kas situāciju pārzina vislabāk.

intereses, neņem vērā lokālos tirgus. Ja visus lēmumus pieņem uzņēmuma vadība, tad ir ļoti viegli kļūdīties, jo tiek ignorētas vietējo patērētāju intereses un vajadzības. Rezultātā var pasliktināties reģionālās struktūrvienības darba rādītāji. Savukārt, atļaujot pieņemt lēmumus vietējai vadībai, augstākā līmeņa vadītāji riskē ar to, ka netiks ekonomēti līdzekļi un izmantotas iespējas, ko piedāvā globālie tirgi.

Uzņēmums būs gājis pa zelta vidusceļu, ja kontrolēs izdevumu pozīcijas un sadalīs atbildību. Tieši to izdarīja pasaulē otrās lielākās tabakas ražošanas kompānijas *British American Tobacco* (*BAT*) ģenerāldirektors un direktoru padomes priekšsēdētājs Mārtins Broutons (*Martin Broughton*). Par *BAT* vadītāju viņš kļuva 1993. gadā, kad uzņēmums, kaut arī liels, tomēr ievērojami atpalika no konkurentiem. Lielākās iespējas uzņēmuma attīstībai un peļņas gūšanai viņš saskatīja faktā, ka uzņēmums strādā globālajā tirgū. Tieši uz to viņš lika uzsvāru, izstrādājot uzņēmuma stratēģiju. Taču Broutons skaidri apzinājās, ka lēmumu pieņemšanas sistēma, kas pastāvēja uzņēmumā, būs šķērslis viņa plāniem. Četras lielākās uzņēmuma struktūrvienības faktiski strādāja autonomi,

dītāju rokas un kājas, atņemot viņiem jebkādas manevru iespējas, un viņiem zudis vēlme cīnīties par vadošo lomu lokālajā tirgū. Vispirms vajadzēja precīzi noteikt, kurš pieņems pašus svarīgākos lēmumus. Reforma tika sākta ar izejvielu iepirkumu sistēmas mainīšanu. Agrāk katrai struktūrvienībai bija savi piegādātāji, bet Broutons izveidoja kopēju *BAT* korporatīvo nodaļu, kas pēc jauniem noteikumiem un principiem izvēlējās piegādātājus, vienotās par tabakas cenām un iepakojuma materiāliem, kā arī noteica kvalitātes standartu. Struktūrvienības iepirkumu stratēģiju varēja apspriest ar centru, tomēr pēc tam to vadītājiem bija precīzi jāizpilda pieņemtie gala lēmumi. Jaunā nodaļa slēdza līgumus ar piegādātājiem, bet pēc tam reģionālais vadītājs precizēja detaļas par izejvielu piegādi reģioniem. Bez tam reģioni saglabāja iespēju patstāvīgi pirkt materiālus, kurus piegādātāji nespēja nodrošināt globāli – piemēram, mentola filtrus, ko bija iecienījuši patērētāji Ziemeļamerikas tirgū.

Kad jaunā lēmumu pieņemšanas sistēma par iepirkumiem bija ieviesta, vajadzēja precīzi sadalīt to cilvēku lomas, no kuriem bija atkarīgi citi svarīgi lēmumi. To darot, bija daudz šķēršļu. Tik

liela korporācija kā *BAT* ir sarežģīts organisms, kura atsevišķas struktūras atrodas patstāvīgā kustībā. Lai šis mehānisms strādātu gludi, vajadzēja noslīpēt katru detaļu. Pat nodot tiesības pieņemt lēmumus nozīmēja nodot varu vienam darbiniekam, atņemot to citam. Bet cilvēki nevēlas dalīties ar savu varu. Tomēr ir svarīgi, lai tie, kuri strādās pēc jaunās sistēmas, paši piedalītos tās veidošanā. Tādēļ Broutons izveidoja vairākas darba grupas, ko vadīja cilvēki, kurus viņš plānoja nākotnē virzīt vadošiem amatiem. Vienlaikus tā bija arī iespēja pārliecināties par šo cilvēku piemērotību jaunajiem amatiem.

Viena no grupām nodarbojās ar zīmolu vadību. Jau pašā sākumā tika pieļautas kļūdas, jo šī bija pavisam jauna darba forma. Piemēram, nācās norādīt, ka darba grupu uzdevums ir meklēt optimālus risinājumus, nevis kritizēt un noraidīt priekšlikumus. Broutonam izdevās izvairīties no tipiskām kļūdām – viņš neprasi, lai grupas dalībnieki visos jautājumos vienmēr nonāktu pie

Tāpat apjukums un kavēšanās rodas, ja augstākā līmeņa vadītājiem prasa izlemt jautājumus, kas neatbilst viņu risināmo jautājumu līmenim. Viņiem vienkārši nav informācijas un izpratnes par situāciju. Šādas problēmas uzņēmumos ir bieži sastopamas. Mazos un vidējos uzņēmumos ir tikai daži vadītāji (visbiežāk pat tikai viens), kuri veiksmīgi pieņem lēmumus visos svarīgākajos jautājumos. Un viņi tos veiksmīgi risina. Kad uzņēmums aug un tam parādās jauni darbības virzieni, tad šis *topvadītājs* vienkārši vairs nav spējīgs iedziļināties visās detaļās. Viņam ir jāpieņem palīgi, kuriem uzticēt svarīgu jautājumu risināšanu.

Uzņēmumam nav viegli pārdzīvot izmaiņas vadības procesos, kad neizbēgama ir vadības maiņa un pie uzņēmuma stūres stājas cits cilvēks. Piemēram, vienā no lielākajiem Latvijas mazumtirdzniecības uzņēmumiem visus lēmumus pieņēma valdes priekšsēdētājs, un otrā līmeņa vadītāji pie tādiem spēles noteikumiem bija pieraduši. Kad notika vadības maiņa un jaunais direktors

Visa pieejamā informācija jāizanalizē un jānosaka gan plusi, gan mīnusi, par galvenajiem kritērijiem uzskatot lietderīgumu, praktiskumu un efektivitāti.

absolūtas vienprātības. Darba grupu mērķi viņš formulēja šādi: jums nevajag noteikt, kas jāmaina lēmumu pieņemšanas procesā, tā vietā jūsu uzdevums ir iesniegt priekšlikumus, kā to izdarīt. Jaunā lēmumu pieņemšanas sistēma deva uzņēmumam iespēju veiksmīgi strādāt globālajā tirgū, saglabājot lokanumu reģionālajā līmenī. Pēc šīm reformām *BAT* vairāk nekā desmit gadus ievērojami apsteidza konkurentus gan peļņas, gan pārdošanas apjomu, gan cenas ziņā. Šobrīd Lielbritānijas finanšu tirgos *BAT* akciju kurss aug ļoti strauji, un uzņēmums vēl arvien atrodas starp globālā tirgus līderiem.

Darbības līmenis: centrs vai struktūrvienība

Ir ļoti svarīgi, kurš un kādā līmenī pieņem lēmumus – centrālais birojs (tas ir, augstākā līmeņa vadība) vai struktūrvienības vadītājs. Daudzu uzņēmumu ilgdzīvotāju pieredze rāda – lai ekonomētu līdzekļus, augstākā līmeņa vadītājiem daļa savu pilnvaru jādeleģē struktūrvienības vadītājiem. Ja centrs atbild par pārāk plašu jautājumu loku, pastāv liels risks, ka vienā mirklī var nosprostoties viss lēmumu pieņemšanas process, kas noved pie darba pārtraukumiem. Augstākā līmeņa vadība nekad nespēs ātri pieņemt svarīgus lēmumus, kas ietekmē atsevišķas struktūrvienības darbu. Tādēļ struktūrvienības vadītājam ir jābūt pilnvarotam rīkoties – gan pieņemt lēmumus, gan arī atbildēt par to rezultātu.

sāka konsultēties ar viņiem par dažādiem jautājumiem, viņi pat nesaprata, kas no viņiem tiek gaidīts. Tā kā jaunais direktors reālu palīdzību no viņiem nesaņēma, viņam nācās secināt, ka viņa padotie nav pat iedziļinājušies detaļās, jo viņiem nav jāuzņemas atbildība par pieņemtajiem lēmumiem. Šāds notikumu attīstības scenārijs ir ļoti tradicionāls, tādēļ valdēm un direktoriem vajadzētu savlaicīgi domāt par to, kāds būs lēmumu pieņemšanas process, ja mainīsies uzņēmuma struktūra.

Ap 2000. gadu ar šādu problēmu saskārās *Wyeth*, tolaik viens no lielākajiem farmācijas uzņēmumiem pasaulē. Tā struktūrvienība *Wyeth Pharmaceuticals* sakarā ar organizācijas augšanu attīstīja trīs darbības virzienus – biotehniku, vakcīnas un medikamentu ražošanu. Ikvienam virzienam bija citas operacionālās vajadzības, tika veikti pilnīgi atšķirīgi pētījumi, ikviens strādāja tirgos ar atšķirīgu dinamiku, kamēr svarīgākos lēmumus pieņēma vieni un tie paši augstākā līmeņa vadītāji.

Šo problēmu biotehnikas virziena vadītāji asi izjuta brīdī, kad tika izstrādāts *Enbrel* – jauns medikaments artrīta ārstēšanai, kam bija iespēja iekarot ļoti plašus tirgus. Galvenais bija nezaudēt laiku un izmantot to savā labā, kamēr konkurenti atpaliek. Lai sāktu ražot *Enbrel*, vajadzēja uzbūvēt jaunu rūpnīcu.

Lēmums izrādījās grūts no visiem viedokļiem. Ja regulatori atbalstīs rūpnīcas būvi, uzņēmums kļūs par lielāko biotehnikas

preparātu ražotāju pasaulē. No otras puses, uzņēmumam tas nozīmēja veikt lielākos kapitālieguldījumus pastāvēšanas vēsturē. Bet kā noteikt maksimālo šāda medikamenta pieprasījumu, lai izanalizētu, vai būvēt rūpnīcu vai ne? Ja tomēr būvēt, tad *Enbrel* varētu ieviest tirgū vienlaikus ar jaunu struktūrvienību *Amgel*. Līdz ar to bija jāņem vērā daudzi faktori – darbinieku profesionālais līmenis, tehnoloģiju nodošanas shēma, bet galvenais – konkurences nenoteiktā situācija. Tostarp informācija, kas bija nepieciešama lēmumu pieņemšanai, lēnām filtrējās viena otru dublējošo komiteju tiklā, un no augstākās vadības redzesloka izkrita daudzas svarīgas detaļas. Nekavējoties tika sakārtots lēmumu pieņemšanas process un precīzi deleģēti uzdevumi.

Saprotot, ka laiks negaida, *Wyeth* rīkojās ātri. Jau pēc pusgada kopš pirmā projekta apspriešanas brīža tika pabeigta jaunās ražotnes celtniecība. Tieši karstākajā projekta realizācijas brīdī *Wyeth* vadība pārliecinājās, ka nepieciešams mainīt lēmumu pie-

problēma, jo viņi nekad nespēja ieplānotajā laikā izlaist jaunu automašīnas modeli un katru reizi zaudēja lielu peļņas daļu. Problēma bija tā, ka mārketinga speciālisti un produktu izstrādātāji nespēja vienoties, kurš ir atbildīgs par automašīnas pamatkomplektāciju un krāsu gammu. Lai atrisinātu šo šķietami vienkāršo problēmu, tika pieaicināti biznesa konsultanti. Kad viņi jautāja mārketinga speciālistiem, kas nosaka automašīnas pamatkomplektāciju viņu uzņēmumā, tad 83 % mārketinga speciālistu atbildēja, ka tieši viņi. Tāpat 64 % produktu izstrādātāju. Tas parādīja, ka katras nodaļas darbinieki uzskata, ka lēmumu šajos jautājumos pieņem tieši viņi. Rezultātā gala lēmums netika pieņemts, jo neviena nodaļa nepieņēma.

Ļoti grūti lēmumu pieņemšanas procesu ir sakārtot mazumtirdzniecībā. Liekas, ka uzņēmumam *John Lewis*, kam pieder lielākais lielveikalu tīkls Lielbritānijā, to panākt ir vieglāk nekā citiem. Uzņēmumu 20. gs. sākumā nodibināja Džons Spedans Lūiss

Struktūrvienības vadītājam ir jābūt pilnvarotam rīkoties – gan pieņemt lēmumus, gan arī atbildēt par to rezultātu. Tāpat apjukums un kavēšanās rodas, ja augstākā līmeņa vadītājiem prasa izlemt jautājumus, kas neatbilst viņu risināmo jautājumu līmenim. Viņiem vienkārši nav informācijas un izpratnes par situāciju.

ņemšanas procesa shēmu – dot vairāk tiesību struktūrvienībām, nosakot jautājumu loku, kas paliek centra kompetencē. Jaunie noteikumi vēstīja, ka tagad par veselu virkni jautājumu ir atbildīgi struktūrvienību vadītāji, bet centrs tos tikai izskata un vai nu akceptē, vai arī noraida. Pēc jaunās ražotnes uzbūvēšanas visus lēmumus pieņēma tās direktors un viņa palīgi. Visas struktūrvienības nodaļas – ražošanas, mārketinga, prognozēšanas un finanšu – sniedza viņam informāciju, uz kuras pamata viņš pieņēma lēmumus. Piecu gadu laikā ražotnes peļņa sasniedza 1,7 miljardus dolāru. Lēmumu pieņemšanas procesa reforma pēc šāda modeļa tika veikta arī citās *Wyeth* struktūrvienībās.

Darbības līmenis: funkcionālās struktūrvienības

Funkcionāla rakstura lēmumi, kas iziet ārpus struktūrvienības rāmjiem, tiek uzskatīti par pašiem svarīgākajiem un vienlaikus arī grūtākajiem. To daudzos hrestomātiskos izdevumos ir atzinuši tādi uzņēmumi kā *Toyota* un *Dell*. Ciešas struktūrvienību sadarbības nepieciešamību saprot visi. Taču dažādu struktūrvienību darbinieki uz šo problēmu raugās no dažādiem skatu punktiem, un panākt, lai viņi ieklausās cits cita viedoklī un argumentos, nemaz nav tik viegli. Rezultātā lēmumu pieņemšanas process ieilgst vai arī virzība nenotiek vispār, un jaunā ideja iegulst atvilktnē. Piemēram, vienā no lielākajiem autobūves uzņēmumiem radās

(*John Spedan Lewis*), kurš pirmais piedāvāja saviem darbiniekiem kļūt par viņa biznesa līdzīpašniekiem. Laikam ejot, viņiem izdevās saglabāt iekšējās partnerības principu un īpašo komandas garu. 2004. gadā *John Lewis* strādāja 63 000 cilvēku, un uzņēmuma gada peļņa pārsniedza 5 miljardus dolāru. Tomēr par biznesa leģendu ir kļuvis stāsts par sāls un piparu dzirnaviņām. *John Lewis* veikalos bija vislielākā šādu dzirnaviņu izvēle – vairāk nekā 50 dažādi veidi, kamēr konkurentu veikalos šis skaits nepārsniedza 20. Iepirkumu vadītāji pieņēma lēmumu šo daudzumu samazināt, atstājot tikai pašas *ejosākās* dzirnaviņas, jo uzskatīja, ka tas ļaus palielināt peļņu un nauda negulēs plauktos neapgrozīta. Tiklīdz viņi samazināja dzirnaviņu veidu skaitu visās cenu kategorijās, pārdošanas apjomi sāka ļoti strauji kristies. Vadītāji nesaprata iemeslus līdz tam brīdim, kamēr devās uz veikaliem un ieraudzīja, kā plauktos ir izvietota prece. Vadītāji bija pieņēmuši savu lēmumu, sēžot birojā pie galda, neaprunājoties ar veikalu vadītājiem un pārdevējiem, kuri neizprata jaunās stratēģijas būtību. Plauktos, kur agrāk stāvēja 50 dzirnaviņas, tagad atradās tikai 20. Pārējā plauktu daļa nebija aizpildīta. Tukši plaukti nerodina cilvēkus iepirkties.

Lai struktūrvienības strādātu efektīvi, ir skaidri jāpasaaka, kurš un kādus lēmumus pieņem. *John Lewis* veikalos preču iepirkumu nodaļa saņēma tiesības pieņemt lēmumus, cik un kādas preces

jāiepērk, bet pārdevēji - kā un kuros plauktos precī izvietot. Tīklīd visi sāka sadarboties, tā tika atrasts labākais veids, kā izvietot preces un kādos daudzumos tās iepīrkt. Šajā gadījumā to sakārtot izdevās viegli. Tomēr lielos uzņēmēos tas ir daudz grūtāk un laikietīlpīgāk. Kādam ir jāuzņēmas arī pienākums identificēt problēmu, jo katrai struktūrvienībai ir savas intereses un mērķi, un tās nereti nekomunicē savā starpā. Ja uzņēmums domā par savu organizācijas kultūru, tad komunikācijas sakārtošana ir viens no

pamatjautājumiem. Konfliktu gadījumos bieži vien vajag atļaut katrai struktūrvienībai darboties patstāvīgi, definējot rezultātu, kas no tās tiks sagaidīts. Tāpat vienmēr jāļauj speciālistiem izteikt savu viedokli un tas jāuzklausa. Protams, ir svarīgi, tieši kurš darbinieks pieņem lēmumu, taču veiksmi nodrošina pareizi izveidota lēmumu pieņemšanas sistēma. **BP**

Pieņemto lēmumu kvalitātes diagnostika

- Atcerieties trīs svarīgus problēmjaucājumus, kuru risināšanā jūs piedalījāties, un uzdodiet sev jautājumu:
- Vai risinājumi, kas tika rasti lēmumu pieņemšanas procesā, bija pareizi?
 - Vai jūs šos lēmumus pieņēmtāt ātri?
 - Vai risinājumi, kurus nolēmāt īstenot, pēc tam tika precīzi izpildīti?
 - Vai jūs toreiz izvēlējāties pareizos speciālistus, kuriem deleģēt uzdevumus?
 - Vai toreiz, kad lēmāt par šiem jautājumiem, bija skaidrs: - kurš izsaka priekšlikumus; - kurš tos analizē; - kurš pieņem gala lēmumu; - kurš atbildēs par pieņemto lēmumu realizāciju?
 - Vai lēmumu pieņemšanas laikā tika ievērots lomu sadalījums, reglaments un laika ierobežojums?
 - Vai lēmumi balstījās uz ticamiem/patiesiem faktiem?
 - Vai situācijās, kad radās domstarpības, bija skaidrs, kurš teiks pēdējo vārdu un pieņems gala lēmumu?
 - Vai speciālistu profesionālais līmenis bija atbilstošs pieņemto lēmumu līmenim?
 - Vai atbildīgie uzņēmuma darbinieki bija radījuši visus nepieciešamos apstākļus, lai tiktu pieņemti pareizi lēmumi?

Kultūras pamatu ieviešanas primārie mehānismi

Kultūras pamatu ieviešanas mehānismi, kas minēti zemāk, rada tā saucamo organizācijas klimatu. Iesākumā šo klimatu nosaka tā radītājs, bet pēc tam parādās grupas kultūra. Vispirms klimats ataino vienīgi līderu priekšstatus, taču vēlāk tas kļūst par kopējo kultūras priekšstatu izpaušmi.

Primārie mehānismi – kultūras pamatu ieviešana	Sekundārie mehānismi – precīzs formulējums un pamatu nostiprināšana
Kam līderi pievērs uzmanību, ko novērtē un ko kontrolē Kā līderi uzvedas kritiskos brīžos un organizācijas krīzēs Objektīvi kritēriji, pēc kuriem sadala deficītus resursus Apzināta lomu modelēšana, apmācība un skološana (mentorings) Objektīvi kritēriji, pēc kuriem nosaka apbalvošanas līmeni un darbinieka statusu Objektīvi kritēriji, pieņemot darbā, paaugstinot, pārcēlot un atlaižot darbiniekus	Organizācijas struktūra un kārtība Organizācijā valdošās sistēmas un procedūras Organizācijas paražas un rituāli Fiziskās telpas, fasāžu un ēku dizains Stāsti, leģendas un mīti par konkrētām personām un notikumiem Oficiāla organizācijas filozofijas, pārliecības un vērtību pasludināšana

Kā pieņemam lēmumus?

