

februāris-marts, 2009

BIZNESA

psihologija

Nr. 16

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



02

LABS IETEIKUMS:

Komplekts – 3x izdevīgāk!
SEB bankas Eiropas komplekts:
trīs norēķinu konti, ātrākie
un izdevīgākie Eiropas maksājumi,
Uzticības kredīts un vēl, un vēl...

Sarunājiet tikšanos ar SEB bankas
finanšu ekspertu www.seb.lv, tuvākajā
filiālē vai pa tālruni 67779988,
un mēs Jums par to pastāstīsim!



SATURS

Redaktores sleja	2
Vadība. <i>Risks ir jāuzņemas arī valstij, ne tikai uzņēmējiem</i>	6
Apaļais galds. <i>Vai banka un uzņēmējs ir sadarbības partneri?</i>	12
Vadība. <i>Krīze atnākusi, vai tāpēc krist panikā?</i>	20
Organizāciju attīstība. <i>Krīzspēja</i>	24
Vadība. <i>Par vadītājiem kā supermeniem jeb ceļā uz patiesu līderību organizācijās</i>	28
Personālvadība. <i>Būt īstajā vietā</i>	32
Uzņēmēja rokasgrāmata. <i>Pārmaiņu vadība krīzes situācijā</i>	38
Sabiedriskās attiecības. <i>Kā komunicēt krīzes situācijā?</i>	40
Mārketinga. <i>Mārketinga pētījumu cikls</i>	42
Vadītāja personība. <i>Vai pārdot skatu pa logu ir pa spēkam ikvienam?</i>	46
Biznesa dižgari. <i>Entuziasts un krīze Rons Koburns un Savage Arms</i>	50
Pieredze. <i>Stikla griesti... vai tos iespējams sasist?</i>	54
Izglītība. <i>"Zemesrieksti" un "pupu mizas" nav viens un tas pats!</i>	60
Sabiedriskās attiecības. <i>Cilvēkiem patīk politiķis ar skaistu kaklasaiti!</i>	64
Veselība. <i>Mugurkauls – ķermeņa ass!</i>	70
Psihoterapijas metode. <i>Junga analīze</i>	76
Vaļasprieks. <i>Lai spēle notiktu, nepieciešams kāds, kurš to grib rīkot, un kāds, kurš vēlas spēlēt!</i>	80
Māksla. <i>Mana bagātība ir mani arhīvi</i>	84

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029
ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Saules Bite"
Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka
liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Žanete Tauriņa

Mārketinga direktors: Edijs Frīdenbergs
edijs.fridenbergs@saulesbite.lv

Mākslinieki maketētāji: Gatis Poikāns,
Liene Zēģele

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas adrese: Ikšķile,
Senatnes iela 1, LV 5052

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:** 20018246

**Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet:** 20018243

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2009 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Egons Liepiņš
Foto: Gatis Poikāns

© 2009 Biznesa
Psiholoģija





lekožot ābolā,
vienmēr patīkami
ieraudzīt veselu
tārpu, nevis atlikušu
pusi.

M. Larni

Šodien visi mēs kožam pašu selekcionētājā ābolā, kam daiļskanīgs nosaukums – *Krīze*. Neko nevar darīt, ja ilūziju par pārtikušu dzīvi esam uzskatījuši par realitāti. Dzīve uz parāda agri vai vēl beidzas, un tagad pat vārns koku galotnēs ķerc: „Krrrīze! Krrrīze!”

Sevis mierināšanai vainīgo saraksts arī jau gatavs – globālā ekonomikas lejupslīde, valdība un bankas, kas izsniedza kredītus. Bet, kur ir mūsu pašu atbildība? Vai tad kredītus mēs paši nelūdzām? Vai tad šī valdība nav mūsu ievēlēta?

Interesanti, ka divus ietekmīgus politiskos spēkus pašlaik vada sievietes, arī premjerministra krēslā tauta vēlas redzēt sievieti. Acīmredzot Latvijā pārvarēt „stikla gries-tus”, par ko stāstām šajā žurnāla numurā, ir vieglāk, jo, atšķirībā no kaimiņvalstīm, pie-

mums ir pastāvējis un pastāv matriarhāts. Ir pienācis laiks, kad gan tiešā, gan pārnēs-tā nozīmē ir nepieciešams stingrs mugur-kauls. Sarunās ar uzņēmējiem mēdzu jautāt – kā klājas krīzes apstākļos? Tie, kuru uz-ņēmumi ir stabili un kuri eksportam ražo produkciju ar pievienoto vērtību, smejojoties atbild: „Krīzei nav ne vainas! Tagad es vis-maz zinu, cik maksā piens un maize un to, ka dažādām rupjmaizēm ir atšķirīgas cenas. Tagad esam sākuši domāt, kā izmantot ma-teriālu atlikumus, kas rodas ražošanas pro-cesā un tos vairs vienkārši neizmetam.”

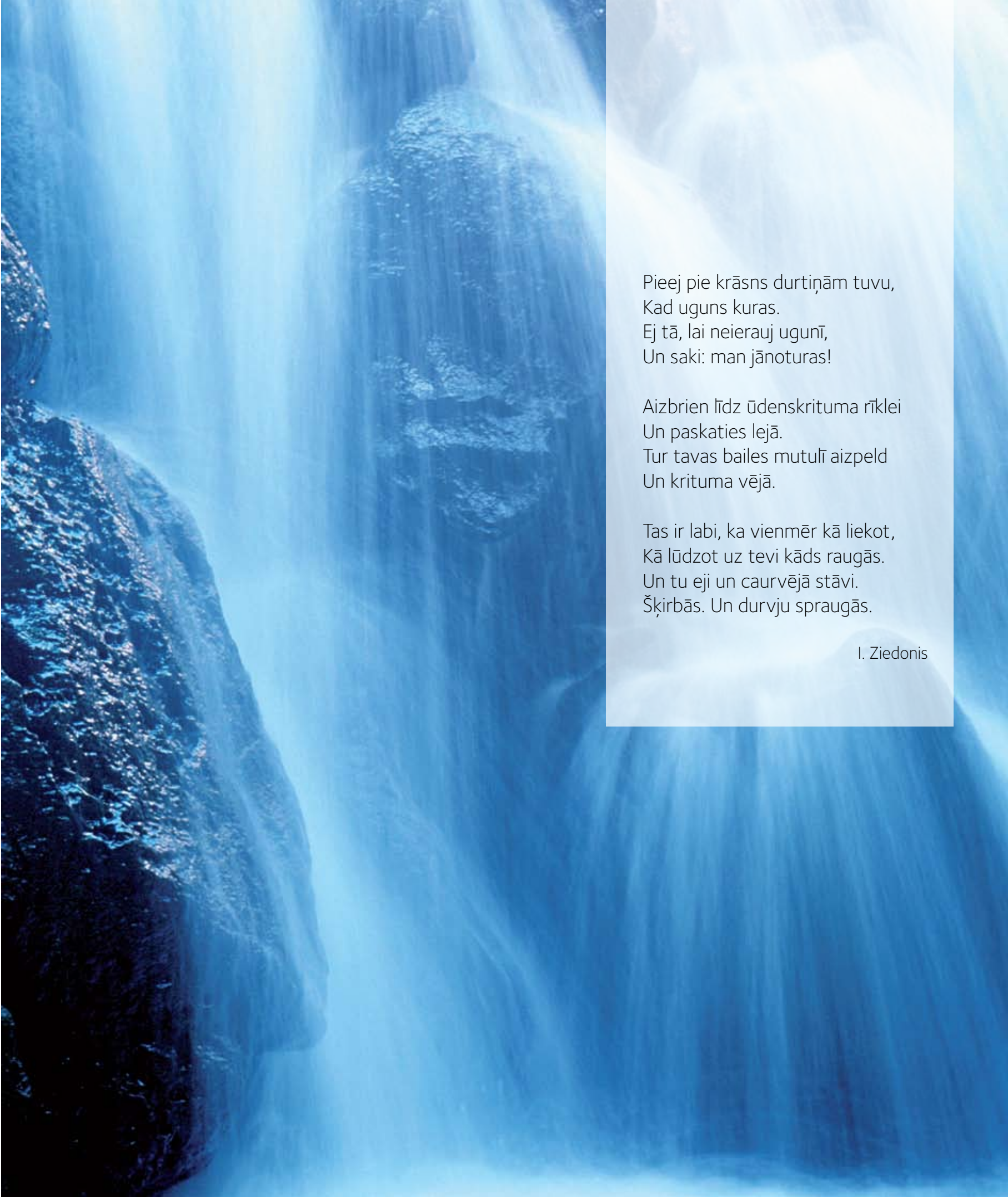
Krīze gan cilvēkiem, gan uzņēmumiem, gan sabiedrībai kopumā ir mācību stunda, vērtību un zināšanu pārvērtēšanas laiks. Pārmaiņu laiks ir ekstravertu ideju laiks. Esmu pārliecināta, ka dzīvības alkas atraisīs mūsu radošo potenciālu. Ņemsim piemēru

no māksliniekiem, jo māksla ir pastāvējusi un izdzīvojusi visdažādākajos ekonomiska-jos apstākļos.

Tieši šis laiks būs mūsu gudrības mērs – daudziem jāķūst pazemīgākiem, jāapslāpē sava alkatība, jānovērtē citu zināšanas un pieredze. Jāsāk adekvāti skatīties uz savu dzīvi un darbu. Var būt, mēs vairs neiro-nizēsīm par skopajiem vāciešiem un an-gļiem.

Šis laiks daudziem liks atzīt, ka biznesa teo-rijas nav muļķības un ka lielākā bagātība ir tā, kas atrodas mūsu galvā un sirdī.

Skaidru prātu, spēku izturēt!



Pieej pie krāsns durtiņām tuvu,
Kad uguns kuras.
Ej tā, lai neierauj ugunī,
Un saki: man jānoturas!

Aizbrien līdz ūdenskrituma rīklei
Un paskaties lejā.
Tur tavas bailes mutulī aizpeld
Un krituma vējā.

Tas ir labi, ka vienmēr kā liekot,
Kā lūdzot uz tevi kāds raugās.
Un tu eji un caurvējā stāvi.
Šķirbās. Un durvju spraugās.

I. Ziedonis

Ērtākās iespējas Jūsu norēķiniem!

S|E|B



Izvēlieties Elektroniskos pakalpojumus –
Ibanku Business un SMS banku,
Automātiskos un Regulāros maksājumus –
un pārvaldiet sava uzņēmuma finanses
ērti un efektīvi!

Uzziniet vairāk: www.seb.lv
Bezmaksas informatīvais tālrunis: 80008009



ICF

INTERNATIONAL COACH FEDERATION

Ikgadējās **INTERNATIONAL COACHING WEEK**
ietvaros, kas februārī notiek visā pasaulē

ICF LATVIA

International Coach Federation Latvijas nodaļa

2009.GADA 21.FEBRUĀRĪ

no plkst.: 11.00-15.00

organizē pirmo

LATVIAN COACHING WEEK

(Latvijas Koučinga Nedēļu)

koučinga paraugseminārus un meistarklases vadīs:

- HR-speciālistiem • uzņēmumu un nodaļu vadītājiem • praktizējošiem un topošiem koučiem
- treneriem un biznesa konsultantiem • psihologiem un psihoterapeitiem • pedagogiem un vecākiem
- visiem tiem, kuri meklē jaunas attīstības iespējas!

leēja 10 Ls.

Papildu informācija mājas lapā: WWW.ICF.LV

KOUČINGS – JAUNAS IESPĒJAS VEIKSMEI!

- biznesā
- vadībā
- personības attīstībā



Pasākumā piedalīsies koučinga meistari:

TOM HATTON, PCC (UK) – ICF Global Valdes loceklis, biznesa koučs, biznesa treneris ar ilggadīgu starptautisku darba pieredzi;

TINA HARMAIJA (Finland) – ICF Finland prezidente, biznesa koučs ar starptautisku darba pieredzi līderības attīstības jomā;

KĀ ARĪ PIEREDZĒJUŠI LATVIJAS KOUČI



BALTIC COACHING CENTER



ICF akreditēta

4 MODUĻU

KOUČINGA TEHNOLOĢIJU APMĀCĪBAS PROGRAMMA

organizāciju vadītājiem un līderiem, HR speciālistiem un tiem,
kas vēlas kļūt par profesionālu kouču.



1. MODULS

19-20-21.februārī
(no plkst.: 10.00 – 18.00)

Spēcīga, pieredzējušu,
starptautiskajā
tirgū pazīstamu
treneru komanda no
Lielbritānijas, Somijas,
Latvijas

Papildu informācija mājas lapā: www.icf.lv vai pa tālr.: 223 83 228

Risks ir jāuzņemas arī valstij, ne tikai uzņēmējiem

Kad cilvēka bāzes vajadzības tiek apmierinātas, tad turpmākie uzkrājumi un izdevumi ir lieki. Arvien dārgāka mašīna, kuteris, ar ko braukt pa Daugavu, arvien lielāka māja – tas viss sniedz tikai īslaicīgu gandarījumu. Tātad tam nav jēgas! Dzīve iegūst jēgu tad, ja mēs varam kaut ko labu no sirds radīt un sniegt to sabiedrībai, vienlaicīgi sevi pilnveidojot.

Mana pašreizēja nodarbošanās man ļoti patīk. Tā ir interesanta un es redzu milzīgas iespējas, sniedzot savu ieguldījumu valstī samilzušu problēmu risināšanā.

Lūdzu, pastāstiet par sevi?

Savu pirmo nopietno darba pieredzi guvu, kopā ar draugiem nodibinot mēbeļu ražošanas firmu *SIA Arcus*, kur sāku strādāt par grāmatvedi. Uzņēmums bija nodibināts un nācās sadalīt pienākumus. Ar finansēm saistītie pienākumi nonāca manā pārziņā, jo esmu beidzis Latvijas Universitātes ekonomikas fakultāti – esmu ekonomists.

Tad sekoja pārmaiņu laiks. Atjaunotā Latvijas valsts tikai veidojās, un bija jāsaprot, kā kapitālismā jāuzskaita nauda. Šajā laikā un šajā darbā es daudz ko apguvu. Uzņēmums auga arvien lielāks un

lielāks, un arī es kā finanšu profesionālis kļuva arvien zinošāks. 1994.gadā manas zināšanas bija jau tik pietiekamas, ka es varēju iegūt zvērinātā revidenta licenci. Saņēmu vienu no pirmajām licencēm Latvijā. Tas manā profesionālajā karjerā pavēra jaunas iespējas. Uzzināju, ka starptautiska auditoru kompānija *Ernst & Young* gatavojas Rīgā atvērt savu filiāli, un es pieteicos darbā. Pieteikušies bija apmēram divdesmit pieci cilvēki. Kā par brīnumu, pieņēma mani vienīgo, un 1995.gada sākumā sākās manas darba gaitas šajā vērēnīgajā uzņēmumā. Tur man ir bijuši vairāki amati un esmu veicis dažādus pienākumus. Manā pārziņā ir bijusi gan



Egons Liepiņš

finanšu pārskatu revīzija, gan nodokļu un dažādas citas uzņēmējdarbības konsultācijas. Kā viens no *Ernst & Young* Baltijas biroju līdzīpašniekiem esmu piedalījies uzņēmumu ikdienas un stratēģiskajā vadībā. Darbs bija ļoti interesants, bet pēdējos gados man arvien vairāk sāka likties, ka iegūtās zināšanas un pieredzi varu izmantot plašāk. Radās vēlēšanās sevi apliecināt vēl nozīmīgākā darbā, paveikt ko vairāk. *Ernst & Young* kā uzņēmums ir pats lielākais savā nozarē Latvijā un Baltijā, kā arī viens no lielākajiem pasaulē. Neatsveramās zināšanas un pieredzi, ko esmu tur guvis, pienāca laiks izmantot citiem mērķiem, ne tikai naudas pelnīšanai. Arvien vairāk sāku domāt par savu sociālo atbildību. Varbūt politikai es būtu pievērsies jau ātrāk, bet līdz šim nebija tādu politisku spēku, kas ar savām idejām mani pietiekami aizrautu. Kad Aigars Štokenbergs un Artis Pabriks aizgāja no Tautas partijas un sāka klāstīt savas nostādnas ekonomisko jautājumu risināšanā, es sapratu, ka viņu uzskati ir ļoti līdzīgi manējiem. *Sabiedrība citai politikai* izveidoja ekonomikas darba grupu, kur es sākumā piedalījos vairāk kā klausītājs, un dažreiz izteicu savus ierosinājumus. Pamazām es darba procesos iesaistījos arvien vairāk, jo sapratu, ka šī problemātika mani bezgala aizrauj. Pirmkārt, tas ir ļoti interesanti, un otrkārt, es jūtu, ka ar savām zināšanām

un pieredzi daudz ko varu dot valsts un pašvaldību problēmu risināšanā.

Strādājot *Ernst & Young*, Jūsu klienti pārsvarā bija Latvijas lielie uzņēmumi?

Jā, jo mazie šāda līmeņa pakalpojumus ne vienmēr var atļauties, un viņiem bieži vien tie nav vajadzīgi.

Ernst & Young klienti pārsvarā ir lieli vietējie uzņēmumi un lielu starptautisko uzņēmumu meitas uzņēmumi Latvijā. Revīziju laikā un konsultējot mēs ļoti detalizēti un pamatīgi iepazīnām šos uzņēmumus. Līdz ar to mēs papildinājām arī savas zināšanas un guvām priekšstatu par to, kā veiksmīgi uzņēmumi organizē savu darbu. Liekot kopā labus un sliktus piemērus, veidojas brīnišķīga izpratne par to, kāda ir veiksmīga prakse uzņēmējdarbībā un kā to panākt. Strādāt šādā starptautiskā auditorfirmā, tā ir brīnišķīga iespēja paaugstināt savas profesionālās spējas. Vēl viens milzīgs ieguvums bija tas, ka regulāri tika organizētas dažāda veida mācības un pieredzes apmaiņas pasākumi starp *Ernst & Young* struktūrvienībām visā pasaulē. Augsta līmeņa profesionāli un teorētiķi, kas ir labākie pasaulē, dalījās pieredzē un zināšanās par tautsaimniecības jautājumiem, mārketingu, pārdošanu, per-



sonālvadību, uzņēmuma darba organizāciju, uzņēmuma ilgtermiņa stratēģiju un tamlīdzīgi. Tur tika izklāstīta labākā pasaules pieredze, un tas viss ir bezgala noderīgi ikdienas darbā.

Ar ko Jūs šobrīd nodarbojaties?

Šobrīd aktīvi darbojos politiskajā partijā *Sabiedrība citai politikai*. Vadu ekonomikas un finanšu darba grupu, kurā ļoti intensīvi veicam valsts un pašvaldību problemātikas izpēti, rodot tai risinājumus. Mums ir daudz ļoti profesionālu, uz labām pārmaiņām vērstu speciālistu, ar kuriem kopā man gandarījums strādāt. Uzskatu, ka viena no cilvēka dzīves vajadzībām un mērķiem ir radīt. Tas nenozīmē radīt tikai mākslas darbus. Radīt kaut ko svarīgu sev un citiem mēs varam ikvienā darba vietā. Vienalga, vai radām rezultātus kāda interesanta projekta īstenošanas gaitā

vai strādājot lielveikala kasē un laipni apkalpojot klientus, radam viņiem labu garastāvokli. Arī tas ir RADĪT. Bet, radīšanas procesam ir labi rezultāti tikai tad, kad tas tiek darīts ar sirdi un sabiedrības labā.

Protams, cilvēkam ir noteiktas materiālās vajadzības, kā arī bērniem jānodrošina izglītība un ir daudzas citas lietas, bez kurām neviens nevar iztikt. Taču, kad šīs vajadzības tiek apmierinātas, tad turpmākie uzkrājumi un izdevumi ir lieki. Arvien dārgāka mašīna, kuteris, ar ko braukt pa Daugavu, arvien lielāka māja – tas viss sniedz tikai īslaicīgu gandarījumu. Tātad tam nav jēgas! Dzīve iegūst jēgu tad, ja mēs varam kaut ko labu no sirds radīt un sniegt to sabiedrībai, vienlaicīgi sevi pilnveidojot.

Mana pašreizēja nodarbošanās man ļoti patīk. Tā ir interesanta un es redzu milzīgas iespējas, sniedzot savu ieguldījumu valstī samilzušu problēmu risināšanā.

Kādi ir Jūsu nākotnes nodomi?

Izmantot savas zināšanas un pieredzi, lai palīdzētu sakārtot valsts ekonomiku.

Manuprāt, tas būs reāli tikai tad, ja politiskā partija *Sabiedrība citai politikai* gūs panākumus vēlēšanās?

Tā gluži nav. Arī tagad mēs izsakām priekšlikumus, un pat, ja tie netiešā veidā tiek uzklausi un iestrādāti valdības lēmumos, dokumentos, tad mēs esam gandarīti.

Ar ko šī krīze atšķiras no citām krīzēm?

Latvijā pēc neatkarības atgūšanas jau ir bijuši grūti laiki – banku krīzes 90. gadu pirmās puses beigās un 90. gadu otrās puses beigās. Tomēr šīs abas krīzes neietekmēja tik plašu iedzīvotāju loku kā šobrīd. Pašreizējā ir visaptveroša krīze, un tā ir daudz, daudz nežēlīgāka un ar daudz, daudz tālāk esošākām sekām. Tās priekšnosacījumi nav meklējami tikai finanšu krīzē, kas ir pasaules globālajos tirgos. Pirmkārt, tā ir neveiksmīga mūsu līdzšinējo valdību un Saeimas politika, jau sākot ar neatkarības atgūšanu. Proti, valstī ir noteiktas pamatvajadzības, lai valsts ekonomika varētu funkcionēt, bet līdz šim nav pievērstas nepieciešamā uzmanība un izdoma šo pamatvajadzību nodrošināšanai. Pats galvenais, kas bija jāpanāk, bija eksporta pārsniegums par importu. Šobrīd no katra lata, ko mēs izdodam par preču un pakalpojumu iegādi, apmēram piecdesmit santīmi aiziet uz ārzemēm, maksājot par importu. Ja mēs visu laiku ņemam naudu ārā no kabatas un tur neieliekam citu, kas aizvieto to, kas ir izdota, tad pienāk brīdis, kad kabata ir tukša. Tieši šāda ir pašreizējā situācija Latvijas valstī, jo mums nav naudas, ko maksāt par importu. No eksporta nauda neienāk pietiekamos apjomos. Līdz šim šo starpību nosedza ārvalstu tiešās investīcijas. Tādēļ bija iespējams uz problēmu piemiegt acis un izlikties, ka tā nepastāv. Tagad to vairs nedrīkst. Arī agrāk to darīt nedrīkstēja, bet politiķi izmantoja vieglāko ceļu.

