



Biznesa augstskolas *Turība*
GADA BALVA
Brīvība. Uzņēmība. Kompetence.

Toms Kalnītis

Biznesa augstskolas *Turība*
GODA ABSOLVENTS
Komunikācijas nozarē

*Ir jāspēj ar darbiniekiem
runāt tā, lai to sadzirdētu visi!*



Šajā gadā Biznesa augstskola *Turība* piešķir apbalvojumu GODA ABSOLVENTS četriem augstskolas absolventiem, tostarp Komunikācijas fakultātes absolventam, *Latvijas Dzelzceļa* iekšējās komunikācijas daļas vadītājam Tomam Kalnītim, kuram piešķirts goda nosaukums Biznesa augstskolas *Turība* GODA ABSOLVENTS Komunikācijas nozarē.

Toms Kalnītis novērtē augstskolas praktisko pieeju studiju procesam, jo sevi uzskata par darītāju, kurš mācās, darot un pārbaudot lietas praktiski, dažkārt - arī pieļaujot kļūdas, taču vienmēr mācoties no tām. Uzsākot darbu *Latvijas Dzelzceļā*, viens no Toma Kalnīša mērķiem bija uzlabot un pilnveidot uzņēmuma iekšējo komunikāciju, izmantojot intranetu. Šogad *Nielsen Norman Group* novērtēja *Latvijas Dzelzceļa* intranetu un iekļāva to starp desmit labākajiem visā pasaulē, un tas ir panākums, ko Toms Kalnītis var ierakstīt savā CV ar zelta burtiem.

20. aprīlī Jūs saņemsiet apbalvojumu Biznesa augstskolas *Turība* GODA ABSOLVENTS Komunikācijas nozarē. Kādas bija sajūtas, kad uzzinājāt, ka Jums piešķirts šis Goda nosaukums?

Es zināju, ka *Turībā* tiek piešķirti Goda nosaukumi un gribēju pieteikt šim Goda nosaukumam savu kursa biedreni, taču diemžēl starp darbiem aizmirsu to izdarīt. Kad saņēmu e-pastu, pirmajā brīdī domāju, ka ir atnākusi ziņa ar jaunumiem par tiem, kuri saņems Goda nosaukumus, un ātri ar acīm pārskrēju pāri šai ziņai. Man pat prātā nevarēja ienākt, ka tur būšu pieminēts arī es. Kad ieraudzīju savu vārdu, sejā parādījās nepārprotams smaids. To uzreiz pamanīja arī mani kolēģi un jautāja kas noticis, ka tik plati smaidu. Tas bija nevilts pārsveiciens un prieks!

Kāpēc savulaik izvēlējāties studijas *Turībā*?

12. klasē vēl īsti nezināju, ko vēlos darīt tālāk. Zināju, ka jāstudē, bet nebija skaidrības, kur un ko. Manas klases biedrenes mamma nelielu bariņu no mūsu klases veda uz vairākām universitātēm un augstskolām, lai varam izvēlēties. Ienākot *Turībā*, biju patīkami pārsteigts. Sagaidīja laipni darbinieki, kuri labprāt izstāstīja par piedāvājumu, uzzināja, ko vēlos, kas mani interesē u.tml. Mani ļoti patīkami pārsteidza, ka ar mums sarunājās kā ar līdzvērtīgiem cilvēkiem, nevis maziem skolēniem. Uzzinot par augstskolas piedāvājumu, uzreiz bija skaidrs, ka tas ir tieši tas, ko vēlos studēt. Jāteic, ka bija iespēja studēt arī citviet, taču pirmais iespaids par *Turību* bija tik labs, ka viss pārējais bija mazsvarīgi. Nākot uz *Turību*, jau zināju, ka mani interesē tieši komunikācijas joma. Iespējams, sākumā šķita, ka tā ir viena no vienkāršākajām studiju programmām - es nebiju gatavs kļūt par matemātiķi vai fiziķi.



Kas ir tas, ko visvairāk novērtējat no studiju laika *Turībā*?