Biznesa līderi no citiem uzņēmumiem atšķiras ar to, ka tajos tiek pieņemti pamatoti lēmumi, kurus iespējams ātri un precīzi realizēt dzīvē.

7 galvenie principi, kas vadītājiem palīdz pieņemt lēmumus, sasniegt nospraustos mērķus un būt veiksmīgiem:

1. Sadaliet risināmos jautājumus pēc svarīguma pakāpes

Svarīgākie lēmumi uzņēmumā ir vistiešākajā veidā ir saistīti ar peļņu. Tie ir jautājumi, kas skar stratēģiju un operacionālās darbības.

2. Koncentrējieties uz rīcību

Labi lēmumi ir nevis tie, kurus pieņemāt jūs, bet tie, kurus bija iespējams izpildīt precīzi un laikā. Diskusiju rezultātā pieņemtie kompromisi ļoti bieži apgrūtina turpmāko rīcību un kļūst par šķēršļiem kādas idejas vai lēmuma realizācijai. Kompromisi uzņēmējdarbībā nav pieļaujami, jo tie rada papildus neskaidriības un neļauj ātri un precīzi sasniegt rezultātu. Kompromisi ir pieļaujami situācijās, kad tiek ņemtas vērā vairāku pušu intereses (piemēram, politikā), bet uzņēmumam ir tikai viens mērķis un tikai uzņēmuma intereses.

3. Izvairieties no nenoteiktības

Lai darbs ritētu efektīvi, ir stingri jānosaka, kurš sagatavos nepieciešamo informāciju, kurš pieņems lēmumus un kurš tos realizēs. Ja nebūs skaidri noteiktas atbildības, bez nelietderīgām diskusijām un kavēšanās neiztik. Skaidrība ir pienākumu sadalīšana starp tiem, kas pieņem lēmumus, atbild par datu/informācijas savākšanu un plānu realizāciju.

4. Pieņemiet lēmumus ātri

Uzņēmumos, kur lēmumi tiek pieņemti ātri, biznesa procesi noris daudz straujāk. Tāds uzņēmums daudz vieglāk pārvar grūtības un ātrāk spēj ieviest jauninājumus. Svarīgi radīt apstākļus, lai darbinieki varētu ātri un pamatoti pieņemt svarīgos lēmumus.

5. Nosakot lomas, ņemiet vērā ne tikai amatus

Nav universālu lēmumu pieņemšanas shēmu, tādēļ ieguvēji ir tie, kas ievēro principu – vajadzīgajā brīdī piesaista vajadzīgos speciālistus, kuru zināšanas ir realizējamajam projektam atbilstošā līmenī.

6. Radiet lēmumu pieņemšanai labvēlīgus apstākļus

Labvēlīgi apstākļi ir precīzs funkciju sadalījums lēmumu pieņemšanas procesā. Tikpat nozīmīgi ir nepārtraukti uzturēt un pastiprināt darbiniekos aktīvu pozīciju, lai pieņemtie lēmumi tiktu realizēti un savlaicīgi tiktu pieņemti nākamie lēmumi, kas izriet no iepriekš pieņemtajiem. Lēmumu pieņemšanas process ir kā lavīna, kas katrā nākamajā darbības solī rada nepieciešamību atkal pieņemt jaunus lēmumus. Lēmumu pieņemšanas process ir vistiešākajā veidā saistīts ar organizācijas kultūru, kas attīstās kopā ar uzņēmumu un informācijas nodrošinājuma uzlabošanu.

7. Iesaistiet darbiniekus jaunu noteikumu izstrādē

Svarīgi, lai tie darbinieki, kuriem būs jāīsteno pieņemtie lēmumi un jāstrādā pēc jaunās sistēmas, paši piedalītos tās radīšanā. Līdz ar to viņi daudz labprātāk pieņems un ieviesīs jauninājumus.



uz klientiem orientēta organizācijas kultūra

Doma vai apgalvojums, ka pircējs ir karalis, šķiet loģiska. Pircējs ar savu naudu balso par viņaprāt labāko izvēli tirgū. Izvēli tradicionāli nosaka vajadzības, to apmierināšanas alternatīvas, produktu cenas, pieejamība, servisa līmenis un virkne emocionālu faktoru. Realitātē pircējs ir vergs un ar atkarību sirgstoša persona.

Pirmkārt, patērētājs ir savu iegribu, vēlmju, vajību un ieradumu vergs. Otrkārt, pircējs kļūst atkarīgs no saviem pirkumiem vai ekonomiskajiem lēmumiem. Hipotekārais kredīts, automašīnas iegāde līzīngā, mājas būvniecība, skolas izvēle bērniem vai apkures sistēmas iegāde – tie ir ekonomiski lēmumi, kuri ietekmē tālāko dzīvi uz daudziem gadiem, padara patērētājus atkarīgus no saimnieciskajām attiecībām, kuras paši ir izveidojuši. Jebkura

šķiršanās vai attiecību pārtraukšana, gluži kā laulībā, saistīta ar ekonomiskiem, sociāliem vai emocionāliem zaudējumiem.

Ilgstoša klienta piesaiste, kārdināšana, noturēšana un pavedināšana jaunām saimnieciskām attiecībām ir attiecību mārketinga uzdevums. Daļa klientu dod priekšroku avantūristiskiem ekonomiskiem sānsolīem, drosmīgiem patēriņa eksperimentiem, zīmolu lojalitātes nodevībai vai ilgstošu tirgus attiecību noniecinaša-



na. Daļa klientu samiernieciski, konservatīvi vai savtīgi pieturas pie jau izveidotajām saimnieciskajām saiknēm, iegūstot uzlīmes, krājot punktus, saņemot atlaides un iegūstot apzeltītu attiecību statusu.

Kāds augšminētajam sakars ar organizāciju kultūru? Bieži vien nekāds! Pārdevēja apkalpošanas kultūra ir atkarīga no noskaņojuma un motivācijas, bet pircēja iepirkšanās kultūra – no maciņa biezuma, audzināšanas un valdošajām emocijām. Patiesībā tirgus ir vieta, kurā satiekas pārdevēja (ražotāja) un pircēja (klienta) vajadzības un intereses. Savukārt vajadzībām kājas aug no vērtībām, bet vērtības veido gan organizāciju, gan indivīdu kultūras pamatu. Abi kultūru līmeņi meklē sabalansētu stāvokli, nosacītu līdzsvaru. Līdzsvars nav iespējams bez vērtību saskaņošanas, izpratnes, pieņemšanas un respektēšanas. Organizāciju socializāci-

ru, lai to izmainītu vai noliegtu.

Ja patosa pilnajam sauklim par korporatīvo sociālo atbildību noņemam filozofiski ideālistisko slāni, tad organizācijas kultūras definīcija, socializācija un individualizācija kolektīvos atklāj biznesa empātijas nepieciešamību. Proti, organizācijas kultūra ir sabiedrības vērtībās bāzēta un atbildīga pieeja sabiedriskajai ražošanai, tādu sociālo attiecību veidošana, kādas veicina ekonomiski pamatotu patēriņu un ilgtspējīgu sabiedrības izaugsmi.

Ekstravertā organizācijas kultūras pieeja maina arī organizāciju socializācijas un individualizācijas akcentus.

Socializācija ir nepārtraukta organizācijas kultūras elementu nodošana sabiedrībai ar formālām un neformālām metodēm. Socializācija ir mērķtiecīga patērētāju un sadarbības partneru orientācija uz organizācijas vērtībām. Socializācija ir mērķtiecīga patē-

Organizācijas kultūrai jābūt ekstravertai, orientētai ne tikai uz klientiem, bet arī uz sabiedrību kopumā. Veiksmīgi sabiedrisko attiecību risinājumi ir tikai ielāps patēriņa sabiedrības vērtību caurajā maisā.

jas un personu individualizācijas centieniem jārod kompromiss vai kopsaucējs, kuram labvēlīga vide veidojas uz klientu orientētā organizācijas kultūrā.

Pagājušā gadsimta otrās puses korporatīvās sociālās atbildības ideja ir uzmanības vērtā. Organizāciju vērtību eksperts Ričards Barets uzsver: "Biznesam tagad ir jāuzņemas tāda funkcija, kādas tam visā līdzšinējā kapitālisma vēsturē nav bijis, proti, būt atbildīgam par visu". Šajā aspektā organizācijas kultūrai jābūt ekstravertai, orientētai ne tikai uz klientiem, bet arī uz sabiedrību kopumā. Veiksmīgi sabiedrisko attiecību risinājumi ir tikai ielāps patēriņa sabiedrības vērtību caurajā maisā.

Socializācija un individualizācija

Organizācijas kultūra – pārliecību, vērtību un normu kopums, kuru pieņem vairākums organizācijas darbinieku. Gadus desmit atpakaļ manis veidotā organizāciju kultūras definīcija neiztur šodienas realitātes kritiku. Vēl salīdzinoši nesen, organizācijas kultūras teorētiskie aspekti bija vadības zinību monopols. Par organizācijas personāla socializāciju un individualizāciju tika runāts kā par organizācijas iekšējās vides faktoriem.

Socializācija ir nepārtraukta organizācijas kultūras elementu nodošana personālam ar formālām (oficiāli dokumenti) un neformālām (pārrunas) metodēm. Socializācija ir mērķtiecīga darbinieku orientācija uz organizācijas vērtībām.

Individualizācija ir darbinieku ietekme uz organizācijas kultū-

rētāju un organizāciju sadarbība abpusēji izdevīgāko, efektīvāko un ilgtspējīgāko attiecību veidošanai. Piemēram, finanšu sektora un aizņēmēju attiecības krīzes gados saasinājās un izkristalizējās vairākas pretrunas. Socializācijas mērķis šajā gadījumā būtu saprātīga kompromisa meklēšana starp mūža verdzību saistību segšanai un *nolikto atslēgu* principiem. Šobrīd obligātā finanšu pakalpojumu reklāmas sastāvdaļa *aizņemties atbildīgi!* ir novēlota reakcija uz kredītu portfeļu nesamērīgu audzēšanu un ilgtspējīgas biznesa stratēģijas realizācijas ignorēšanu.

Individualizācija, kā sociāls process ir organizāciju individuāla pieeja patērētājam, preču un pakalpojumu attīstīšana dažādu patērētāju grupu vajadzībām. Individualizācija neparedz izdabāšanu patērētāju iegribām, tā paredz apsteidzošu reakciju uz vajadzību, vēlmi, interešu vai vērtību maiņu. Nav jau obligāti gaidīt likumdošanas prasības par publiskā sektora pieejamību cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, organizācijas var izrādīt iniciatīvu korporatīvās sociālās atbildības idejas uzturēšanai.

Vēl viena intraverti vērsta definīcija formulē **organizācijas kultūru** kā pārliecību, vērtību un normu kopumu, kuru pieņem vairākums organizācijas darbinieku. Ekstravertā definīcijas forma paredzētu organizācijas kultūras orientāciju uz sabiedrības vērtību sistēmu. Turklāt, spēcīgas un sakārtotas organizācijas ir spējīgas ietekmēt patēriņa kultūru ilgtspējīgas saimniekošanas un noteiktu ētisko normu ievērošanas virzienā. Piemēram, veikalos izvietotie izlietoto lampu un bateriju nodošanas punkti vai

ziedojumu kastītes, mudina patērētājus uz sabiedriski nozīmīgu rīcību.

Nevajag aizmirst, ka daļa organizāciju aktivitāšu ir vērsta tieši uz atbildības sfēras sašaurināšanu vai izvairīšanos no tās. Klasiskais uzraksts teātra garderobē: "Administrācija nenes atbildību par garderobē atstātajām mantām" turpina savu uzvaras gājieni. Patērētāja pretenzijas bieži vien sastopas ar korporatīvo juristu komandu pretdarbību, piesegšanos ar likuma nepilnībām vai dažādu normatīvo dokumentu saturu. Protams, ir arī patērētāji, kuri savu savtīgo interešu vadīti mēģina iespiest organizāciju stūrī, izspiest kādu labumu vai vienkārši celt adekvāti pazemināto pašvērtējumu. Uz klientu vērsta organizācijas kultūra paredz patērētāju informēšanu, izglītošanu un interešu ievērošanu. Likumdošanā neatrunāto situāciju risināšanā, tieši organizācijām

lapu, tad reģionālo un lokālo uzņēmumu īpašnieki un vadītāji ir publiskas personas un būtiskākie organizācijas kultūras nesēji. Kā lai nepiemin *Aldara* vadītāju Gavrilova kungu, "*Dzintaru*" līderi Gerčikovu vai "*Hansabankas*" prezidenti Blūmas kundzi, kuru personības bija un ir konkrēto organizāciju kultūras vērtību eksporta piemērs.

Pēdējos 25 gados daudzas vadošās pasaules kompānijas organizācijas kultūras veidošanai pievērs pastiprinātu uzmanību. Līdz šim organizāciju kultūras veidošanā prevalēja organizācijas iekšējās vides veidošanas uzdevumi. Līdzatbildīgas darbības principu ieviešana prasa vērtību orientāciju uz ārējās vides elementiem, pirmkārt uz sabiedrību kopumā.

Jau 1994. gadā organizāciju vadības eksperti D. Kolins un D. Porras, izpētot 18 uz organizācijas kultūras veidošanu orientētas

Klasiskais uzraksts teātra garderobē: administrācija nenes atbildību par garderobē atstātajām mantām" turpina savu uzvaras gājieni. Patērētāja pretenzijas bieži vien sastopas ar korporatīvo juristu komandu pretdarbību, piesegšanos ar likuma nepilnībām vai dažādu normatīvo dokumentu saturu.

ir jāspēr pirmie soļi tiesiskās vides sakārtošanai un atbildības nodalīšanai.

Menedžmenta speciālisti Dž. Njūstroms un K. Devis uzskata, ka organizācijas kultūra piešķir darbiniekiem identitāti, veido priekšstatus par kompāniju, ir pārmantojamības un stabilitātes avots un nodrošina darbinieku drošības sajūtu. Organizācijas kultūra palīdz jauniem darbiniekiem integrēties un pareizi saprast kompānijā notiekošos procesus. Šodienas pieeja organizācijas kultūrai jābūt par pamatu tieši patērētāju drošības un stabilitātes izjūtas stiprināšanai. Apdrošināšanas kompānijas patērētāji izvēlas meklējot drošības izjūtu, bet apdrošināšanas polise kabatā vēl negarantē atlīdzības saņemšanu. Tikai pozitīva sadarbības pieredze apdrošināšanas atlīdzības izmaksas gadījumā veido klientā stabilitātes izjūtu un dod pārliecību par organizācijas kultūras orientāciju uz patērētāju.

Emocionālajā plāksnē

Emocionālajā plāksnē organizāciju kultūra ietver uzņēmuma vēsturi, leģendārus cilvēkus, spilgtus notikumus, mītus un kopīgus pārdzīvojumus. Organizācijas tēla elementi veido patērētāja un uzņēmuma emocionālo saikni. Būtiskākie tēla veidotāji ir organizācijas darbinieki, it sevišķi tās vadošais personāls. Grūti uzvert organizāciju kā sociāli atbildīgu, ja organizācijas publisko personu rīcība vai uzvedība tāda nav. Ja lielajiem, starptautiskajiem uzņēmumiem vēl izdodas piesegties ar mātes uzņēmuma vīģes

kompānijas, definēja sešus svarīgus **organizāciju kultūras ieviešanas pamatprincipus**:

- organizācijā ir jāpieļauj izmaiņas, bet jāsauglabā ideoloģija;
- darbinieku attīstība un organizācijas progress jāstimulē ar mērķtiecīgu evolūciju; sarežģītu uzdevumu izvirzīšanu un nepārtrauktu pašpilnveidošanos;
- jāatbalsta paradoksi, noliedzot domāšanas formu vai *nu-vai nu*;
- ir jāstimulē eksperimenti un jāatzīst tiesības kļūdīties;
- vienota attīstības līnija ir jāpanāk, konvertējot organizācijas vērtības mērķos, stratēģijās un praksē;
- pārvaldes personāls ir jāizglīto pašiem.

Ja divdesmit gadus atpakaļ izstrādātos principus gribam adaptēt mūsdienai sociāli atbildīgas organizācijas standartiem, tad patērētājiem organizācijas kultūras veidošanā jāatvēl tikpat liela loma kā personālam. Fokuss uz klientu nozīmē aktīvu patērētāju un biznesa sadarbību abu pušu vajadzību apmierināšanas efektīvāko ceļu meklējumos. Patērētāju izglītošana ir viens no veidiem, kā veidot līdzvērtīgu un profesionālu dialogu. Ja pārdošana ir māksla, tad ar ko sliktāka ir iepirkšanās?

Sausais atlikums: Organizāciju kultūra ir nācijas kultūras sastāvdaļa, kura orientēta uz pozitīvas sabiedriskās ražošanas attiecību pieredzes apkopošanu un iedzīvināšanu sabiedrības ilgtspējīgas attīstības interesēs. **BP**

kāds esi tu pats un kāda ir tavas darbības stratēģija?

Cik pieneņu pūku ir gaisā, cik rasas pilienu ir zālē, cik lietus lāšu ir negaisa mākonī, cik ozolzīļu ir ozolu birzī, tik ideju ir cilvēku prātos. Un tikpat daudz ir veidu šo ideju īstenošanai. To, kādas idejas tiek īstenotas un kā tas tiek darīts, nosaka vadītāja darbības plāns jeb stratēģija. Ja stratēģija izvēlēta pareizi, idejas realizācija ir veiksmīga. Par stratēģiju vai rīcības pamatprincipiem var runāt ne tikai biznesā, bet arī vadītāja saskarsmē ar apkārtējiem un viņa pasaules uztverē, jo arī tā ietekmē darba rezultātu – izvirzīto mērķu sasniegšanu. Tas, vai konkrētā vadītāja darba rezultāts būs kā kukainis, kas nodzīvo tikai vienu dienu, kā akmens, ko laika zobs nespēj sagrauzt gadu simtiem, vai kā zvaigzne, kas mirdz miljoniem gadu, ir atkarīgs no tā, kas ir viņš pats un kāda ir viņa darbības stratēģija.

Darba plāns vai princips svarīga mērķa sasniegšanai

Andra Klausa vārdnīcā *Zinības vadītājam* vārds skaidrots kā „plāns un darbības princips kāda, parasti nozīmīga, mērķa sasniegšanai”. Enciklopēdijā *Wikipedia* sacīts, ka stratēģija ir ilgtermiņa plāns vai programma, kurā definēts mērķis, tā sasniegšanas posmi un mehānisms. Savukārt grāmatā *Stratēģiskā vadīšana*, kuras autori ir Jānis Caune, Andrejs Dzedons un Leonīds Pētersons, teikts:

„Jēdziens „stratēģija” vēsturiski ir saistīts ar militārām operācijām. Kāda vārdnīca to skaidro kā „kara zinātni un mākslu liela mēroga kaujas operāciju vispārējai plānošanai un realizācijai”. Stratēģija pēc būtības nozīmē, ka viena puse var sakaut pretinieku pat ar lielāku un spēcīgāku karaspēku, ja tai ir iespēja kaujas vai sadursmes vietu novirzīt sev izdevīgā teritorijā. Ir dažādas stratēģijas definīcijas. Stratēģija ietver visas uzņēmuma būtiskās darbības, norādot uzņēmuma darbības virzienu un eksistences mērķi, kā arī stimulējot nepieciešamās pārmaiņas, kuras nosaka darbības vide. Tā nosaka, ka organizācijas rada konkurētspējīgu priekšrocību un nodrošina tās ilgtspēju.”