Vienīgā iespēja, kā pārvarēt krīzi ir rūpēties, lai eksports pārsniedza importu. To var izdarīt divos veidos. Pirmkārt, veicinot eksportu un, otrkārt, rūpējoties par importa samazināšanu.

Vai tāda maza valsts kā Latvija vispār var kaut ko tādu saražot, kas pasaulē būtu pieprasīts?

Un, kā vēl! Mums ir milzīgas iespējas! Lai ražotu to, kas pasaulē

ir pieprasīts, ir divas iespējas. Pirmā, ražot visu lētāk, bet to jau dara Ķīna un citas Āzijas valstis. Tātad šādā veidā mēs nevaram konkurēt. Tikai ļoti retos gadījumos mēs varētu saražot kaut ko lētāku. Otrs variants ir ražot produktus ar augstu pievienoto vērtību, un tā jau ir mūsu iespēja. To mēs varam izdarīt, izmantojot savu intelektuālo potenciālu. Tā ir vienīgā iespēja, un tas mums ir jādara.

Kuras, Jūsprāt, ir tās nozares, kuras spēj ražot produktus ar augstu pievienoto vērtību?

Manuprāt, to var izdarīt, izveidojot atbilstošas struktūras uzņēmēju un zinātnieku sadarbībai un piešķirot nepieciešamo finansējumu. Zinātniekiem ir projekti, kurus viņi gribētu realizēt caur uzņēmējdarbību. Un uzņēmējiem ir projekti, kurus viņi ir iecerējuši realizēt, bet nepieciešama zinātnieku palīdzība. Pirmais darbs, kas valstij jāveic, ir izveidot struktūras sekmīgai uzņēmēju un zinātnieku sadarbībai. Tas nepieciešams, lai uzņēmēji zinātu, kādi projekti ir padomā zinātniekiem un zinātnieki zinātu, pie kādiem produktiem strādā uzņēmēji. Bet, ar to vien ir par maz. Šīs sadarbības īstenošanai ir jārada atbilstoša materiāli tehniskā bāze. Tas viss ir jādara nekavējoties! Paralēli risinot tādu svarīgu jautājumu kā izglītības sakārtošana.

No padomju laikiem mums mantojumā bija diezgan spēcīgi attīstīta zinātne, bet pa neatkarības gadiem tā ir zaudējusi savu potenciālu, nemaz nerunājot par attīstību.

Jā, jā, tā ir! Tādēļ nekavējoties ir jārisina izglītības jautājumi. Un jāīsteno pareizs finanšu piešķiršanas plāns.

Mūsu izglītības sistēma ir ļoti nesakārtota, un tiek sagatavots liels daudzums cilvēku ar nekalibrētu augstāko izglītību un profesijās, kas Latvijā nemaz nav nepieciešamas.

Tā veidojas ķēdes reakcija, kas mazina mūsu valsts konkurētspēju. Ja mēs kā mērķi izvirzām starptautiskajos tirgos konkurēt spējīgas produkcijas ražošanu, tad mēs to varam īstenot tikai ar savu prātu, ar intelektuālo potenciālu. Savukārt, to mēs varam iegūt tikai un vienīgi mācoties un pēc tam savas zināšanas pielietojot praksē. Neizbēgami mēs visu laiku atduramies pie izglītības sistēmas un nepieciešamības to uzlabot. Tas ir jādara visdažādākajos veidos – paaugstinot mācību spēku kvalifikāciju, dažādībai piesaistot ārvalstu pasniedzējus, veidojot materiāli tehnisko bāzi, veicinot fundamentālu pētījumu veikšanu universitātēs, sūtot studentus praksē uz dažādām zinātniski tehniskām institūcijām. Tās ir mūsu iespējas, jo mēs esam ārkārtīgi gudra tauta. Mums visiem ir zināmi stāsti par to, ka ārzemēs latviešu viesstrādnieki tiek uzņemti ļoti labvēlīgi, jo ir liela ticība labai darba kvalitātei. Tas nozīmē, ka mums ir lielas iespējas augt, ne tikai strādāt ārzemēs celtniecībā un šampinjonu novākšanā. Mūsu cilvēki var strādāt šeit pat Latvijā pie precīziem darba galdiem vai dažādām augstas precizitātes produktu izlaides līnijām. Mēs paši varam šīs līnijas izgudrot.

Kā Jūs uzskatāt, kas vēl bez zināšanām ir Latvijas resursi? Naftas atradņu mums diemžēl nav.

Es gribētu apgalvot pretējo, ka mēs ar dabas resursiem esam bagātāki ne kā arābu valstis. Viņi savu naftu agri vai vēl nokurinās, un tad viņiem paliks tikai tuksnesis.

Piemēram, Arābu Emirātos ir veikti pētījumi un ir konkrētas prognozes, cik ilgam laikam naftas rezervju pietiks, un, par to domājot, viņi jau tagad attīsta citus biznesa veidus.

Bet, mums ir liels mežu resurss, un, saprātīgi rīkojoties, to nenokurināsim nekad. Gribu vēlreiz atgriezties pie jautājuma par eksporta pārsniegumu pār importu. Viens no veidiem, kā mainīt situāciju, ir ražot arvien vairāk starptautiski konkurētspējīgu produkciju, bet otrs –samazināt produkcijas importu. Kā to izdarīt? Lai to izdarītu, pastāv divi galvenie veidi – cik daudz vien ir iespējams, nodrošināt sevi ar vietējā ražojuma pārtikas produktiem. Otrais veids – arvien vairāk pāriet uz atjaunojamo energoresursu izmantošanu, kuru mums patiešām netrūkst. Tie ir krūmi un meži, vējš. Šim nolūkam izmantojami ir koki un krūmi, kas ātri aug. Enerģētikas speciālisti uzskata, ka kārkli ir ļoti labs izejmateriāls šķeldas ražošanai. Lai šīs lietas sakārtotu, valstij ir jāatbalsta un jāiedrošina uzņēmēji.

Kāpēc uzņēmējdarbība neattīstās tik strauji, kā gribētos? Tas ir tādēļ, ka nav valsts atbalsta, lai tiktu radīti produkti un pakalpojumi ar augstu pievienoto vērtību. Piemēram, ja mēs gribētu ražot īpaša veida plastmasu, mums vajadzētu izgatavot speciālu presformu, kur sabērt un sapsēt izejvielas, lai pārbaudītu un pārliecinātos par nodomāto rezultātu, bet tas prasa lielas investīcijas. Vajadzētu izmēģināt, kā šī jaunā plastmasa iztur aukstumu un karstumu, mehānisko slodzi, tādēļ ir jābūt iespējai izveidot prototipu, bet tas nav lēti. Baidoties zaudēt līdzekļus uzņēmēji to nedara. Tāpat arī jautājums par kārkliem – tos audzēt plantācijās kurināmā ražošanai vai nē?! Skaidru atbildi var gūt izmēģinot. Valstij ir jāveido zinātnes un tehnoloģiju parki, kur uzņēmējiem ir iespēja bez maksas pārbaudīt savas idejas.

Prototipa izgatavošana uzņēmējdarbībā ir viena no visriskantākajām izmaksām, ja nu jaunais izgudrojums ar iespējamo augsto pievienoto vērtību neizdodas. Šis ir vissvarīgākais punkts, kur valstij ir jāinvestē nauda, lai uzņēmēji varētu pārbaudīt savas inovatīvās idejas, un tās pirms realizācijas pilnveidotu, vai arī no tām savlaicīgi atteiktos. Idejas valstij jāatbalsta ar saprātīgu finansējuma shēmu. Runājot par bankām, no tām, kā zināms, ir ļoti grūti dabūt naudu. Tās, pirmkārt, izvērtē savus riskus un prasa no uzņēmēja nekustamā īpašuma ķīlas vai citas ļoti, ļoti drošas garantijas. Uzņēmējiem, uzsākot inovatīvu produktu izstrādi un ražošanu, ir ļoti liels riska procents, kas bankām nepatīk, tāpēc valstij ir viņus ir jāiedrošina pasakot – lūdzu, ejiet un dariet, jo mēs jums dodam naudu uz ļoti, ļoti atvieglotiem noteikumiem!

Valstij būtu jāiegulda ļoti lieli līdzekļi šādu zinātniski tehnoloģisko pētījumu nodrošināšanai?

Jā, pilnīgi noteikti, bet mēs nedrīkstam kautrēties šos līdzekļus atvēlēt, jo nav jau citas iespējas. Situāciju valstī var salīdzināt ar situāciju uzņēmumā – ja business neiet, tad vispirms samazina izmaksas un tanī pašā laikā nekavējoties domā kā palielināt ieņēmumus. Ja to nevar izdarīt ar esošajiem produktiem, tad ir jāizdomā jauni un jāatrod finansējums, lai tos realizētu. Tieši tas šobrīd ir jādara valstij. Mums pašlaik patiešām nav daudz produktu, ko varam pārdot starptautiskos tirgos, tādēļ ir jā rūpējas, lai mums tādi būtu.



Šobrīd diezgan augstu kotējas Latvijas IT speciālisti. Tas var būt, ir mūsu resurss?

Jā, bet diemžēl daudzi no viņiem aizbrauc uz ārzemēm un tur arī paliek. To mēs nedrīkstam pieļaut, un mums ir jārūpējas, lai viņi paliek šeit, lai viņiem te pat ir interesanti, un, lai viņi jūt, ka te ir tā vieta, kur viņi savas idejas var realizēt vislabākajā veidā.

Ļoti daudz jaunu un talantīgu speciālistu no valsts un pašvaldības struktūrām pāriet strādāt uz starptautiskiem uzņēmumiem darbam ārzemēs, jo tur ir lielas algas, iespēja redzēt pasauli. Šādām ārvalstu firmām ir labs piedāvājums, bet Latvija zaudē intelektuālo potenciālu.

Vai Latvija, aizņemoties piecus miljardus, kas ir tikpat, cik gada budžets, uz mūžīgiem laikiem neklūst parādniece?

Te atkal ir jārunā par divām būtiskām lietām. Pirmkārt, ir jānodrošina tāda situācija, lai nauda neaizplūst atpakaļ uz ārzemēm.

Kā to panākt? Vēl vairāk ir jāsamazina valdības izmaksas. Tas samazinājums, kas tiek veikts šobrīd, būtībā nav daudz. Tas ir vairāk vai mazāk proporcionāls kopprodukta kritumam, bet mums ir jāpanāk, lai šīs izmaksas samazinās attiecībā pret kopproduktu. Tai pašā laikā mēs nedrīkstam ierobežot izdevumus uzņēmējdarbību veicinošai valsts infrastruktūrai. Ja uzlabojam pārvaldes efektivitāti, samazinot valsts pārvaldes izmaksas, tad uzņēmējdarbību atbalstošai valsts infrastruktūrai nedrīkstam žēlot naudu. Mums ir jāizvairās no situācijas, kad samazinot valsts izdevumus, būtiski samazinās nodokļu maksājumi valsts budžetā. Piemēram, ļoti svarīgi ir nodrošināt ātru un ērtu piekļuvi reģioniem un ļoti labu datu apmaiņu.

Kā mēs varam panākt, lai būtu laba datu apmaiņa?

Attīstot informatīvo tehnoloģiju nozari. Jāpanāk situācija, kad iespējams viegli un ērti Latvijā pārsūtīt informāciju no jebkuras vietas uz jebkuru. Tāpat arī saņemt informāciju no ārzemēm. Viegla informācijas apmaiņa ir jebkura projekta veiksmīgas realizācijas pamatā. Es ar to domāju ne vien datu apmaiņu starp reģioniem, bet arī datu apmaiņu starp uzņēmumiem un valsts iestādēm un starp valsts iestādēm. Pēdējais nozīmē valsts iestāžu datu bāzu pilnveidošanu, lai nav jāstaigā ar izziņām no vienas valsts iestādes uz otru, lai iestādes pašas var operatīvi apmainīties ar informāciju. Tas ārkārtīgi atvieglos darbu uzņēmumiem un arī valsts iestādēm.

Uzņēmējdarbību atbalstošas infrastruktūras izveidē liela nozīme ir jau pieminēto starptautiski konkurēt spējīgo produktu radīšanai, un tam ir jādod nauda. Bet, ja tas tiks darīts caur komercbankām, tad radīsies situācija, kad ļoti, ļoti daudzi projekti vienkārši netiks atbalstīti. Ir jāsaprot, ka bankas ir ieinteresētas sava riska ierobežošanā. Tāpēc risks ir jāuzņemas valstij un jāpasaka uzņēmumiem – labi, ja jums kāds projekts neizdodas, tad jūs naudu varat neatdot, bet, ja projekts izdodas, tad jūs atdosiet vairāk. Piemēram, nevis 100%, bet 150% no pamatsummas. Tas pirmkārt, būs godīgi un, otrkārt, ļoti veicinoši. Domāju, ka uzņēmumiem arī nebūs iebildumu. Protams, paralēli var pastāvēt arī citas finansēšanas iespējas. Piemēram, piesaistot riska kapitālu, sniedzot garantijas. Latvijā jau ir šādas iestādes, kad līdzekļi tiek saņemti caur garantiju aģentūrām.

Galvenais, ir visiem spēkiem attīstīt uzņēmējdarbību atbalstošu infrastruktūru. Otrkārt, jāatbalsta konkrēti uzņēmējdarbības projekti, lai nauda tiek piesaistīta tiem, bet neaiziet atpakaļ uz ārzemēm.

Šobrīd daudzi uzņēmumi bankrotē, un par to ir dažādi viedokļi. Vieni uzskata, ka tas ir graužoši, bet citi domā, ka nemaz nav slikti, ja uzņēmējdarbības vide attīrās no dzīvot nespējīgiem uzņēmumiem. Kāds ir Jūsu viedoklis?

Man ir vēl trešā pozīcija – kādam nolūkam vēl ir jāizmanto aizņemtā nauda? Tā ir jāizmanto uzņēmumu likviditātes nodrošināšanai. Uz uzņēmumiem šobrīd tiek izdarīts milzīgs finansiāls spiediens. Pirmkārt, no bankām, jo tās prasa papildus nodrošinājumu, lai ierobežotu savus riskus un, otrkārt, no valsts puses, kura pieprasa nodokļu nomaksu. Atlaides tiek dotas ļoti retos gadījumos, tādēļ uzņēmumi kļūst maksāt nespējīgi. Viņiem trūkst apgrozāmo līdzekļu, bet viņiem ir jānorēķinās ar piegādātājiem, savukārt, pircēji savlaicīgi nemaksā viņiem. Pat, ja bankas naudu aizdod, tad tas vienalga nav pietiekamos apjomos, un uzņēmumi ir maksāt nespējīgi. Šo iemeslu dēļ viņiem ir jāpalīdz likviditātes nodrošināšanai. Bet tikai tiem, kas patiešām ražo Latvijas valstij vajadzīgu produkciju vai pakalpojumus. Mēs nekādā gadījumā nedrīkstam atbalstīt spekulantus.

Līdz šim diezgan viegli bija nodibināt uzņēmumu, paņemt kredītus, lai nopirktu labu dzīvokli vai māju, dārgu mašīnu un citas luksus lietas. Ārēji tika demonstrēta veiksmīga uzņēmējdarbība, kam nereti nebija seguma. Patiesībā šie cilvēki savu kapitālu ieguva dažās spekulācijās.

Dažreiz patiešām brīnījos, uz kāda pamata bankas dod kredītus. Ražotnes tika izveidotas par ES finansējumu, bet uzņēmuma vadītāji nebija gatavi un spējīgi vadīt izveidoto uzņēmumu. Viņi dzīvoja uz parāda un bankas deva vēl naudu, jo bija, ko iekļāt.

Nauda jāpiešķir tikai tādiem projektiem, kur ir paredzams attīstības process, un noteikti nedrīkst dot visu naudu uzreiz. Tā ir jādod pa posmiem, kad uzņēmējs parāda, ka attiecīgais posms tiek pabeigts, un rezultāti ir atbilstoši, tikai tad tiek piešķirts nākamais finansējums.

Manuprāt, bankas ir tāds pats komersants kā citi uzņēmumi, un valstij nebūtu tām jāpalīdz kā kaut kādiem īpašiem biznesa subjektiem. Kāds ir Jūsu viedoklis?

Valstij, atbalstot starptautiski konkurētspējīgu produktu ražošanu, nauda uzņēmējiem būtu jāpiešķir caur valsts pārziņā esošo *Hipotēku un Zemes banku*. Valsts garantētu bankai sliktu kredītu apmaksu, un tā banka spētu ievērot finanšu kapitāla tirgus normatīvus. Šai bankai būtu jāklūst par to vietu caur, kuru tiek novadīta nauda uzņēmējiem, tam piemērojot attiecīgās kontroles procedūras. Citām bankām šobrīd nauda nebūtu jādod, jo tā nav Latvijas prioritāte – galu galā bankas nekādu pievienoto vērtību nerada.

Kā Jūs komentētu Šlesera kunga ideju, ka bankas krīzes situācijā varētu neņemt soda procentus?

Mēs jau pirms šī paziņojuma bijām izteikuši ļoti līdzīgu piedāvājumu. Mūsu programmā ir iestrādāts punkts, kas paredz, ka valdībai ir jāvienojas ar bankām par iespēju piedāvāt labākus nosacījumus tiem hipotekāro kredītu ņēmējiem, kuri ir nonākuši grūtībās. Manuprāt, ar bankām vienkārši ir jārunā. Bankas ļoti

labi saprot, ka mēs visi sēžam vienā laivā, un tām nav nekāda labuma no tā, ka ļoti daudzi cilvēki nespēj atdot kredītu un ir spiesti šķirties no saviem īpašumiem. Ar bankām noteikti ir iespējams vienoties. Šlesera kungs piedāvāja izdot īpašus likumus, lai ierobežotu bankas, bet diemžēl tas tehniski nav iespējams brīvā tirgus apstākļos.

Kādas ir Jūsu nākotnes prognozes?

Kas notiks tālāk, ir atkarīgs no valdošās koalīcijas un Latvijas valdības spējas vai nespējas īstenot efektīvas reformas. Ir jādara tas viss, par ko mēs iepriekš runājām – visu aizņemto naudu ir jāgulda uzņēmējdarbībā un jāveicina starptautiski konkurētspējīgas produkcijas ražošana. Ja tas notiks, tad ir cerības uz gaišāku nākotni, ja tas nenotiks, tad krīze turpināsies.

Ja krīze turpināsies, tad cilvēki brauks prom no Latvijas.

Jā, bet ko tad lai cilvēki dara! Ko lai iesāk, ja nav iespējams nodrošināt elementāru izdzīvošanu savai ģimenei. Esmu dziļi pārliecināts, ka Latvija ir brīnišķīga vieta, kur dzīvot un strādāt, un es no sirds vēlos, lai tā tāda būtu arī turpmāk. Es redzu ļoti konkrētus risinājumus, kas jādara, lai Latvija kļūtu par arvien tīkamāku dzīvesvietu, un es ticu, ka tos var īstenot pietiekami īsā laikā.

Ļoti svarīgs ir atbalsts mazajiem uzņēmējiem. Mums visu laiku pieaug bezdarbs, un šogad vidēji tas būs jau lielāks par 10 %, bet valsts austrumu rajonos pat 25 %, tādēļ jāsniedz cilvēkiem iespēja pašiem par sevi parūpēties, jo acīmredzot valsts to spēs arvien mazāk. Beidzot jāizdara tas, ko vajadzēja jau sen – jāsamazina birokrātiskais slogs uzņēmējdarbībai. Pirmkārt, jādod iespēja dibināt uzņēmumu, un valstij ir jāpalīdz to izdarīt un reģistrēt, jāpalīdz noslēgt pirmos līgumus ar piegādātājiem un pasūtītājiem, jāpalīdz izvērtēt sastādītais biznesa plāns un vai ieceres varēs īstenot dzīvē. Darboties gribošiem cilvēkiem ir jābūt pieejamām bezmaksas konsultācijām, lai palīdzētu izdomāt, aprēķināt nodomāto un veikt birokrātiskās procedūras uzņēmuma darba uzsākšanai. Tomēr pats svarīgākais – ir jāvienkāršo nodokļu aprēķināšana un maksāšana. Uzņēmumiem ar apgrozījumu līdz 100 000.00 latu gadā ir jānosaka vienkāršota pievienotās vērtības un uzņēmuma ienākuma nodokļa maksāšanas kārtība, pašreizējos nodokļus aizstājot ar fiksētu maksājumu gadā valsts budžetā. Tas varētu būt apmēram no 8 līdz 12% no mēneša ieņēmumiem. Ko tas dotu?

Uzņēmējiem nebūtu jāpiemēro ļoti sarežģītie nodokļu akti un būtu vienkārši aprēķināt savus uzņēmējdarbības rezultātus. Tas viņus atbrīvotu no dažādām ne skaidrībām un ietaupītu viņu laiku, kā arī samazinātu uzņēmējdarbības risku attiecībā uz nodokļu nepareizu nomaksu. Valsts ieņēmumu dienests ļoti daudz soda par tīri formālām kļūdām. Vai par tādām, ko uzņēmējs ir pieļāvis tikai tādēļ, ka viņam nav pietiekamu zināšanu vai resursu, lai aptvertu milzīgi sarežģītos nodokļu likumus. Mēs nedrīkstam prasīt, lai mazie uzņēmumi pārzina sarežģītos nodokļu likumus. Ir jādod iespēja rēķināt vienkārši.

Arī ieņēmumu dienestam būtu vienkāršāk. Ja ir fiksētais maksājums, piemēram, 10% no apgrozījuma, tad ir viegli pārbaudīt vai tas ir samaksāts. Ietaupītos VID resursi un visiem būtu labāk.

Tāds ir mans skatījums uz situāciju Latvijā un attiecībā uz iespējām atrisināt krīzi. **BP**

Vai banka un uzņēmējs ir sadarbības partneri?

Apaļā galada diskusijā piedalījās:

Santa Purgaile SEB Uzņēmumu apkalpošanas atbalsta pārvaldes vadītāja,

Normunds Augusts SIA *Divīzija* direktors,

Andris Grigulis SIA *Nameks* valdes priekšsēdētājs,

Elga Zēģele žurnāla *Biznesa Psiholoģija* galvenā redaktore.

Galvenais jautājums, kas uztrauc daudzus uzņēmējus ir tas, ka bankas neizsniedz nekāda veida kredītus un prasa ķīlu, kaut vai personīgo māju. Tas aizvairo, kad nebija problēmu un uzņēmuma kontā grozījās lielas naudas summas, viņi bija labi klienti, bet tagad sarunas ir īsas un beidzas ar noraidījumu. Rodas jautājums – vai banka ir sadarbības partneris, kas atbalsta vai nē?