Ļoti novērtēju praktisko pieeju studijām, jo lekcijas, kurās tiek skaidrota sausa teorija un ir jāraksta neskaitāmi konspekti, nav gluži manā gaumē. Atceros gadījumu, kad mums, 1. kursa studentiem, būtībā vēl pavisam zaļiem gurķiem, tika uzticēts rīkot Latvijas Starptautisko autopārvadātāju asociācijas preses konferenci. Tā bija uzdrīkstēšanās, iemest mūs praktiskajā darba vidē, un arī mums nebija variantu - bija jāpaveic uzticētais darbs. Protams, tagad atskatoties uz paveikto, varētu diskutēt, cik profesionāli tas tika paveikts, bet mēs to izdarījām. Mums nelika lasīt, kā jāorganizē preses konferences, mums nelika skatīties, kā citi organizē preses konferences, mums vienkārši lika to noorganizēt pašiem – tas bija vislabākais veids, kā to apgūt. Tas ir pats lielākais ieguvums! Varu atzīties, ka nebiju no čaklākajiem studentiem, bet šādi praktiskie uzdevumi, kad jutām, ka mums uzticas, pamudināja saņemties. Kuru studentu deviņpadsmit gadus interesē rakstīt garus konspektus vai esejas? Bet, kad ir iespēja praksē pamēģināt to, kas būs jādara savā profesijā, tā ir pavisam cita lieta. Tā bija iespēja pierādīt sevi!

Vai joprojām uzturat kontaktus ar studiju biedriem?

Jā, ar studiju biedriem sanāk uzturēt kontaktus. Otrajā kursā izveidojās tāda ciešāka studiju biedru grupiņa – kopīgi pavadījām laiku arī ārpus lekcijām, piemēram, devāmies dažādos izbraucienos. Jāatzīstas, ka reizēm kopīgi arī aizlaidāmies no kādas lekcijas. Šobrīd reizi gadā tiekamies pie vienas no kursa biedrenēm, Daces, lai kopīgi svinētu Ziemassvētkus. Tā jau ir kļuvusi par tradīciju.

Viena no biežākajām komunikācijas kļūdām, ko pieļauj latvieši, - mēs pārāk daudz domājam un analizējam, kā un ko es drīkstu un nedrīkstu teikt, ko kāds par mani padomās un kas sekos tālāk.

Vai ir kāds pasniedzējs, kurš īpaši palicis atmiņā?

Protams, spilgti atceros fakultātes dekānu Andri Pētersonu. Man ļoti patika, ka viņš bija un ir dekāns, no kura studenti nebaidās. Satiekoties jebkurā vietā, var droši paspiest roku un pateikt "Sveiks!". *Turībā* aizsāktā komunikācija uz *Tu* man nāk līdzīgu visu laiku. Protams, daudz vecākus cilvēkus uzrunāju uz Jūs, bet lielākoties cenšos pāriet uz *Tu*. Jau studiju laikā ar daudziem pasniedzējiem komunicējām uz *Tu*.

Lielu paldies man jāsaka arī pasniedzējam Aināram Dimantam – tieši pateicoties viņam es nokļuvu savā pirmajā darba vietā *Latvijas Televīzijā*. A. Dimants vadīja vairākus kursus, un televīzijā tolaik meklēja asistentu rīta ziņu programmai. Pasniedzējs bija rekomendējis mani un iedevis manu tālruņa numuru. Es gan to nezināju, tāpēc, saņemot zvanu no televīzijas, pirmā doma bija par to, ko gan esmu sastrādājis, ja jau pat no televīzijas zvana! Viss iegrozījās tā, ka es septiņus gadus nostrādāju LTV rīta raidījumā. Liels paldies Dimanta kungam par ieteikumu!

Vēl noteikti jāpiemin Renāte Cāne – viņas lekcijas bija ļoti interesantas. Spilgti atceros arī profesoru Gunti Zemīti - lai gan viņš mūsu kursam neko nepasniedza, ar viņu vienmēr bija interesanti padiskutēt dažādos pasākumos.

Kā nokļuvāt no *Latvijas Televīzijas* līdz iekšējās komunikācijas daļas vadītāja amatam tik lielā uzņēmumā kā *Latvijas Dzelzceļš*?