Grāmatas autori uzsver, ka visaptverošs stratēģijas jēdziens ietver šādas sastāvdaļas:

1. Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma.
2. Stratēģija nosaka un parāda organizācijas stratēģisko mērķi, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu.
3. Stratēģija izvēlas organizācijas darbības sfēru.
4. Stratēģija nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību katrā organizācijas darbības nozarē, ņemot vērā iespējas un draudus ārējā vidē un organizācijas stiprās un vājās puses iekšējā vidē.
5. Stratēģija lēmumu pieņemšanas procesā iesaista visus organizācijas hierarhiju līmeņus.
6. Stratēģija definē ekonomiskus un neekonomiskus labumus tās ieinteresētajām pusēm. Grāmatas autori norāda, ka „stratēģijas var arī rasties spontāni pašās organizācijās bez kāda formāla plāna”.

Stratēģija - ne tikai ciparos, bet arī vadmotīvos un attieksmē

Stratēģiskās vadīšanas autori uzsver arī to, ka stratēģija var palielināt veiksmes varbūtību un samazināt neveiksmīgas darbības varbūtību, jo organizācijas stratēģijas, resursi un iespējas ir galvenie priekšnoteikumi, kas nosaka ieceru izdošanos vai izgāšanos. Pēc grāmatas autoru domām, katrai organizācijai vai uzņēmumam, lai tas nepazustu no tirgus, ir jāattīsta tāda konkurētspējīga priekšrocība, kas ļautu tai veiksmīgi un efektīvi konkurēt tirgū, un laikus jāreaģē uz ārējās vides izmaiņām.

Savukārt grāmatā *Kā kļūt bagātam*, kuru sarakstījis miljardieris Donalds Džons Tramps sadarbībā ar Mereditu Makaiveri, vadītājiem par darbības pamatprincipiem ieteikts izmantot ne tikai spēju saskatīt, ka „tava kompānija ir dzīvs un elpojošs organisms”, kura veselību atspoguļo cipari bilances lapā, un apzināties, ka vadītāja uzdevums ir „iznīcināt sliktās šūnas un ļauj labajām šūnām attīstīties”, bet arī spēju valdīt pašam pār sevi, smelties iedvesmu gudru un veiksmīgu cilvēku padomos un vēlmi būt zinātkāram.

Piemēram, kā viens no veiksmīgas darbības vadmotīviem gan dzīvē, gan darbā minēts Donalds Dž. Trampa mātes padoms dēlam: „Tici Dievam un esi patiess pret sevi!”. „Tagad zinu, ka tas bija lielisks padoms – lakonisks un gudrs. Agrāk es to īsti neizpratu, bet doma šķita laba, un es to ielāgoju. Vēlāk nāca apgaismība un sapratu, cik visaptverošs ir šis ieteikums – kā pastāvēt pašam un domāt arī par apkārtni pasauli. Tas ir labs padoms, vienalga, kādā biznesā tu strādā un kāds ir tavs dzīvesveids,” atzīst cilvēks, par kuru viņa veiksmīgo nekustamo īpašumu darījumu dēļ esot pat teikts, ka viss, kam viņš pieskaras, kļūst par zeltu. Runājot par sava biznesa vadmotīviem, kas saistīti arī ar stratēģiju, Tramps uzsver: „Mans mērķis nav nauda. Naudas man pietiek. Man tās ir daudz vairāk, nekā jebkad vajadzēs. Es strādāju sevis dēļ. Darījumi ir mana māksla. Citi cilvēki glezno skaistas gleznas un raksta saviļņojošu dzeju. Man patīk noslēgt darījumus, vēlam – lielus darījumus. Tā es gūstu prieku.”

Tramps uzsver, ka vadītājam, domājot par saviem darbiem un to īstenošanas stratēģiju, ir svarīgi nezaudēt virzību uz priekšu, atrast lieliskus palīgus un paturēt prātā, ka atbildība sākas ar vadītāju pašu.

„Ja tu pats nepriecājies par to, ko pats dari, tad kāpēc uzskati, ka kāds cits par to būs sajūsmā? Ja tavi darbinieki neredz un nejūt tavu enerģiju, tas negatīvi ietekmēs biznesa attīstību,” viņš saka, uzsverot, ka viss jādara ar sajūsmu. Vienlaikus Tramps brīdina, ka „dzīvē ir gan kalni, gan ielejas”.

„Ja būsi sagatavojies, tiksī galā ar visu, tāpēc – ja sapnis grasās tevi pacelt līdz pat mākoņiem, vispirms pārliecinies, ka esi sagatavojis nosēšanās laukumu uz zemes!”

Savukārt par zinātkāres, jaunu zināšanu un ideju nozīmi vadītāja darbības principos Tramps saka:

„Neuzskatu sevi par vizīni, tāpēc katra diena ir izaicinoša. Cilvēki man jautā, kur es rodu enerģiju. To man dod zinātkāre. Ja dienas beigās es nezinu vairāk, nekā zināju no rīta, man jāpārdomā, ko esmu palaidis garām. Vai kļūstu slinks? Esmu disciplinēta persona, un šāda doma vien man liek rīkoties.”



Attiecībā ar līdzilvēkiem vadītājiem Tramps iesaka pieturēties pie šāda darbības principa:

„Nebiedē cilvēkus! Ja iebiedēsi viņus, vairs nekad neiegūsi precīzu informāciju. Tā tu kaitēsi pats saviem mērķiem.”

Savukārt par egoismu, kuram arī ir pietiekami svarīga liela vadītāja stratēģijas izvēlē, veiksmīgais uzņēmējs saka:

„Ja cilvēkam nav egoisma, tad viņam nav arī dzīves dziņas. Ja egoisma ir par daudz, tad cilvēks kļūst par diktatoru. Sabalansē savu egoismu, tas palīdzēs gan tev, gan arī tiem, kuri ir tev apkārt!”

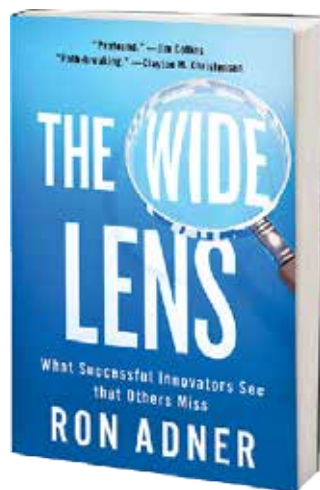
Tāpat Tramps iesaka stratēģiem ņemt vērā arī to, ka pozitīvas domas galvā rada pozitīvus attēlus – rezultātus.

„Cilvēki reizēm saka: „Es to varu saredzēt”. Pats zinu – ja varu iztēloties kāda projekta rezultātus, tas visticamāk arī realizēsies; ja iztēle klusē, iespējams, ka projekts jāpārplāno.” Stratēģiem Tramps iesaka: „Ļauj attīstīties savam augstākajam intelektam, pilnveido savas spējas! Nopērc grāmatu ar iedvesmojošiem citātiem, lai vari cīnīties pret negatīvām domām!”

Par vienu no sava darba vadmotīviem Tramps cita starpā izvēlējies Alberta Einšteina teicienu, ka izdoma ir svarīgāka par zināšanu, un Karla Gustava Junga atziņu, ka cilvēks, kurš palūkojas ārpus savas sirds, sapņo, bet cilvēks, kurš ieskatās pats savā sirdī, pamostas. Tramps uzsver, ka vadītājiem ir svarīgi lasīt grāmatas par psiholoģiju un pašpalīdzību, jo tas ir labs veids, kā pasargāt sevi – cilvēki par sevi daudz ko nezina, un šī nezināšana var ielikt spieķi veiksmes ritenī.

Savukārt Ogs Mandigo savā grāmatā *Pasaules dižākais tirgonis* iesaka vadītājiem izvēlēties stratēģiju, kas viņiem ļauj būt ne tikai par sava biznesa, bet arī savu izjūtu pavēlniekiem, uzsverot, ka „vājš ir tas, kurš ļauj savām domām valdīt pār savu rīcību, bet stiprs ir tas, kurš panāk, lai viņa rīcība valda pār domām”. Mandigo stratēģiem dod padomus, kā katru dienu īstenot *kaujas plānu*, lai neļautos skumju, pašnožēlas un neveiksmes spēku gūstam. Viens no Mandigo rīcības principiem, kas noderētu ikvienam vadītājam, ir šāds:

„Nekad es nepieļāušu, lai diena beidzas ar neveiksmi. Tādējādi es iesēšu rītdienas panākumu sēklu un iegūšu nepārspējamu pārkāpumu pār tiem, kuri pamet savu darbu noliktā stundā. Kad citi pārtrauks cīņu, tad sāksies manējā, un mana raža būs dāsna. Es neatlaidīšos, līdz man izdosies. Un es arī neļāušu vakardienas panākumiem ieaijāt man šodienas apmierinājumā, jo tas ir lielais neveiksmju pamats. Es aizmirsīšu aizgājušās dienas notikumus, visviens, vai tie bijuši labi vai slikti, un sveikšu jauno sauli ar pašāvēību, ka šī būs labākā diena manā mūžā. Kamēr vien es elpoju, tikmēr es neatlaidīšos. Jo tagad es zinu vienu no dižākajiem panākumu principiem: ja neatlaidīšos



pietiekami ilgi, tad es uzvarēšu. Es neatlaidīšos. Es uzvarēšu.”

Būt gatavam pārmaiņām un inovācijām

Veidojot stratēģiju, jābūt arī gataviem jauniem pārvērsieniem un nebijušām lietām, jo nekas nestāv uz vietas – pingvīnu bara vārdiem runājot, aisbergs kūst. To nākotnes plānu kardināšanā vadītājiem iesaka ņemt vērā Džons Koters savā grāmatā *Mūsu aisbergs kūst*.

Kad vadītājam jāiesaka komandai jauns darbības veids, kas tai liek pieņemt pilnīgi jaunu dzīvesveidu, tāpat kā pingvīniem liek mācīties no kaijām, lai dotos nezināmā lidojumā jaunas dzīvesvietas meklējumos, viņam vajadzīgs arī jauns, pavisam citādāks darbības plāns jeb stratēģija. Stratēģija, kas ne tikai ļaus atrast jaunu aisbergu, uz kura pingvīnu bars būs drošībā, bet arī palīdzēs saliedēt baru šī mērķa sasniegšanai. Stratēģija, kuras pamatā būs jauns domāšanas veids, nākotnes vīzija un uz to balstīts komandas darbs.

Jauni pārvērsieni var būt saistīti ne tikai ar jaunu uzņēmuma *dzīvesveidu*, bet arī inovācijām. Rons Adners grāmatā *Skaties plašāk* stratēģiem atgādina:

„Koncentrēšanās uz rezultātu – klientu vajadzību izpratne, pamatdarbības attīstīšana un cīņa ar konkurentiem – ir kļuvusi par biznesa stratēģijas stūrakmeni. Neskaitāmu grāmatu, lekciju, sapulču un darba grupu galvenais vēstījums vadītājiem ir koncentrēties uz to, kā izveidot saikni starp

uzņēmuma stratēģiju un darbību, saskaņot projekta grupu darbu, novērot konkurentu aktivitātes, kā arī aktualizēt savus vērtību piedāvājumus. Viņiem tiek apgalvots, ka tas ir ārkārtīgi svarīgi panākumu gūšanai. Jā, koncentrēšanās uz rezultātu ir ļoti svarīga – tas ir obligāts panākumu priekšnosacījums, bet ar to vien ir par maz. Lai gan tādējādi uzmanība tiek pievērsta visiem svarīgajiem uzņēmuma darbības vides aspektiem – vadībai, darbiniekiem, īpašniekiem, klientiem un konkurentiem –, šāda pieeja rada *aklo zonu*, jo nepamanīti paliek ļoti būtiski nosacījumi, kas uzņēmumu panākumu vai neveiksmes kontekstā ir tikpat svarīgi. Jāsaskata, ka panākumi ir atkarīgi arī no partneriem, kuriem pašiem būtu jāievieš inovācijas un jāpiekrit pielāgoties. Laipni lūgti inovāciju pasaulē, kur panākumi ir atkarīgi no saskaņotās partneru darbības! Strādājot kopā, vērtīgu ideju var pārvērst finansiālā veiksmē. Šī ir pasaule, kurā visa sistēma jāskata kopumā, citādi esat ceļā uz neveiksmi – neveiksmi, no kuras var izvairīties.”

Adners uzsver, ka ar panākumiem sava biznesa projekta īstenošanas sacensībās vien ir par maz, lai uzvarētu mijiedarbību pilnajā pasaulē. „Jūs spēsiat gūt panākumus, tikai apvienojot kopējā tīklā visus partnerus, lai katrs arī pats spētu produktīvi īstenot savas

ieceres un lai ikviens būtu gatavs sadarboties ar citiem,” uzskata grāmatas autors, kurš šo atziņu iesaka iekļaut ikviena inovatīva uzņēmuma stratēģijā.

Pieskarties lietām ar mīlestību un prieku

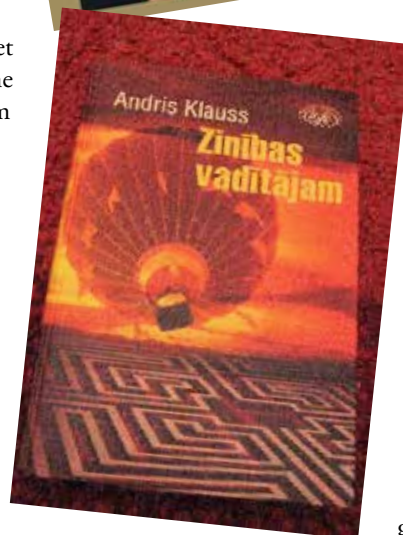
Spēja būt gatavam pārmaiņām un uztvert jaunas vēsmas ir atkarīga arī no vadītāja radošuma un šī potenciāla izmantošanas stratēģijas izstrādē. Grāmatas *Jaunrade* autors Ošo (*Osho*) uzsver, ka „mūsdienās spēja radoši atsaukties jauniem izaicinājumiem tiek gaidīta no katra – no iestāžu vadītājiem un apzinīgām mājsaimniecībām”. Lai stratēģi spētu īstenot ko nebijušu un viņus nepārsteigtu negaidīti apstākļi vai notikumi, Ošo iesaka izmantot radošumu.

„Radošums – vislielākā sacelšanās esamībā. Ja gribi būt radošs, tev būs jātiek vaļā no jebkuras nosacītības, citādi tava jaunrade nebūs nekas cits kā kopēšana. Tu vari būt radošs tikai tad, ja esi individualitāte. Tu nevari radīt, ja paliec kā daļa no pūļa,” saka Ošo un piebilst: „Pati par sevi dzīve ir bezjēdzīga. Dzīve ir iespēja radīt tai jēgu. Jēga ir jāatklāj: tā ir jārada. Tu atradīsi jēgu – tikai tai to radot. Tā neguļ, lūk, tur krūmos, lai tu varētu iet, mazliet pameklēt un to atrast. Tā ir dzeja, kura jā sacer, dziesma, kura jā dzied, deja, kura jā izdejo. Ja kāds spēj ieraudzīt to, ko nav saskatījis neviens pirms viņa un spēj izdzirdēt to, ko jebkad agrāk nav saklausījis neviens cits, – viņš spēj radīt.”

Ošo uzsver, ka radošums nozīmē mīlestību pret to, ko cilvēks dara, un vadmotīvs nevar būt vēlme būt slavenam, bet gan prasme pieskarties lietām ar mīlestību un prieku.

Atrast savu taku un neielēkt kaktusa krūmā

To, ka vadīšana nav tikai ieceru īstenošana, bet arī problēmu risināšana, stratēģus aicina atcerēties Herolds J. Līvits savā grāmatā *Taku atradēji*. „Vadītājam ir jāorganizē, jāplāno un jāpieņem lēmumi. Vadītājam ir jābūt ne tikai darītājam, bet arī domātājam, viņam haosā jārada kārtība,” uzskata grāmatas autors. *Taku atrašanu* Līvits saista ar uzņēmuma misiju, mērķi un sasniedzamo vīziju, problēmu risināšanu – ar analīzi, plānošanu un apdomāšanu, bet īstenošanu – ar darišanu, izmaiņšanu un iespaidošanu. Viņš uzskata, ka biznesā *taku atrašana* drīzāk nozīmē pareizo jautājumu, nevis atbilžu atrašanu – tā drīzāk ir problēmu radīšana, nevis to risināšana. „Taku atrašana ir vadīšanas netveramākā daļa, saistīta ar vērtībām, estētiku un ticību,” saka Līvits. Sākot stratēģijas meklējumus kādas idejas realizācijai, pieredzē-



jis stratēģis jutīsies droši. Savukārt vadītāji, kuri biznesā ir jaunpienācēji un stratēģiju veido pirmo reizi, var ne tikai apmaldīties savu īsto taku meklējumos, bet arī justies kā Maksa, viena no Džudītes Krancas romāna *Es iekarošu Manhetenu* galvenajām romāna varonēm. Sperot pirmos soļus biznesā, lai cīnītos par sava tēva aizsāktā darba turpināšanu, meklējot jaunas idejas un to realizācijai atbilstošu stratēģiju, viņa saka: „Es jutos tieši tāpat kā kovbojs, kas ielēcis kaktusa krūmā.” Pat tad, ja tā noticis, tieši ideja un ar to saistītās vērtības, misija un mērķi var izvilkt kovboju no kaktusa krūma un palīdzēt atrast īsto taku, kas aizvedīs līdz idejas realizācijai. Jo tieši ideja dzen uz priekšu savu īstenošanu, liekot likt lietā radošo potenciālu.

Lai top!

Darbības plāns jeb stratēģija ir vajadzīga gan šķietami sīkos ikdienas darbos, gan miljonus vērtos projektos. Stratēģija vajadzīga gan attiecībās, gan attieksmē, gan darbā.

Tāpat kā idejas un to īstenošanas jomas, arī stratēģijas var būt visdažādākās – sākot ar *neko nedarīšanu* vai labvēlīgā vēja virziena gaidīšanu, paļaujoties uz augstāku spēku labvēlību, un beidzot ar stratēģiju, kas neliktu sarkt pat izcilākajiem karavadoņiem. Sākot ar stratēģiju, kurā valda princips, ka visi līdzekļi mērķa sasniegšanai un idejas īstenošanai ir labi, un beidzot ar Paulu Koelju *Ceļavārdiem Gaismas Bruņiniekiem*, ka „mērķis neattaisno līdzekļus”, kas izmantoti tā sasniegšanai.

Darbības plāns var tapt ilgstošu studiju un pētījumu rezultātā, sēžot kabinetā pie galda, vienā acumirkli, maksšķerējot upes krastā, vai smagās pārdomās, izmisumā ķeroties pie pēdējā salmiņa.

Stratēģijas pamatā var būt vēlme pierādīt sevi un īstenot sen lolotu sapni, kāre atribties pāridarītājiem vai apņemšanās nepieļaut savas dzimtas īpašuma un tradīciju iznīcināšanu.

Izstrādāt stratēģiju nozīmē arī izdarīt izvēli, kā rīkoties – lidot kā putnam vai rāpot kā gliemezim, būt saltam kā klona grīdai vai karstam kā ugunskuram, kaukt kā vilkam vai klusu izraudāt neveiksmi spilvenā, nocietināties no pasaules vai atvērt sirdi mīlestībai.

Pat tad, ja, veidojot stratēģiju, ikvienam jābūt gatavam tik nepatīkamiem pārsteigumiem kā lēcienam kaktusa krūmā, tam nevajadzētu būt par iemeslu, lai atteiktos no savas idejas īstenošanas.