Elga: Lūdzu, īsumā pastāstiet par savu darbības jomu!

Andris: Mēs esam apsardzes kompānija un nodarbojamies ar drošības lietām. Uzņēmums pastāv jau divpadsmit gadus. Strādājam tikai ar drošības sistēmām - tās projektējam un uzstādām. Mūsu kompetencē ir viss, kas saistīts ar drošību.

Normunds: *Divīzija* ir prezentreklāmas uzņēmums, kas nodarbojas ar vizualizāciju, sākot no elementārām pildspalviņām līdz lielu plakātu drukai un izvietojumam. Es neesmu globālu problē-

mu risinātājs, bet es radu mazus instrumentus, ar ko strādāt, lai veidotu uzņēmuma tēlu.

Santa: SEB bankā vadu Uzņēmumu apkalpošanas atbalsta pārvaldi. Tā apkalpo un koordinē, kā arī sniedz atbalstu mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.

Andris: Kādu uzņēmumu banka uzskata par mazu un kādu par lielu?



Apaļā galada diskusija (no kreisās): Santa Purgaile, Andris Grigulis, Normunds Augusts

Santa: Par lieliem mēs uzskatām tos uzņēmumus, kuru gada apgrozījums ir 10 miljoni un vairāk. Visi pārējie tiek klasificēti grupā mazie un vidējie. Ar šiem uzņēmumiem strādājam, piedāvājam un izstrādājam nepieciešamos finanšu pakalpojumus, kā arī kopīgi risinām esošās problēmas. Palīdzam viņiem visās jomās, vai tā ir kredītesana, vai citi jautājumi no plašā bankas pakalpojumu klāsta.

Elga: Galvenais jautājums, kas uztrauc daudzus uzņēmējus ir tas, ka bankas neizsniedz nekāda veida kredītus un prasa ķīlu, kaut vai personīgo māju. Tas aizvairo, kad nebija problēmu un uzņēmuma kontā grozījās lielas naudas summas, viņi bija labi klienti, bet tagad sarunas ir īsas un beidzas ar noraidījumu. Rodas jautājums - vai banka ir sadarbības partneris, kas atbalsta vai nē?

Normunds: Līdz šim es cerēju, ka strādāju veiksmīgi, bet izrādās, ka arī es esmu nonācis grūtībās. Prezente klāmas materiālus un suvenīrus esmu izgatavojis daudzām bankām, arī SEB bankai. Šobrīd mani klienti skaita katru kapeiku. Tas nav īsti pareizi, un es viņiem atgādinu - piemēram, nopērkot šo pildspalviņu, neskaties, cik tu esi iztērējis, bet cik tā tev palīdzēs nopelnīt. Runājot par attiecībām ar bankām, es šobrīd jūtos lieks un nevajadzīgs. Sadarbība ir beigusies! Nākot uz šo sarunu, vēlējos, lai tā ir atklāta, jo gribu zināt - vai mēs esam interesanti viens otram? Vai man ir cerības uz atbalstu? Ja, nē, tad varbūt man jāreģistrē uzņēmums Lietuvā? Kādēļ man strādāt šeit, ja nav sadarbības un atbalsta. Vai bankas uzņēmējiem piedāvās risinājumus? Kādam mana uzņēmumam ir jābūt, lai es saņemtu atbalstu? Šobrīd palīdzību esmu lūdzis septiņām bankā, un man nekas netiek paskaidrots. Saruna ir īsa: "Nē! Paldies, ka atnācāt! Uzredzēšanos!" Tādas šobrīd ir atbildes.

Santa: Es labprāt pastāstīšu, kāds ir mūsu bankas skatījums uz šī brīža situāciju un kāda ir mūsu politika. Tas, ko mēs skaidrojam iekšējām un ārējām auditorijām, ir tas, ka ir viegli sadarboties tad, kad tirgus un ekonomika iet uz augšu, bet ir jāmācās sadarboties tad, kad notiek pretējs process. Sadarbība - tas nenozīmē tikai diskutēt un pieligt labas lietas. Sadarbība ir arī tad, ja tu grūtā brīdī vari izteikt savas vēlmes, kas otrai pusei nemaz nepatīk un kopīgi meklēt risinājumu. Uzskatu, ka jebkurā situācijā risinājumu var atrast. Svarīgi, lai abām pusēm būtu vēlēšanās to meklēt. Šī brīža saspringtajā ekonomiskajā situācijā ir gadījumi, kad banku darbiniekiem ir vieglāk un drošāk neko nedarīt. Bet tas neatbilst SEB mērķiem un uzstādījumiem. Mēs visiem spēkiem cenšamies panākt, lai bankā katrs darbinieks individuāli uzņem atbildību, pieņem lēmumus un rod risinājumus. Nākotnes prognozes nenoliedzami nav spožas, un mēs saprotam, ka mūsu klienti saskarsies ar finansiālām grūtībām - vieni mazākām, citiem lielākām. Šis laiks mums visiem kopīgi ir jāpārdzīvo. Vai grūts būs tikai šis gads vai arī nākamais, šobrīd ir ļoti grūti prognozēt. Klientiem varētu rasties priekšstats, ka bankas šobrīd nav ieinteresētas sadarboties, jo šī brīža nosacījumi, uz kādiem bankas vēlas veidot sadarbību, ir stingrāki nekā pirms gada vai diviem. Šobrīd daudziem klientiem ir apgrozāmo līdzekļu trūkums. Jau uzsākot sarunas par papildus finansējuma piešķiršanu mēs klientam darām zināmus nosacījumus, uz kādiem šo aizdevumu esam gatavi piešķirt. Pirmais, ko darām, fikšējam situāciju, kādā šobrīd atrodas klients kā no finansiālā, tā no nākotnes prognožu un pārvaldības viedokļa. Bankas nereti saņem pārmetumus par augstajām procentu likmēm. Vēlos paskaidrot, ka banka nenosaka - tev būs, piemēram, 3% un tev būs 5%, bet tev 0,2%. Procentu likme katram klientam tiek aprēķināta attiecībā pret riska pakāpi - finanšu, menedžmenta, kā arī vērtējot kopējās globālās

resursu cenas tirgū. Ja pirms gada visi rādītāji liecināja par to, ka likme var būt ļoti laba, tad šobrīd nereti redzam, ka no finansilā viedokļa likme objektīvi ir lielāka, jo pieaugušas gan resursu cenas, gan arī uzņēmuma riska pakāpe. Nākamā likmes noteikšanas sastāvdaļa ir nodrošinājums. Vairumā gadījumu uzņēmējs jau ir iekļājis firmai piederošu īpašumu, un, skatoties no tirgus vērtības viedokļa, pašlaik tā vērtība ir strauji kritusies. Tas nozīmē, ka atbilstoši mūsu prasībām ķīla vairs nav nasegta. Līdz ar to mums ir jānosaka citāda likme arī esošajam riskam, kas šobrīd ir divkārtējies, vai jāmeklē, kā papildus piesegt šo risku ar citu ķīlu. Ļoti bieži tiek prasītas īpašnieka personīgās garantijas vai nekustamais īpašums, vai kaut kas cits, kas ir pieejams. Mēs saprotam, ka subjektīvi tas nepatīk uzņēmumiem, bet ekonomikas stagnēšanas situācijā tikai sadarbība var atrisināt viņa problēmu. Banka nevar būt 100% pārliecināta, ka uzņēmumam izdosies sekmīgi turpināt darbību, jo tā, piemēram, ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību, un īpašnieks reāli riskē tikai ar to, kas ir bilancē. Ļoti bieži ir tā, ka vērtības, kas ir bilancē, nenosedz uzņēmuma kredītsaistības. Ja mēs - banka gribam virzīties uz priekšu, meklējot risinājumus, mums nepieciešams, lai īpašnieks sīt dūri pie krūtīm un saka: "Es zinu, ka viss būs kārtībā! Es meklēšu risinājumu!" Tāpēc mēs vēlamies, lai arī īpašnieks uzņem atbildību un dala risku ar banku. Situācijā, kad īpašnieks atsakās arī personīgi uzņemties atbildību par savu uzņēmumu, bankai ir jālemj, vai turpināt kopīgi risināt problēmsituāciju vai arī pārtraukt sadarbību. Mūsu bankas iekšēja nostāja ir, ka mūsu uzdevums ir ar klientiem maksimāli sadarboties un meklēt risinājumus. Mēs, cik iespējams, mēģināsim nepieņemt letālus gadījumus, jo tas ir pats pēdējais, ko var darīt. Mēs saprotam, ka šajā gadījumā ieguvēju nebūs. SEB bankai ir svarīga ilgtermiņa sadarbība. Mēs vēlamies, lai tā notiek un cenšamies, lai procesā aktīvi iesaistās visi darbinieki, kas strādā ar klientiem.

Elga: Piemēram, ja es dodu ķīlā savu māju, tad mani kredīta procenti būs zemāki?

Santa: Kā jau minēju iepriekš, tas, ka klients pats arī ir gatavs uzņemties atbildību, noteikti ietekmē arī procentu likmi.

Andris: Ja uzņēmumam samazinās apgrozāmie līdzekļi, un iestājas stagnācija, tas nav saistīts tikai ar banku, kurai, pēc manām domām, vajadzētu nākt palīgā, kaut vai ar padomu kā iziet no šīs situācijas, bet liela problēma ir tā, ka palielinās nodokļi. Manuprāt, tas ir pilnīgi stulbi, ja mēs maksājam nodokļus, pirms ir noslēdzies darījums. Mums piemēram, ir projekti, kas ilgst pat divus un trīs gadus. Tie ir valsts vai ārzemju partneru pasūtījumi, bet mums nodokļi ir jāsamaksā uz priekšu, kaut arī samaksu par padarīto vēl neesam saņēmuši. Tas nozīmē, ka mūsu apgrozāmo līdzekļu daudzumam ir jābūt nenormāli lielam. Lietas, kas saistās ar drošību, ir ļoti dārgas, ja partneri, no kuriem pērkam precis, daļēji mūs agrāk kreditēja, tad šobrīd viņi atsakās to darīt. Agrāk arī mūsu banka nāca mums pretim, kad griezāties pie viņiem, rādot noslēgtos līgumus, un viņi atvēra kredītu līniju uz konkrētajiem projektiem. Šobrīd bankas atsakās to darīt, jo uzskata, ka tas ir ļoti liels risks. Un, runa nav par procentiem. Ja līgums ar valsts iestādēm man ir par 200 000 latu, tad man nav tādu līdzekļu, lai es varētu dabūt 100 000 darbu uzsākšanai. Es

varu iekļāt visu, kas man ir - savu māju, sevi, suni, bet vienalga man tādas summas nebūs. Agrāk manā bankā bija prakse, kas bija slavējama, ka klientiem tika rīkoti semināri, un banka tajos izskaidroja savu politiku, ieteica dažādus risinājumus. Tagad viņi to vairs nedara.

Bankas varbūt nogaida, bet, kā Normunds teica, mēs nevaram apstāties. Tie cilvēki, kas strādā, viņi strādās arī turpmāk, jo nevienam negrib savu uzņēmumu novest līdz bankrotam. Visi vēlas attīstīties un strādāt. Protams, ir negodīgi uzņēmumi - viendienīši un divdienīši. Mēs esam savas valsts patrioti un nevēlamies savus uzņēmumus pārcelt uz citu valsti - strādāt te, bet nodokļus maksāt tur.

Tie, kas gadiem strādā, no tirgus nepazudīs. Bankām vajadzētu palīdzēt ar padomu un organizēt konferences vai cita veida pasākumus.

Santa: Es pilnīgi piekritu, ka svarīga ir klientu konsultēšana un izglītošana ar finansēm saistītos jautājumos. Neskatoties uz esošo ekonomisko situāciju, šobrīd esam uzsākuši īstenot jaunu programmu uzņēmēju atbalstam. Arī mēs savā attīstībā nevaram apstāties un domājam par jaunievedumiem. Izstrādājam īpašus piedāvājumus mazajiem un vidējiem uzņēmumiem. Klientiem piedāvāsim pamatvajadzību komplektu, kurā viens no punktiem ir arī apsoliņš, ka vismaz reizi gadā viņi tiks uzaicināti uz informatīvu semināru, kur dažādu jomu speciālisti stāstīs par aktuālajiem jautājumiem ekonomikā un par bankas kredīšanas politiku. Mūsu partneri un biznesa konsultanti ir piekrituši nākt talkā, lai stāstītu par izmaksu samazināšanu un darbības efektivizēšanu.

Otra lieta, par sajūtu, ka bankas ir apstājušās savā darbībā - es kā SEB Kredītu komitejas locekle varu teikt, ka mēs arī šobrīd piešķiram uzņēmumiem kredītus. Piemēram, viens no pēdējiem gadījumiem - uzņēmumam bija ļoti labi pasūtījumi, un mēs piešķirām faktoringa līnijas pret labiem debitoriem, apmaksājot rēķinus, kas būtu jāpiestāda valsts institūcijām, atbrīvojot uzņēmēju no maksām. Tāpat ir piešķirts finansējums augsto tehnoloģiju uzņēmumam pagājušā gada nogalē vairākiem valsts projektiem. Kredītlīnijas ir piešķirtas daudziem uzņēmējiem, jo redzam, ka klientam ir labi, stabili, ilgtermiņa līgumi. Esam palielinājuši limitus jau esošiem klientiem. Šobrīd biznesa koncentrējas lielākajās pilsētās, tādēļ visgrūtāk klājas mazajiem uzņēmumiem mazajās pilsētās, jo viņu klientu loks ir ierobežots.

Normunds: Vai banku darbinieki dodas uz tiem uzņēmumiem, kam izsniedz kredītus?

Santa: Jā, es pati esmu strādājusi reģionā un zinu, ka tā notiek.

Normunds: Tad tas ir ļoti reti. Ja man banka atsaka, es tās darbiniekam lūdzu: "Atbrauc pie manis, paskaties kā es strādāju! Man ir tehnika, darbinieki, darbs rit! Lūdzu, atbrauc!" Parasti bankas darbinieki atbild, ka atbrauks, bet pēc tam aizbaidinās, ka daudz darba un nav laika. Tā turpinās nedēļu no nedēļas un es nesānu konkrētu atbildi - ne jā, ne nē. Kad laiks ir zaudēts, man vienkārši pasaka - nē.

Santa: Arī mēs savā bankā nevaram izvairīties no cilvēciskā fak-

tora. Tomēr mūsu uzstādījums ir, ka darījuma vadītājam ir jābrauc un jātiekas ar klientu viņa uzņēmumā, lai redzētu esošo situāciju.

Normunds: Šobrīd es esmu runājis ar septiņām bankām, izņemot SEB. Jau augustā uzsāku sarunas, kad man no darījumiem nebija samazinājies neviens santīms. Katru gadu uz Ziemassvētkiem mums, reklāmistiem, ir vislielākā peļņa, bet šogad bija kritums. Daudzi no maniem lielajiem klientiem atteicās no dāvanu pasūtīšanas sadarbības partneriem un dāvināja pašu ražoto produkciju.

Andris: Tas ir pilnīgi saprotams, ka klienti sāk rēķināt. Arī mēs to izjūtam, jo naudas cilvēkiem ir mazāk, bet jāmaksā par siltumu, elektrību un vēl kāds kredīts. Šādā situācijā viņi nolemj, ka no apsardzes mājai vai dzīvoklim var atteikties, viņi vairs nemaksā abonēšanas maksu, un aiziet zudumā visas uzstādītās iekārtas. Saprotams, visi atsakās no prezentēklāmas. Pirms pieciem gadiem mēs jaunu produktu gribējām reklamēt, izmantojot radio, bet mēs nevarējām nevienā kanālā nopirkt pat minūti. Šobrīd man zvana SWH, Skonto un citi, jo atceras, tagad arī viņiem trūkst reklāmdevēju.

Normunds: Reklāmas industrija Latvijā šobrīd ir uz izmiršanas robežas. Ārzemju partneri, pateicoties ziņu aģentūru aktīvam darbam, ir pateikuši: "Normund, tu esi *foršs džeks*, tas, ko tu dari ir *super*, bet kredītu līnija tev pie mums ir slēgta! Visu vari dabūt ar priekšapmaksu." Tas nozīmē - labākajā gadījumā 60 dienas, kad sāksies naudas kustība. Es klientam nevaru prasīt priekšapmaksu, viņš nesapratīs - kāda maksa, ja neesmu redzējis rezultātu. Ko man darīt? Ko man darīt?

Andris: Man jau ir līdzīgi - valsts iestādes apstiprina, ka tenderi esam uzvarējuši. Tas nozīmē, ka mums jārealizē projekts. Tikai, kad viss būs paveikts, vēl pēc 60 dienām tiks veikta apmaksa. Labi ir tikai gada beigās, tad viņi ir gatavi maksāt uzreiz pat par nepabeigtiem projektiem.

Santa: Esošajos apstākļos sāk darboties Maslova vajadzību piramīda. Šobrīd vismazākajās grūtībās ir tie, kas var nodrošināt tās vajadzības, kas atrodas piramīdas apakšā. Ja uzņēmuma piedāvātie produkti atrodas tuvāk piramīdas augšgalam, tad grūtības ir lielākas.

Bankai ir svarīga valsts iezīmētā nākotnes vīzija. Gribot negribot ir jāsauc valsts atbildība par šo situāciju. Jo ātrāk būs skaidrība par reālām valdības darbībām, jo ātrāk mēs varēsim plānot savu rīcību. Šodien mēs nezinām, kam un cik daudz valsts palīdzēs un kāda ir pamatstratēģija.

Elga: Mēs aizņemsimies 5 miljardus, kas ir Latvijas gada budžets. Atdodot naudu, mēs atkal paliekam bez nekā, jo uzkrājumi nevar veidoties. Faktiski, mēs nonākam aizdevēju jūgā.

Santa: Viss ir atkarīgs no tā, kā nauda tiks izmantota. Ja tā radīs pievienoto vērtību, tad domāju, problēmu nebūs. Šobrīd vārdos tiek deklarēts, ka valsts atbalstīs ražotājus un uzņēmējus, kas ar savu darbību veido valsts kopproduktu. Svarīgi, lai iekšējais pa-

tēriņš vairāk ir balstīts uz iekšējo produkciju, ko saražo mūsu uzņēmumi. Ir izskanējis apsveicams priekšlikums, lai visi valsts iepirkumi tiek organizēti mūsu ražotajām precēm. Tagad ir svarīgs valdības pieņemtais lēmums. Var jau teikt, ka bankām jāatbalsta ražotāji, bet valdībai ir jābūt tai, kas pasaka, kuras nozares tiks atbalstītas. Arī bankām ir jāzina šī stratēģija, lai varētu dot savu ieguldījumu ekonomikas sildīšanā un uzņēmēju atbalstā.

Normunds: Precīzāk tas, kuram garākas rokas.

Andris: Runājot par produktiem ar augstu pievienoto vērtību ir jāsecina, ka tas ir diezgan utopiski. Piemēram, mēs ražojam automašīnām datorus drošības sistēmām. Tas ir veiksmīgs produkts un to izmanto pat policijas mašīnām. Diemžēl visus šāda veida produktus mēs tik ļoti sadārdzinām, ka tie pasaules tirgos nav konkurētspējīgi. Par tik augstu cenu tos neviens nepirks.

Santa: Vai augsta cena veidojas dēļ nodokļiem? Uzņēmumam ir jāsaprot, kas veido kopējo produkta cenu.

Andris: Jā! Ja pie projekta realizācijas strādājam gadu, tad izmaksas ir ļoti lielas. Mēs varam nopirkt līdzīgu produktu Amerikā atvest un atmuitot, un rezultātā tas maksās lētāk. Man jāmaksā algas inženieriem, programmistiem un daudziem citiem cilvēkiem. Rezultātā, vieglāk ir ko līdzīgu nopirkt Ķīnā par 200 latiem lētāk nekā Latvijā.

Santa: Bet, par to jau ir runa, ja valsts politika paredz, ka ražotājus ir jāatbalsta, tad valstij vajadzētu pārskatīt nodokļu sistēmu. Ja saprotam tos cēloņus, kas gremdē ekonomiku, tad varam arī risinājumu atrast.

Andris: Piekritu, ka cēlonis ir nodokļi. Piemēram, ir neprāts palielināt nodokļus zaļu ražotājiem, kas ir vienīgie, kuru produkcija ir konkurētspējīga pasaulē, ar kuru mēs varam lepoties. Tagad arī šī joma ir nogremdēta, un nav ko brīnīties, ja zāles kā kontrabandu vedis no Baltkrievijas, tāpat kā cigaretes.

Normunds: Liekas, ka mums vairs svarīgs nav nekas - ne zāles, ne ražošana, ne drošība. To jau mēs redzējām 13. janvārī.

Andris: Valsts lielā mērā balstās uz drošības struktūrām. Policijā strādā cilvēki un arī viņiem ir sava paš aizsardzība, arī viņiem ir jāsaņem cilvēka cienīga alga. Tiek samazināti ierindas policisti, bet saglabāta tiek policijas ierēdniecība. Pēc janvāra notikumiem redzējām, cik svarīga ir video novērošana. Daudzi no tiem ir mūsu projekti - video novērošana Rīgas pilsētā un skolās. Tehnoloģijas samazina cilvēku resursus. Tā tas ir visās pasaules valstīs, tur kameras atrodas visos stūros. Kāpēc policistu uz ielām ir maz? Tāpēc, ka viņi tāpat redz, kas notiek pilsētā un viss ir dokumentēts. Vajadzīgas tikai dažas patruļmašīnas.

Santa: Protams, ka mums ir jāseko līdzi tehnoloģijām, jo tā ir reāla izmaksu samazināšana.

Elga: Kā Jūs, Santa, komentētu Šlesera kunga priekšlikumu bankām atteikties no soda procentiem.

Santa: Viņš ar to domāja ne tikai soda procentus. Par soda procentiem bankas neuztrauktos, jo soda procenti ir ārkārtas gadījums. Šlesera kungs runāja par procentu nemaksāšanu vispār un par kredītu neatdošanu.

Normunds: Viņš bankām norādīja - jūs iesākat problēmas, tad, lūdzu, uzņemieties atbildību!