LTV sāku strādāt jau otrajā kursā - producente Vija Ķenava pieņēma mani darbā raidījumā *Labrīt, Latvija!*. Sākotnēji bija vajadzīgas papildus darba rokas – kāds, kas sagaida viesus, atnest kafiju u.tml. Tā kā man tolaik nebija darba, ar prieku sāku strādāt. Ar laiku man sāka uzticēt aizvien nopietnākus un atbildīgākus uzdevumus - palīdzēju sagatavot rīta ziņas, līdz vienā brīdī man piedāvāja izmēģināt spēkus kā raidījuma redaktoram. Manā pārziņā bija politiskā sadaļa. Pamazām apguvu šī darba nianšes un aptuveni četrus gadus biju raidījuma *Labrīt, Latvija!* redaktors. Kā jau tas dzīvē notiek, pēc vairākiem gadiem vienā darbā rodas vēlme kaut ko mainīt, turklāt man zināmas grūtības sagādāja agrie rīti, proti, strādājot *Labrīt, Latvija!*, nācās mosties piecos vai sešos no rīta. Darbojoties televīzijā, bija izveidojies plašs kontaktu loks, tāpēc, kad izplatīju ziņu, ka meklēju jaunu izaicinājumu, mani uzrunāja no *Latvijas Dzelzceļa*. Latvijas lielākais uzņēmums, jauni izaicinājumi, darbs, kas atbilst manai specialitātei – tas viss pamudināja mani piekrist.

Kā aizrit Jūsu darba ikdiena? Kas ir grūtākais un interesantākais Jūsu darba ikdienā, vadot uzņēmuma iekšējo komunikāciju *Latvijas lielākajā uzņēmumā*?

Interesantākais un tajā pat laikā grūtākais ir cilvēki, ar kuriem ik dienas strādāju. Man ir gan jārunā un jāstāsta jaunami citiem darbiniekiem, gan jāklausa, kas notiek apkārt. Iekšējās komunikācijas darbs ir interesants, izaicinošs, sarežģīts, dažkārt pat šķiet neiespējams, jo nonācu uzņēmumā, kurā ir teju 11 000 darbinieku - tas ir lielākais darba devējs Latvijā. Darbinieki ir gan latvieši, gan krievu valodā runājošie, un uzņēmums aptver gan Rīgu, gan reģionus, tāpēc ir ļoti daudz nianšu, ko nācās apgūt uzreiz. Runājot par iekšējo komunikāciju tik lielā uzņēmumā, ir jāprot uzrunāt ļoti dažādas auditorijas – atšķirīgas tautības, vecuma grupas, pilsētas un lauku iedzīvotāji u.tml. Komunikācija jāveido tā, lai informācija ir viegli uztverama visiem, neatkarīgi no paaudžu atšķirībām. Savā darbā izmantoju dažādus palīg līdzekļus – iekšējo intranetu, uzņēmuma žurnālu, ko izdodam reizi nedēļā, e-pastus, ja ir kādas steidzamākas ziņas, u.tml. Vajadzības gadījumos apzinām darbiniekus arī telefoniski un mēdzam izmantot arī vecos, labos ziņojuma dēļus. Kādam, iespējams, šķiet, ka šis instruments jau ir novecojis un 21.gs. neiederas, taču jāatzīst, ka reizēm tas ir pats efektīvākais risinājums. Ir jāspēj ar visiem darbiniekiem runāt tā, lai to sadzirdētu ikviens!

Kāds ir uzņēmuma iekšējās komunikācijas galvenais uzdevums?

Pirmkārt, sadzirdēt, otrkārt, tikt sadzirdētam. Šis, patiesībā, ir grūts jautājums, kuru atbildēt dažos vārdos nav iespējams. Skatoties no mana skatu punkta, galvenais uzdevums ir darīt visu, lai cilvēks justos piederīgs uzņēmumam. Darbinieki *Latvijas Dzelzceļā* ir ļoti lojāli savam uzņēmumam, jo izjūt stabilitāti, un tas ir labi, bet tas arī nozīmē to, ka cilvēki ir pieraduši pie konkrētas kārtības, kuru ir ļoti grūti lauzt, mainīt un uzlabot. Kā minēju, savā darbā izmantoju dažādus palīg līdzekļus, lai uzrunātu plašo darbinieku auditoriju, tomēr šobrīd uzsvāru liekam uz intraneta attīstību un pieejamību.