Cik pieņēmu pūku ir gaisā, cik rāsas pilienu ir zālē, cik lietus lāšu ir negaisa mākonī, cik ozolziņu ir ozolu birzī, tik ir stratēģiju, un arī iespēju tās mainīt. Kā? Tas jau ir mūsu pašu ziņā. Stratēģija jau ir mūsos, atliek to tikai uzrakstīt. Lai top! **BP**



maskēšanās raibais stāsts

Bils Džordans un *Realtree*

Lielas izstādes, atšķirībā no maskēšanās, domātas tam, lai tevi pamanītu. Bils Džordans, kura biznesa ceļš līdz ar piedalīšanos lielā izstādē sākās praktiski no nekā, spējis savu maskēšanās rakstu pārvērst ne tikai par veiksmīgu biznesu, bet arī par dzīvesstila simbolu. Pietika ar vaļasprieku, ideju, uzņēmību un drusku veiksmes.

Pirmsākumi

Bils Džordans (*Bill Jordan*) dzimis 1953. gadā Kolumbusā, Džordžijas štatā, ASV, kur viņa tēvam piederēja laivu tirdzniecības bizness. Paaudzies Bils aizraujas ne tikai ar medībām un makšķerēšanu, bet parāda sevi arī vidusskolā kā labu vieglatlētu un basketbolistu. Par savām amerikāņu futbola spēlēšanas prasmēm viņš saņem stipendiju no Misisipi universitātes. Daudz netrūkst, ka Bils aizietu pa profesionālā sporta ceļu, par ko vienmēr sapņojis, taču smaga ceļgala trauma šos plānus pārsvīturo.

Tā nu 1973. gadā pēc universitātes pabeigšanas Bils atgriežas tēva mājās, kur iesaistās ģimenes laivu tirdzniecības biznesā un parāda tur savas labās pārdevēja prasmes. Taču vaļasprieks acīmredzot izrādās vismaz tikpat spēcīgs kā darba pienākumu apziņa. Bils

sāk piedalīties makšķerēšanas čempionātos visā ASV dienvidaustrumu daļā un gūst tajos virkni uzvaru.

Soli pa solim vaļasprieks un tajā gūtā pieredze transformējas nelielā biznesa idejā. 1983. gadā Bils turpat sava tēva biroja aizmugures telpā nodibina savu nelielu firmiņu *Spartan Archery Products*. Tās bizness ir krekli, cepures, pretodu tīkli un citas dabā iešanai vajadzīgas mantiņas, kas tiek izgatavotas vietējā ražotnē un pēc tam pārdotas vairumtirdzniecībā.

Diemžēl izrādās, ka šī nu ir tā nozare, kurā jauniņajiem ielauzties ir grūti – peļņas procents ir mazs, un uzsvars tiek likts uz lieliem apjomiem. Bila firmiņas bizness iet kā pa celmiem, un pat ar makšķerēšanas turnīros iegūtajām naudas balvām tikko pietiek, lai savilkto galus kopā. Jāizdomā kaut kas cits.

Maskēšanās idejas ērkšķainais ceļš

1980. gadu vidū amerikāņu maksšķerniekiem, medniekiem un citiem dabā gājējiem pamatā jāsamierinās ar armijas parauga maskēšanas tērpiem, kuru spējas saplūst ar apkārtējo vidi apmierina nebūt ne visus. Taču parādās arī pirmie komerciālie paraugi, un vienu tādu paraugu Džordans 1984. gadā ierauga nozares komerciālajā izstādē *SHOT Show* – lielākajā šāda veida izstādē pasaulē.

Būdam cilvēks, kurš *saprot drēbi*, Džordans momentā aizraujas ar šo ideju un izsprīž, ka būtu vērts pacelt to jaunā līmenī, pilnībā atšķiroties no pārējiem. Tā nu, sēžot tēva mājas pagalmā ar papīru un zīmuļiem un vērojot veco ozolu, top pirmais *Realtree* maskēšanās raksts – dažādu smalku zariņu un lapu kombinācija uz koka mizas raksta fona.

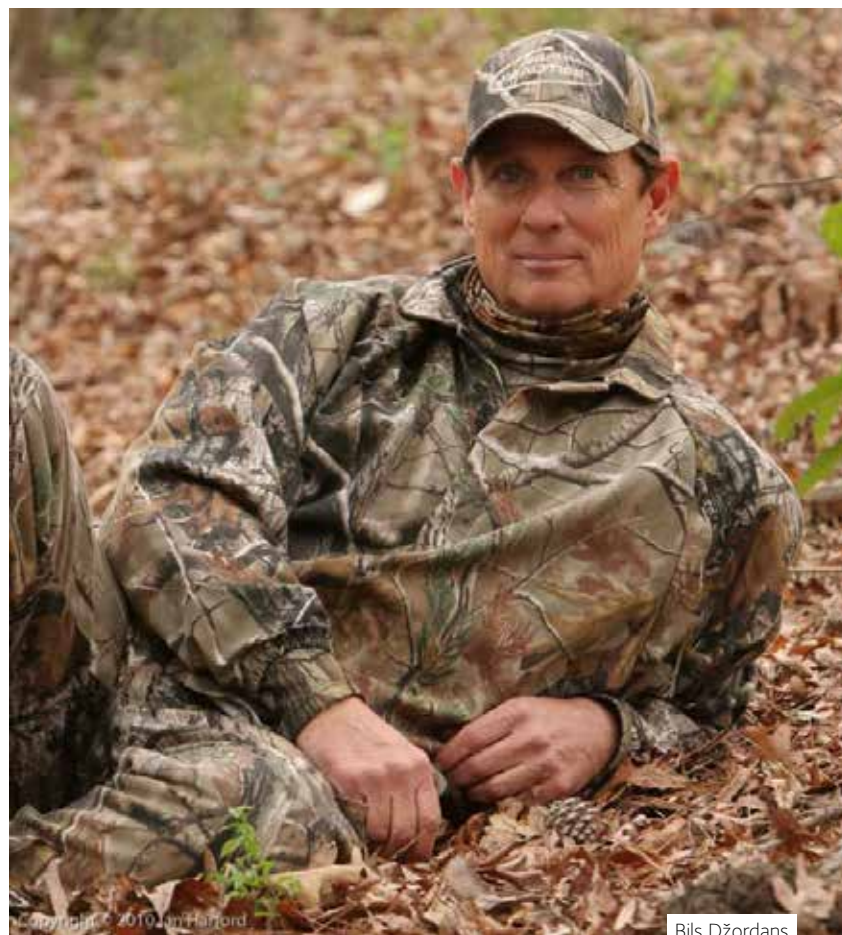
Diemžēl Lielās Idejas īstenošana praksē atkal iet kā pa celmiem. Rūpīgi izlolotais raksts gluži vienkārši lobās nost no tērpa auduma, un Džordans izmisīgi skraida pa ražotnēm, mēģinot atrisināt problēmu. Tīkmēr maskēšanās raksta fotogrāfijas, izsūtītas pazīstamiem veikalniekiem, izsauc sajūsmas vētru, un Džordanam sāk birt virsū pieprasījumi pēc tērpu paraugiem un izmēģinājuma partijām. Ir tikai viena maza problēma – Džordans neparko nedrīkst atzīties, ka cik necik izdevies tērps viņam ir tikai viens, un ne par kādiem paraugiem vai partijām nevar būt ne runas. Un naudas arī, kā parasti, atkal nav un nav... Tā nu Džordans izliekas, ka neko nav sapratis, un paraugu vietā sūta interesentiem kārtējās fotogrāfijas.

Raibie piedzīvojumi izstādē

1986. gadā Džordanam beigu beigās izdodas atrast piemērotu audumu ražotni, vārdā *Eastbank Textiles*, no kuras ražojumiem raksts nost nelobās. Nu viņš var sākt domāt par to, lai pats izstādītos *SHOT Show*. Taču atkal neraža – viss notiek pēdējā brīdī. Kad Džordanam izdodas dabūt rokā pirmo gatavā auduma paku, kuru aviokompānija kļūdas pēc aizsūtījusi uz pavisam citu štatu, atlikušas tikai pāris dienas, lai no tā kaut ko pašūtu. Kad tas triecientempā ir izdarīts, pa galvu pa kaklu jānesas ar lidmašīnu uz izstādi, kur priekšā jau gaida pasūtītais stends un kaili manekeni. Taču viss beidzas labi, un dažas stundas pirms izstādes sākšanās, sirdij neziņā izmisīgi dreb, manekeni beidzot tiek saģērbti pienācīgā kārtībā.

Nepaiet ne stunda pēc *SHOT Show* atklāšanas, kā Džordana stendā ienāk trīs lieli vīri no trim lieliem ASV mazumtirdzniecības tīkliem. Pienācīgi novērtējuši precī, viņi jautā Džordanam – kā būtu ar pirmo izmēģinājuma partiju, tā uz 400 tūkstošiem gabalu? Uz to Džordans nokaunējies ir spiests atzīties, ka naudas viņam nav pat četrdesmit gabaliem... Lielie Vīri saskatās. Ak tu pats neko neražo? Ak tikai auduma raksts ir tavš? Kurš tad tev gatavo tavu precī? U kā mēs vispār kaut ko varam sarunāt?

Beigu beigās pēc vairākām stendā nosēdētām stundām tiek panākta vienošanās. Lielie Vīri veic pasūtījumus savām ražotnēm, kuras ņem audumu no Džordana atrastās *Eastbank Textiles*. Savukārt tā pērk licenci no Džordana, maksājot viņam nelielu summu par katru saražoto *Realtree* auduma metru, un tālāk rikoja ar šo audumu pēc saviem ieskatiem. Turpat uz vietas Džordana firma tiek pārdēvēta par *Spartan-Realtree Products*, un darbs var sākties. Viss jau būtu labi, taču naudas, ko samaksāt par izstādes stendu, Džordanam joprojām nav. Tā nu viņam atliek tikai uzmanīgi



vērot, kad pie apvāršņa parādās izstādes organizatoru pārstāvji, laicīgi laisties lapās un uzrasties atpakaļ stendā tikai tad, kad gaiss atkal ir tīrs. Gods kam gods, uz izstādes beigām Džordanam tomēr izdodas nez kur izraut naudu un norēķināties par stendu pilnā apjomā.

Pirmais īstais Džordana firmas birojs tiek iekārtots izīrētā tukšā baznīcā. Kristāmā istaba un lūgšanu telpa kļūst par noliktavām, bet pats Džordans ar saviem nedaudzajiem darbiniekiem strādā mācītāja kabinetā. Viss notiek.

Mārketinga un TV zvaigznes

Iznākumā Džordans tiek atstumts no ražošanas, un viņam paliek tik vien kā tiesības uz *Realtree* rakstu un tā licencēšanu. Tas nozīmē, ka tieši uz viņu gulstas atbildība par *Realtree* virzišanu tirgū – kurš ražotājs gan gribēs *bīdīt* precī ar tirdzniecības marku, kas pašam nepieder? Tavs raksts, tavs brends, tad nu esi pats tik laipns!

Laimīgā kārtā Džordanam uz sava maskēšanās raksta *bīdīšanu* izrādās ķēriens. Arī viņa vaļasprieks ļauj uzskatāmi nodemonstrēt praksē, cik labu precī viņš var pagādāt un kāpēc bez tās nevar iztikt. Džordans met pie malas tirgošanos ar krekliem un velta visus spēkus un līdzekļus *Realtree* mārketingam. Un kurš masu medijs dotajā brīdī var būt labāks par televīziju?

1991. gadā Džordans sāk sadarboties ar TV producentu un brīvdabas entuziastu Deividu Blentonu (*David Blanton*), uzsākot *Realtree Outdoors* TV raidījumu sēriju. Vēlāk šai sērijai pievienojas arī *Realtree's Monster Bucks* un *Realtree Road Trips*. Šie



raidījumi, kuru dalībnieki, saprotams, ir tērpti *Realtree* rakstos, turpinās līdz pat mūsdienām, bet pats Džordans un viņa dēls Tailers piedevām kļuvuši arī par visai pazīstamām TV zvaigznēm. Ap to pašu laiku, tas ir, 1980. gadu beigās, Džordans atpazīstamības meklējumos uzsāk sadarbību ar slaveno amerikāņu *NASCAR* autosacīkšu sēriju. Iesākumā šī sadarbība aprobežojas vienīgi ar *Realtree* rakstu reklāmas laukumiem uz automašīnu sāniem. Taču nedaudz vēlāk izrādās, ka dažam labam *NASCAR* pilotam ir tāds pats vaļasprieks kā Džordanam, un iznākums ir likumsakarīgs – top TV raidījumu sērija *Realtree's NASCAR Outdoors*. Kam gan citam, ja ne brīvdabas entuziastiem, visvairāk rūp dzīvā

daba? Tā arī Džordans ir pielicis savu roku dabas un vides aizsardzībai. Kopš 1994. gada viņa uzņēmums sadarbojas ar privāto ūdensputnu dzīves vides aizsardzības organizāciju *Ducks Unlimited*, vides fondu *Rocky Mountain Elk Foundation* un citiem.

Dzīvesstila brends

Džordana pūliņi un iztērētie līdzekļi nes augļus. Drīz vien nosaukums *Realtree* kļūst bezmaz vai par maskēšanās tērpa sinonīmu, un pašlaik tas ir viens no atpazīstamākajiem brendiem brīvdabas (*outdoor*) preču industrijā.

Pat vairāk. *Realtree* sen vairs nav tikai maskēšanās raksts vien. Tas





kļuvis arī par tādu kā dzīvesstila simbolu un atšķirības zīmi visiem tiem, kuriem patīk pavadīt laiku brīvā dabā. Kā gan citādi izskaidro to, ka mūsdienās tiek sekmīgi ražoti un tirgoti pat aizkari, gultas veļa un kāzu kleitas ar *Realtree* rakstu? Bet maskēšanās raksts uz rozā, koši zila, oranža vai dzeltena fona jau ir stabili nostiprinājies dāmu modes preces statusā.

Džordans augstu vērtē un manīgi izmanto arī mūsdienu internetu, sociālo tīklu un mobilo aplikāciju piedāvātās iespējas, jo, raugi, „tā brīvā dabā iešana ir tik forša padarīšana, ka mums vienkārši nepieciešams par to pavēstīt visiem pārējiem!”

Ko ražo *Realtree*?

Atbilde ir vienkārša – neko. Vismaz neko taustāmu. Firma nodarbojas tikai ar dažādu *Realtree* un *Advantage* markas maskēšanās rakstu variantu izstrādi, kas domāti dažādām sezonām un dažādiem apvidiem. Papīrs un zīmuli, saprotams, sen vairs netiek izmantoti. To vietā stājušās jaudīgas digitālās kameras, datorgrafika un reālistiska augstas izšķirtspējas druka. Licences uz izstrādātajiem rakstiem tiek tirgotas ražotājiem, kuri šādu vai citādu iemeslu dēļ vēlas *ietērt* tajos savas preces.

Un tādu ražotāju ir daudz. Pašlaik Džordana firmas kontā ir vairāk nekā 1500 izsniegtu licenču, pēc kurām tiek ražoti vairāk nekā 10 000 dažādu produktu. To skaitā ir ne tikai tādas tīri praktiskas lietas kā maskēšanās tērpi vai medību ieroči, bet arī

viss cits, kas pavada brīvdabas entuziastu no šūpuļa līdz kapam. Starp citu, tas nav nekāds joks – ar *Realtree* rakstiem tiek ražotas gan autiņbikšes, gan arī zārki. Par tādiem sīkumiem kā automašīnu vai kvadraciklu krāsojums nemaz nerunājot. 2008. gada *SHOT Show* izstādē Džordans pat aplīmē ar *Realtree* plēvi veselu vilcienu, kas kursē uz izstādes paviljoniem.

Tiesa gan, arī ražošanu Džordans tā isti nav izlaidis no rokām. 1999. gadā viņš nodibina firmu *Immersion Graphics Corporation*, kas nodarbojas ar visdažādāko priekšmetu hidrogrāfisko apdruku ar dažādiem rakstiem. Pie tam tie ir ne tikai paša Džordana *Realtree* un *Advantage* raksti, bet arī citi – koks, metāls, oglekļa šķiedra vai dizaineru darbs. *Immersion Graphics Corporation* partneru vidū pašlaik ir tādi pasauleslaveni ražotāji kā *Ford*, *Nikon*, *Subaru*, *General Motors*, *Remington* un *Toyota*.

Kopsummā

Pašlaik Džordana uzņēmumā, kas tagad saucas *Jordan Outdoor Enterprises*, strādā ap 80 darbinieku, un viņa apdrukšanas firma strādā arī Eiropā. Neskatoties uz to, ka pa šo laiku *Realtree* rakstiem uzradušies jauni, aszobaini konkurenti (piemēram, *Mossy Oak* un *True Timber*), izskatās, ka iztikšanai Džordanam pietiek. Ja kabatā ir 10 miljoni dolāru, tad makšķerēšanas čempionātos tagad vajadzētu obligāti uzvarēt tikai sporta pēc... **BP**



Domu graudi

Mūsu raksti ļauj brīvdabas entuziastiem ne tikai saplūst ar dabas krāsām. Tie ļauj viņiem izpaust savu brīvās dabas mīlestību arī savā ikdienas dzīvē.

Mūsu logo runā pats par sevi. Tas ir kā nozīmīte, ko sev piespauž tie, kuri vēlas izrādīt savu mīlestību uz brīvo dabu.



New Latvian Ballet

kustību, emociju un jūtu māksla

Skaidrā rudens dienā jūs ienākat kafejnīcā un redzat, kā pie blakus galdiņa sparīgi diskutē divas draudzenes. Pierasta aina – droši vien viņas apspriež svaigākos modes jaunumus vai romantiskus pārdzīvojumus. Tomēr jūs kļūdāties, jo, nejauši satiekot divas radošas un aktīvas biedrības *New Latvian Ballet* līdzdibinātājas, horeogrāfi Aleksandru Astreinu un baleta solisti Iljanu Puhovu, jūs varat dzirdēt interesantu un aizraujošu sarunu par kustību, emociju un jūtu mākslu, kas atklājas baleta mūzikā un dejā.

Pastāstiet par sevi!

Iljana: Nu, kā mūs raksturoja viena no recenzijām, mēs esam jaunas un drosmīgas jaunietes (*smejas*). Runājot nopietni, mēs ar Aleksandru pavisam nesen izveidojām biedrību *New Latvian Ballet*, kuras mērķis ir Latvijas jauno horeogrāfu radošā potenciāla atklāšana.

Esmu Latvijas Nacionālās operas māksliniece, ja konkrēti – baleta soliste. Turklāt man ir maģistra grāds uzņēmējdarbības vadībā un administrācijā. Brīvajā laikā es piedalos dažādos projektos un

organizēju kultūras un izklaides pasākumus.

Aleksandra: Es vēl mācos maģistrantūrā. Šobrīd studēju Jāzepa Vītola akadēmijas Horeogrāfijas fakultātē. Vienlaikus deju Latvijas Nacionālajā operā un pasniedzu dejas privātstundas.

Šķiet, ka jums ir diezgan piesātināts dienas grafiks. Kad radās doma par jūsu biedrības izveidi?

Iljana: Ideja par biedrības izveidi neradās vienas dienas laikā. Mēs ar Aleksandru esam pazīstamas vairāk nekā 15 gadus. Ie-

pazināties jau skolas laikā. Es pastāvīgi uzstājos viņas uzvedumos. Mēs kopā augām gan kā personības, gan arī profesionālajā jomā. Gadu laikā mums bija sakrājušās idejas un pat priekšnesumi, kurus gribējās parādīt plašai auditorijai, bet diemžēl nebija tādas iespējas un pārliecības par saviem spēkiem.