Santa: Privātpersonu un uzņēmēju vidē tiek cilāts un dažādi izprasts šis procentu kapitalizācijas jēdziens. Ar procentu kapitalizāciju saprotam uzkrāto procentu pievienošanu pamatsummai. Šādi gan tiek palielināta kredīta summa un tad no šīs summas tiek maksāti procenti. Var nemaksāt procentus, un tos krāt kādu laiku un tad fiksēt šo summu. Kā rāda pasaules pieredze, šāds princips ir pielietojams, taču veiksmīgs tas būs tikai brīdī, kad krīze ir sasniegusi savu zemāko punktu un ir vērojamas ekonomikas atkopšanās pazīmes. Šādā situācijā ir iespējama procentu kapitalizācija, jo mēs zinām, ka tālāk būs augšupeja. Bet šajā brīdī, kapitalizējot procentus, īpaši uzņēmumiem, manā izpratnē gan banka, kas to dara, gan uzņēmējs rada iespēju nonākt ļoti lielās finansiālās grūtībās, jo saistības pieaug, bet vērtība īpašumam un produktiem krītas. Līdz ar to starpība paliek vēl lielāka. Uzņēmējs ir priecīgs - viņš domā, es tagad vismaz pusgadu naktīs varu gulēt mierīgi. Bet, skatoties ilgtermiņā, viņš sev izrok vēl dziļāku bedri. Maniem vārdiem ir ekonomisks pamats, jo teorija ar praksi pilnīgi sakrīt visos gadījumos, kad tas ir mēģināts. Ja uzņēmums neraugoties uz savām saistībām spēj tomēr maksāt procentus, tad kopā ar banku viņš var mēģināt iziet cauri krīzei. Ja situācija ir tāda, ka uzņēmējam nav naudas, ir jādomā par darbības apturēšanu. Ja uzņēmējs, pārstrukturējot un optimizējot darbību, spēj maksāt procentus, tad mēs saprotam, kas viss ir kārtībā, un mēs varam sadarbību turpināt. Ja uzņēmums pārstrukturējas, bet vienalga nevar maksāt procentus, tad teikšu skarbi - nebūs dzīvotājs!

Andris: Varbūt, tomēr kredītu brīvdienas uzņēmumiem būtu jādod.

Santa: Ja procenti tiek maksāti, tad visbiežāk atliekam uz pusgadu vai pat līdz gadam visus pamatsummas maksājumus. Jā, to mēs darām arī pašlaik, tas mums ir ikdienas darbs. Mājokļu tirgū, kur apakšā ir cilvēks, kas ir nopircis dzīvokli bez spekulatīviem nolūkiem, banka ļoti daudz nāks pretim klientam. Mūsu bankā nebūs tādu gadījumu, ka kāds tiks izlikts uz ielas. Uz mums gulstas pārāk liela sociālā atbildība, lai tā rīkotos.

Elga: Vai bankām ir klientu "baltie un melnie" saraksti? Jo uzņēmēji ir dažādi - nodibina vienu uzņēmumu, paņem kredītu un tad - bankrots, tad šis cilvēks dibina nākošo firmu un atkal bankrots. Bet kāds cits, neraugoties uz grūtībām, visas saistības nokārto.

Santa: Protams, par katru uzņēmumu mums glabājas sadarbības vēsture.

Normunds: Tās ir SEB vai kopīgās datu bāzes?

Andris: Kādreiz, kad strādāju bankā, mēs uzsākām darbu pie datu bāzu izveides, lai bankas var apmainīties ar datiem, bet tās nevarēja un negribēja vienoties un katra veidoja savas datu bāzes.

Santa: Šobrīd ir izveidots kopējais Latvijas Bankas kredītu reģistrs, kas būtiski atvieglo banku darbinieku ikdienu un sniedz informāciju par klienta esošajām un bijušajām kredītsaistībām.

Andris: Nepiekrītu informācijai, ko bankām sniedz parādu piedzinēji. Bankas uzticas *Kreditreformai* un citām firmām, nepārbaudot informāciju. Cilvēks, aizejot no dzīvokļa, atsakās no interneta, uzraksta iesniegumu, bet tad parādās parādnieku sarakstos, jo it kā neesot samaksājis visu līguma summu - 50,00 latus. Tā cilvēks nonāk banku melnajā sarakstā. Es pats 1994. gadā atteicos *Baltcom* pakalpojumiem un atdevu dekoderi, bet ierakstīts, ka tas nav nodots, kaut arī man ir papīri ar parakstiem un zīmogiem. Paldies Dievam, ka bankā esmu labs klients un par to varam pasmieties.

Santa: Pastāv trīs pamatdatu bāzes, ko izmantojam. Skatāmies arī *Kreditreformu*, bet tā ir vismaznozīmīgākā. Mēs zinām par šādiem gadījumiem. Lai kā arī nebūtu, ieraksts datu bāzē ir pamats aprunāties ar klientu. Vēl ir kopējais parādnieku reģistrs, kur ieraksts tiek veikts pēc vienotiem kritērijiem, saņemot informāciju no kredītiestādēm. Mums tas ir svarīgi, lai saprastu, vai uzņēmumam ir vēl citas saistības. Ja redzam, ka tam ir bijuša saistības, bet reģistrā tas nav, tātad viss ir laicīgi nokārtots. Tas nozīmē, ka disciplīna ir laba un tas dod daudzus plusus.

Normunds: Ja uzņēmējs ir strādājis ar citu banku, tad, pārnākot pie jums, informācijas par iepriekšējiem darījumiem nebūs.

Santa: Jā, mēs redzam tikai vai viņam ir saistības un vai viņš nav parādnieku reģistrā. Mēs nezinām, cik labs klients viņš ir bijis no citu pakalpojumu viedokļa - kādi depozīti ir bijuši, cik lielas naudas summas bankā ir turētas.

Normunds: Tātad, pārejot uz citu banku, nostrādā tikai cilvēciskais faktors.

Santa: Mums ir bijuši pārkreditācijas gadījumi, kad pats uzņēmējs ir nesis un rādījis kontu izdrukas un citus dokumentus par iepriekšējo sadarbību citā bankā. Tā jau parāda arī finanšu pārskati. Mums ir tiesības lūgt klientam papildu informāciju par savu finanšu situāciju iepriekš.

Normunds: Jā, nodokļu politika mūsu valstī visvairāk priecē - jo tu esi bagātāks, jo tu mazākus nodokļus maksā. Es kā uzņēmējs, pie kura strādā 11 cilvēki, apgrozu pietiekoši lielus līdzekļus, esmu pazīstams nozarē un dodu darbu vēl citām firmām - aptuveni 100 cilvēkiem, tagad esmu nopietnās grūtībās, jo bankas nevēlas sadarbīties. Man nevajag naudu, lai dod, bet man vajag faktoringu. Es atnāku ar pavadzīmi, kur iepērku materiālus, jo tas ir resurss, lai varu turpināt strādāt. Tam visam ir pamatojums - līgumi. Diemžēl tam nav nozīmes, un mans lūgums netiek izskatīts.

Santa: Te ir jāņem vērā arī cilvēciskais faktors. Banķieru būtība lielā mērā ir balstīta uz cilvēku spēju atklāti kontaktēties un kontaktus uzturēt. Svarīgi iegūt abpusēju uzticību. Pirmkārt, bankas darbiniekam ir jāņem vērā uzņēmēja uzticība, lai viņš atklāti stāstītu ne tikai par labo, bet arī par grūtībām. Ja sadarbība nebalstās uz uzticēšanos, tad paliek neatrisinātas problēmas. Ir labi, ja bankas darbinieks ar konkrēto uzņēmumu strādā jau vairākus gadus, to pazīst, ir bijis uzņēmumā.

Elga: Kā izveidot labas attiecības?

Santa: Nevienam jau nav slikts cilvēks, bet diemžēl mums ne ar visiem klientiem veidojas kontakts. Receptes nav! Ja nolemjam sadarbīties, un ir sajūta - jā, šajā bankā es palieku, tad citur meklējumi nav jāturpina. Dažreiz kontakts neveidojas, jo konkrētas jomas pārstāvjiem liekas, ka citiem ir pieejama tāda pati informācija kā viņam, ka nav vērts runāt par zināmām lietām.

Normunds: No pieredzes varu teikt, ka iet uz nākamo banku kā lūdzējam, tas ar katru reizi ir pazemojošāks.

Andris: Darba devēju konfederācijas vadītāja izteica labu domu - kā likt valdībai saprast, ka ekonomiskā politika nav pareiza. Mēs, uzņēmēji, nevaram streikot, jo sitam sev pa kabatu. Ja tā turpināsies, tad pieņemsim lēmumu nemaksāt nodokļus. Es uzskatu, ka tas būs pareizi, ja valdība nerisina ar uzņēmējdarbību saistītus jautājumus.

Elga: Tad jau tā būs Nodokļu revolūcija!

Normunds: Iedomājieties, kas notiks, ja no līdz divdesmitajam datumam bankā neienāks Rīgas pilsētas iedzīvotāju ienākumu nodokļu nauda. Kas notiek piecās dienās bankai, Rīgas domei un valstij. Manuprāt, tas būtu graužīgi. Līdz šim es katru gadu algas kāpināju, bet šogad pirmo reizi esmu samazinājis uz pusi.

Andris: Nesaprotu, vai valdībai tiešām nav konsultantu finanšu jomā. Līdzīgas situācijas ir bijušas citās valstīs, piemēram, Somijā, Ungārijā, Zviedrijā. Kāpēc mēs neanalizējam šīs pieredzes? Vai tiešām valdība domā, ka palielinot nodokļus palielināsies ieņēmumu daļa? Mēs nebūsim spējīgi to maksāt un samazināsim darbiniekiem algas, vai pieņemsim darbā uz pusslodzi. Atkal atgriezīsimies pie aplokšņu algām, no kurām tikko esam tikuši prom. Dibināsim uzņēmumus citās valstīs, kur aizplūdis nodoklis, bet reāli strādāsim Latvijā. Amerikā ir 15% pievienotās vērtības nodoklis, un sociālais - 10%. Būs jāizmanto *ofšori*.

Elga: Santa, lūdzu, pastāstiet par īpašo piedāvājumu uzņēmējiem!

Santa: Tie ir divi dažādi piedāvājumi. Pirmkārt, tās ir pamatlīnijas, kas maziem un vidējiem uzņēmējiem ir vajadzīgas, strādājot ar banku. Parasti šajos uzņēmumos firmas un uzņēmēja maciņš ir viens un tas pats. Tādēļ mēs savā piedāvājumā salikām tos kopā. Tur būs pamatpakalpojumi - konti, kartes, elektroniskie maksājumu kanāli, uzlabotas drošības funkcijas, būs atlaides transak-

cijām. Vienlaikus īpašnieks saņems īpašo piedāvājumu - kontu karti un bez maksa dažādu kanālu izmantošanu, saņems lielākas procentu likmes par noguldījumiem atvērtajā depozītā. Vēl interesanti ir sadarbības partneru īpašie piedāvājumi - SEB klientam par īpašu cenu būs pieejami *Lettecom* pakalpojumi, programmnodrošinājums, grāmatvedības pakalpojumi, biroja tehnika, un daudz kas cits, ko klienti varēs iegādāties lētāk.

Elga: Vai es kā esošais klients to varēšu izmantot?

Santa: Jā. Gada laikā šo komplektu uzlabosim vēl ar citām lietām. Rudenī klientus vēl pārsteigsim ar interesantiem un saistošiem piedāvājumiem.

Normunds: Nobeigumā gribu teikt, ka mani kā uzņēmēju neapmierina, ka sadarbības ar banku pamatā tik lielu lomu spēlē cilvēciskais faktors, jo zem tā visa ir cipari un citi cilvēki, zem tiem citiem cilvēkiem vēl citi cilvēki un ģimenes un maksājumi. Šajos Ziemassvētkos daudzi klientiem dāvināja alkoholu, jo labs cilvēks vai slikts, bet visi dzer.

Andris: Kopš sākusies krīze, sestdienās un svētdienās, pat skaistā laikā cilvēki vairs nebrauc atpūsties dabā, vai uz *Lido* centru, jo kā saka valdība - viņiem ir galvā krīze. Tomēr ne vien galvā, bet arī kabatā un izklaides vairs nevaram atļauties. Nav ko brīnīties, ka viņi vienkārši aiziet un nopērk *polšu* un piedzeras.

Normunds: Piedzeras, aizmiegs, pamostas ar sāpošu galvu, dienu pavada stulbi skatoties televizoru, kuru arī drīzumā var atslēgt, un pirmdien uz darbu! Tāda dzīve!

Andris: Varam prognozēt, ka plauks alkohola bizness!

Santa: Rezumējot es tomēr negribu piekrist, ka, izsniedzot kredītu, darbojas tikai un vienīgi cilvēciskais faktors. Cilvēki vada procesu, bet cipari vienāla ir daļrunīgāki, un to nevienam cilvēkam ar savu personību nekompensēs. Svarīgi ir lietās sākt risināt savlaicīgi, kamēr vēl neesi ieslīdzis problēmās. Psiholoģiski svarīgi ir neslēpties, bet nākt un runāt.

Andris: Es uzskatu, ka jāseko savam biznesam un laicīgi jādoma, un jāoptimizē savi izdevumi. Nevar vairs divreiz gadā braukt atvaļinājumā, lai apskatītu pasauli. Sekot biznesam un darbiniekiem. Daudzi uzņēmumi ir nonākuši pie atziņas, ka vajag drošības sistēmas, piemēram, lai no mājas var sekot darbam uzņēmumā - vai cilvēki strādā un, kas ir aktuāli, lai nezog. Ja samazinām algu, tad sākas zagšana. Procesi ir jākontrolē.

Normunds: Analizējot savu darbu, secinu, ka, kaut arī jau pirms gada sāku savilkt jostu ciešāk, tomēr esmu nokavējis. Nevienam reklāmas biznesā nav uzkrājumu, bet visiem ir tikai saistības, saistības un saistības.

Andris: Normund, es domāju, ka uzkrājumu nav nevienam, jo ir normāli, ka līdzekļus ieguldām uzņēmuma attīstībā. **BP**

Kā zelts

Latvija!

Tavs vārds ir dārgs un spožs kā zelts. Simtgadu sapņojums ir piepildījies. Mūsu ilgas, mūsu cerības ir kļuvušas dzīvas. Mūsu sirdis dreb laimē, sākot no bērna līdz sirmgalvim.

Latvija!

Mūsu acis lai nu redz tevi kļūstam jo dienas jo dižāku. Mūsu ausis lai dzird tavu atdzimšanu daudzinaam skaistas dziesmas. Lai mūsu mutes ir tīras kā zelts, izrunājot Tavu mīlo vārdu.

Latvija!

Lai mūsu visapslēptākās domas ir šķīstas kā zelts un lai tās kavējas vien pie Tevis, pie Tevis. Lai mūsu nodomi ir cēli un lieli. Lai visi mūsu prāti ir vērsti uz Tevi, uz Tevi.

Latvija!

Visi mūsu darbi lai ir kā zelts. Lai tie ir nesavtīgi un kļūst Tev par dārgu rotu. Lai mūsu visu rotāta – kaut pastarīte – tu būtu daiļākā starp māsām, kā senu senās dziesmās jau sacīts.

J. Jaunsudrabiņš



Ludolfs Liberts — Saulainas nākotnes vēstnesis — Sīmejums „Atpūtai”.

“Gaišās nākotnes vēstnesis”

Ludolf Liberts, žurnāls “Atpūta”, 1926.g.



krīze atnākusi vai tāpēc krist panikā?

Raksts tapis sadarbībā ar *Komerzglītības centru*

2009. gada sākumā vārdam „Krīze” ir īpaša nozīme un skanējums – tas pat varētu būt viens no biežāk lietotajiem terminiem publiskajā telpā. Vēl Latvijā un plašajā pasaulē runā par „Ekonomisko lejupslīdi”, piemin „Recesiju”, atceras Amerikas „Lielo depresiju”, runā par uzņēmumu „Maksātnespēju”, „Bankrotiem” un „Bezdarbu”. Un masu mēdijos vēl tikai turpinās diskusijas par to vai visas šīs nepatikšanas ir jau sasniegušas savu kulmināciju, vai ir tikai savā sākumā. Tāpēc, protams, tiek pārrunātas iespējas un risinājumi, kā pasargāt sevi, uzņēmumus, darbiniekus un iedzīvotājus no krīzes. Patiesi, šis jautājums ir aktuāls ikvienam uzņēmējam, vadītājam un speciālistam, aktīvam cilvēkam.



Kas tad ir „Krīze”?

Vārds „Krīze” tiek lietots bieži, un tas nav jaunvārds. Vēl sen pirms šīs gadu mijas jau ir bijuši gan krīzes centri, gan krīzes plāni, un ir bijušas krīzes valdībā, vienā vai otrā valstī, un arī cilvēku privātajā dzīvē. Cilvēki bieži lieto dažādām parādībām vienu un to pašu nosaukumu vai arī sauc vienu un to pašu lietu dažādos vārdos. Tāpēc, pirms mesties cīņā ar Krīzi un tās radītajiem efektiem, varbūt ir vērts zināt, kas ir šī parādība, ko dēvē par krīzi? Definīciju ir daudz, un tās ir dažādas, viena no, manuprāt, veiksmīgākajām par krīzi dēvē nestabilu vai bīstamu situāciju sociālajā, ekonomiskajā, politiskajā vai militārajā jomā, kas var novest pie traumatiskām vai stresa pilnām pārmaiņām cilvēka dzīvē. Vadoties pēc šāda formulējuma, Latvijā un pasaulē šobrīd patiešām ir krīze – nestabilitāte ir liela, un ir arī bīstamība sociālajā, ekonomiskajā un arī politiskajā sfērā.

Mēdz būt arī citas situācijas biznesā un sadzīvē, kas saistītas ar bīstamību vai nestabilitāti un, ko arī dažkārt nosauc par krīzi. Tāds var būt nelaimes gadījums, avārija, arī atsevišķu cilvēku ļaunprātīga vai noziedzīga rīcība, skandāls ap kādu atklātībā nonākušu faktu. Lai arī šādu situāciju risināšanā mēdz iesaistīt krīzes speciālistus, kas strādā saskaņā ar krīzes situācijas rīcības plānu, tomēr jāatzīst, ka šādiem notikumiem ir salīdzinoši lokāls un īslaicīgs raksturs, tāpēc arī tos varētu drīzāk dēvēt par incidentiem, nevis krīzēm. Sava, specifiska krīzes, risku un bīstamības interpretācija ir tiem, kam šādas situācijas ir daļa no ikdienas darba – glābšanas dienestiem, sprādzienbīstamo kravu pārvadātājiem, investīciju fondu pārvaldniekiem.

Ir virkne rīku un darbību, kas tiek izmantotas krīzes situācijās. To galvenais mērķis ir mazināt šo notikumu negatīvo ietekmi uz uzņēmumu vai sabiedrību. Tāpēc tiek veidoti scenāriji, risku izvērtējumi, izstrādāti ārkārtas situāciju plāni, veidotas krīzes komandas, veidota speciāla komunikācija. Ir gadījumi, kad krīzes vai incidenta sekas palīdz mazināt savlaicīga īpašuma, biznesa vai atbildības apdrošināšana.

Lai arī definīcijas un interpretācijas mēdz būt dažādas, pašlaik ar vārdu „Krīze” visbiežāk saprot tieši ekonomisko krīzi valstī un pasaulē, un pie tās tad arī atgriežamies.

Ko darīt, kad iestājusies krīze?

Ekonomiskā krīze Latvijā un pasaulē ir noticis fakts. Tas gan ir ārējs faktors, ko katrs no mums atsevišķi izmainīt nevar, tāpēc runas vien šo krīzi par nebijušu nepadarīs. Bet mēs vislabāk varam domāt un lemt par to, ko pašiem darīt un kā rīkoties šajā situācijā.

Un šajā sakarā gribu pieminēt kādu zīmīgu anekdoti:

Ir Otrais Pasaules karš. Maskava. Centrālā dzelzceļa stacija. Uz perona satraukti rosās jaunkareivis ar mantu maisu plecā un jautā stacijas dežurāntam – Kad būs vilciens uz fronti? – Pēc divām vai trim dienām – saka stacijas dežurānts. – Kāpēc tāda neskaidrība? – brīnās jaunkareivis, un dežurānts atbild – Nu, kā – ir taču karš!

Tas pats laiks, Otrais Pasaules karš. Berlīne. Centrālā dzelzceļa stacija. Uz perona satraukti rosās jaunkareivis ar mantu maisu plecā un jautā stacijas dežurāntam – Kad būs vilciens uz fronti?

– Pulksten 15.42 minūtēs un 40 sekundēs – atbild stacijas dežurants. – Kāpēc tik precīzi? – brīnās jaun Kareivis, uz to stacijas dežurants saka – Nu, kā – ir taču karš!

Līdzīgi kā anekdotē – krīze (karš) ir Tur, ārā, bet mūsu pašu ziņā ir izlemēt, vai tāpēc mūsu uzņēmumā valdīs haoss un neskaidrība, vai gluži otrādi – noteikta kārtība, precizitāte un disciplīna. Var jau mēģināt paļauties uz veiksmi, gaidīt laimīgu gadījumu, tomēr parasti labāk pasargāti ir tie, kas paši par sevi parūpējas. Tas būtu pārāk vienkārši un neticami, ja vienā publikācijā būtu apkopotas visas receptes un brīnumzāļītes uzņēmumam, kas nonācis sarežģītā situācijā. Tomēr dažas svarīgas lietas der atgādināt.

Viena no biznesa aksiomām saka – Ja ir klients – ir business, nav klienta – nav arī biznesa. Tāpēc viens no pirmajiem jautājumiem, ko krīzes apstākļos būtu jāpārbauda – kas notiek ar mūsu klientiem? Kādas ir viņu aktualitātes? Varbūt klients nekur nav pazu-

nozēšanu dažus mēnešus, nedēļas un pat dienas uz priekšu, kā arī stingru disciplīnu attiecībā uz iepirkumiem, noliktavas atlikumu un norēķiniem par sniegtajiem pakalpojumiem un piegādāto produkciju.

Mērķtiecīga pārdošana, naudas plūsmas plānošana un kontrole varētu būt pirmie divi kontrolpunkti, ko pārbaudīt un sakārtot uzņēmumā.

Komunikācija – ar visām ieinteresētajām pusēm

Attiecībā uz krīzi, un vēl jo vairāk – attiecībā uz incidentiem ir tā, ka nevis pats notikums, bet tā radītā negatīva publicitāte vai baumas ir tieši tas, kas nogremdē vai iedragā uzņēmumu. Tā vairākkārt ir bijis gan ar bankām, kad noguldītāji steidzas izņemt savus uzkrājumus, gan arī tirdzniecības centriem un ražošanas uzņēmumiem, kad piegādātāji atsauc savas preces vai aptur pa-

Viena no biznesa aksiomām saka – Ja ir klients – ir business, nav klienta – nav arī biznesa. Tāpēc viens no pirmajiem jautājumiem, ko krīzes apstākļos būtu jāpārbauda – kas notiek ar mūsu klientiem?

dis, un nav iemesla uztraukumam? Vai klientam šobrīd ir jaunas prasības un vajadzības, un, atbilstoši pārskatot savu piedāvājumu, var turpināt biznesu? Bet varbūt arī klients ir apmulsis pašreizējā situācijā, un viņam jāatgādina par sevi un jāpalīdz pieņemt lēmumu vai izdarīt izvēli?