Kādas, Jūsaprāt, ir biežākās kļūdas, ko pieļauj uzņēmumi, komunicējot ar saviem darbiniekiem?

Kad vārdi nesaskan ar darbiem, kad solīts tiek viens, bet darīts kas cits. Nedrīkst pievilt savus darbiniekus un lauzt uzticības kredītu. Dažkārt tas notiek no mums neatkarīgu iemeslu dēļ, bet tas



Toms Kalnītis ar ģimeni, piedaloties dzelzceļnieku formastērpu modes skatē, atzīmējot dzelzceļa dibināšanas 155. gadadienu Latvijā, Muzeju nakts laikā Latvijas dzelzceļa vēstures muzejā

nemaina to, ka tādējādi tiek grauta uzticība, kas no darbinieku puses ir vissvarīgākais. Uzņēmuma vadība var skaisti runāt, bet, ja šie vārdi nesaskanēs ar darbiem, tad tiem nav nekādas jēgas, jo neviens šiem vārdiem vairs neticēs. Svarīgi ir būt patiesam un atklātam pret uzņēmuma darbiniekiem. Protams, tas ne vienmēr sanāk, bet uzņēmuma vadība to apzinās un savus darbiniekus vērtē ļoti augsti, tāpēc lieki solījumi izpaliek. Dzelzceļnieki ir darītāji, ne runātāji.

Ko var panākt ar veiksmīgu uzņēmuma iekšējo komunikāciju? Vai tieši pretēji, ja tā būs slikta, kādu ļaunuma tā var radīt?

Pateicoties labai iekšējai komunikācijai, uzņēmums var nodrošināt sev ļoti lielu *aizmuguri*, jo, piemēram, ja notiek kādas krīzes vai uzņēmuma reputācijas apdraudējumi un ja darbinieki ir uzticami un patriotiski noskaņoti, tad šīs ārējās krīzes ir daudz vieglāk pārciešamas un, iespējams, pat var neskart uzņēmumu, jo tam būs ļoti liela atbalsta komanda, kuru veidos tieši darbinieki, kuri ticēs un aizstāvēs uzņēmumu. Mūsdienās, kad aktīva komunikācijas notiek sociālajos tīklos un jebkurš tajos var ierakstīt jebko, brīžos, kad pamanām, ka par uzņēmumu ir ierakstīts kas aizskarošs un lielākoties arī nepatīess, ir patīkami redzēt, ka uzņēmuma darbinieki šādās situācijās atbild uz šiem komentāriem un aizstāv uzņēmumu, kaut gan tas nav viņu darba pienākums, bet pašu iniciatīva, jo viņi ir sava uzņēmuma patrioti. Ar veiksmīgu vai neveiksmīgu uzņēmuma iekšējo komunikāciju var panākt ļoti daudz. Var pacelt uzņēmumu vēl nebijušās virsotnēs vai, tieši pretēji, nogremdēt ļoti dziļi.

Vai latvieši ir komunikabli? Ja nē, kā trenēt savas komunikācijas prasmes?