Pēc izglītības iegūšanas mēs sākām skaidri apzināties savas iespējas un mērķus, tāpēc arī izveidojās biedrība *New Latvian Ballet*.

Aleksandra: Piedaloties dažādos festivālos, mēs uzzinājām, ka daudzās valstīs vairāku trupu pastāvēšana ir ierasta lieta. Pirms mūsu trupas izveides Latvijā bija tikai viena profesionāla trupa, tāpēc mēs redzējām brīvu nišu, kas jāaizpilda ar cienīgu un kvalitatīvu produktu. Ieguvējs no tā, protams, ir skatītājs.

Iljana: Mūsu idejai ir arī empīrisks pamatojums. Maģistra darba izstrādes ietvaros es veicu pētījumu, kura rezultāti parādīja, ka trijās Baltijas valstīs tikai pie mums ir tā, ka baleta un citu muzikālo priekšnesumu piedāvājums nevar pilnībā apmierināt pieprasījumu.

Kas, jūsuprāt, Latvijā traucē jaunaļiem baleta māksliniekiem un horeogrāfiem sevi pilnībā realizēt?

Aleksandra: Latvijā pastāv iespējas izpaust savu talantu, bet nav piemērota līmeņa. Ja ir īstais paziņu loks, tad var piedalīties atsevišķos projektos un pat pastāvīgi uzvest priekšnesumus. Tomēr tur nav viengabalainības un stāsta, kuru atklāt un parādīt skatītājam no A līdz Z, radot mākslas atmosfēru. No vienas puses šāda *izklaidētība* ir veselīga – jo biežāk piedalies pilnīgi dažādos projektos, jo vairāk audz un attīsties dažādos stilos. No otras puses – cilvēks nevar būt profesionālis visās jomās. Piedaloties pilnīgi dažādos projektos, pastāv risks nekad nesasniegt augstu profesionalitātes līmeni. Diemžēl Latvijā tas ir attiecināms uz daudziem māksliniekiem.

Iljana: Pastāv vairāki aspekti, kas var bremzēt baleta mākslinieka attīstību. Pirmkārt, vairākas darba vietas, sevišķi, ja darba specifika krasi atšķiras. Otrkārt, dažādības trūkums baleta repertuārā. Ja trūkst dažādības, tad pasaulē valdošās tendences tiek ignorētas un dejas tehnika neattīstās. Solisti ir iespējas pilnveidot prasmes aktiermākslā un horeogrāfijā, savukārt pārējiem baleta māksliniekiem ir daudz grūtāk. Tāpēc rodas apburtais loks, t.i., no vienas puses, lai kļūtu par solistu, jābūt prasmēm gan aktiermākslā, gan horeogrāfijā, nepārtraukti uzlabojot savu līmeni. No otras puses – visu laiku dejojot kordebaletā, to ir praktiski neiespējami izdarīt.

Viens no jūsu biedrības mērķiem ir Latvijas baleta attīstība, bet tomēr jūs izvēlējāties nosaukumu angļu valodā. Kāpēc?

Iljana: Balets ir nevis vārds, bet gan mūzikas un dejas kustību, emociju māksla. Mēs nevēlamies ierobežot auditoriju. Mēs vēlamies būt saprotami visai Eiropai, arī pasaulei. Sniegtajās intervijās mēs ar lepnumu paziņojam, kas mēs esam un no kurienes



Iljana Puhova



Aleksandra Astreina

foto: Aleksandra Hruščova

nākam. Mūsu nosaukums ir universāls un to var izmantot gan angļu, gan latviešu valodā. Tas skatītājiem ir ļoti ērti.

Aleksandra: Pasaules praksē trupas nosaukums ietver izveides vietu vai cienījamu horeogrāfu vārdus. Pie mums Latvijā diemžēl pagaidām nav tādu vārdu, bet iespējams, ka nākotnē būs trupa, kura būs nosaukta manā vārdā. Vispār pēc tā ir jāticē.

Kā jūs atšķirāties no citām deju studijām un kolektīviem?

Iljana: Pirmkārt, mēs esam vienīgie, kuri uzved izrādes klasicisma un neoklasicisma stilā un kurās piedalās profesionāli baleta mākslinieki. Turklāt mēs savos uzvedumos cenšamies apvienot dažādus mākslas veidus.

Aleksandra: Es neveicu izmaiņas jau gatavos uzvedumos. Tas nozīmē, ka izrādes, kuras gatavoju, iepriekš nav uzvestas. Es sāku *no baltas lapas*, kas sniedz iespēju pilnībā realizēt savas radošās idejas. Man ir svarīgi, lai mūziķi nebūtu tikai bezpersonisku skaņu kopums, kas nāk no orķestra bedres. Viņi piedalās manās izrādēs. Pati mūzika kļūst par stāstījuma varoni. Tas pats attiecas uz gaismu un scenogrāfiju. Domāju, ka tā arī ir galvenā īpatnība – mēs pārdomājam katru niansi, lai kopumā izveidotos elpu aizraujoša aina.

Kāpēc jūs izvēlējāties tieši klasicismu un neoklasicismu? Vai jums nešķiet, ka Latvijā daudz populārāks ir modernisma stils?

Iljana: Uzskatu, ka Latvijā modernisma popularitāti nosaka tas, ka tiek tērēti diezgan lieli resursi, tāpēc notiek attīstība. Tomēr mūsu saskarsme ar skatītāju liecina, ka baleta cienītājiem ir nepieciešama arī klasiska anturāža un tērpi, saprotams sižets un klasiska mūzika. Mūsu izglītības pamatā ir klasika. Kad mēs apmek-



Horeogrāfiskās biedrības *New Latvian Ballet* baleta izrādes *Šagrēnāda* pirmizrāde notika 14. septembrī Rīgas Latviešu biedrības namā. Iestudējuma pamatā – Onorē de Balzaka romāns *Šagrēnāda* (*La Peau de Chagrin*), kas sarakstīts 1830.–1831. gadā. Pats autors nosaucis šo romānu par sava daiļrades ceļa pirmsākumu. Sižeta pamatā ir aizraujošs stāsts par jaunības un pieredzes trūkuma pretošanos neskaitāmajiem pasaules netikumiem. (Foto: Kristaps Kitners)

lējām baleta skolu, mēs redzējām sevi baleta kleitās un puantēs, un tā savukārt ir klasika. Tādēļ mēs kaut kādā ziņā īstenojam savus bērnības sapņus.

Aleksandra: Skolā mums mācīja klasiskā baleta vērtības. Mēs vēlamies saglabāt šīs vērtības gan sev, gan skatītājam. Mēs strādājām dažādos žanros un nonācām pie kopīga secinājuma, ka mēs ar prieku sekojam šī brīža tendencēm, izmantojam režijā mūsdienīgus paņēmienus, bet pamati tomēr ir nemainīgi. Pateicoties šiem pamatiem, balets kā māksla ir izgājis cauri gadsimtiem un turpina priecēt skatītājus.

Pastāv uzskats, ka baleta mērķauditorija ir pieauguši cilvēki, kuriem ir izveidojusies gaume. Kā jūs plānojat piesaistīt jauniešus? Vai jaunieši ir jūsu mērķauditorija?

Aleksandra: Protams, ka ir. Es domāju, ka mūsu priekšrocība, kas var piesaistīt jauniešus, ir baleta un kino apvienojuma darbi. Katrā sekundē, katrā kadrā ir darbības un emocijas. Mums nav statiskuma. Video instalāciju un mūsdienīgu gaismas risinājumu izmantošana ir tieši tas, ko jaunie skatītāji novērtē.

Iljana: Mūsu baletā deja ir stāsts ar sižetu, nevis *pas* virknējums. Mēs centīsimies piesaistīt jauniešus ar mūsu uzvedumu tēmām. Protams būs uzvedumi arī par klasiskām tēmām, tomēr jāatceras, ka katrā laikmetā un vecumā ir savas aktuālas tēmas.

Cik mākslinieku jūs plānojat iesaistīt savās izrādēs? Vai mākslinieku kolektīvs mainīsies atkarībā no projekta?

Iljana: Visdrīzāk, ka tuvākajā laikā mēs piesaistīsim dažādus māksliniekus atkarībā no projekta, tomēr ar laiku plānojam iz-



Šajā baleta izrādē Iljanai Puhovai tika atvēlēta maigās, cēlās, patiesi mīlošās Polīnas loma. (Foto: Kristaps Kitners)



Aleksandra Astreina savu izrāžu muzikālo pavadījumu veido no dažādu autoru un dažādu laikmetu darbiem. Taču šajā sarakstā jūs noteikti atradīsiet autoru vai darbu, kas raksturīgs tieši tam laika periodam, par kuru iet runa baleta iestudējumā. Izrādes Šagrēnāda muzikālajā pavadījumā iekļauti J.S. Baha, G. Mālera, A. Koralli un H. Berlioza darbi. (Foto: Kristaps Kitners)

veidot trupas pamatsastāvu. Tie būs cilvēki, kuriem piemīt tāda pati kaisle un mīlestība pret mākslu kā mums. Mēs pieņemam, ka pamatsastāvā varētu būt 15-20 cilvēku. Mums svarīgs ir nevis cilvēku skaits, bet gan izpildījuma kvalitāte. To var sasniegt tikai tad, ja mākslinieks tic idejai, kuras vārdā uzstājas uz skatuves, un savukārt to var saprast tikai ar laiku.

Pēc kādiem vēl kritērijiem jūs izvēlaties māksliniekus, ja neskaita idejiskumu? Kā notiek literatūras darbu un mūzikas izvēle?

Iljana: Katrai konkrētai lomai atbilst noteikts mākslinieka tipāžs. Kad ieraugi cilvēku, tev uzreiz ir skaids, kādā tēlā viņš juties harmoniski. Svarīgi ir ne tikai tas, cik labi ir attīstīts aktiera talants, bet arī lomai nepieciešamo rakstura īpašību atbilstība

mākslinieka personībai.

Aleksandra: Runājot par literatūras darba izvēli, tas ir apstākļu kopums un likteņa pirksts. Tas ir dvēseles stāvoklis un apkārtējie cilvēki, tikšanās un konkrēti darbi, kuri šajā dzīves brīdī kļūst aktuāli, saprotami, savi. Es izvēlos tādus sižetus, kuri man ir tuvi - garīgās vērtības, mūžīgie jautājumi, kurus mēs katrs uzdodam. Kad esam izvēlējušies literatūras darbu, nākamais solis ir mūzika, kurai jāatbilst darbībai un jāpapildina sižets. Manuprāt, mūzika ir tikpat svarīga kā horeogrāfija. Mūzikai jāizraisa asociācijas ar to, ko redz skatītājs, emocijas jāpadara spēcīgākas. Savām izrādēm es veidoju muzikālo pavadījumu no dažādu autoru un laikmetu skaņdarbiem. Tomēr šajā sarakstā jūs noteikti pamanīsiet autoru vai skaņdarbu, kas ir raksturīgs laika posmam, kurā notiek baleta uzvedums. Es uzskatu, ka tas redzētajam pie-



šķir autentiskumu, ļauj skatītājam ceļot laikā un palīdz saprast notiekošo uz skatuves.

Septembra vidū notika jūsu pirmās izrādes *Šagrēnāda* pirmizrāde. Pastāstiet par pasākumu. Vai iznākums atbaidīja gaidīto?

Iljana: Bez šaubām. Mēs bijām ļoti priecīgas par rezultātu un ne uzreiz varējām noticēt tam, ka mēs pašas bez īpašas pieredzes šādu pasākumu organizēšanā varējām paveikt to, ko parasti dara veseli profesionāļu kolektīvi.

Kad mēs sākām nopietni apsvērt ideju par uzvedumu, mums apkārt brīnumainā kārtā pulcējās cilvēki, kuri ne tikai mums nodrošināja, bet arī reāli atbalstīja ar konkrētām darbībām.

Visas biļetes uz pirmo uzvedumu bija izpārdotas, ņemot vērā to, ka par mums nezināja nemaz tik daudzi.

Pasākuma organizēšanas laikā bija grūti un nepierasti apvienot vairākas profesijas – es biju gan privātskolotāja, gan organizatore, gan mārketinga speciāliste. Turklāt es vēl deju, man bija jāiejūtas lomā, jāizjūt tēls. Bija grūti, tomēr ar skatītājiem piepildītā zāle un ovācijas, kuras saņēmām pēc izrādes beigām, ir šī smagā ieguldītā darba vērtas.

Aleksandra: Man arī attaisnojās gaidītais. Veidojot izrādi, es jutu, ka man ir ko teikt, ka skatītājs mani sadzirdēja un saprata – tas bija labākais atalgojums par padarīto darbu. Daži mākslinieki pārspēja manas cerības, savās lomās atklājot pilnīgu citu savas personības pusi. Man bija svarīgi, lai zālē neviens nepaliktu vien-



aldzīgs, un tas arī piepildījās – pat skeptiski noskaņotie skatītāji bija patīkami pārsteigti.

Cik man ir zināms, sākotnēji jūs plānojāt organizēt koncertu, bet beigās nolēmāt uzvest izrādi. Kāpēc?

Iljana: No sākuma mēs baidījāmies no atbildības, kuru jāuzņemas, uzvedot izrādi, bet drīzumā mēs apzinājāmies savas iespējas un noticējām saviem spēkiem. Mēs sapratām, ka koncerts nav tas lauciņš, kurā mēs varētu pilnībā izpausties. Mums bija svarīgi sevi parādīt, *izlikt* sevi pilnīgi, un savukārt tas ir iespējams tikai pilnvērtīgā izrādē.

Aleksandra: Izrādi uzvest ir grūtāk nekā koncertu, jo šeit ir vairāk radošu procesu, kas noteikti jāsaista ar skatītāja noskaņojumu. Man kā režisorei un horeogrāfei jāveido līnija, kurai izrādes

skatītājs varēs sekot, turklāt jāizdara to tā, lai ar katru minūti viņš tiktu arvien vairāk ievilkts uz skatuves notiekošajā, radot personīgās līdzdalības sajūtu. Runājot par koncertu, tā mērķis ir vienkārši parādīt noteiktu darbu skaitu. Koncerta panākumi lielākoties ir atkarīgi no pareizas priekšnesumu secības, nevis no atsevišķa horeogrāfa talanta.

Kādu jūs redzat savu un savas organizācijas nākotni?

Iljana: Mēs esam mākslinieki, savukārt mākslinieki ir mānītīgi, tāpēc mums nepatīk runāt par nākotni. Mums ir plāni, fantāzijas, sapņi... Mums ir daudz līdz šim neuzvestu literatūras darbu, kas aplājas ar putekļiem un nepacietībā gaida savu kārtu, tāpēc varu droši teikt, ka jūs par mums noteikti vēl dzirdēsiet.

Aleksandra: ...un arī redzēsiet mūs. **BP**

Tālais laiks gaismas jogai

Joga ir sevis un pasaules izziņas instruments. Joga ir mācība par to, kā dzīvot „šeit un tagad”. Joga var būt dziedinošs līdzeklis kā miesai, tā garam. Jogu neviens nekam neuzspiež, un, ja cilvēkam vajadzēs, viņš pats atradīs šo ceļu. Ja cilvēkam ir jautājumi, tad joga uz tiem sniedz atbildes. Par to stāsta Gaismas jogas sistēmas radītāja un jogas centra vadītāja Baiba Kranāte.

Cik ilgi tu nodarbojies ar jogu?

Joga kā sistēma manā dzīvē ienāca 2000. gadā. Kā tas mēdz būt visiem cilvēkiem, arī man radās nepieciešamība meklēt šo ceļu brīdī, kad vairs nespēju tikt galā ar būtiskiem dzīves jautājumiem. Vārdu sakot - kad ūdens bija sasmēlies mutē. Tā tas notiek arī ar cilvēkiem, kuri nāk pie manis uz nodarbībām. Arī viņiem dzīvē ir bijis brīdis, kad vadzis ir lūzis.

Mana pirmā jogas skolotāja bija Natālija Dubiņina, kura plašākai sabiedrībai ir pazīstama kā Dipika. Viņai ir sava Dipikas jogas skola, kurā viņa toreiz strādāja kopā ar savu dēlu Sergeju. Tas bija labs tandēms, jo Sergejs nodarbībās vienmēr uzdeva pavisam citus vingrinājumus, reizēm pat ļoti revolucionārus.

Kas tevi atveda uz jogu – psiholoģiskas problēmas vai slikta veselība?

Viss kopā. Kā jau daudzām Latvijas sievietēm, arī man bija grūti atrisināt attiecību problēmas. Bija arī dažas veselības problēmas. Pēdējais piliens bija tad, kad pēc kārtējās neveiksmes attiecībās tik ļoti pārdzīvoju, ka brīžiem nejutu rokas un kājas. Tās bija asinsrites problēmas – absolūta psihosomatika. Abas ar draudzeni jau pasen interesējāmies par ezotēriku un reiki. Draudzenei pēc dzemdībām bija nopietnas problēmas ar mugurkaulu, kas ilga jau trešo gadu. Tolaik apmeklējām reiki seminārus. Reiz bija atbraukusi pasniedzēja no Vācijas, un draudzene pajautāja viņai, ko vēl varētu darīt lietas labā, jo muguras sāpju dēļ viņa trīs gadus

nevarēja ne nosēdēt, ne nostāvēt. Pasniedzēja atbildēja, ka vajag atrast jogas skolotāju.

Toreiz Latvijā joga vēl nebija tik populāra kā šobrīd. Mēs sākām domāt, kur to atrast. Atcerējos, kā mani paziņas no studiju laikiem bija praktizējuši jogu, un man tas tolaik likās kaut kas tāds... ja nu ne gluži sātanisks, tad no citas pasaules gan. Joga tolaik man asociējās arī ar krišnaītiem, kuri jocīgā izskatā staigā pa ielām un dzied. Un tad vienā skaistā maija dienā, sēžot skaitstumkopšanas salonā, absolūtā depresijā, es šķīstīju sieviešu žurnālu un nejauši ieraudzīju tajā interviju ar Dīpiku. Uzreiz zvanīju draudzenei, lai paziņotu, ka esmu atradusi viņai jogas skolotāju un pati arī iešu. Aizgājām.

Sākumā bijām domājušas nodarboties ar jogu tikai fizisko aktivitāšu dēļ, jo nekad neesmu bijusi krosiņu skrējēja vai fitnesa zāles apmeklētāja. Mūsu galvenā doma bija vingrot, jo aerobika man un draudzenei bija par traku. Toties biju dzirdējusi, ka joga ir mierīga. Tā nu biju atradusi draudzenei jogas nodarbības, kur risināt sāpošās muguras problēmas, bet sev kaut ko aerobikas vietā un iespējams – risināt dvēseles problēmas.

Tā mēs sākām iet uz jogas nodarbībām un saņēmām tajās vairāk, nekā pat sapņos varējām iedomāties – gan teoriju, gan praksi. Tās bija jogas klasiskais variants – dzīves filozofija caur tradicionālajām indiešu dievībām. Mēs regulāri gājām uz nodarbībām reizi nedēļā. Interesanti, ka sākumā darbojāmies pensionāru grupā, jo tā mums bija piemērota gan spēju, gan nodarbību laika dēļ. Tagad, satiekot šos cilvēkus uz ielas pēc tik daudziem gadiem, priecājos, kad dzirdu, ka viņi joprojām visi kopā turas tai pašā grupā. Daudziem no viņiem jau toreiz bija ap septiņdesmit gadu. Arī toreiz viņi daudzus vingrinājumus izpildīja labāk par mums, bet mēs abas pa zāles aizmuguri mēģinājām turēt līdzī. Tur es pirmo reizi redzēju, kā joga dziedina. Mūsu grupā bija kungs ar smagu nieru slimību, šķiet, onkoloģiska rakstura, bet pēc diviem gadiem viņš bija pilnīgi izvesēlojies.