Jau pirms gada un pat pirms diviem vairāku uzņēmumu vadītāju teiktajā saklausīju atziņas, ka laiks, kad klienti paši nāk un uzprasās, tuvojas beigām un ir jāgatavojas aktīvākai pārdošanai. Nu šī prognoze ir piepildījusies – klienti vairs nesteidzas uz tirdzniecības centriem, neieperk īpašumus un automašīnas, un krietni vairāk apdomā savus pirkumus un vajadzības. Ja tā, tad uzņēmumam ir pēdējais laiks atjaunot aktīvu pārdošanu un kompetentu klientu apkalpošanu (vai arī beidzot izveidot to, ja tādas agrāk nav bijis). Bet gribētu īpaši uzsvērt vārdus „aktīvu” un „kompetentu”, un nevis uzmācīgu. Pārāk agresīva, uzmācīga pārdošana un izmisīga klientu apkalpošana, pārspīlētas atlaides un pārlieku dāsni solījumi drīzāk liecinās par problēmām uzņēmumā un labākajā gadījumā var nostrādāt kā īslaicīgs ielāps, bet diez vai veicinās izveidot ilgtermiņa un noturīgas attiecības ar klientu.

Vēl īpaši svarīgi ir sekot naudas plūsmai un apgrozāmo līdzekļu pieejamībai (to sauc arī par likviditātes nodrošināšanu). Tas var būt pat svarīgāk nekā apgrozījums! Diemžēl pārāk bieži ir redzēti piemēri, kad apjomīgi projekti un biznesi aiziet nebūtībā laikā nenomaksātu rēķinu vai nenokārtotu saistību dēļ. Šo ironiju vēl rūgtāku padara fakts, ka summas, kuru dēļ ir apturēta uzņēmumu darbība, ir bijušas nelielas – pat daži simti vai daži tūkstoši latu, salīdzinot ar biznesā investētajiem miljoniem. Lai pārvaldītu naudas plūsmu, nūdien nevar paļauties uz laimīgu gadījumu – tam pat nepietiek ar kontroli vien – vajag plānošanu un prog-

kalpojumu sniegšanu, un arī politiskajā sfērā, kad slepenas vai pusslepenas vienošanās noved pie amatpersonu vai valdību demisijas.

Ja iztrūkst skaidras un pārliecinošas ziņas no vadības par uzņēmumā notiekošo, tad katram ir ļauts interpretēt notikumus pa savam. Ne vienmēr šīs interpretācijas būs pareizas, un vēl retāk tās būs uzņēmumam labvēlīgas. Uzņēmuma darbībā ieinteresētās puses arī ir vairākas – klienti, darbinieki, piegādātāji, partneri, asociācijas biedri, arodbiedrības, pašvaldības un arī paši īpašnieki vai akciju turētāji – un informācijas trūkuma apstākļos katra puse ziņas un notikumus interpretēs atšķirīgi. Protams, komunikācija ar visām pusēm prasa gan laiku, gan enerģiju, un tā nekad nav viegla, jo neatbildēto jautājumu parasti ir vairāk nekā skaidro atbilžu. Klausītāji vienmēr atradīs iemeslu paust savu neapmierinātību par ziņu skopumu, vispārību vai arī pārāk lielu detalizāciju, bet atliek novēlēt, lai šie krikumi nekalpo par iemeslu klusēt un izvairīties no sarunas.

No negadījumiem un arī no krīzes pasargāts nav neviens, bet tieši mērķtiecīga rīcība un skaidra komunikācija par notiekošo un izdarīto ir palīdzējusi daudziem uzņēmumiem nostiprināt vēl vairāk savu reputāciju pēc pārdzīvotiem incidentiem un biznesa problēmām. Komunikācija – tā tomēr ir lieliska iespēja un var vien novēlēt neizniekot to!

Tāču, lai būtu atbilstoši un aktuāli paziņojumi, vispirms ir jāpieņem aktuāli un atbilstoši lēmumi. Un te bez savas devas stingrības un apņēmības neiztikt. Jo vairāk, ja ir jāpieņem kādai no pusēm nepatīkami vai neizdevīgi lēmumi. Pieņemt lēmumus – tā ir smagākā vadītāja funkcija. Tiesa, cilvēks šo funkciju piekrit veikt, jau pieņemot amatu vai uzsākot savu biznesu, tāpēc krīzes

apstākļos šī funkcija nav jauna, tā tikai pieņem lielākus apmērus un prasa arī ātrāku rīcību.

Vai arī Tavā uzņēmumā ir krīze?

Un vēl, pirms kaut ko iesākt vai mainīt, vajadzētu tomēr pārliedzēties, vai jūsu uzņēmumā patiešām ir krīze! Varbūt skan banāli, bet pie tā negatīvās informācijas daudzuma medijos, ekspertu viedokļos, interneta komentāros un sadzīves sarunās nebūtu brīnums, ka dažs uzņēmējs vai darbinieks varētu tīri automātiski pievienoties vispārējam noskaņojumam. Citā gadījumā un pavisam citā situācijā Marks Tvens esot komentējis par sevi publicēto nekrologu, sakot, ka „baumas par manu nāvi ir stipri pārspīlētas”. Protams, daudzus, un varbūt pat lielāko daļu uzņēmumu notikumi Latvijas ekonomiskajā telpā ietekmē negatīvi, taču noteikti ir uzņēmumi un iestādes, ko šie notikumi ne tikai neskar, bet, iespējams, pat dod pozitīvu impulsu. Un šādas darbības nišas var atrast pilnīgi dažādās nozarēs – sākot no apavu labošanas līdz mežistrādei un publisko bibliotēku lasītavām. Un pat visvairāk cietušās nozares ietvaros vēl ir vērts pārdomāt pirms rīkoties – jo vairāk konkurentu slēdz savus uzņēmumus, jo izdevīgāka situācija var izveidoties tiem, kas tomēr saglabā savu biznesu. Būtu žēl un varbūt pat būtu muļķīgi, ja kāds pasteigtos un slēgtu savu biznesu tikai tādēļ, ka „visi tā dara”.

Tu esi tas, ko Tu domā

Ir arī virkne šķietami neracionālu lietu, kas ietekmē mūs un arī uzņēmumus. Gan rietumu psiholoģijā, gan austrumu kultūrās bieži tiek pieminēts, ka cilvēka domām ir milzīgs spēks. „Tu esi tas, ko Tu domā.” Tāpēc cilvēks aicina izmantot gan pozitīvo domāšanu, gan lietot pozitīvu valodu ikdienas sarunās. Ja mazam bērnam saka, lai viņš nenokrīt – viņš tomēr nokrīt. Ja teiks, lai viņš turas – viņš turēsies! Vai tas pats nenotiek arī ar uzņēmumu? Kas var notikt ar uzņēmumu, ja vadītājs tik vien domā, kā par bankrotu draudiem? Vai kā nepazaudēt klientus? Vai nezaudēt tirgus daļu konkurentam? Vai nav labāk domāt, kā nodrošināt uzņēmuma maksātspēju, kā piesaistīt un noturēt klientus, kā nostiprināt savu vietu tirgū? Cilvēka zemapziņai ir īpašība uztvert tēlus, bet tajos nav vietas mazajiem „ne” priedēkļiem. Lai pārliedzētos, var mēģināt iedomāties un iztēloties „ne-piecus ne-apalus ne-oranžus ne-apelsīnus”. Kas sanāca?

Daži domā, ka uzņēmēji un vadītāji ir īpašie cilvēki, apveltīti ar īpašajām spējām. Taču, ja Latvijā vien ir daži desmiti tūkstošu uzņēmumu, un katrā no tiem ir vismaz viens, divi vai pat vairāki desmiti vadītāju – tas tikai liecina, ka arī viņi ir tādi paši cilvēki kā daudzi citi, uz ielas, transportā vai tirdzniecības centrā un koncertā. Un katra cilvēka spējas ir ierobežotas. Tāpēc, lai tiktu veiksmīgi galā ar savu darbu – ir jāpārūpējas gan par savu veselību, gan par skaidru prātu. Vadītājam nevajadzētu tēlot varoni, visas problēmas paturēt sevī, visus lēmumus un atbildību uzņemties sev vien. Sarežģītā situācijā tas var draudēt ar pārslodzi un iedragāt gan veselību, gan lēmumu kvalitāti, un beigu beigās arī biznesu. Tāpēc ir vērts izmantot tos resursus, kas ir blakus – pārrunāt situāciju, scenārijus un lēmumus ar kolēģiem vadības komandā un padotajiem, apjautāties radiem un draugiem, biedriem sporta klubā vai asociācijā, prasīt profesionālu padomu un risinājumus speciālistam – vai tas būtu finansists, konsultants vai nozares eksperts. Iespējams, rokas stiepiena attālumā atradīsies atbilde uz

aktuālu jautājumu un noderīgs stāsts no citu pieredzes.

Ir kāda anekdote par tūristu un eskimosu, kad tie kopā brien pa tundru, un pēkšņi ierauga viņu virzienā skrejošu lāci. Tūrists, protams, gatavojas bailēs bēgt prom, kad ierauga, ka eskimoss mierīgi apsēžas uz ciņa un rūpīgi stiprina pie kājām slēpes. Uz tūrista izbrīnīto jautājumu – vai eskimoss cer ar slēpēm skriet ātrāk par lāci, eskimoss mierīgi atbild, ka viņam nav jāskrien ātrāk par lāci, viņam ir tikai jāspēj apdzīt pašu tūristu.

Varbūt tiešām – jautājums par to, kā izdzīvot krīzē ir pārāk smags un sarežģīts? Tā vietā var risināt citu – vienkāršāku un ne tik globālu jautājumu – kā es varu izmainīt savu produktu, apkalpošanu un piedāvājumu, lai tas būtu labāks nekā kaimiņu vai konkurenta uzņēmumam un būtu klientam pieņemams? Atbildes uz šādu jautājumu būs gan konkrētākas, gan praktiskākas. Un tomēr arī tās būs – par izdzīvošanu!

Krīze beigsies un ko tālāk?

Lai arī cik svarīgi ir šī brīža aktuālie jautājumi – īstermiņa plānošana un kontrole, darījumu sarunas ar piegādātājiem un klientiem, arī personāla pārvaldība – būtu jāatrod laiks, lai atbildētu uz jautājumu, kas nešķiet steidzams, bet ir gana svarīgs – kādam būs uzņēmumam, kad krīze būs beigusies? Jo tā tomēr beigsies – pēc pusgada, gada vai diviem. Un kāds tad būs tirgus un kādu gribam redzēt savu vietu un lomu šajā tirgū? Jo pusgads, gads vai divi gadi ir tieši tāds laika periods, kāds nepieciešams, lai veiktu uzņēmumā nepieciešamās izmaiņas un pārkārtojumus. Tas ir jautājums par uzņēmuma stratēģiju. Nebūtu arī prātīgi aicināt atlikt visu pārējo malā, lai strauji tiktu skaidrībā ar stratēģiju. Visam ir savs laiks, bet šis laiks būtu jāatrod ātrāk, nevis vēlāk, lai īstermiņa lēmumi būtu saskaņoti ar ilgtermiņa mērķiem.

Der atcerēties, ka krīzes laiks dod ne tikai problēmas, bet arī vairākas iespējas, piemēram, tikt pie lētākiem resursiem vai pakalpojumiem, atrast trūkstošos darbiniekus, iegūt izdevīgākus līgumu nosacījumus. Ja vien ir pietiekama uzmanība un vēlēšanās, jāmeklē spēks īstenot kādu no šī unikālā brīža iespējām. Lai arī publiskā telpa ir piesātināta ar bažām, dūsmām un pesimistiskām prognozēm krīzes dēļ, lietišķo cilvēku aprindās ir arī ne mazums praktisku ideju un racionālu plānu, kā vislabākajā veidā izmantot šo laiku. Un nenoliedzami, būs daudz uzņēmumu un arī privātpersonu, kas pašreizējā ekonomiskajā situācijā cietīs un zaudēs, un būs arī tādi, kas šo pārmaiņu laiku izturēs, un būs arī tie, kas spēš šajā situācijā iegūt un attīstīt savu biznesu.

Ja vien uzņēmuma rīcībā ir resursu rezerve, lai izturētu īslaicīgu biznesa apjoma samazinājumu vai aktivitāšu apsūkumu, šo laiku var lietderīgi izmantot, lai sakārtotu arī citus ar uzņēmuma darbības organizāciju saistītus jautājumus. Varbūt ir vērts šo brīdi izmantot, lai veiktu izmaiņas organizācijas struktūrā un lomu sadalījumā, vai ir pienācis laiks sakārtot un optimizēt biznesa procesus un piegādes ķēdes? Var padomāt par nākotni un izpētīt jaunākās tehnoloģijas, tendences un darbības metodes citos uzņēmumos vai citos tirgos. Galu galā, var arī apgūt jaunas zināšanas un pilnveidot prasmes un iemaņas, kam aktivajā darbības periodā citādi neatliktu laiku.

Juris Rubenis kādā no savām atziņām ir ielicis šādus vārdus – „Liktenim ir divas puses – labā un tā, kas izskatās pēc sliktās”. Situācijai, ko šobrīd dēvē par krīzi, arī ir divas puses, un viena no tām ir labā. **BP**



krīzspēja

Lai cik dažādas nebūtu krīzes ietekmes interpretācijas, ir iespējams vienoties par sen zināmu patiesību – krīze gan cilvēkiem, gan uzņēmumiem, gan sabiedrībai kopumā ir vērtību un zināšanu pārvērtēšanas laiks, jo tie darbības modeļi, kas vēl vakar bija īstermiņa veiksmes pamatā, šobrīd rada daudz problēmu.

Kāds ir Jūsu viedoklis par krīzi? Šobrīd sabiedrībā cirkulē uzskati par to, ko šī brīža ekonomiskā un politiskā krīze nozīmē Latvijas tautsaimniecībai un sabiedrībai kopumā.

Optimisti labprāt piemin neprecīzo faktu, ka ķīnieši jēdziena „krīze” apzīmēšanai lieto to pašu hieroglifu, ko jēdziena „iespēja” attēlošanai. Šī lieta nav paslidējusi garām pat populārā animācijas seriāla „Simpsoni” varoņiem – tā varone Līza Simpsoņe reiz, aicinot savu tēti Homēru paskatīties uz lietām no gaišās puses, vaicāja, vai Homērs zinot, ka ķīnieši lietojot vienu un to pašu vārdu krīzes un iespējas apzīmēšanai. Homērs atbildēja, ka zinot gan, tas vārds esot „krīzspēja”....

Savukārt pesimistu un vienaldzīgo nometnē ir manāmas vēl raibākas krīzes interpretācijas – nesen samērā populārs bija krīzes noliegums, tad dienas gaismu ieraudzīja atziņa, ka krīze ir „jostu savilkšanas laiks” (vēlams, citiem), šobrīd aizvien skaļāk ieskanas depresīvākas un agresīvākas notis – krīzes un valdības lēmumu dēļ vairākas tautsaimniecības nozares esot uz bankrota sliekšņa, pieņemam spēkā vainīgo meklēšanas un populisma tendences.

Lai cik dažādas nebūtu krīzes ietekmes interpretācijas, ir iespējams vienoties par sen zināmu patiesību – krīze gan cilvēkiem, gan uzņēmumiem, gan sabiedrībai kopumā ir vērtību un zināšanu pārvērtēšanas laiks, jo tie darbības modeļi, kas vēl vakar bija īstermiņa veiksmes pamatā, šobrīd rada daudz problēmu.

Būtībā ir tikai viens patiesi uzņēmuma darbības veiksmes rādītājs visaptverošas krīzes apstākļos, proti, vai uzņēmums ir spējīgs

palikt dzīvs, vai arī ne. Jebkura dzīva organisms, tai skaitā uzņēmuma, dabiska reakcija skarbos apstākļos, ir maksimāli taupīt enerģiju, uzturot pie dzīvības tikai pašus nepieciešamākos procesus. Ja dzīvnieku pasaulē visiem ir skaidrs, ko darīt īstas ziemas apstākļos – sīkspārņiem mierīgi jākarājas ar galvu uz leju, lāčiem un ēzīm jāuzkrāj tauki un jāliekas uz auss utt., tad cilvēku un viņu veidoto organizāciju gadījumā laišanās snaudā nav piemērotākā stratēģija – snauds var pārvērsties mūžīgā komā.

Šobrīd, rimstoties ekonomikas pārkaršanas izraisītajai eiforijai, daudziem Latvijas uzņēmumiem ir aizraujoša iespēja veikt kvalitatīvu lēcieni to attīstībā, un radīt uz ilgtermiņa attīstības filozofijas pamatiem veidotas organizāciju kultūras, kas ar laiku varētu būt pielīdzināmas tādām izcilām kompānijām, kā *Toyota*, *Apple* vai *Gore-Tex*. Analizējot šo un citu patiesi veiksmīgu kompāniju pieredzi, var nonākt pie secinājuma, ka tās vieno pāris pamatprincipi, pie kuriem tās stingri pieturas – tās ļoti rūpējas par savu darbinieku attīstību, rīkojās saskaņā ar savām vērtībām un strādā ļoti produktīvi, radot to klientiem patiesu vērtību.

Darbinieks uzņēmumā – skrūvīte vai personība?

Šāds jautājums biznesa aprindās vēl nesen bija gandrīz vai nepieklājīgs – cilvēkam darba vietā, līdzīgi kā skrūvītei mašīnā, ir jāpilda noteikta funkcija – runas par cilvēku kā personību ar savām domām, jūtām un vērtībām bija vairāk kā hobijs sirdsapziņas nomierināšanai.

„Skrūvītes” biznesa modelis puslīdz labi ir funkcionējis pēdējos



150 gadus, kopš industriālās revolūcijas pirmsākumiem. Dažu veidu organizācijās šāds modelis ir lietderīgs pat vēl šobrīd, piemēram, armijā, jo šī modeļa pamatā ir fakts, ka šīm organizācijām ir nepieciešams tikai darbinieka ķermenis, nevis smadzenes – lai stāvētu pie konveijera vai pildītu leitnanta pavēles, nepieciešamais smadzeņu darbības apjoms patiešām ir neliels. Vēl vairāk – cilvēku emociju un vērtību ignorēšana no vadības puses šāda veida organizāciju darbiniekos parasti radija bailes, kas tīri bioloģiski mobilizē cilvēka ķermeni vienkāršām, uz izdzīvošanu vērstām darbībām, tā strādnieks varēja ātrāk piegriezt skrūves vai ierindnieks – ātrāk joņot pāri ierakumiem.

Taču mūsdienu zinātnes pētījumi rāda, ka gadījumā, ja organizācijai ir nepieciešami elastīgi, radoši domājoši darbinieki, tad pārvaldības modelis, kas balstās uz kontroli, bailēm un darbinieku emociju ignorēšanu, ved organizāciju uz iznīcību, jo tādas organizācijas ir spējīgas pastāvēt vai nu monopola apstākļos (ministrijas, inspekcijas u.c.), vai arī strauji augoša tirgus apstākļos, kad daudzi uzņēmumi sasniedz apgrozījuma pieaugumu, tikai pateicoties kopējam tirgus pieaugumam, nevis izcila menedžmenta darbības rezultātā.

Un kāpēc gan rūpes par darbinieku emocionālo labsajūtu ir viens no uzņēmuma vadības galvenajiem uzdevumiem? Iemesls ir pavisam vienkāršs – pētījumi rāda, ka cilvēki, kas atrodas bailu stāvoklī, nav spējīgi būtu elastīgi un radoši, jo šādos brīžos darbojas tikai tie cilvēka smadzeņu apgabali, kas atbildīgi par vienkāršu darvinisku izdzīvošanu. Savukārt elastīgums, netradicionāla rīcī-

ba un augsta darba efektivitāte ir cieši saistīta ar to, cik droši un brīvi darbinieki jūtas. Un kur gan citur šīs prasmes ir visvairāk nepieciešamas, ja ne krīzes apstākļos?

Vērdiņa faktors

Nav noslēpums, ka vēl šobrīd augstskolās studentiem mēdz mācīt, ka uzņēmuma pastāvēšanas galvenais mērķis ir peļņa vai nauda. Šī „mežonīgā kapitalisma” atziņa vēl nesen bija populāra arī daudzos uzņēmumos. Rezultātā nauda bija gandrīz vai vienīgā burvju nūjiņa uzņēmuma vadības rokās – ja trūka kāda talantīga speciālista, tad tas par bargu naudu tika pārpirkts no konkurentiem, ja bija vēlme sasniegt augstāku produktivitāti – tad vienīgais risinājums bija ļoti dārgu iekārtu iegāde, parasti par kredītu līdzekļiem.

Tādējādi nauda bija daudzu uzņēmumu pastāvēšanas galvenā vērtība, to dzīvības eliksīrs. Izcilajā Kārļa Skalbes „Pasakā par vērdiņu” šī situācija ar raksturota ar vārdiem – „viņi mija savu laimi zeltā un sudrabā”....

Tagad, kad naudas pieejamība ir krietni mazāka, daudzi uzņēmumu darbinieki jūtas kā atkarīgie, kam atņemta dienišķā laimes vielas deva. Šis salīdzinājums nav pārspīlējums – lieta tāda, ka par fizioloģiski emocionālas atkarības cēloni var kļūt praktiski jebkas – alkohols, slava, attiecības, nauda.

Protams, nauda pati par sevi nav ļaunums, ar tās palīdzību var paveikt ļoti daudz ko labu un jēgpilnu. Tomēr, pārfrāzējot kādu tibetiešu teicienu, var teikt, ka „Nauda ir labs kalps, bet slikts

kungs”. Te rodas tāds gandrīz vai revolucionārs jautājums – kā atbrīvoties no naudas kundzības?

Pētījumi liecina, ka 85% vadošu Rietumu kompāniju vadošo menedžeru ir pārliecināti, ka tieši spēja nodibināt labas attiecības ar cilvēkiem, izveidot uzticēšanos un savstarpējās cieņas pilnu atmosfēru uzņēmumos ir to patiesie finansiālās veiksmes cēloņi.