Man apkārt ir cilvēki, kuri strādā tieši komunikācijas nozarē, un, kā zināms, šie cilvēki nekad nav *uz mutes krituši*. Savukārt, runājot par vidējo latvieti, viņa komunikācijas prasmes varam novērtēt dažādu ziņu portālu komentāru sadaļās. Diemžēl bieži latviešiem nekas nepatīk, bet par to viedoklis ir. Manuprāt, lielākā problēma latvietim ir humora trūkums, nespēja pasmieties par sevi un citiem. Man gribētos teikt, ka man ir laba humora izjūta un es nekad neapvainojos par jokiem, kas ir vērsti uz mani, bet nesen pats sevi pieķēru kādā nozares profesionāļu pasākumā izsakot kādu frāzi, pēc kuras sāku domāt, vai tā vajadzēja, jo varbūt mani nesapratīs vai pārpratīs. Tieši tā ir viena no biežākajām komunikācijas kļūdām, ko pieļauj latvieši, - mēs pārāk daudz domājam un analizējam, kā un ko es drīkstu un nedrīkstu teikt, ko kāds par mani padomās un kas sekos tālāk. Līdz ar to mēs sevi ļoti ierobežojam. Bieži kritiski un pamatoti izteikts viedoklis tiek uztverts kā apvainojums, un uz to atpakaļ tiek saņemti nepamatoti apvainojumi, kas noved pie tā, ka nākamreiz, iespējams, viedoklis vairs netiek izteikts un mēs noslēdzamies tikai tāpēc, ka kāds mūs var pārprast. Mēs baidāmies runāt, dalīties viedoklī un jokot. Grūti teikt kā trenēt savas komunikācijas prasmes, bet mans vislabākais treneris ir mana meita, kurai šobrīd ir divi gadi un *kāpēcīša* periods. Reizēm speciāli cenšos uz šiem jautājumiem atbildēt tā, lai nesekotu nākamais *kāpēc*, un tas ir teju neiespējami, bet ir reizes, kad to var izdarīt. Katru reizi, kad man tas izdodas, es mēģinu atcerēties un izanalizēt, ko un kā es atbildēju, jo, ja man ir izdevies atbildēt uz divgadnieka jautājumu tā, ka neseko nākamais *kāpēc*, domāju, ka atbilde ir uzskatāma par ļoti labu. Protams, apmeklēju arī dažādus

kvalifikācijas celšanas kursus, bet es neesmu no tiem cilvēkiem, kas var daudz iemācīties tikai no teorijas vien. Es esmu darītājs, man patīk mācīties, darot un pārbaudot lietas, - dažkārt, protams, arī pieļaujot kļūdas.

Nedrīkst pievilt savus darbiniekus un lauzt uzticības kredītu.

Ko Jūs uzskatāt par savu vislielāko sasniegumu?

Mans vislielākais sasniegums ir tas, ka man ir fantastiska ģimene – mans atbalsta punkts, mīlošā sieviņa Elīna, un mūsu lieliskās mietas, un tikai pēc tam varu runāt par kādiem profesionālajiem sasniegumiem. Šogad *Latvijas Dzelzceļa* intranets ir novērtēts no *Nielsen Norman Group* un iekļauts starp desmit labākajiem pasaules uzņēmumu intranetiem, esot vienā sarakstā ar *IBM Corporation*, *Bank of America* un citiem milzīgiem pasaules uzņēmumiem. Tas ir lielākais panākums, ko savā CV varu ierakstīt ar zelta burtiem, jo, kad uzsāku strādāt *Latvijas Dzelzceļā*, uzņēmumam jau bija intranets, bet tas noteikti neatbilda mūsdienīgam uzņēmumam, tāpēc man bija skaidrs, ka tas ir tas, ko es vēlos mainīt. Šis intraneta novērtējums pierāda, ka savu uzstādīto mērķi esmu ļoti sekmīgi īstenojis, bet, protams, tur vēl ir, ko darīt. Man patīk teikt, ka *Latvijas Dzelzceļa* intranets, tāpat kā Rīga, nekad nebūs gatavs, jo katru dienu mēs veicam kādu papildinājumu un uzlabojumu tajā. Mans mērķis ir padarīt intranetu pieejamu visiem *Latvijas Dzelzceļa* darbiniekiem un padarīt to par vietu, kur ir iespējams izdarīt visu, lai nebūtu jāizmanto dažādas sistēmas. Tas nebūs ātri un tas nebūs viegli, bet uz to cenšamies iet. Savukārt, iepriekš, strādājot *Latvijas Televīzijā*, varbūt nav bijuši tādi lieli un pamanāmi panākumi, bet ik pa brīdim bija redzams, ka, pateicoties tam, kādus jautājumus esmu uzrakstījis un sagatavojis žurnālistiem, ko, savukārt, viņi uzdeva politiķiem, lietas ir iekustējušās, izraisot lielu sabiedrības rezonansi. Tās bija ikdienas mazās uzvaras, kas deva degvielu tālākiem panākumiem.