Kad un kā jūs pašas sākat vadīt jogas nodarbības?

Pēc pāris gadiem kādas nodarbības beigās Natālija teica – Baiba, jūs palīdzēsiet man vadīt nodarbības. Es gan no izaicinājumiem nebaidos, tomēr tajā brīdī apmulstu un atbildēju – vadīt jogas nodarbības, ko jūs? Taču pamēģināju, un man tas iepatikās. Sāku arvien vairāk interesēties par jogas niansēm un braukāt arī uz semināriem citās valstīs, jo man bija radies daudz jautājumu – ko un kā darīt, un kāpēc kaut kas notiek tieši tā. Un kāpēc daži skolotāju ieteikumi un prakses man liekas pilnīgi neharmoniskas?

Kā tu raksturotu savus meklējumus par jogu kā lielisku sistēmu psiholoģiska un fiziska līdzsvara iegūšanai?

Jogas pamatprincips ir tāds – tu esi pats sev galvenais instruments, izzīņas avots un pētījumu objekts. Izpēti un izzini sevi, un tu izzināsi visu pasaules kārtību un sāksi izprast citus cilvēkus. Tā sākās mani pētījumi, taču jautājumu daudzums nevis samazinājās, bet tikai pieauga.

Tā es sastapos ar Andreju Siderski, kuru dēvē par visas bijušās PSRS jogas ciltstēvu. Pēc *dzelzs priekšvara* krišanas viņš bija pirmais, kurš rūpējās, lai jogas grāmatas tiktu tulkotas krievu valodā. Arī viņš ir radījis pats savu jogas sistēmu – *Joga23*. Viņš ir *sūrs* jogas meistars un brīnišķīga personība. Galvenais Andreja postulāts ir tāds – joga ir tīri individuāla lieta, kaut arī dažādu



Baiba Kranāte

skolotāju ir daudz. Viņš bija pirmais, kas deva impulsu un apstiprinājumu, ka mani dumpinieciskie jautājumi un individuālas pieejas meklējumi ir pareizi.

Kā tu definētu to, kas ir joga?

Joga ir sanskrita valodas termins, un tā skaidrojumi ir vairāki. Mani vislabāk uzrunā skaidrojums „vienotība”. Šobrīd, kad esu tālāk un izmantoju citas, iespējams, vēl spēcīgākas mācības, jogas pamatpostulāti joprojām ir viens no lieliskiem instrumentiem, kā neapmaldīties.

Runājot par tradicionālo jogas izpratni, viens no senākajiem jogas kanoniem ir astoņpakāpju joga. Tā aprakstīta vēdisku aforismu – sūtru veidā. Zināmākais ir Patandžali darbs „Jogas sūtras”, kur 196 sūtrās ir lakoniski pateikts viss par cilvēku, viņa domāšanu, jūtu pasauli un pirmelementiem. Visu skaisti noreducējot, paliek astoņas galvenās pakāpes. Pirmā pakāpe skaidro, kādi principi ir jāievēro pret apkārtējo pasauli, otrā – kādi pašam pret sevi, bet trešā ir vingrojumu pozas vai asanas. Pārējās ir meditācijas pakāpes, un augstākā no tām dod savienošanos ar Dievu, Pirmavotu vai kā nu kurš dēvē augstāko spēku.

Man ir kāds draugs un skolotājs, vārdā Bens Sonds. Viņš ir Lon-

donā dzimis indietis, kurš jogu sācis apgūt bērnībā no saviem vecvecākiem. Viņš gan saka, ka es esmu skolotāja viņam. Ja runājam par fiziskām pozām, tad viņš var izdarīt visu. Viņš brauc arī uz manu studiju, kur cilvēki viņu ir ļoti iemīlējuši. Viņš man divos teikumos deva atbildi tam, kāpēc daudz ko „vienkārši zinu” vai „man tas atnāk”. Ir divi ceļi – labās puslodes un kreisās puslodes ceļš. Pirmais – tu iegūsti zināšanas mācoties, lasot un sekojot skolotājam, bet otrs ir tantriskais, sievišķais jeb *Shakti* ceļš, kad gūsti zināšanas no bezgalības, *pa taisno*, tā teikt. Pats. Bieži vien es Benam stāstu lietas, kas pie manis ir atnākušas it kā pašas no sevis, taču izrādās, ka par to jau runā klasiskā joga. *Shakti* ceļš vai kreisās puslodes ceļš ir atklāsmes un enerģijas ceļš.

Joga ir kā maģiska realitāte, kur vide, lietas un notikumi mums visu pasaka priekšā. Mums tikai ir jāspēj tam ļauties un jāmeklē tas nolasīt. Tā ir vienotība ar pasauli, un par to mums pastāstīs katrs koks, katrs ziedīns. Tā ir *Shakti* enerģija. Tas ir tas, kā es saprotu jogu.

Cik senas ir jogas zināšanas?

Joga ir tūkstošiem gadu sena sistēma par to, kā cilvēkam produktīvi dzīvot – sākot no veselības sakārtošanas un beidzot ar skaidrojumiem par to, kā uzbūvēts Visums. Šobrīd ir interesants laiks, kad gūstam jaunus atbildes uz saviem jautājumiem un tiek atklāts

tad viss pārējais dabiski nāk klāt. Bonusā. Manai ceļa biedrenei, kura pirms jogas nodarbību uzsākšanas nevarēja nostāvēt vai nogulēt vienā pozā ilgāk par 15 minūtēm, viss pārgāja gada laikā. Sākumā uz nodarbībām gājām reizi nedēļā. Manai draudzenei nodarbības laikā viss bija labi, taču nākamās divas dienas sāpes atsākās: problēmas tika *paceltas augšā*. Viņa neizbijās un turpināja, līdz pienāca tā reize, kad sāpju vairs nebija. Tā tas bija ar manu draudzeni. Savu dzīvi un veselību sakārtoju arī es, taču draudzeni pieminu īpaši, jo viņas situācijā ne ārstiem, ne dziedniekiem nebija ideju, ko iesākt.

Skatoties uz cilvēkiem, kuri nāk uz manām nodarbībām, redzu, ka lielākā daļa no viņiem sevi sakārto. Tas ir tāds abpusējs process. Ikvienam ir savs sakārtošanās veids – vienam palīdz disciplīna, bet otram, tieši pretēji, vajadzīga lielāka brīvība, un tas palīdz. Strādājot ir svarīgs nodoms, ko tu ieliec darbā. Nav jau tikai tā – sadakterēšu sevi un miers. Joga ir zināšanas, ko lietot visu laiku, un gala pieturas nav. To pielietoju nepārtraukti. Piemēram, jūtu –kuņģī ir smagums. Tas ir signāls gan tam, ka manā galvā *jāpārgremo* kāda situācija, klāt pieliekot zināšanas par atbilstošu ēšanu. Kā teiktu psihologi, tā ir psihosomatika. Joga pirms tūkstošiem gadu zināja mūsdienu psiholoģijas principus. Dzerot zāles, neatrisināsi iemeslu.

Joga ir sanskrita valodas termins, un tā skaidrojumi ir vairāki. Visvienkāršākais un saprotamākais skaidrojums ir „vienotība”. Ir daudz veidu, kā to sasniegt – vieni meditē un viņiem tā ir joga, citi tikai vingro, un tā ir viņu joga.

daudz kas jauns. Es daudz lasu un arvien atklāju interesantu literatūru par mūsu planētas gudrības mantojumu. Un izrādās, ka joga nebūt nav tā senākā mācība. Mūsu planētas attīstība ir miljoniem gadu ilga.

Kā joga mainīja tavu dzīvi?

Pārmaiņas varēja sajust uzreiz. Pēc pāris mēnešiem atrisināju savas attiecību problēmas. Tas, kas līdz tam likās sarežģīti un smagi, atrisinājās pats no sevis. Runājot par gaļu – man tās ēšana atkrita pati no sevis. Pamēģināju apēst vistas ruleti, jo mūsu skolotāja neko neaizliedza, un man no tās sametās nelabi. Nodomāju – kaut kas ar to ruleti nav bijis kārtībā. Pēc dažām dienām pamēģināju vēlreiz – tas pats. Tas bija trīs mēnešus pēc nodarbību uzsākšanas.

Arī es saviem skolniekiem nekad neko striktu nenorādu – jūs nedrīkstat darīt to un to. Drīzāk tas ir piemērs, kā, praktizējot harmoniskas un noderīgas lietas, sakārtojas arī citas. Viss noderīgais un pozitīvais pievelkas klāt. Ja cilvēks iemācās iztaisnot mugurkaulu, atslābināties un attīrīt galvu ar elpošanu vai meditēšanu,

Tu esi mainījusi profesiju, atsakoties no aktrises karjeras par labu jogai. Kad un kā tas notika?

Es neatteicos, es ļāvos plūsmai. Esmu strādājusi arī radio, un daudzi mani joprojām asociē ar *LNT* televīziju. Biju nostrādājusi *LNT* septiņus gadus un jutu, ka gribu izdarīt kaut ko vairāk, ka daudzas lietas var darīt savādāk un labāk. Pēdējos trīs gadus nepārtraukti *gāju virsū* mūsu ģenerāldirektoram Andrejam Ēķim, arī radošai dvēselei, un neliku viņam mieru ar savām idejām un piedāvājumiem, ka jāstrādā savādāk. Viņš teica – tu esi traka, izbeidz! Jutu, ka sāku izsīkt. Pienāca tāds brīdis, kad kaut kā vienlaicīgi mēs abas puses vienojāmies, ka es lieku atlūgumu uz galda. Tieši tai pašā laikā mana jogas skolotāja aicināja mūs ar draudzeni palīgā vadīt nodarbības, jo viņa to nedarīja latviešu valodā. Par to es biju pārsteigta, un mana pirmā reakcija bija ļoti atturīga. Man tas likās neiespējami – es un jogas nodarbību vadīšana?

Taču pārmaiņas notika diezgan viegli un jaudīgi. Pieminētais Andrejs Siderskis –jogas slavenība, manā uztverē tolaik kā pusdievs, un pēkšņi sludinājums, ka viņš vadīs seminārus Kauņā. Mēs aizbraucām uz viņa lekcijām, un tas bija liels stimulējošs tur-



pināt vadīt jogas nodarbības. Pēc pāris mēnešiem – *Kaliji Ray* Kijevā, tad nākamie lielle skolotāji. Viss toreiz šķīrās pats no sevis, un es pat pirkstiņu nepakustināju. Skaitīju tikai naudiņu par semināriem.

Vai tu nenožēlo savu izvēli?

Nē, nekādā gadījumā. Varu ilustrēt, kā attīstās zināšanas. Pirms pāris dienām es tikos ar kādu sievieti, kura arī praktizē apzināšanos. Tā nav joga, bet cits garīgs ceļš. Mēs runājam par sievišķību, un viņa pateica būtisku lietu – sieviete nedrīkst pelnīt naudu. Sievietes dzīvē galvenais ir radīšana. Sieviete ir radītāja. Ja sievietei neveicas, tad tādēļ, ka viņa dara rutīnas darbu. Sieviete galvenais ir radošums, un ir jāaizmirst par naudu. Jādara tas, kas atnāk kā spontāna ideja. Un nauda atnāks.

Vai tev nešķiet, ka sievietei ir vajadzīga vīrieša aizmugure un viņa stiprais plecs?

Gan jā, gan nē. Manuprāt, ir tā, ka mums katram ir savi iekšējie tēli – sievišķais un vīrišķais pirmsākums. Ja sievietes iekšējais vī-

rietis ir vājš, tads *nekāds nabadziņš*, tad tāds būs arī vīrietis viņas dzīvē. Vai arī viņa vispār nebūs. Mūsu uzvedība un rīcība ir mūsu iekšējās pasaules atspulgs. Ja sieviete pati nebūs stipra, tad arī viņas vīrietis būs vārgulis un nekāds naudas pelnītājs.

Sievišķajā harmonijā līdz ar radīšanu vairojas arī labklājība. Vai tā tas jāsaprot?

Man patīk vadīt seminārus par pārpilnības enerģiju. Nauda ir tikai viena maza daļiņa no šīs milzīgās enerģijas. Tas ir materiālais aspekts. Pārpilnība nozīmē atvērtību pasaulei. Kosmiskais likums paredz, ka zeme ir pilna ar veltēm un viss ir pieejams. Bet atkarībā tikai no tā, cik daudz tu esi gatavs paņemt ar mīlestību. Un dot arī no sevis.

Sieviete, nesot pārpilnības enerģiju, iemāca vīrietim, ka materiālās labklājības pamats ir šī apkārtesošā mīlēšana, piemēram, ka nevar bezjēdzīgi daudz cirst kokus. Neapdomīgi kaut ko iznīcinot, bagāts neklūsi. Sieviete ienes ģimenē sapratni par kosmisko dāsnību, kas atrodams visapkārt.

Cilvēka darbs vienmēr būs nepieciešams, un tā nekad netrūkst. Ir

tikai jāvēlas strādāt un veidot šo pasauli. Uz šīs planētas nabadzības vienkārši nav, tas ir cilvēku izdomājums. Lasot grāmatas par planētas vēsturi, esmu secinājusi, ka tie, kuriem tas ir izdevīgi, ir ielikuši mūsos programmu, ka uz pasaules ir daudz nabadzības un trūkuma. Uz šīs planētas ir viss, lai cilvēki dzīvotu pārtībā un harmonijā.

Vai tavā dzīvē ir pārpilnības sajūta?

Jā, es to jūtu. Kaut vai *Mežaparkā* – tā ir meditācijas vieta, kur, man atrodoties, arvien atnāk jaunas idejas. Mežs man ir ļoti būtisks. Cilvēkiem ir jāiemācās atvērties pasaulei. Tiklīdz tas notiek, tā tiek saņemts viss nepieciešamais. Tā tas notiek arī pēc jogas nodarbībām, kurās ir svarīgi atvērties, atbrīvoties, nedomāt par naudu, par to, kā nomaksāt iri un citām materiālām lietām. Tiklīdz par to aizmirst, tā pasaule atveras un notiek labas lietas. Runājot par savu jogas studiju, man ne reizi vien ir licies – viss,

kārt domas ir nesaprotamas pat pašam cilvēkam, jo mēs ne vienmēr *sagremojam* savas dzīves notikumus. Joga un arī citas mācības par realitāti iedod tiem skatījumu un skaidrojumu.

Joga māca par septiņiem cilvēka ķermeņiem. To mums ir daudz vairāk, mīn pat divpadsmit, bet biežāk tomēr runā par septiņiem. Reducējot vēl vairāk, var sākt strādāt ar četriem zemākajiem ķermeņiem – fizisko, ēterisko, emocionālo un mentālo, kurus var iemācīties pārvaldīt. Ja tie nav izkopti, tad ir grūti dzīvot šeit un tagad. Kaut vai divi no šiem ķermeņiem – mentālais un emocionālais. Cilvēks nespēj sagremot emocijas. Kāds kaut ko viņam pateica, viņu aizskāra, un šis aizvainojums iestrēdzis emocionālajā ķermenī, *maisās pa galvu* un tad nokļūst zemāk – fiziskajā ķermenī, piemēram, radot psihosomatiskas saslimšanas. Ja iemācāmies emocijas pārvaldīt, tad tās var lietot kā krāsas, jo tās ir tikai enerģijas. Tas nenozīmē būt nejutīgam, bet gan distancēšanos un māku vērot notiekošo no malas.

Uzlabot dzīves kvalitāti palīdz disciplīna. Vienmēr. Joga iemāca šo disciplīnu. Joga iemāca lietas darīt laikā un kārtīgi. Un lineārais laiks ir nosacīts. Īstais laiks ir vienmēr!

cauri, jātaisa ciet. Bet tiklīdz atļaid spriedzi un ļaujies uz kosmosu, tā, piemēram, atbrauc Bens vai kāds cits no *Gaismas ģimenes*, sarīkojam semināru un atnāk naudiņa.

Kas ir Gaismas ģimene?

Agrāk mēs cits citu atbilstoši savām zināšanām uzrunājām par skolniekiem un skolotājiem. Šobrīd daudz kas ir mainījies, un tāpēc atbilstošāks ir jēdziens *Gaismas ģimene*. Jo skolotājs var būt jebkas – koks, puķe, tējas paciņa... Tu vari mācīties no visa, kas ir apkārt vai ko sastopi savā dzīvē. Vienīgais nosacījums – būt atvērtam.

Saka, ka joga ir mācība par to, kā iemācīties dzīvot „šeit un tagad”. Vai tu tam piekrīti?

Jā, tam es absolūti piekrītu. Es jau minēju astoņu pakāpju jogas sistēmu. Joga ir tehnika, kas parāda īsāko ceļu, kā iegūt dvēseles un ķermeņa harmoniju, kā arī prasmi dzīvot „šeit un tagad”. Joga iemāca meditācijas ABC, sākot ar to, kā pareizi apsēsties. Un meditācija iemāca būt šajā mirklī, jo, dzīvojot pagātnē vai raizējoties par nākotni, mēs zaudējam spēku, savu dzīvi. Joga iemāca pilnvērtīgi elpot. Joga iemāca sajūst sevi un sadraudzēties ar sevi. Tas ir tāpat kā ar gleznošanu – ja ir iedvesma, tad ņem otu un glezno. Ja nav, tad glezno, izmantojot tehniku. Ikvienā jomā ar iedvesmu vien ir par maz, jo bez tehnikas neiztikt. Joga sniedz tehnoloģiju dzīvei šeit un tagad.

Kāpēc cilvēki neprot dzīvot „šeit un tagad”?

Mūsu realitāti nosaka mūsu domas – tas, kas notiek galvā. Daž-

Protams, mūs ļoti lielā mērā ietekmē planētas, piemēram, retrogrādi, kas ik pa laikam šķietami apstājas un pārvietojas atpakaļ. Ja Venēra iet pāri horoskopam, tas ir laiks, kad visi mūs mīl vai mēs mīlam. Tad Venēra virzās atpakaļ un viss šķiet gluži pretēji, ir laiks ar visiem kašķēties. Tad tas atkal mainās, un pēc mēneša, dominējot citai planētai, ir jau citas sajūtas. Mēs ļoti jutām apkārtējo cilvēku enerģijas, tās mūs dara gan priecīgus, gan nomāktus. Jogas tehnoloģijas ir instrumenti, kas iemāca to atpazīt un pārvaldīt.

Vai jogas prakse jāuzsāk ar vingrošanu?

Šobrīd ar jogu nodarbojas arvien vairāk cilvēku. Vingrošana ir laba lieta, kā caur fizisko realitāti – ķermeni iepazīt to, kas slēpjas aiz šīs fiziskās realitātes, jeb *smalkās* lietas: emocijas, sajūtas, domas, enerģijas. Teikšu tā – kāpēc gan ne. Bet jogas augstākie aspekti ir apziņas paplašināšanas prakse, tātad evolūcija. Daudzas lietas, ko līdz šim uzskatījām par dažu jūtīgu un meditējošu cilvēku pieredzi, tagad apstiprina zinātnieku pētījumi. Piemēram, ar speciālām mērierīcēm tiek noteiktas augu vibrācijas, kas rodas kā reakcija uz labvēlīgi un nelabvēlīgiem noskaņotiem cilvēkiem. Cilvēks ir daudzdimensionāla būtne. 2012. un 2013. gads ir brīdis, kad esam izgājuši ārpus lineārā laika. Zeme ir izdarījusi lielu lēcieni, jo kosmosā ir iegājis smalkākā dimensijā. Mēs pārejam uz dzīvi piecās dimensijās, kas nozīmē telpas un laika koncepcijas izzušanu. Piemēram, internets tam ir lielisks piemērs sadzīves līmenī. Enerģiju līmenī mēs jutām sevi visu, kas notiek kaut vai citā pasaules malā, jo mūsu smalkie ķermeņi izplešas kilometriem tālu. Tas izskaidro nomāktību, bailes un tā joprojām. Kari



pasaulē šobrīd reāli ietekmē ikvienu – ja ne fiziskajā ķermenī, tad šajos smalkajos ķermeņos.