Uzticēšanās un cieņa – tās ir vērtības, tāpēc droši var apgalvot, ka uzņēmumu patieso vērtību atrašana spēj būtiski mazināt naudas trūkuma radīto diskomfortu. Tā ir krīzes situāciju ābece patiesība – šādos laikos cilvēki atgriežas pie pamatvērtībām. Ja darbinieku galvenā pamatvērtība ir nauda – tad nekas labs uzņēmuma nākotnē visticamāk nav gaidāms, jo naudas resursu izsīkšana notiek un notiks ļoti vērienīgi. Tomēr, ja darbinieku patiesās pamatvērtības ir citas, tad to atrašana ir būtiska, jo cilvēku vērtības, tāpat kā emocijas var ļoti lietderīgi izmantot uzņēmuma attīstības nodrošināšanā. Bez tam, kā zināms – laimīgs darbinieks = vērtīgs darbinieks, savukārt spēja dzīvot saskaņā ar savām patiesajām vērtībām ir viens no jebkura indivīda laimes stūrakmeņiem.

Produktivitātes atslēga

Kāds sakars tagad, krīzes laikā, tik ļoti nepieciešamajai darbinieku produktivitātei ar iepriekš teikto? Izrādās, ka vistiešākais, jo pasaules produktīvāko uzņēmumu, piemēram, minētās „Toyota” slepenais ierocis nav vismodernākās tehnoloģijas (tādas ir daudziem), bet gan tieši pašiniciatīvas pilni, radoši darbinieki. Secinājums šeit var būt viens – ja jūsu uzņēmums izturas pret saviem darbiniekiem ar cieņu un darbojas saskaņā ar savām vērtībām, tad šāda rīcība nav humānistiskas blēņas, bet gan ļoti tālredzīga, pragmatiska vadības stratēģija, vismaz saskaņā ar augstāk minētajiem faktiem.

Reiz aprēķināju, ka katrs *Toyota* darbinieks gada laikā rada vērtību jeb produkciju apmēram 630 000 USD apmērā, savukārt katrs nodarbinātais Latvijas iedzīvotājs rada, aptuveni rēķinot, 27 reizes mazāku vērtību, ja par vērtības atskaites punktu ņem izslavēto iekšzemes kopproduktu.

Kā japāņiem tas izdodas, vai šī produktivitāte ir kaut kas tāds, kas sakņojas kultūras īpatnībās? Laikam tomēr kultūra te gluži nav izšķirošais faktors, jo *Toyota* lietoto *Lean* pieeju mūsdienās izmanto simtiem vadošu dažādu jomu ASV un Eiropas uzņēmumu, kā arī veselības aprūpes iestāžu un valsts pārvaldes institūciju. Šīs pārsteidzošās produktivitātes atslēga ir tajā, ka *Toyota* un citi *Lean* pieejas piekritēji cenšas netērēt resursus tādiem procesiem, kas nerada to klientiem vērtību. It kā pašsaprotama lieta, taču nav nekāda paradoksa tajā, ka risinājums slēpjas ļoti vienkāršās lietās – reiz pat Alberts Einšteins sacīja: „Viss ģeniālais ir vienkāršs, bet ne vienkāršāks”.

Tomēr nav tik vienkārši saskatīt to, kas klientam nes patiesu vērtību – un vēl vairāk – atteikties no klientam vērtību neradošiem darba organizācijas paradumiem. Kā lai nosaka, kas klientam nes šo vērtību?

Vieni no *Lean* pieejas popularizēšanas korifejiem Rietumos Džeimss Vomaks (*James P. Womack*) un Daniels Džounss (*Daniel T. Jones*) piedāvā šādu vienkāršu atbildi uz šo jautājumu. Proti, vērtību klientam rada produkts vai pakalpojums, kas:

- Pilnībā atrisina klienta problēmu;
- Ietaupa klienta laiku;

- Pilnībā atbilst klienta vēlmēm;
 - Tiek piegādāts vai sniegts istajā vietā;
 - Tiek piegādāts vai sniegts istajā laikā;
 - Pēc iespējas atbrīvo klientu no problēmas atrisināšanai nepieciešamu, dažādu lēmumu pieņemšanas
- /“Lean Solutions”, James P. Womack, Daniel T. Jones/*

Savukārt veidi, nelietderīgie, vērtību neradošie procesi, kas iznīko organizāciju darbinieku laiku un, protams, arī milzīgus naudas resursus, galvenokārt izpaužas jomās:

- Pārprodukcija;
 - Cilvēka bezmērķīgas kustības;
 - Gaidīšana;
 - Transportēšana;
 - Neracionāla produkta vai pakalpojuma apstrāde;
 - Pārmērīgi izejmateriālu krājumi;
 - Brāķis un kļūdu labošana;
 - Cilvēku radošuma neizmantošana
- /Jeffrey K. Liker “Toyota Way”/*

Uz ko salīdzinoši īsā laika periodā var cerēt uzņēmums, kas pareizi izpratis *Lean* biznesa filozofijas būtību? Vidējie dažādos avotos minētie pragmatiskie ieguvumi Rietumu uzņēmumos ir šādi (atkarībā no nozares):

- Produktivitātes pieaugums – 30% – 50%
- Pašizmaksas samazināšanās – par 50%
- Nolikta krājumu samazināšanās – par 75%
- Telpu apjoma samazināšana – par 50%
- Produktu / pakalpojumu caurplūdes laika samazinājums – par 90%
- Būtisks konkurētspējas pieaugums
- Apgrozāmo līdzekļu pieaugums ilgtermiņā
- Darbinieku lojalitātes, radošuma, darba ražīguma, emocionālās noskaņas uzlabošanās

Ja kādā lasītājā ierunājas mazvērtības komplekss – nez, vai mēs šeit Latvijā maz varam cerēt uz līdzīgiem rezultātiem, tad varbūt iedvesmojošs būs manu vācu partneru, *Lean* ekspertu minētais piemērs par Vācijas pašvaldību birokrātiem – būvatļaujas saņemšana, pateicoties veiktajām *Lean* transformācijām, bija iespējama 1 dienas laikā – agrāk normāla prakse bija „apstrādāt” šo dokumentu apmēram 100 dienas. Ja to var panākt patiesi birokrātiskais vācu birokrāts, tad man nav ne mazāko šaubu par ļoti daudzu Latvijas uzņēmumu sasniegumiem, pielietojot *Lean* metodes. Te gan ir viens būtisks nosacījums – tā kā *Lean* pieejas panākumu pamatā ir katra uzņēmuma darbinieka ieguldījums paša darba procesu pilnveidošanā, tad uzņēmuma vadībai ar darbiniekiem ir jānoslēdz skaidra vienošanās par to, ka neviens darbinieks netiek atlaists, ja vien godprātīgi veic savu darbu. Ja darbiniekos nemājo pārliecība par savu nākotni uzņēmumā, tad viņiem nav nekādas motivācijas darīt savu darbu labāk, nekā parasts.

Protams, šeit minētie pragmatisko ieguvumu skaitļi izskatās iespaidīgi, jo pat vislielākie skeptiķi, kas iebildis attiecībā pret raksta ievadā minēto emociju un vērtību lomu, man piekritīs, ka, pēc būtības, šajos skaitļos ir paslēpta milzīgi naudas resursi. Es palieku pie sava uzskata, ka nauda nav galvenais, taču vai tāpēc tā būtu jāiznieko? **BP**

Fotogrāfs darbā

Profesionāla svinību un citu notikumu fotografēšana.

Šī nebeidzamā stāsta sākums ir meklējams tālajā, 1999. gadā, kad pasaule radīja jaunas digitālās tehnoloģijas. Toreiz, šajā valstī, tās bija tālas un nerasniedzamas tomēr vispārējās globalizācijas laikā nepagāja ne pāris gadu, kad tās iekaroja teju vai visu pasauli. Arī mēs labprātīgi tām atvēlējām vietu savās mājās. Šodien mūsu vidū ir cilvēki, kuri tās lieto ik dienu un prasmīgi operē sasniedzot vēlamo rezultātu. Tādu nav daudz, bet tādi ir.



par vadītājiem kā supermeniem jeb ceļā uz patiesu līderību organizācijās

Es patiesi ticu, ka tas, kas šobrīd ir vajadzīgs Latvijai kopumā un arī atsevišķām organizācijām un kas palīdzēs rast izeju no krīzes, ir jauni vadības principi, ko angļu valodā varētu apzīmēt ar nosaukumu „wise management”.

Ievada vieta

Pamatojums veidot rakstu par vadītāju milzīgo lomu darbam krīzes apstākļos man radās divu būtisku iemeslu dēļ. Pirmkārt, es patiesi ticu, ka tas, kas šobrīd ir vajadzīgs Latvijai kopumā un arī atsevišķām organizācijām un kas palīdzēs rast izeju no krīzes, ir jauni vadības principi, ko angļu valodā varētu apzīmēt ar nosaukumu „wise management”. Latviešu valodā ir grūti atrast analogu apzīmējumu, bet aprakstošiem vārdiem to var nosaukt par patiesi gudru vadību, atļaušos pat teikt – viedu vadību. Lai mazinātu vārda „vieds” misticisma piegaršu, norādišu, ka viedumu var raksturot arī kā sirdsgudrību, savukārt vadības kategorijās runājot, vadību, kas balstīta ne tikai uz prātu vai domāšanu, bet arī attiecību un emociju vadīšanu, ko bieži vien kombinācijā sauc arī par emocionālo inteliģenci.

Kad jau uzsāku šī raksta sagatavošanu, man prātā atausa kāds cits manis pašas veidots raksts žurnālam „Psiholoģijas pasaule” 2006. gada sākumā. Raksta virsraksts bija „Līderis – XXI gadsimta vadītājs”. Tajā es uzsvēru, ka „nākotnē organizācijām būs nepieciešami tādi vadītāji, kas spēs atraisīt cilvēku ievērojamo potenciālu, iegūstot emocionālo atbalstu no viņiem. Vadītājiem ir jākļūst zinošākiem, radošākiem, iedvesmojošākiem un uzticamākiem, lai iekarotu savu darbinieku sirdis un prātus”. Otrs nozīmīgs pamudinājums šī raksta veidošanā bija fakts, ka 2008. gada

decembrī manis vadītais uzņēmums SIA „O.D.A.” laida klajā grāmatu „Līderības fenomens Latvijā”, kuras ievadnodaļā psiholoģijas profesors Viesturs Reņģe raksturo nozīmīgākās mūsdienu līderības teorijas, savukārt grāmatas galveno daļu veido intervijas ar septiņiem Latvijā pazīstamiem vadītājiem – līderiem, kurās viņi stāsta par viņu personīgo pieredzi ceļā uz vadības virsotnēm, saviem vadības principiem, kas palīdzējuši viņiem iegūt autoritāti un pozitīvu novērtējumu darbinieku, citu uzņēmumu vadītāju un plašākas sabiedrības acīs, citiem vārdiem sakot – kļūt par atzītiem līderiem. Grāmatā ir apkopotas intervijas ar:

Juri Biķi – A/s *Latvijas Finieris* padomes priekšsēdētāju

Kārli Miķelsonu – Kopš 2000. gada A/s *Latvenergo* prezidentu un valdes priekšsēdētāju

Ingrīdu Blūmu – Bijušo A/s *Hansabanka* valdes priekšsēdētāju, tagad SIA *i bloom* vadības konsultanti

Nilu Melngaili – Bijušo SIA *Lattelecom* valdes priekšsēdētāju, tagad A/s *Parex banka* valdes priekšsēdētāju

Juri Bindi – Kopš 1992. gada SIA *Latvijas Mobilais Telefons* prezidentu un valdes priekšsēdētāju

Aivaru Žimantu – SIA *Pure Food* padomes priekšsēdētāju

Edgaru Štelmaheru – Bijušo A/s *Cēsu alus* valdes priekšsēdētāju, A/s *Lauma* un SIA *Rīgas Pilsaimnieks* izpilddirektoru, tagad A/s *Dominante LS* un *Dominante park* valdes priekšsēdētāju

Grāmatai intervējamo varoņu izvēle notika augstākā līmeņa vadītāju aptaujā, atbildot uz jautājumiem: kurus organizāciju vadītājus viņi uzskata par līderiem un kuru pieredze un sasniegumi varētu kalpot par ierosmi citiem vadītājiem.

Šajā rakstā turpmāk dalīšos savās personīgajās pārdomās par to, kas raksturo reālu līderību jeb kādi līderi ir nepieciešami pašreizējos apstākļos, pamatojot tās ar piemēriem no grāmatas „Līderības fenomens Latvijā” varoņu dzīves.

Vadība krīzes apstākļos

Šobrīd gan no medijiem, gan savās darba vietās nepārtraukti dzirdam runājam par eksporta un inovāciju veicināšanu, darba produktivitātes un efektivitātes palielināšanu kā risinājumiem krīzes pārvarēšanā. Ja raugāties uz procesiem, kas šobrīd notiek dažādās organizācijās, tad paveras ne pārāk iepriecinoša aina: izmaksu samazināšana, darbinieku skaita samazināšana, mācību un attīstības iespēju iesaldēšana un vēl, un vēl, kas atstāj ļoti negatīvu ietekmi uz darbinieku sociālpsiholoģisko drošību, emocionālo noturību, uzņēmību un iniciatīvu, spēju koncentrēties darbam un, protams, arī darba motivāciju. Dilemma, ar ko saskaras jebkurā organizācijā strādājošie, sākot no augstākās vadības līdz ierindas darbiniekam ir, kā uzturēt darba motivāciju, apstākļos, kad daudzos uzņēmumos tiek samazināts darbinieku atalgojums, labumi, mācību iespējas un samazinās drošība par savu darba vietu? Nozīmīgi jautājumi ir, kā sarežģītajos apstākļos katram individuāli un visiem vienas organizācijas darbiniekiem rast motivāciju strādāt produktīvāk? Kā šādos apstākļos var pieaugt radošums, kas ir inovāciju pamatā, vai produktivitāte?

Daži, iespējams, apgalvos, ka pašreizējā ekonomiskā situācija valstī pati par sevi palīdz noregulēt darba devēju un darbinieku attiecības, kas „treknajos” gados bija pamazām ieguvušas raksturu „darba ņemējs diktē spēles noteikumus”, tomēr negribu piekrist, ka situācija atrisināsies pati no sevis, respektīvi, formāla varas izmantošana, kas ir ikviena vadītāja darba instruments, patagas princips vai draudi, ka, ja „Tu produktīvi nestrādāsi, rīt jau atradīsies uz ielas”, palīdzēs sasniegt vēlamās darba produktivitātes un efektivitātes mērķus. Manuprāt, patiešām ir pienācis brīdis, kad darba devēju un darba ņemēju attiecībās ir nepieciešams iedibināt partnerības principus – savstarpēju cieņu, uz kopīgām vērtībām, kā arī līdzvērtīgām un atklātām attiecībām balstītu sadarbību.

Kam būtu jāuzņemas iniciatīva šādu attiecību izveidošanā? Manuprāt, tā ir darba devēja un līdz ar to vadītāju kā darba devēja pārstāvju atbildība. Tieši tādēļ ir svarīgi identificēt tās vadītāju prasmes, kuru nozīme pieaug tieši sarežģītās situācijās. Īsumā raksturojot dažādu šo īpašību kopumu, var teikt, ka vadītājiem ir jāklūst par līderiem. Ja ikviens vadītājs, pateicoties viņa amatam un varas autoritātei, iegūst formālas tiesības sodīt un apbalvot darbiniekus, tad ne katrs vadītājs ir līderis un prot maksimāli efektīvi izmantot dažādus motivēšanas instrumentus, tajā skaitā sevi pašu kā iedvesmas un motivācijas avotu citiem darbiniekiem. Kā zināms, par līderi var uzskatīt vadītāju, kurš spēj ietekmēt citus un panākt vēlamu rezultātu nevis darbiniekus piespiežot, bet pārliecinot.

Jau pirms vairāk nekā 20 gadiem amerikāņu pētnieki Beniss un

Na-
nus

(Benis; Nanus, 1985) uzskaitījuši galvenās vadītāju kā menedžeru un līderu atšķirības:

Vadītāji administrē, līderi ievieš jauninājumus;

Vadītāji atdarina, līderi ir oriģināli;

Vadītāji koncentrē uzmanību uz sistēmām un struktūrām, līderi – uz cilvēkiem;

Vadītāji paļaujas uz kontroli, līderi rada uzticēšanos;

Vadītāji akceptē pieņemto kārtību, līderi izaicina to;

Vadītāji ir klasiskie „labie zaldāti”, līderi ir personības;

Vadītāji veic darbu pareizi, līderi veic pareizo darbu.

Nosauktās pazīmes rāda, ka tas, kas organizācijām var palīdzēt sekmīgi pārdzīvot krīzi un īstenot nozīmīgas pārmaiņas, ir spēcīgu vadītāju kā līderu esamība organizācijās.

Turpmāk iedziļināsimies jautājumā, kādi līderi šobrīd ir vajadzīgi. Šķiet, katram no mums ir savs priekšstatu kopums, kas raksturo vadītāju kā līderi. Kopš grāmatas „Līderības fenomens Latvijā” iznākšanas 2008. gada nogalē man bija lieliska iespēja, tiekoties ar vairāku Latvijas augstskolu studentiem, uzņēmējiem un pašvaldību pārstāvjiem dažādos Latvijas reģionos, apzināt dažus tipiskākos priekšstatus jautājumā, kas ir līderis un nonākt pie vairākām atziņām, atzišos, ne pārāk patīkamām, par tipiskākajiem priekšstatiem par līderiem.

1. Daudzu cilvēku apziņā līderis ir cilvēks ar plašu sociālo atpazītāmību, labām oratora spējām, tā saucamo harizmu, savukārt līderu novērtējumā netiek ņemta vērā līdera vērtību sistēma un mērķorientācija, t.i. cik lielā mērā viņa darbi un sasniegumi rada labumu plašākai sabiedrībai.
2. Vārdam „līderis” ir drīzāk negatīva nokrāsa. To apliecina fakti, ka, runājot par vēsturiskām personām kā līderiem, biežāk tiek minēti negatīvi piemēri, piemēram, Hitlers, Staļins. Tajā pat laikā auditorijās iestājas visai ilgs klusums uz jautājumu, nosauciet līderus Latvijā!
3. Līderis bieži vien tiek raksturots kā ļoti ambiciozs cilvēks, kas gatavs „iet pāri cilvēkiem”, tikai lai sasniegtu savus personīgos mērķus. Līderis zināmā mērā tiek uzskatīts par vadoni vai barvedi, kam ir savs sekotāju pulks, kas ir gatavi gandrīz vai akli sekot un uzticēties līderim, lai kurp tas dotos.

Manuprāt, ir pienācis laiks definēt jaunus līderus raksturojošus kritērijus un palīdzēt jaunā tipa līderiem attīstīties un ienākt mūsu sabiedrībā.

Zemāk pārdomas par tēmu par reālu līderību mūsdienu orga-



Par raksta autori:

Gitāna Dāvidsone ir SIA „O.D.A.” (*Organization Development Academy*) vadītāja un pieredzējusi vadības konsultante. Profesionālo interešu lokā ir organizāciju un personāla efektivitātes jautājumi, organizāciju un vadītāju attīstība. Gitāna ir grāmatas „Organizāciju efektivitātes modelis” (2008.) autore, kā arī grāmatas „Līderības fenomens Latvijā” (2008.) koncepcijas autore. Nozīmīgākās sabiedriskās aktivitātes – intelektuāli apdāvināto jauniešu attīstības programmas „Talantu akadēmija” izveidošana un vadīšana.

nizācijās. Ilustrācijai izmantošu citātus no septiņiem grāmatas „Līderības fenomens Latvijā” varoņiem.

Ļoti koncentrētā veidā viens no grāmatas varoņiem Juris Biķis atšķirību starp formālu un patiesu līderību raksturo šādi: „Es domāju, ka svarīgs nav amats, kurš un kāds vadītājs formāli ir, bet mērķi un kopīga darbošanās. Nosaukums pats par sevi neko neizšķir. Svarīgi ir tas, ka vadītājs definē un palīdz noturēt kopīgo mērķi. Tālāk ir jautājums, cik brīvprātīgi šo mērķi pieņem pārējie un vai viņi aktīvi darbojas šā mērķa sasniegšanā. Tas ir pamatjautājums, kuru nekad nedrīkst izlaist no vadības uzmanības loka.” Vadītājs kā pozitīvais paraugs.

Sens latviešu sakāmvārds vēsta: „Neklausies manos vārdos, skaties manos darbos” un šī gudrība attiecas arī uz vadītāju kā paraugu saviem darbiniekiem. Lielā mērā vadītāja spējas būt pozitīvajam paraugam saviem darbiniekiem nosaka to, vai šo vadītāju darbinieki atzīs par līderi vai nē. Kā norāda viens no grāmatas varoņiem Nils Melngailis – „nevienu nevar piespiest kaut ko darīt, un lojalitāte veidojas tikai starp cilvēkiem, kuri cits citu atbalsta jebkurā situācijā”.

Kas raksturo vadītāju kā paraugu?

1. Vadītājam jābūt kā paraugam motivācijas ziņā. Vadītāji – līderi ir pašmotivēti, t.i., viņi paši ierosina un iedvesmo sevi darbībai. Pašmotivācija arī nozīmē, ka vadītāji paši skaidri zina savus motivācijas avotus un brīžos, kad motivācijas rezerves izsīkst, aktīvi meklē un izmanto iespējas tās atjaunot, negaidot ārēju stimulu vai pamudinājumu.

Kas palīdz uzturēt pašmotivāciju?

Ingrīda Blūma uzsver vitalitāti, norādot, ka „vitalitāte nozīmē dzīvot un baudīt dzīvi, un justies normāli kā cilvēkam. (..) Vitalitāte ir tāda reāla dzīvošana. Ja strādā, tad strādā ar prieku, ar smaidu, pasmejies un pajoko”.

Nozīmīgi pašmotivācijas uzturētāji ir pozitīva domāšana un optimisms. Attieksme, ka „neizdevušies lēmumi patiesībā ir starts! Negatīvs rezultāts arī ir rezultāts”, kā norāda Juris Biķis vai Jura Bindes moto, ka „dzīvē nav bezizejas situāciju, bet tikai dažas no šīm izejām mums nav pieņemamas” palīdz vadītājiem saglabāt ticību sev un savām spējām sasniegt nospraustos mērķus.

Un, protams, pašmotivācijas pamatu pamatā ir tāda darba veikšana, kas pašam patīk. Kārlis Miķelsons tā arī saka: „(vadītājam – aut. piez.) ir jābūt gribēšanai vadīt, nekas cits. Ja cilvēks negrib vadīt, viņu nu nekādi nevar piespiest to darīt. Viņu var ietekmēt, bet nekas nenotiks. Ingrīda Blūma to komentē šādi: „Lai tu darbotos azartiski, enerģiski, lai tu spētu komandu motivēt, lai spētu komunicēt vīziju pārliecinoši, tev pašam jābūt interesantam tam,

ko tu dari. Tam ir jāaizrauj. Tu vari kādu īsu periodu notēlot, bet pēc tam jau tas nāk ārā. Un tad līdzi nāk milzīgs nogurums”. Arī Aivars Žimants uzsver: „Viss atkarīgs no tā, ko tu dari, cik ļoti tu vēlies to darīt un, vai tas, ko tu dari, tev sagādā prieku”.