Vai tu piekrīti apgalvojumam, ka joga ir *saldā dzīves garša*?

Labs teiciens. Nebiju par to domājusi, taču mana spēcīgākā garīgā prakse vienmēr ir bijusi tieši ikdienas dzīve. Indijā ir kāds skolotājs mistiķis, apgaismots cilvēks, kurš apveltīts ar *sithi* – radīšanas spēju, uzburt notikumus. Tiem, kuri atbrauc pie viņa mācīties, tiek nepārtraukti piedāvātas visdažādākās dzīves situācijas un, pēc pašu vārdiem, nepārtraukti no kāju apakšas tiek izsists ķebklītis. Tiklīdz viņa skolniekam liekas, ka viņš ir nonācis pie kādas atklāsmes, tiek pateikts, ka arī tas nav nekas. Mums liekas, ka esam dzīvē kaut ko sasnieguši, jo daudz pie tā esam strādājuši, bet patiesībā viss tikai turpinās.

Kāpēc joga māca, ka nevajag ēst gaļu?

Tas ajūrvēdas lauciņš. Ne tikai joga, bet arī citas prakses uzskata, ka gaļa nav jāēd, jo tas ir smags un enerģētiski ļoti dažāds produkts. Arī ekoloģiskā ziņā gaļa ir pilna ar ķīmiju un hormoniem. Cilvēkam to nevajag. Gaļa ir viens no produktiem, kas grauj imunitāti un rada hroniskas saslimšanas. Tā organismā rada skābu vidi. Gaļa veido parazītus organismā un asinsritē. Tāpat arī baltais cukurs un baltie milti. Tas savukārt veido ilgstošas un smagas saslimšanas.

Kāpēc vajadzētu nodarboties ar jogu?

Pirmkārt, neko nevajadzētu. Ja negribas, tad nevajag! Tiesa, ar gribēšanu var būt arī tā, ka dažam no rīta vajag aliņu, nevis ūdeni. Es nekad nesaku, ka kaut ko vajag. Taču, ja man pajautātu, kā sakārtot dažāda veida problēmas, kā saprast, kā uzbūvēta pasaule, kā iemācīties sevi organizēt – iespējams, es kādam no vaicātajiem ieteiktu pamēģināt dažas lietas no jogas krātuves. Bet varbūt arī ko citu.

Pastāsti par savu jogas sistēmu.

Jā, man ir sava jogas sistēma. Kad stāstīju vienai no savām skolotājām, ka man daudzas tradicionālās jogas lietas šobrīd liekas nepieņemamas un daudzas veicamas citādi, viņa teica - droši uz priekšu! Jūs radīsiet pati savu, unikālu sistēmu mūsdienām. Šī

sistēma tika nosaukta par *Urutyoga* – gaismas jogu. Mēs, cilvēki, esam gaismas būtnes, un ne tikai abstraktā ziņā. Saule ir gaisma, bet mēs esam vibrācija. To atzīst arī medicīna, labi zinot, ka mēs sastāvam no šūnām un vibrējam. Mēs esam gaisma un arī elektrība. Turklāt es zinu, ka katra sistēma galu galā sevi izsmel, jo kaut kādā brīdī piedāvā zināmo atkārtotās ceļu, bet godīga attīstība ir tikai iet tālāk, tajā, kas vēl nav zināms. Attīstīties nozīmē būt gatavam brīnumiem un jaunām patiesībām. Tā ka droši var teikt, ka mana sistēma ir par to, kā mācīties dzīvot ārpus sistēmām un būt unikālam. Tas ir galvenais, kāpēc jūtos aicināta mācīt. Divu vienādu cilvēku nav un nebūs.

Jogas stili un skolas ir dažādi. Jogu neviens nevienam neuzspiež. Ja cilvēkam vajadzēs, viņš pats atradīs šo ceļu. Mans draugs un skolotājs Bens Sonds, starp citu, absolūts it kā tradicionālās jogas un sistēmas piekritējs, šeit ir pilnīgi vienās domās ar mani.

Vai ar jogu var nodarboties ar interneta palīdzību, bez pasniedzēja?

Pamatprincipi ir jāuzzina no skolotāja. Sākumā var izmantot internetu un grāmatas, bet kādā brīdī visticamāk skolotājs būs vajadzīgs. Var arī otrādi – pamācīties pie skolotāja un tad turpināt pašam. Var darīt visādi, bet tā ir cilvēka paša atbildība. Ir senas dvēseles, kurām skolotāji ir bijuši iepriekšējā dzīvē.

Kā tu komentētu atteikšanos?

Nevar runāt par lietām, ja neesi pats tās izmēģinājis. Ir vērtīgi vispirms uzzināt par kaut ko, lai pēc tam teiktu, ka tas tev der vai neder. Princips ir ļoti vienkāršs – vispirms nopelni miljonu un tad atsakies no šīs naudas, nevis deklarē, ka naudai tavā dzīvē nav nozīmes. Vispirms pārvari slinkumu un nedisciplinētību un tikai tad izdari secinājumus, vai tam bija jēga un nozīme vai arī ne.

Vai ar jogu nodarbojas arī biznesa cilvēki?

Jā, protams. Cilvēki, kuri nodarbojas ar jogu, ir visdažādākie. Biznesa cilvēkiem joga ir piemērota, jo palīdz atslābināties. Šīs nodarbības palīdz sakārtot prātu, kas biznesa cilvēkiem ir svarīgi. Manu jogas nodarbību auditorija pārsvarā ir sievietes, tai skaitā arī uzņēmējas. Tomēr vēlos atkārtoties – sievietēm nodarboties ar biznesu un darījumiem vajag sava prieka, nevis naudas dēļ. To māca arī joga. **BP**

ilūzijas uz asfalta

Vasaras sākumā kultūras un atpūtas parkā *Mežaparks*, parādījās neparasts zīmējums – alnis, kas iznāk no aizas. Ja skatāties uz attēlu no konkrēta leņķa, rodas telpiskuma ilūzija un šķiet, ka alnis kuru katru brīdi atdzīvosies. Latvijā pirmā trīsdimensiju attēla uz asfalta autori ir mākslinieki Marija Kudaševa un Viktors Puzins – radošais duets *PaintPoint* no Sanktpēterburgas. *PaintPoint* ir ne tikai māksliniekiem sirdij tuva nodarbe, bet arī ģimenes biznesa projekts. Sarunā ar *Biznesa psiholoģiju* Marija un Viktors stāsta par radošo ikdienu, dalās ar iespaidiem par Rīgu un aicina cilvēkus meklēt nodarbi, kura padarītu viņus labākus.

Pastāstiet par savu akadēmisko un profesionālo pieredzi!

Viktors: Jau bērnībā es sapratu, ka jāizvēlas nodarbe, kurai veltīt visu dzīvi. Ņemot vērā, ka es aizrāvos ar zīmēšanu, nolēmu, ka attīstīšu tieši šo prasmi. Kad es mācījos septītajā klasē, mani pārcēla uz citu skolu, kurai blakus atradās saimniecības preču veikals. Preču klāstā bija krāsu baloniņi un citi mākslinieku darba piederumi. Tur es iegādājos savu pirmo krāsu baloniņu. Aptuveni tajā laikā posmā es sāku interesēties par grafiti un radīt pirmos zīmējumus šajā stilā.

Ar laiku es arvien vairāk sāku aizrauties ar šo ielu mākslas žanru un drīz vien mani uzaicināja piedoties Sanktpēterburgas grafiti zīmētāju apvienībai *DS crew*.

Pēc skolas absolvēšanas 2000. gadā es iestājos Sanktpēterburgas Valsts Jūras kara universitātes Inženierzinātnes fakultātē. Viens no iemesliem bija tas, ka nebiju pārliecināts, vai spēšu sevi dzīvē realizēt kā mākslinieks. Tolaik grafiti nebija ļoti pieprasīts mākslas žanrs.

Līdzko universitātē beidzās lekcijas, es izgāju uz ielas un kļuva par citu cilvēku - kopā ar draugiem (grafiti māksliniekiem) zīmējām, organizējām izstādes, mūs aicināja uz mākslas festivāliem dažādās pilsētās. Tas, ko mēs darījām, Krievijā tika uzskatīts par kaut ko vienreizēju, mēs bijām viena no populārākajām grafiti mākslinieku apvienībām.

Pēc tam es nopietni ķeros klāt savas zīmēšanas prasmes attīstīšanai - vispirms apmeklēju privātnodarbības pie pasniedzēja, tad iestājos mākslas skolā. Audzēkņu vidējais vecums bija 15-16 gadi, bet mani tas nemaz nemulsināja - es nodarbojos ar to, kas mani iedvesmoja un priecēja. Es jutu, ka nodarbības attīsta manas prasmes.

Universitātes otrajā kursā es aizrāvos ar datorgrafiku, savukārt pēc augstskolas absolvēšanas mani pieņēma darbā dizaina studijā. Strādājot es izvēlējos mākslas virzienu, kuru vēljos apgūt padziļināti - grafikas dizainu. Mazliet vēlāk es sāku strādāt citā uzņēmumā, bet jau galvenā dizainera amatā.

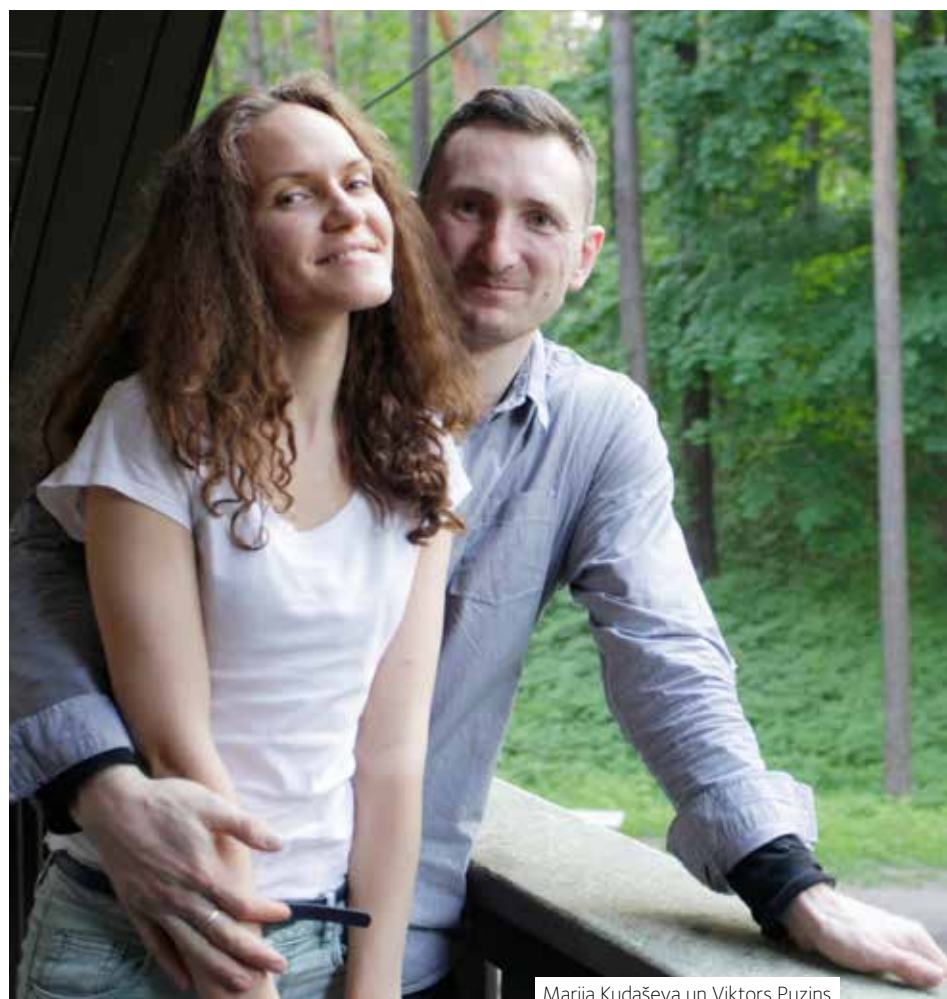
Paralēli darbam es iestājos Sanktpēterburgas Valsts Politehniskās universitātes Grafikas dizaina vakara nodaļā. Trīs reizes nedēļā pēc darba es braucu mācīties. Pēc diviem gadiem, 2009. gadā, es nodibināju savu dizaina studiju *PaintPoint*.

Uzņēmuma dibināšana noritēja veiksmīgi, pasūtījumu bija ļoti daudz. Lielākā daļa no tiem bija saistīti ar interjera un arhitektūras objektu noformējumu. Pastāvīga saziņa ar pasūtītājiem, arhitektiem un projektu vadītājiem pamudināja mani pakāpties augstāk - iegūt izglītību arhitektūras jomā. 2010. gadā es iestājos Sanktpēterburgas Valsts Arhitektūras un būvniecības universitātes Arhitektūras fakultātē. Šobrīd joprojām studēju šajā augstskolā.

Es galvenokārt interesējos par grafikas dizainu, fasāžu un interjera noformējumu, funkcionālas un estētiski pievilcīgas telpas radīšanu.

Mana ikdienas sastāv no mācībām, darba, sadzīves jautājumu risināšanas un nepārtrauktas saziņas ar interesantiem un iedvesmojošiem cilvēkiem.

Marija: Es piedzimu Sibīrijas ziemeļu pilsētā Surgutā. Jau bērnudārzā audzinātāji pamanīja, ka mani saista zīmēšana. Kamēr citas meitenes spēlējās ar lellēm, man ļāva sēdēt pie atsevišķa galda un zīmēt. Sešu gadu vecumā es iestājos mākslas skolā. Manu



Marija Kudaševa un Viktors Puzins

mākslinieces dotību attīstības sākotnējā posmā skola ļoti daudz ko deva. Mēs bieži eksperimentējām ar materiāliem un krāsām. Desmit gadu vecumā es jau zīmēju ar eļļas krāsām, pasteliem, akvareļkrāsām, guaša krāsām.

Surgutā diemžēl nav plašas mākslas augstskolu izvēles. Šī iemesla dēļ, absolvējot vidusskolu, es iestājos Surgutas Valsts Pedagoģijas universitātē - vienīgajā iestādē, kur varēja iegūt augstāko izglītību mākslā. Pēc neilga laika es sapratu, ka universitātē nevaru gūt atbildes uz visiem jautājumiem, kuri mani interesēja, tāpēc daudz ko apguvu pašmācības ceļā. Pēc nodarbībām universitātē mēs kopā ar draudzeni bieži devāmies uz parku, kur par simbolisku samaksu zīmējām portretus. Aptuveni šajā laikā posmā es sāku saņemt pirmos pasūtījumus.

Mazliet vēlāk sāku aizrauties ar fotogrāfiju, nopirku labu aparāturu un sāku klubos veidot fotoreportāžas. Man parādījās daudz paziņu un draugu. Turklāt es aktīvi interesējos par pilsētas kultūras dzīvi un apmeklēju visus iespējamus pasākumus. Iespējams, ka tas bija iemesls, kāpēc es drīz vien tiku pieņemta pilsētas administrācijā. Tā es Surgutas Jauniešu dizaina centrā sāku organizēt kultūras un mākslas pasākumus. Tie bija kino vakari, izstādes, mūziķu uzstāšanās - es centos veidot telpu, kur cilvēki, kuri nevēlas pavadīt laiku nakts klubos un bāros, varētu garīgi atpūsties. 2011. gadā mākslas festivāla *Pilsētas sienas* laikā, kuru pati organizēju, es iepazinās ar Viktoru, kurš bija viens no uzaicinātajiem māksliniekiem.



Ferrari, 3D ilūzija, Gatčina, Krievija, 2013. g. Viktora Puzina un Marijas Kudaševas kopdarbs.

2012. gadā es nolēmu mākslas festivālu organizēt otru reizi un Surgutā izveidot pirmo 3D objektu. Lai īstenotu ieceru, es uzaicināju Viktoru un vēl vienu mākslinieku. Vēlāk izrādījās, ka mūsu 3D objekts ir pirmais visā Hantimansijskas autonomajā apgabalā. Šis bija pēdējais radošais projekts Surgutā, tad es pārcēlos uz Sanktpēterburgu.

Pirmo pusgadu es centos pierast pie jaunās vides. Sanktpēterburgā mana radošā darbība sākās ar to, ka izveidoju mākslas skolu *Paint Point School*, kas bija paredzēta gan bērniem, gan jauniešiem. Pateicoties skolas darbībai, es ieguvu jaunus kontaktus mākslinieku aprindās un pilsētas administrācijā, jo mēs bieži organizējām dažādus labdarības projektus. Šobrīd daudzi pasūtītāji nāk pie manis un Viktora, jo ir uzzinājuši par mums ar skolas starpniecību.

Esmu mūžīgais students. Pārceļoties uz Sanktpēterburgu, sāku apmeklēt A.L. Štiglica Sanktpēterburgas Valsts Mākslinieciski tehniskās akadēmijas talantīgā pasniedzēja nodarbības. Atšķirībā no daudziem citiem pasniedzējiem, kuri ir vairāk teorētiski nekā praktiski, mans pasniedzējs ir panākumus guvis praktizējošs mākslinieks ar individuālu pieeju un stilu. Vienu gadu apmeklējot šīs nodarbības, es sajutu milzīgu izaugsmi savā radošajā darbībā.

Turklāt es apmeklēju digitālās mākslas nodarbības - apgūstu *Adobe Photoshop*, personāžu stilizāciju, skiču veidošanu, iekrāsošanu.

Jomas, kuras rada padziļinātu interesi, ir interjers un pilsētvide. Savu darbību cenšos vērst uz pilsētas dzīves skaistuma un komforta veidošanu.

Es uzskatu, ka izglītības ziņā nekad nevajag apstāties. Laiks nestāv uz vietas, jāspēj attīstīties līdzi, daudz jālasa, jāuzzina un jāseko tendencēm, lai būtu pieprasītam.

Pastāstiet sīkāk par savas skolas darbību!

Marija: *PaintPoint School* nav vienkārši skola, tā ir dzīves skola. Vieta, kur jaunie mākslinieki var gūt unikālu praktisku pieredzi, t.i. kā dzīvot mūsdienu māksliniekam, kā pelnīt, izvairīties no kļūdām savā radošajā darbībā.

Viktors: Speciālists ir tas, kurš savā jomā pieļāvis ļoti daudz kļūdu un turpina virzīties uz priekšu. Mēs ļaujam saviem audzēkņiem mācīties no mūsu kļūdām.

Marija: Mūsu audzēkņi ir īsta radoša apvienība, kuru mēs ar Viktoru dažreiz iesaistām savos objektos. Viņi ar prieku palīdz un mācās kopā ar mums.

Ar kādām grūtībām Krievijā saskaras jaunieši, kad sāk savu darbību?

Viktors: Galvenais šķērslis ir tas, ka cilvēki baidās sākt. Parasti, kad man lūdz padomu - darīt vai nedarīt, man ir nenopietna



Vasaras sākumā Rīgā, kultūras un atpūtas parkā Mežaparks, tika atklāts pirmais trīsdimensiju zīmējums uz asfalta Latvijā, kura autori bija Marija un Viktors.

atbilde - labāk bliezt nekā nebliezt. Turklāt daudzi baidās, ka bez kontaktiem viņiem nekas nesanāks.