2. Vadītājam jābūt paraugam iemiesojamo vērtību ziņā. Vadītājus – līderus raksturo skaidra un stabila vērtību sistēma, kurā nozīmīgu vietu ieņem tādas vērtības kā godīgums, atklātība, cieņa pret līdzcilvēkiem. Kā intervijā grāmatai norāda Juris Biķis, „nevar kopā strādāt vai arī ģimenē kopā dzīvot cilvēki, kam ir pilnīgi dažādas šīs definīcijas un kam vērtību orientācija laikā un telpā nesakrīt (..) Viņi atrodas katrs savā malā, tāpēc ir ļoti grūti kopā darboties.”

Vadītāja vērtību sistēmai ir vismaz divējādas ietekmes uz darbiniekiem: no vienas puses, vadītāji bieži vien pat neapzinātā veidā visbiežāk izvēlas darbiniekus, kuru pamatvērtību sistēmas ir līdzīgas viņējām un līdz ar to attīstās spēcīga, uz vienotām vērtībām balstīta organizācijas kultūra. No otras puses, vadītāju vērtību sistēma pozitīvā vai negatīvā veidā „inficē” darbiniekus, īpaši tos, kuru vērtību sistēma nav pilnībā izveidojusies.

Vēlos uzsvērt, ka visi grāmatā intervētie varoņi par vienu no savām būtiskākajām vērtībām uzskata godīgumu attieksmē pret sevi un līdzcilvēkiem. Tā, piemēram, raksturojot savas vērtības, Aivars Žimants, Edgars Štelmahers kā pirmās nosauc godīgumu pret sevi, citiem un uzņēmumu. Aivars Žimants norāda – „Es atlieku savas personīgās intereses malīnā, un es gribu būt godīgs pret visiem. To visi zina un arī novērtē. Izlikties ilgtermiņā nav iespējams.” Edgars Štelmahers uzsver – „uzskatu, ja kaut kas ir jādara pretēji saviem principiem un pret sevi, tad tas nav jādara”.

3. Vadītājam jābūt paraugam rīcības ziņā. Šeit vietā runāt par vadītāju kā līderu prasmēm un kompetencēm. Ja apzināti sašaurinām skatījumu uz šo jautājumu, varam runāt par vadītāja profesionalitāti. Tradicionāli, pieminot vārdu „profesionalitāte” vadītāji paši akcentē zināšanās kādā konkrētā nozarē vai funkcijās, taču jāatzīst, ka tas ir tikai viens no daudziem vadītāja profesionalitātes aspektiem. Ja runājam par vadītāja kā līdera rīcību, tad priekšplānā izvirzās prasmju kopums motivējošā vadībā, par ko tiks stāstīts nedaudz vēlāk.

Manuprāt, pieminot vārdu kombināciju „pozitīvais paraugs”, daudzi iedomājas, ka vadītājam jākļūst par ideālu vadītāju, tādu kā „supermeni”, kuram daudzas vadības kompetences ir attīstītas vismaz labā, ja ne izcilā līmenī. Šāds uzskats ir maldīgs. Jau iepriekš minēju, ka vadītāja pozitīvais paraugs parādās augstā pašmotivācijā, personības briedumā, ko apliecina augstas morāles normas un vērtības. Ja runājam par vadības prasmēm, tad būtiskas ir pašanalīzes un pašnovērtējuma prasmes. Vadītāja spēks un pozitīvais paraugs izpaužas arī vadītāja prasmē atzīt savas stiprās puses un vēl vairāk – savus trūkumus, drosme atzīt savas kļūdas, situācijās, kad izvēlētais risinājums vai lēmums nav bijis pareizs utml. Ne tikai vadītāja konkrētās personības īpašības, piemēram, tradicionāli izceltā harizma, nosaka viņa kā pozitīva parauga vērtību, bet viņa attieksme pret dažādu bieži vien sadzīvisku jautājumu risināšanu, attieksme pret līdzcilvēkiem.

Nozīmīgs kritērijs, pēc kura vērtē vadītāja patieso spēju būt vadītājam, ir atbildības uzņemšanās. Kā norāda viens no grāmatas varoņiem Kārlis Miķelsons – vadītāja arsenālā ir jābūt vārdiem: „Es par to atbildu. Mēs par to atbildam. Mēs to atrisināsim.” Visas šīs formas. Juris Biķis apgalvo, ka „vadītāja lomu nosaka

nevis viņa ieņemamais amats, bet drīzāk tas, cik viņš patiesībā var uzņemties atbildību. Tātad mērķa izpratne un atbildība par mērķi ir tā, kas nosaka šo vietu.”

Par citiem motivējošas vadības pamatprincipiem

Iedziļinoties jautājumā par vadītāju kā līderu spēju aizraut, saprotam, ka vadītāju pamatzdevums ir atraisīt darbinieku pašmotivāciju, kā arī palīdzēt darbiniekiem apmierināt citas psiholoģiskās vajadzības, piemēram, saņemt psiholoģisko atbalstu, stiprināt pašapziņu, turpināt attīstīt savas prasmes un līdz ar to nodrošināt savu konkurētspēju darba tirgū. Šie atbalsta veidi ir īpaši svarīgi apstākļos, kad samazinās iespējas stimulēt darbiniekus ar materiāliem labumiem – algas pielikumu vai prēmijām.

Orientācija uz cilvēkiem (darbiniekiem)

Līdzšinējās straujās biznesa attīstības apstākļos daudziem vadītājiem bija ērti aizbaidīties ar to, kāpēc pirmajā vietā ir mērķi un uzdevumi, nevis cilvēki, jo „jādara darbs, kam ir laiks sarunām”! Neapšaubāmi arī šobrīd vadītājiem ir un būs daudz darba, taču veiksmīgāki būs tie vadītāji, kas prasmīgāk sastrādāsies ar saviem darbiniekiem. Ja līdz šim to darīt šķita greznība, tad šobrīd tā kļūst par dzīves nepieciešamību ļoti vienkārša iemesla dēļ – lai nodrošinātu organizācijas mērķu sasniegšanu. Divi piemēri no intervijām grāmatai. Aivars Žimants: „Daudzi domā, ka pirmajā vietā ir business un otrajā cilvēciskais faktors. Kamēr esmu šeit, cilvēciskais faktors būs pirmajā vietā. Business pēc tam, jo business pats no sevis nerodas”.

Arī Kārlis Miķelsons saka: „Mēs jau nevadām dzelzus, mēs vadām cilvēkus. Tas ir absolūti maldīgi, ja mēs sakām, ka mēs vadām procesu. Mēs vadām cilvēkus. Vadītāji strādā tikai un vienīgi ar cilvēku.”

Deleģēšana un uzticēšanās darbiniekiem

Lūk, daži piemēri, kas apstiprina to, ka šis princips ļauj vadītājiem sasniegt augstākus mērķus, pateicoties lielākai darbinieku motivācijai.

Juris Biķis – „Nevajag darīt to, ko var izdarīt citi. Dari tiešām to, ko vari izdarīt tikai tu pats. Ja cilvēkiem neuzticas, ja nedeleģē tiesības un pienākumus, tad rezultāts ir tāds, ka esi pārstrādājis, ne ar ko līdz galam netiec, un faktiski veikt galveno vadītāja funkciju – domāt – vienkārši neatliek laika.”

Aivars Žimants – „Lai panāktu rezultātu, ir jāuzticas. Un uzticība viņiem (darbiniekiem – *autores piez.*) ir jāiegūst, bet man ir arī tā jādod. (..) Un otrādi – ja šī uzticība būs, tad būs ardeve.”

Nils Melngailis – „Ja tu uztici cilvēkiem atbildību, tas parasti viņus spēcīgi motivē”.

Atklāta komunikācija.

Neraugoties uz nepatīkamajām ziņām, kas tieši šobrīd daudziem vadītājiem ir jāsaka saviem darbiniekiem, atklātība palīdz stiprināt vadītāju – darbinieku attiecības. Piemēram, raksturojot savu rīcību krīzes situācijās, Nils Melngailis norāda – „Atklātība ir labākais ierocis, kas arī samazina iespējamo krīzes risku, to ļoti augstu novērtē gan klienti, gan darbinieki. Turklāt, ja tu esi atklāts pret citiem, tad vari sagaidīt, ka tā rīkosies arī pārējie.”

Atklātu komunikāciju kā nozīmīgu savā darba stilā uzsver arī Edgars Štelmahers, ko raksturo piemērs: „Ja viņi (darbinieki) nāca ar jautājumu, tad aizgāja ar atbildi. Tā varētu precīzi formulēt.

To daudzi cilvēki ir atzinuši. Tas ir bijis liels sasniegums mūsu sadarbībā. Man nav pieņemami runāt aplinkus apkārt un skaidri neatbildēt.”

Juris Binde norāda uz vēl kādu atklātības priekšrocību – „Teikt taisnību ir vienkārši, nav jāatceras, ko tu katru reizi kuram esi teicis.”

Spēcīgas komandas veidošana un vadīšana

Lasītājiem var rasties jautājums, nu labi – vadītāja izdevīgums, ja viņam ir spēcīga komanda, ir skaidri saprotams, taču, kādi ir darbinieku, komandas locekļu ieguvumi? Motivējošie elementi uz komandas darbu balstītā vadībā ir vismaz trīs: darbinieku profesionalitātes novērtēšana, pozitīva darba atmosfēra, mācīšanās vienam no otra. Ingrida Blūma norāda, ka konsultēšanās un padoma prasīšana darbiniekiem ir ļoti motivējoša – „Ja pašapziņas ir pietiekami, lai tu varētu atzīt, ka daudz ko nezini, tad var uzdrošināties iet un prasīt padomu arī no citiem. (..) Cilvēki to ļoti novērtē. Padotie jūtas pagodināti, ka vadītājs viņiem pajautā viedokli. Un viņi var palīdzēt. Ar informāciju, ar zināšanām, pat ar pieredzi, jo konkrētajam cilvēkam var būt atšķirīga pieredze no tavējās.” Edgars Štelmahers uzsver: „Es arī nebaidos strādāt ar cilvēkiem, kuri ir savā sfērā attīstītāki un gudrāki par mani. Galu galā, kopā ar viņiem strādājot, arī es pats iegūstu.”

Viena no būtiskām prasmēm, kas nepieciešama vadītājam spēcīgas komandas vadīšanā, noteikti ir iecietība pret dažādiem cilvēkiem un viedokļiem. Juris Binde iecietību komentē šādi: „Jaunībā ir tikai divi viedokļi – manējais un nepareizais. (..) Tolerance, kas ir balstīta uz pieredzi un spēju abstrahēties no konkrētā uz vispārējo, bieži vien dod iespēju šķietami nepieņemamā idejā ieraudzīt racionālu graudu.”

Noslēguma vietā – krīzes kā iespēju motivācija

Šobrīd mums vairāk kā jebkad iepriekš organizāciju un visas valsts vadībā ir nepieciešami vadītāji, kas krīzi uztver nevis kā draudus, bet kā iespēju. Gatavība riskēt, spēja veidot ap sevi līdzīgi domājošo komandu, kas arī ir gatavi iesaistīties jaunos izaicinājumos, var kļūt par nozīmīgu pozitīvu motivāciju.

Nils Melngailis, kurš sevi raksturo kā vadītāju, kas vislabāk jūtas pārmaiņu situācijās, saka: „Mani darbā mobilizē komanda, kurai ir idejas, ko darīt, tad konkurēt un uzvarēt. Tas man izraisa lielu gandarījumu. Domāju, ka arī darbiniekiem tas ir motivējoši – riskēt un vinnēt.”

Teikto lieliski papildina Ingridas Blūmas izteikums par nepieciešamo vadītāja un organizācijas rīcību krīzes situācijās: „Ja tu esi labi pozicionēts, jūties stiprs, stiprs gan kā organizācija, gan iekšēji, ja tas ir viens vesels – es un mana komanda – un ir apņēmība, tad krīzes situācijas ir tās, kad var izdarīt vislielākos izrāvienus un visvairāk iegūt. Tādu reālu inerci iegūt nākamajiem pozitīvajiem rezultātiem.” **BP**

Rakstā izmantoti fragmenti no sērijā „ODA vadītājiem, Vadītāju stāsti” jauniznākušās grāmatas „Līderības fenomens Latvijā”, ko izdevusi SIA „O.D.A.” (Organization Development Academy).

Grāmatu var pasūtīt mājaslapā www.lideri.lv vai iegādāties Jāņa Rozes grāmatnīcās vai SIA „O.D.A.” birojā Tērbatas ielā 53 – 6, Rīgā.

būt īstajā vietā

Raksts tapis sadarbībā ar Organizāciju attīstības centru *Spring Valley*

Viens no svarīgākajiem vadības darba aspektiem ir novērtēt un nodrošināt katra darbinieka potenciāla atbilstību noteikta amata prasībām. Savukārt, šis aspekts cieši saistīts ar citām ļoti svarīgām lietām uzņēmumā – motivāciju, darba kvalitāti, resursu taupīšanu un efektīvu izmantošanu. Rassella Konora ideju un instrumentu pielietošanas efektivitāte jau pārbaudīta dažādos uzņēmumos Eiropā. Turpinot sadarbību ar Organizāciju attīstības centru *Spring Valley* tās varētu ieviest arī Latvijā.

Pastāstiet par semināru – „Augsta snieguma organizācijas radīšana” (*Creating high performance organization*), kuru Jūs vadījāt Rīgā 2008. gada septembrī!

Semināru parasti sāku ar teorētisko nostādni, ar savu skatījumu par to, ko es saprotu un vērtēju kā augsta snieguma organizāciju. Mana pieeja novērtējumam – kā business tiek attīstīts un organizēts, kā cilvēki rīkojas darbā. Diemžēl darbs un cilvēki ir kļuvuši kā atsevišķas, viena no otras nodalītas disciplīnas, izveidojusies tāda kā ķieģeļu siena starp to, kā cilvēki uzlūko darbu un otrādi. Tas nekādā veidā neveicina augsta snieguma organizācijas radīšanu. Tikai tad, ja cilvēki dara darbu, kas viņiem ir piemērots, iespējama augsta snieguma organizācijas radīšanu un attīstīša-

na. Bet, ja pastāv neatbilstība un cilvēks veic darbu, kurš viņam nepatīk vai neinteresē, vai arī viņam nav konkrētajam darbam atbilstošas spējas un prasmes (pat minimālas neatbilstības gadījumā), organizācija nevar būt izcila.

Vai Jūs nodarbojaties ar šīs „sienas” nojaukšanu organizācijās?

Šī metodoloģija un pieeja ir par to, kā cilvēkus un darbu aplūkot kā vienas monētas divas puses. Visbiežāk biznesa vidē cilvēki uz darbu skatās viļņus. Viņi sāk ar zinātnisko menedžmentu, kas ir plaši attīstījies. Pieejamas daudzas metodes un rīki, kā strādāt. Piemēram, darba izpildes novērtējums vai darba izpēti pro-

Rassells Konors

Rassellam Konoram (*Russell Connor*) ir liela pieredze konsultējot un sniedzot pakalpojumus cilvēkresursu vadības jomā, ar viņa līdzdalību ir veiksmīgi īstenoti daudzu uzņēmumu izvirzītie mērķi. Viņš ir ieņēmis augstākā vadības līmeņa amatus dažādās organizācijās, kas viņa darbības laikā strauji pārveidojušas.

Rassells Konors ir guvis pieredzi dažādos augsto tehnoloģiju nozares uzņēmumos.

Viņš ir dzīvojis un strādājis vairākās Eiropas valstīs, tai skaitā Latvijā, kur pildījis tajā laikā tikko kā privatizētā uzņēmuma *Lattelekom* cilvēkresursu direktora pienākumus. Kādu laiku viņš darbojies arī Šveicē, kur darbojies dažādu ar internetu saistītu uzņēmumu pārpirkšanā un integrācijā.

Rassella Konora specialitāte ir stratēģiskie resursu jautājumi, tai skaitā augsta potenciāla iedzīvotāju kopu identifikācija. Viņš nodarbojas arī ar koučingu individuāli darbiniekiem un komandām. Viņš ir vadījis vairākas augsta līmeņa līdera spēju attīstības programmas.

Rassells Konors ieguvis grādu psiholoģijā Oksfordas *University College* un pēcdiplo-

ma kvalifikāciju cilvēkresursu vadībā Londonas Ekonomikas skolā. Vēlāk Rassells Konors pilnveidojis savu izglītību psiholoģijā un personības attīstībā un 1987. gadā Rīdžentas koledžā Londonā ieguvis psihoterapeita un konsultanta diplomus.

Rassells Konors ir Personāla un Attīstības institūta (*Chartered Institute of Personnel and Development*) zvērinātais biedrs. Viņš specializējies psihometrisko testu un aptauju administrēšanā un interpretācijā. Viņš darbojas arī karjeras izvēles un tās potenciāla novērtēšanas jomās.

Rassella Konora vaļasprieks ir tenisa spēle un piedalīšanās burāšanas sacensībās mazo laivu klasē. Viņš aizraujas arī ar jogu.

cess. Tās visas ir lietderīgas metodes, bet otrpus sienai ir daudz cilvēku, kuri pārstāv cilvēku attiecību (*human relations*) teorijas atziņas. Un arī viņiem ir daudz labu ideju, skatoties no sava viedokļa. Katra no šīm abām pusēm redz pasauli savādāk un rezultātā cilvēki, kuri skatās pāri šai sienai nespējot, ko tie divinie cilvēki dara. Bet tas ir nevajadzīgs sadalījums.

Pieejā, kuru es īstenoju, nāk no teorijas par ķermeņa valodu. Tā, savukārt, nāk no sociotehniskās sistēmas, kur cilvēks un darbs tiek uzlūkots kā viens vesels un viens otru savstarpēji ietekmē. Cilvēki ietekmē darbu, kuru viņi dara un darba vide, rīcība ietekmē darītāju. Šīs divas lietas var izprast tikai tad, ja tās ir cieši saistītas viena ar otru, nevis tad, ja tās uzlūko kā atsevišķas daļas, kuras pastāv neatkarīgi viena no otras.

Kāpēc Jūsu pieejas balstās uz sociotehniskās sistēmas idejām?

Sociotehniskā sistēma – cilvēka faktors industriālās attiecībās kā virziens aizsākās Lielbritānijā, bet galvenais idejas attīstītājs ir kanādietis Eliots Džeiks (*Elliott Jaques*), kurš bija psihoanalītiķis un organizāciju psihologs. Viņš kļuva plaši pazīstams, attīstot ideju par sociālo sistēmu organizācijās. Viņš skatījās, cik sarežģīts ir lēmumu pieņemšanas process konkrētajā vidē, kurā cilvēki strādā. Viņš to analizēja, pārskatot dažādos darba veidus, virzienus, vides, visus organizācijas līmeņus – ko un kā cilvēki veic kopumā visā organizācijā. Tā viņš identificēja vairākas problēmas jeb grūtības. Pēc tam skatījās uz padarīto darbu. Viņš izvirzīja jautājumus – kā vajadzētu domāt, kā vajadzētu skatīties uz šo pasauli un uz organizāciju, lai gūtu jēgu, strādājot katrā sarežģītības līmenī. Es augstu vērtēju šīs idejas par darbu un tā attīstību.

Manas pieejas būtība atklāj, kā citādi domāt par darba pasauli un cilvēkiem. Domāt par to kā par vienu saistītu sistēmu. Neuzskatīt, ka darba novērtējums ir kaut kas viens, bet psiholoģiskais novērtējums – kaut kas cits, un tie ir nesaistīti. Manuprāt, tas rada daudz problēmu personāla atlasē. Darba apraksti ir uzraks-

tīti, lai varētu veikt darba novērtēšanu un psiholoģiskais profils savukārt kaut kam citam. Patiesībā to ir ļoti, ļoti grūti izmērīt un saskaņot. No personāla atlases speciālista tas prasa personīgu iesaistīšanos un spēju novērtēt, līdz ar to ir daudz subjektīvā un rodas vieta daudz un dažādiem pārpratumiem. Mana sistēma liek pamatus visam, sākot ar to, kā organizācija veidojas un saista darba saturu un cilvēku. Tikai viss kopumā dod skaidru priekšstatu par organizāciju.

Kādi ir Jūsu instrumenti, rīki, lai panāktu izmaiņas organizācijā?

Es savu darbu parasti sāku ar to, ka pilnībā izpētu darba veidu (*type of work*), kāds tiek prasīts no organizācijas. Jebkurā organizācijā ir noteikta struktūra, un tajā ir savi noteikumi, savi principi, kas veidoti atbilstoši organizācijas darba specifikai un virzienam. Mans mērķis ir atrast organizācijas potenciālu. Tāpēc pamatīgi jāizpēta organizācija visos tās līmeņos, jāapkopo labākā, veiksmīgākā pieredze. Izmantojot šos datus, tiek noteiktas prasības personāla spējām, izveidojot konkrētā darba standartu. Tālāk jāpievērš uzmanība darba kvalitātei, bet to var panākt, sekojot standartam. Tā ir vairākkārtīga noteiktu lietu un darbību atkārtošana atbilstoši standartam, lai sasniegtu augstu kvalitāti. Tā tas notiek fabrikās, veikalos, dažāda veida biznesā – atkārtot un sekot standartam. Tas ir veids, kā izveidot augstāko, šai organizācijai atbilstošo standartu, kas pēc tam kalpo par nozares standartu. Izmantojot atbilstošu pieeju un atrodot kopīgu valodu ar cilvēku, var labāk saprast, vai darbs, kuru viņš pašreiz dara, ir viņam atbilstošs, un dod iespēju noteikt potenciālu, uz ko šis cilvēks būtu spējīgs.

Kas vēl nodrošina panākumus organizācijai?

Panākumus nodrošina darba ietvars, kas ļauj objektīvi novērtēt cilvēkus, darba saturu un organizāciju. Arī darbinieku un organizācijas kapitāla matrica, kas ļauj konkrētu iekšēju gadījumu

salīdzināt ar ārēju atskaites punktu. Svarīgi ir arī apvienot esošo pieredzi ar inovatīvu, vēl nebijušu risinājumu. Paskatīties citādi uz jau zināmām lietām.

Ja es pareizi saprotu, tad Jūs stāstāt par cita veida domāšanu?