Marija: Daži ir slinki, neprot sevi pasniegt un pienācīgi izteikt savas domas, skaisti pierakstīt tās uz papīra. Mākslinieki ir specifiska brālība, viņi bieži vien baidās komunicēt un stāstīt par sevi. Tomēr visas izcilās personības mācēja sevi pasniegt un apgrozīties vajadzīgajās aprindās. Jābūt sabiedriskam. Krievijā var darīt visu, ko vien sirds vēlas, galvenais ir jābūt vēlmei un pašpārliecinātībai. Daži baidās no pārmērīgas birokrātijas. Tomēr birokrātija pastāv visur, un par spīti tam administrācijā ir diezgan daudz saprotošu cilvēku, kuri var palīdzēt.

Dažreiz var rasties grūtības darbā ar pasūtītāju. Lai tās nerastos, ļoti svarīgi ir ieklausīties pasūtītāja teiktajā un saprast, ko viņš vēlas saņemt.

Pastāstiet par mākslas vidi un tās īpatnībām Krievijā!

Marija: Krievijā kopumā nav mākslas tirgus. Mākslinieki atrodas bezsvara stāvoklī. Viņi cenšas izsisties, kā māc. Maskavā mākslas tirgus pakāpeniski attīstās, savukārt Sanktpēterburga šajā ziņā ir iekritusi komā. Pastāv tikai divas vai trīs galerijas, kurās kaut ko pārdot.

Viktors: Mākslinieku vidū pastāv sīva konkurence. Ja tu esi sava amata lietpratējs un esi devies uz Eiropu, kur tevi pazīst citi

mākslinieki - viņi pieņem tevi kā savējo. Savukārt ja tu esi ļoti talantīgs Krievijā, tu automātiski kļūsti par galveno konkurentu, kuram neuzticas un attiecas ar piesardzību.

Eiropā ir ļoti daudz pieaugušu mākslinieku. Viņi iziet ielās un zīmē, neskatoties uz savu 50-60 gadu vecumu. Savukārt Krievijā uzskata, ka 50 gados tev jābrauc ar Mercedesu un jābūt citu mākslinieku vadītājam. Krievijā izcils mākslinieks uz savu izstādi atnāks dārgā uzvalkā un ar kaklasaiti, savukārt Eiropā - T-krekla un džinsa biksēs.

Kuri mākslinieki jūs visvairāk ietekmējuši?

Marija: Mani iedvesmo Krievijas mākslinieki. Man ļoti patīk *Vasjas LST* daiļrade (Vasilis Kaptirevs). Viņam ir ļoti dinamisks un gleznains stils. Dažreiz liekas, ka šis cilvēks ir kāda diža maestro vai mākslinieka reinkarnācija. Maratam Morikam (*Morik*) no Novosibirskas ir lieliska grafika, manuprāt, viņš ir viens no Krievijas talantīgākajiem grafiti meistariem. Viņš rada ļoti kvalitatīvas kompozīcijas.

Viktors: Es apbrīnoju māksliniekus, kuri savā daiļradē izmanto interesantus tehniskus risinājumus. Kādreiz mani ļoti iedvesmoja vācu mākslinieka Daima darbi. Viņš ir 3D stila pirmatklājējs. Šobrīd man ļoti patīk Maskavas mākslinieks un dizaineris Dima Aske.



Peace and justice, 3D ilūzija, Hāga, Nīderlande, 2014. g. Autori – Viktors Puzins un Aleksejs Maksimovs (Ukraina).

Ukrainā ir radošais duets “Interesantās pasakas”, kurā darbojas divi mākslinieki - Aleksejs Bordusovs un Vladimirs Manžoss. Viņu darbi ir ļoti interesanti un pārdomāti, ar precīzu līniju grafiku, kā arī dziļi filozofisku kontekstu.

Vai jūsu prasmes ir pateicoties talantam vai sevis attīstīšanas darbam?

Marija: Tā dzīvē nemēdz būt - talantīgs cilvēks no dzimšanas brīža. Pats galvenais ir darbs. Jāstrādā visu laiku, lai attīstītos izvēlētajā jomā.

Viktors: Viens procents talanta un 99% darba. Protams, ka dzirkstelei jābūt jau no bērnības vai jaunības. Tomēr, ja nepilnveidosi savas prasmes, tad nezināsi, kā pareizi rīkoties ar šo dzirksteli.

Vai formālā mākslas izglītība ir svarīga, radot 3D zīmējumu?

Viktors: Tā ir ļoti svarīga. Mēs bieži satiekamies ar draugiem no

Krievijas, kuri piedalās 3D festivālos, analizējam viņu darbus. Iespējams, ka cilvēki no malas nemaz arī nepateiks, kādi trūkumi ir konkrētajā zīmējumā, tomēr mēs tiešām spēsim pateikt, kāpēc darbs nav izdevies no mākslas principu skatu punkta. Es uzskatu, ka formālā izglītība māksliniekam ir ļoti svarīga.

Marija: Jā, mēs esam vairāk nekā pārliecināti, ka izglītība ir nepieciešama. Tomēr nav obligāti jāapmeklē kursi un jāiegūst formāla izglītība, jo var arī visu apgūt pašmācības ceļā.

Kādās vēl jomās, izņemot mākslu, jūs sevi redzat?

Marija: Mani ļoti interesē ekoloģija, tīrības jēdziens - gan fiziskā, gan informācijas tīrība, apkārtējās vides tīrība. Apkārtējā vide ir ļoti svarīga veselīgai dzīves procesa norisei un labai pašsajūtai, tāpēc es varētu risināt jautājumus, kuri saistīti ar ekoloģijas problēmām.

Viktors: Mani interesē arhitektūra, pilsētas plānošana, tās funkciju uzlabošana, rajonu apzaļumošana. Es varētu strādāt par pilsētas arhitektu vai plānotāju.

Kā jūs ir ietekmējusi radošā aizraušanās?

Marija: Aizraušanās kļuvusi par manu dzīves veidu. Mans prāts ir kļuvis elastīgāks, ir attīstījusies telpiskā domāšana, kura izpaužas visās dzīves jomās, piemēram, mijiedarbībā ar citiem cilvēkiem un darba īstenošanā, privātajā dzīvē un biznesa projektu realizācijā. Intuīcija ir kļuvusi spēcīgāka, turklāt ir arī parādījusies sava veida iekšējā brīvība.

Viktors: Pēdējo trīs gadu laikā esmu ļoti mainījies. Sāku pamanīt, ka manas domas un darbības ir sākušas sistematizēties. Esmu sācis iedalīt savas darbības pēc svarīguma - prioritāras, otršķirīgas un mazāk svarīgas, nosaku sev mērķus un uzdevumus. Uzskatu, ka daudz ko man ir devusi nodarbošanās ar grafikas dizainu, kā arī studijas arhitektūras fakultātē. Es jutos brīvi, bet tajā pašā laikā zinu uz kuriem un kādēļ virzos.

Vai ir svarīgi, lai cilvēkam būtu skaidri dzīves mērķi un vērtības?

Marija: Tas ir ļoti svarīgi. Ja tev ir mērķis, tu zini uz kuriem iet un ko darīt. Dzīve bez mērķa rada depresiju. Tas ir briesmīgs stāvoklis, kad tu pats nezini, ko vēlies. Tu nevis dzīvo, bet eksistē.

Viktors: Jāsaprot, kas priekš tevis ir patiesi svarīgi un kam ir jēga, pirms ķeries klāt kādai nodarbei. Jāatrod tāda nodarbošanās, kura padarīs tevi par labāku cilvēku un vairo prieku. Nav jēgas triekties ar 150 km/h, ja brauc nepareizā virzienā.

Kāda ir jūsu dzīves jēga un galvenās vērtības?

Marija: Es sev noteicu šādu misiju - vēlos vairo gaismu un labo ar savas mākslas palīdzību. Mākslas jomā, jo sevišķi Eiropā, var novērot diezgan smagu depresiju, melnbaltos toņus, sarežģītas sociālās tēmas... Es uzskatu, ka mēs jau tā to novērojam gandrīz katru dienu. Negatīvā noskaņa ir apnikusi un gribas radīt aizkustinošas lietas, kuras iedvesmos un paliks dvēselē. Tomēr, lai to īstenotu, pašam jābūt tādām, kurš jūt vissmalkākās vibrācijas, un tas ir jāapgūst. Es vēlos cilvēkiem dāvēt patiesi pozitīvas emocijas, lai cilvēks, kurš vēro manu darbu, sāk domāt gaiši un pozitīvi.

Viktors: Manas dzīves vērtība un jēga ir mana realizēšanās kā māksliniekam un arhitektam. Es uzskatu, ka tu esi tas, ar ko tu nodarbojies. Ar savas radošās darbības palīdzību es cenšos padarīt pasauli labāku, veicināt cilvēku iekšējo un ārējo komfortu.

Kādas grūtības rodas darbā ar pasūtītājiem?

Viktors: Eiropā pasūtītāji vairāk ciena mākslinieka individuālo pieeju un stilu, savukārt Krievijā viņi diezgan bieži iejaucas darba procesā. Eiropā pasūtītājs saprot - jo neatkārtotāks un neparastāks mākslinieka stils, jo oriģinālāks būs darba rezultāts. Savukārt Krievijā bieži vien pasūtītājs māksliniekam parāda attēlu un saka, ka vēlas to pašu.

Marija: Kad pasūtītājs vēlas uzspiest savu viedokli, jāspēj stingri argumentēt savu viedokli. Protams, pirms tam adekvāti jāizvērtē situācija - iespējams, ka cilvēks norāda uz reāliem trūkumiem un kļūdām.

Kopumā, jo profesionālāk pildi savu darbu, jo mazāk problēmu saziņā ar pasūtītāju. Kad viņi redz augstu pasūtījumu izpildes līmeni, viņi vairāk uzticas un ņem vērā tavu viedokli. Ļoti daudz jāstrādā, lai attīstītos un viss izdotos.



Kuģis pudelē, 3D ilūzija, Vilhelmschäferne, Vācija, 2014. g. Autors – Viktors Puzins.

Kā jūs pavadāt brīvo laiku? Vai jums ir vaļasprieki?

Marija: Mūsu darbs ir mūsu vaļasprieks. Dažreiz tik ļoti aizraujamies, ka aizmirstam paēst, pagulēt un atpūsties. Dažreiz mēs dodamies atpūsties ārpus pilsētas, bet konkrētu vaļasprieku nav. Es praktizēju Ajengara jogu. Viktors studē. Mūsu dzīve lielākoties sastāv no patīkamas sadzīves jautājumu risināšanas.

Kā izvēlēties labu mākslinieku savam projektam?

Viktors (smejas): Apmeklējiet mājaslapu www.paintpoint.ru. Bet, nopietni runājot, vislabāk ir rīkot konkursu - iedot uzdevumu, paziņot atalgojuma lielumu, reklamēt konkursu. Ne vienmēr ar konkursa palīdzību var noteikt profesionālāko mākslinieku, tomēr var atrast tādu speciālistu, kurš vislabāk sapratis uzdevumu. Tā ir ļoti praktiska pieeja - par viena dizainera honorāru jūs saņemat 50 darbus.

Ja cilvēkam ir konkrētas prasības pret mākslinieku, tad labāk uzreiz vērsties pie konkrētās nozares speciālista vai atrast mākslinieku pēc atsauksmēm.

Šovasar jūs pirmo reizi apmeklējāt Rīgu. Kāds iespaids radās par pilsētu un vietējiem iedzīvotājiem?

Viktors: Es pamanīju, ka šeit cilvēki ir ļoti pašpārliecināti - viņi ne no kā nebaidās, jūtas aizsargāti. Jūs esat ļoti sportiska tauta! Šeit ļoti daudz cilvēku nodarbojas ar sportu.

Rīga ir fantastiski skaista pilsēta, kurā dzīvo mierīgi, nosvērti un pārliecināti cilvēki.

Marija: Šeit es jūtu omulīgu un siltu māju atmosfēru, kur valda harmonija. Iemesls visdrīzāk ir cilvēku mentalitāte un enerģiskums. Krievijā tauta ir vairāk nenosvērta un skaļa. Šeit cilvēki ir mierīgāki un atturīgāki.

Pilsēta Rīga patiesi ir ļoti skaista, tāpat arī cilvēki. Skatoties uz vietējiem iedzīvotājiem, var tikai sajūsmināties un priecāties par dabas meistarību!

Šeit mēs novērojam aktīvu veselīga dzīvesveida propagandu, velokustības attīstību, kas ir lieliski!

Es gribētu jums novēlēt saliedētāku politisko iekārtu, lai valstī būtu satiecība. Latvijā cilvēki runā divās valodās, bet tomēr nevar sarunāties. Gribētos, lai valdītu satiecība un rastos kompromiss.

Programme Offer 2015

Programme	Lecturer	Location	Date	Price
Anger Management: Effective Feedback Communication	Linda Hoeben, Psychotherapist (Belgium)	Riga	February 17, 2015	200 EUR + VAT
Z, Y, X: Generational Conflicts at Workplace as Catalysts of Innovation	Dr Egita Gritane	Riga	February 23 – 24, 2015	340 EUR + VAT
Negotiation Leadership: New Techniques for Winning Results in Global Business	Dr Jeffrey Sanchez-Burks (University of Michigan)	Riga	March 2 - 3, 2015	990 EUR + VAT
Leading and Succeeding in an Uncertain World: Self-empowerment and Self-Reliance as a Gateway to Personal Success	Dr Johannes Schmidt, German psychotherapy authority	Riga	March 9 - 11, 2015	790 EUR + VAT
Leadership and Legacy for High Net Worth Individuals: The Land View from the Sky	Marianne Abib-Pech, author of the Financial Times Guide to Leadership (UK)	Monte Carlo Country Club, Monaco	April 23 – 25, 2015	3900 EUR + VAT
Storytelling for Business: Putting Emotions to Work for Your Benefit	Kevin Allison, Acclaimed Comedian (USA)	Riga	May 7 – 8, 2015	1290 EUR + VAT
Body Wisdom in Business: Using Your Body's Signals to Make the Best Decisions	Linda Hoeben, Psychotherapist (Belgium)	Riga	May 21 – 22, 2015	400 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
Reaching Peak Performance: Happiness as a Productivity Tool	Aija Bruvere, positive psychology coach (University of Sydney)	Riga	July 1 – 2, 2015	400 EUR + VAT
English for Business	BBC Hard Talk's style training	Canning International, Chelsea, London, UK	A week or two; Ongoing Offer	Starting from 1600 EUR

*Early Bird price

Wall Street intuitive Laura Day in Riga, April 2014

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.



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



- Tēt, vai šo sētu ap būvlaukumu
uzcēla tāpēc, lai cilvēki neredzētu,
ko tur dara?
- Gluži otrādi, dēļiņ – lai cilvēki
neredzētu, ka tur neko nedara!



Atceries – šņabi var dzert arī kopā
ar priekšniecību. Vienīgi zacene
būsi tu pats!

Pie advokāta atnāk klients.

- Es gribu pievākt svešu naudu. Ko par to saka mūsu tieslietu sistēma?
- Ja jūs pievēksiet summu līdz simt tūkstošiem, tad tā būs laupīšana.
- Bet ja pievākšu vairāk?
- Ja līdz simt miljoniem, tad tā būs dienesta pilnvaru pārsniegšana.
- Bet ja pievākšu vēl vairāk?
- Tad tas būs divu līdzīpašnieku strīds.

Darbinieks pēc algas saņemšanas saka grāmatvedim:

- Jūs man iedevāt 20 eiro par maz!
- Pareizi, taču pagājušajā reizē jums tika izmaksāti lieki 20 eiro. Kāpēc jūs toreiz neko neteicāt?
- Tāpēc, ka uz vienu kļūdu vēl var pievērt acis, bet divas kļūdas pēc kārtas nu ir par daudz!

Personāla vadītājs sarunājas ar amata kandidātu.

- Mūsu firmā ļoti rūpējas par biroja tīrību. Vai jūs pirms ienākšanas noslaucījāt kājas?
- Jā, protams!
- Otrkārt, - turpina personāla vadītājs, - mēs no saviem darbiniekiem pieprasām pilnīgu godīgumu. Nekāda kājslauķa pie mūsu durvīm nav!

Kad tiek solīta tāda alga, ka mēli varēs norīt, tas visbiežāk nozīmē, ka par tādu algu varēs tikai sūkāť ķepu!

Pastāv trīs melošanas veidi - lielīšanās, muldēšana un atskaite.

- Sveiks, kā sviežas?
- Tā nekas. Mani izmeta no darba.
- Par ko tad?
- Ta velns viņu zina, es tur kādu pusgadu neesmu bijis.

Veikala vadītājs jautā savam palīgam:

- Nu, kā tev patīk mūsu jaunais pārdevējs?
- Viņam ir baigs talants! Vakār viņš pamanījās pārdot veļasmašīnu pats savai sievai!

BIROJA DZĪVES SKOLA

- Tie, kuri strādā, saņem vēl vairāk darba un papildus pienākumus. Pārējie saņem algu un bonusus, taista karjeru un bauda pārējo kolēģu cieņu.
- Jo gudrāks, uzcītīgāks un aizrautīgāks darbinieks, jo vairāk kolēģu liek viņam riteņos sprunguļus.
- Kad šefs runā par to, ka jāpaaugstina darba ražīgums, viņš nekad ar to nedomā sevi.
- Nav svarīgi, ko jūs darāt. Svarīgi ir tas, ko jūs sakāt, ka esat izdarījis vai gatavojaties darīt.
- Nekad neklūstiet neaizstājams. Ja jūs nav iespējams aizstāt, tad paaugstinājumu amatā jums neredzēt!
- Ja jums kaut kas nesanāk ar pirmo reizi, pamēģiniet vēlreiz. Ja arī tad nesanāk, tad metiet to pie malas - nav vērts piepūlēties!
- Ja jums nav ko darīt, tad vairākas reizes ātri noslojiet pa gaiteni ar rūpju pilnu sejas izteiksmi.
- Ja nebūtu paša pēdējā brīža, neviens darbs netiktu paveikts.
- Nav nozīmes, cik daudz jūs darāt, ar to vienai būs par maz.
- Jūs bez jebkādam problēmām varat atrast patīkamu nodarbošanos, taču jūsu tiešajos pienākumos tā neietilps.
- Lai taisītu karjeru, nav obligāti labi jāprot savs darbs. Pietiek tikai to notēlot!

Aicinām atpūsties La

58°00'

57°20'

56°40'

56°00'

BALTIJAS JŪRA

RĪGAS JŪRAS
LĪCIS



Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

Ziemeļkurzeme ☎ 63237824

- 1 ūdrkalna skatu tornis
- 2 Dundagas pils un parks
- 3 Baltā kāpa
- 4 Bīlavu velna laiva – laukakmeņu krāvguma 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 Bezdiebēna 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 Jūras taka
- 19 Plienciema taka līdz jūrai
- 20 Atpūtas vieta pie jūras “Zivartīņš”
- 21 Lāčupes dendrārijs un taka līdz jūrai
- 22 Kaniera 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 Zālenieku 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 Elites sēravots
- 44 Raibā stabīņa ceļš
- 45 Ozolkalnu ceļš

Rietumvidzeme ☎ 64207114

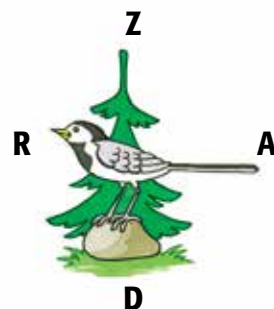
- 46 Nīdriju–Pīlaskas purvs
- 47 Atpūtas vieta “Karogi”
- 48 Oleru meža taka
- 49 Atpūtas vieta “Vasas”
- 50 Augstrozies viduslaiku pilskalns
- 51 Zilais kalns
- 52 Purezera dabas taka
- 53 Līgatnes upes dabas taka
- 54 Kaupēna ezers

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 Nīdrija 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) Silenes dabas parks, Pērkules krauja

www.mammadaba.lv



mammadaba
Dzīvo Latvijas valsts mežos

LATVIJAS VALSTS MEŽI



Uzzini, kas mēs esam!