Jā, lielā mērā tas tā ir. Bet tā nav tāda intelektuāla domāšana, kas saistīta ar cilvēka IQ vai spēju atrisināt sarežģītu matemātisku uzdevumu. Tas ir jautājums par skata perspektīvu, cik plaši un dziļi jūs spējat paskatīties uz kādu lietu vai procesu organizācijā, cik dilemmu jūs saskatāt, cik dažādu iespējamo variantu, cik nianšu. Šajā aspektā tā ir domāšana, bet tas nav intelekts vai prāta spējas klasiskā izpratnē, vai loģika. Es runāju par to, cik gatavs tu esi uzdot jautājumu, cik tālu tu vari savā uztverē un domāšanā atbīdīt robežas un kādā veidā tu to vari izdarīt.

Tas izklausās sarežģīti, domājot par cilvēkiem, kuri ir tik dažādi. Kā Jūs spējat viņiem parādīt, iemācīt šādu domāšanas veidu?

Jā, tas nav vienkārši, bet jāskatās uz to, kā cilvēks darbojas, kā pieņem lēmumus, kādus faktus ņem vērā, kāds ir rīcības konteksts, kā katrs izvērtē situāciju – cik tālā perspektīvā spēj modelēt iespējamo rīcību un rezultātu, citiem vārdiem sakot, kā spēj prognozēt. Nozīmīgs ir arī virziens karjerā un kādi ir lēmuma pieņemšanas apstākļi.

Cilvēki ir jāiesaista sarunās par to, kādas pārmaiņas viņi vēlētos, kā viņi saredz un vērtē pašreizējos notikumus. Dodot cilvēkiem iespēju runāt, diezgan vienkārši var pamanīt, vai viņiem ir uzdevumu fokusēts skats, vai viņi skatās uz savu spēju robežu attālināšanu un pārmaiņām. Vai ir globāls skatījums vai ar pieredzi pamatots skatījums. Izmantojot dažādas metodes, kas ir mūsu rīcībā, ir iespēja saprast otra cilvēka dzīves perspektīvu.

Kas ir tās zināšanas, kas cilvēkiem nepieciešamas, un ko Jūs varat dot? Organizāciju vadītājiem nereti šķiet, ka viss ir kārtībā, ka nekas nav jāmaina...

Jā, šie vadītāji tad arī nenāk uz maniem semināriem. Cilvēki nāk pēc palīdzības, ja kaut kas nenotiek, kā vajadzētu. Tad parasti domā par to, kā organizācijai izdzīvot un saglabāt augstu sniegumu. Pasaule šobrīd ir neticami nenoteikta un nestabila, līdz ar to arī darbojas nenoteikti. Jāskatās uz to, kā cilvēki uztver nenoteiktību un kā ar to tiek galā. Uz lietām ir jāpaskatās ļoti fokusēti. Cilvēki nāk uz semināru, ja viņi jūt, ka organizācija nedarbojas tik labi, cik tā varētu. Bieži viņi nezina, kāpēc kaut kas notiek nepareizi vai nenotiek vispār. Ja ir identificētas konkrētas problēmas, tad nezina kā viņiem tās risināt. Ir mazāks stimulē meklēt un uzzināt kaut ko jaunu, ja viņa pasaulē viss ir kārtībā, viss ir *super* – peļņa aug un viņš zina, ko un kā darīt.

Pastāstiet par sevi, cik ilgi darbojaties šajā nozarē un kas Jūs atveda uz Latviju?

Kopš 1976. gada man ir psihologa grāds. Pēc izglītības iegūšanas es turpināju studijas psiholoģijas jomā. Mana pirmā darbvietā bija *British Aluminium*, kur arī sāku pielietot psiholoģijas atziņas personāla vadībā darbojoties biznesa vidē. Pēc tam ilgus gadus es strādāju dažādās telekomunikāciju kompānijās. *Lattelekom* bija

arī tas, kas atveda mani uz Latviju. Pirmo reizi atbraucu 1994. gadā. Tā esmu saistīts ar Latviju jau daudzus gadus.

1994. gadā man bija augstas ideālas idejas un izpratne par to, kā vajadzētu darboties piemēram, darba izpildes vadības sistēmai, psiholoģiskai novērtēšanai, uz tirgu orientētam atalgojumam un daudzām citām lietām. Tas, ar ko es šeit sastapos, bija dziļi iesakņojies iepriekšējo gadu domāšanas un izpratnes veids. Visa situācija bija pavisam savādāka, nekas no tā, ko es varēju piedāvāt, nebija iespējams izmantot, jo neko tādu Latvijā neizmantoja. Nebija tirgus, un līdz ar to, tāds jēdziens „uz tirgu orientēts atalgojums” neko nenožīmēja. Ar psiholoģisko novērtēšanu bija līdzīgi, jo neviens nezina, kas tas ir. Tāpat augsta snieguma mērītājs – cilvēki brīnījās: „Kas tas ir, mēs tā nedarām!” Radās doma par to, ka šeit uzņēmumos jārealizē dziļas, pamatīgas pārmaiņas, jo visam ir konteksts. No otras puses, tiem principiem un pieejām, kādas tajā laikā darbojās Lielbritānijā un ASV, nebija nepieciešamības izplatīties visā pasaulē. Tas bija pamatīgas mācīšanās periods visā pasaulē. Es devos atpakaļ un domāju, ko patiesībā vajadzētu darīt, lai ieviestu tādas universālas idejas, kas darbojas visur? Šīs domas mani aizveda pie tā, ko es daru tagad. Un tas sākas no izpratnes par darbu. Tā ir fundamentāla pozīcija. Darbs ir kaut kas, kas pastāv visur, kā Rīgā, tā Šanhajā – darbs ir jāizdara. Tā sarežģītība, ar ko cilvēki sastopas, atrodoties darbā, pastāv visur. Tas ir iemesls, kāpēc esmu šeit. Man šeit ir arī lieliski draugi, un latvietis – biznesa partneris. Esmu šeit, lai ar savu pieredzi, idejām un praktiskiem instrumentiem palīdzētu uzņēmumiem atrast un efektīvi izmantot personāla resursus.

Cik daudz valstīs Jūs esat strādājis, izmantojot šo savu pieeju?

Diezgan daudzās. Es jau minēju Ķīnu, kur esmu strādājis. Tā laikiem ir vistālākā vieta. Vairākus gadus esmu strādājis Šveicē, arī Francijā, Zviedrijā un citās Eiropas valstīs.

Vai Jūs pamanījāt kādas atšķirības, strādājot Ķīnā un Zviedrijā?

Jā, protams ir ļoti lielas kultūras atšķirības, bet izaicinājums strādāt ir tas pats. Izmaiņas pašā darbā kā tadā nav, neskatoties uz to, ka kultūras ietvars ir pilnīgi cits. Bet, ja runā par darba sarežģītību un specifiku, to, protams, var analizēt. Tur joprojām ir nepieciešama tā pati fundamentālā cilvēkresursu kapacitāte, lai pieņemtu lēmumus mainīgā un nestabilā situācijā. Kā cilvēkiem izturēties, rīkoties, nedrošā un mainīgā biznesa vidē – tas ir jautājums, kas ir aktuāls visā pasaulē. Kā cilvēkam būt, kā iekļauties grupā, kā izturēties pret apkārtējiem cilvēkiem. Kā apzināties savu vērtību sistēmā, kā skatīties uz notikumiem un lietām. Tas viss ir ļoti atšķirīgi, bet ir universāls kods. Uz to arī es savā darbā fokusējos, protams, ir jāņem vērā vides konteksts.

Un šī Jūsu metode vienādi labi darbojas gan Latvijā, gan Ķīnā?

Jā.

Vai Jūs varat nosaukt kādu organizāciju, kura ikdienā savā darbā pielieto jūsu metodi?

Līdzīgas idejas tam, kā darbojos es, ir pastāvējušas jau diezgan ilgu laiku un dažas no lielākajām kompānijām pasaulē izmanto



šo fundamentālo domāšanu. Tie nav mani klienti, bet *BHP Billiton* Anglijā ir viena no pasaules *top* derīgo izrakteņu korporācijām, kura izmanto šo domāšanas pieeju. Vēl viena no lielākajām kompānijām, kas pielieto šo modeli ir *Unilever*. Strukturēta un veidota pa līmeņiem, kā to definējis Eliots Džeiks. Vēl *E.On* viena no lielākajām vācu enerģētikas kompānijām. Arī tur darbojas līdzīgā veidā, līmeņos, kur skatās no dažādiem aspektiem, kas būtu jādara, lai sasniegtu rezultātu. Šis domāšanas veids ir plaši izplatījies.

Mani šobrīd aktīvākie klienti ir daļa no Aizsardzības ministrijas Lielbritānijā.

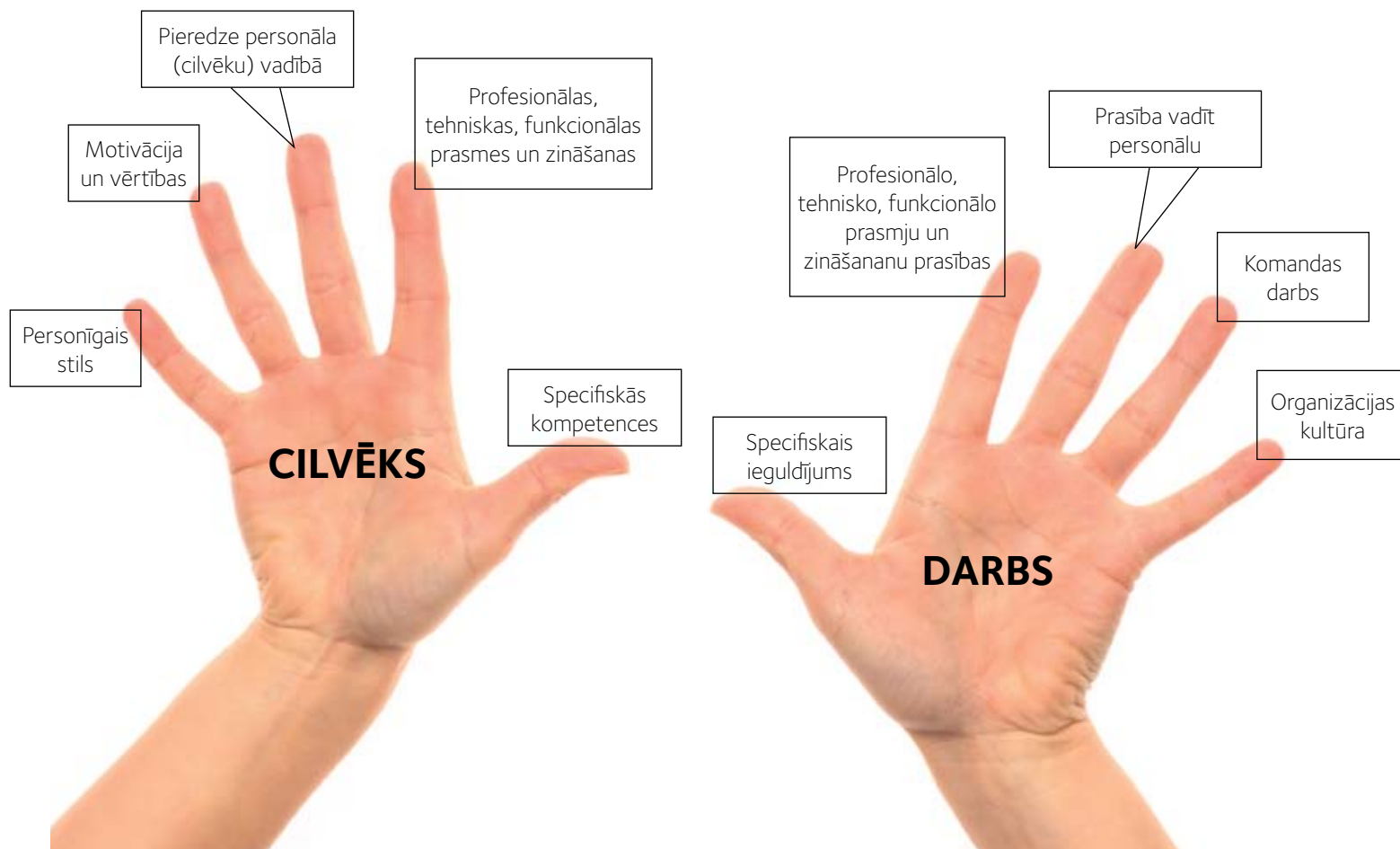
Vai Jūs varat definēt, kādām kompetencēm ir jāpiemīt cilvēkam, lai viņš būtu sekmīgs līderis?

Uz līderību var skatīties ļoti dažādi. Mans skatījums ir tāds, ka līderība pēdējos gados tiek pārprasta, jo līderi uztver kā varoni, tādu, kas ved organizāciju caur problēmām. Tur ir daudz jārūnā par personību, kurai piemīt harizma, kaut kādas pazīmes, kuru nav parastam ikdienas cilvēkam. Un šis ir prevalējošs priekšstats

par līderību, tāds importēts skatījums, kas nācis no Amerikas. Manuprāt, līderība ir kas cits – nodrošināt, garantēt to, lai cilvēki darītu sev atbilstošāko darbu. Tā ir absolūti nepieciešama prasība, kas jādara līderim. Tam seko vairākas gluži parastas aktivitātes. Tās ir vienkārši saprotams un pasakāms, bet ne tik vienkārši izdarāms.

Svarīgi ir paredzēt un radīt īsto vietu, kur cilvēkam darboties. Tas nozīmē vadīt trīs savstarpēji saistītas aktivitātes. Pirmkārt, līderim ir jāsniedz skaidrība par to, kāds ir konkrētais darbs, kāds ir veicamais uzdevums, kā darbs tiks izmērīts un izvērtēts. Tam ir jābūt ļoti skaidri noteiktam. Otrkārt, jāatrod uzticami cilvēki, kuri to varētu paveikt. Treškārt, jāuzticas cilvēkiem, ka viņi pieņems pareizo lēmumu un pareizo vērtējumu, un jādod viņiem pietiekami daudz pilnvaras. Protams, ka darbs ir kādam jāpārtrauc. Un, kad šīs trīs lietas tiek realizētas, tad cilvēki jūt, ka viņi dara to, kas ir viņu spēkos, ka viņi ir īstajā vietā un dara īsto darbu.

Tāpēc es šajā gadījumā nerunāju par lielu Ego, par sekošanu kādam vienam izcilam, īpašam cilvēkam. Tas ir darbs, lai būtu



kopā ar cilvēkiem, lai diskutētu, lai iesaistītu un attīstītu biznesu vajadzīgajā virzienā. Es domāju, ka tā ir galvenā, nozīmīgākā prasība jeb ieteikums attiecībā uz līderi. Paredzēt un nodrošināt īsto vietu, kurā cilvēkam darboties. Šis ir ļoti atšķirīgs skatījums no tradicionālā amerikāniskā skatījuma par to, kas ir līderis un kādam tam ir jābūt.

Tas nenozīmē, lai būtu līderis, tev par tādu jāpiedzimst, jebkurš var apgūt noteiktas prasmes un būt līderis?

Jā. Ir jābūt iecietībai, iespējams pat pazemībai, lai būtu līderis. Līderim ir jāspēj būt arī kā sekotājam cilvēku grupai, kuru viņš vada. Manuprāt, liels Ego neiet kopā ar līderību ilgtermiņā. Mana pieredze rāda, ka labākie līderi ir tie, kuri runā maz. Tie nav cilvēki, kuri notur garas, dramatiskas, aizraujošas runas. Bet tie ir cilvēki, kuriem gribas sekot.

Kādi ir galvenie cilvēkresursu līdera darba uzdevumi? Latvijā nereti ir situācija, ka personāla vadītāji kārt dokumentus, bet nestrādā ar cilvēkiem.

Katrā disciplīnā un funkcijā ir daudz dažāda līmeņa aktivitātes, to sauc arī par līmeņu piramīdu. Bet pamata funkcija personālvadībā ir papīru darbs, lai pārliecinātos, ka cilvēkiem tiek samak-

sāts, ka dokumentācija un līgumi ir sakārtoti, tā ir ļoti nozīmīga šī darba sastāvdaļa. Darot šo darbu tu pats kā cilvēks tik daudz neattīsties, neprogresē, bet nedarot šo darbu, tikai runājot par biznesa stratēģijām, neviens tevi neuztvers nopietni, jo primārais ir sakārtot šīs papīru lietas. Kad tas ir izdarīts, var domāt par tālāko. Pirms sākt pievērsties stratēģiskām lietām, ir jābūt sakārtotām organizācijas pamatlīnām.

Personālvadības loma ir ļoti plaša. Ir tikai trīs lietas par ko kompānijai ir vērts uztraukties – cilvēki, tehnoloģijas (darba iekārtas), un nauda. Šie ir trīs svarīgākie aspekti biznesā. Es izprotu personīgo dilemmu – vēlmi izvairīties no administratīvajām lietām. Bet pamata lietas ir jāsakārto pēc iespējas vienkāršāk. Tas būs milzīgs ieguldījums, ko personālvadība var paveikt, sākot ar fundamentālu kārtības, atbilstības ieviešanu darba un cilvēku attiecībās. Tas ir pats galvenais personālvadībā – īstais cilvēks, īstajā vietā! Būt pārliecinātam, ka cilvēks un darba attiecības ir atbilstošas, saskaņotas gan šobrīd, gan nākotnē.

Vadītāji nereti vēlas pieņemt darbā jau gatavu speciālistu, un nevēlas ieguldīt cilvēkā ne laiku, ne naudu. Kā Jūs to komentētu?

Jā, bet kurš grib ieguldīt savu laiku un naudu, ja var atrast jau

gatavu speciālistu, tādu, kurš var, grib un ir gatavs strādāt? Ja jūs varat atrast šādu cilvēku, tas ir labi. Tiešām nezinu, kurš gribētu tērēt laiku, sūtot darbiniekus uz kursiem. Bet, ja neizdodas atrast piemērotu, atbilstošu speciālistu, tad ir nepieciešama attīstība un izaugsme, un tas ir tāds pats ieguldījums kā jebkurš cits. Kursiem un treniņiem ir vāja reputācija, jo, manuprāt, agrāk, kad darbinieki apmeklēja kursus, tā bija diena ārpus darba, iepriecinoša, izklaidējoša. Uz apmācībām jāraugās kā uz ieguldījumu, kuram ir atgriezeniskā saite. No kursiem ir jābūt praktiskam ieguvumam, skaidram rezultātam, kas atspoguļojas prasmēs. Tas ir kaut kas, ko apmācību kompānijām būtu jāņem vērā, jo nepietiek tikai ar lekciju noklausīšanos, viņiem ir jāspēj parādīt, kā darbinieks ir mainījies, ko ir ieguvis. Ir jābūt izmaiņām pēc apmācību apmeklējuma, jo tas nav lēti. Es gribētu būt pārliecināts par ieguvumu, pirms sūtu darbiniekus apmācībā. Varbūt viņi ātrāk un labāk var kaut ko iemācīties, strādājot kopā ar kādu pieredzējušu kolēģi? Bet, ja kursi ir pareizi veidoti, labi sakārtota informācija, tad tas ir viegls lēmums, jo ieguldījums nāks atpakaļ ļoti ātri.

Ko Jūs saprotat un domājat ar jēdzienu – potenciāls?

Tas ir vārds, kurš tiek lietots ļoti bieži, taču cilvēki nesaprot šo jēdzienu. Es pie šī darba nonācu, cenšoties saprast, kas ir augsts potenciāls, kā tas izskatās. Jo vairāk es par to domāju, jo šis vārds vairāk izplūda un kļuva neizprotamāks. Domājot, kas tad patiesībā tas ir, es atkal nonācu līdz spējai domāt (*thinking capability*). *Potenciāls* šaurākā nozīmē – ir spēja domāt. Vai man ir potenciāls izdarīt darbu, kurā man nav iepriekšējas pieredzes? Vai spēju paveikt to, ko līdz šim neesmu darījis? Tā ir spēja paskatīties uz lietām no cita skata punkta, citas perspektīvas. Darot kaut ko, ko līdz šim neesat darījis, pirmkārt, jāspēj paskatīties citādi uz šo lietu, otrkārt, svarīgi kā jūs spējāt izturēties un rīkoties nenoteiktos, mainīgos apstākļos. Protams, šeit jāmin arī iemaņas. Bet to galveno, lielāko daļu sastāda domāšanas veids jeb spēja domāt savādāk.

Ilgtērmiņa potenciāls, tas ir darba prasību visaugstākais līmenis, kuru esat gatavs uzņemties savas karjeras laikā. Un ir tikai pāris kompānijas, kuras iepriekš nosaka šo izaugsmi un attīstību. Es pats uz to nespecializējos, bet ir cilvēki, kuri ar to nodarbojas, kuri iepriekš to spēj noteikt un paredz ilgtermiņa potenciālu.

Kā es saprotu, būt savā vietā – tas ir galvenais nosacījums, un šajā virzienā arī būtu jāattīsta savs potenciāls?

Tieši tā. Būt savā, sev atbilstošākajā vietā nozīmē, ka tu darbā ieliec visu savu potenciālu, savas spējas, savas prasmes, jo mēs visi esam ļoti apdāvinātas, spējīgas būtnes kādās noteiktās jomās. Tā ir arī spēja adekvāti rīkoties nezināmās un nepieredzētās situācijās, spēt atrast risinājumu, spēt pieņemt lēmumus. Bet ne visi cilvēki to grib, ir tādi, kas ir labi meistari kādā jomā un viņus pilnībā tas apmierina. Un ir citi, kuri tiecas pēc daudz plašāka horizonta. Katrā no mums ir daudz vairāk potenciāla, nekā izmantojam. Tā ir enerģija – kaut kas, ko mēs gribam izmantot. Piepildīt savu potenciālu – tas nozīmē atrast lomu, kura mums vislabāk der un padodas, kurā esam veiksmīgākie, kurā varam visplašāk sevi izpaust un gūt piepildījumu no tā.

Reizēm cilvēks ir apmierināts ar savu darbu, bet kaut kas viņu attur uzdrošināties un mēģināt kaut ko vairāk. Tad ir labi, ja kāds no malas „pagrūž”.

Jā, reizēm cilvēkiem ir vajadzīgs tāds grūdiens no ārpuses, bet šis cilvēks jau iekšēji pats to jūt. Varbūt viņš kautrējas, bet viņam ir iekšēja sajūta, ka „manī ir kaut kas, ko es varu likt lietā un izmantot”. Ja kāds tiek piespiests pret savu gribu kaut ko darīt, tas nekad netiks paveikts kvalitatīvi. Es domāju, ka vēlme un spēja sevi izteikt agrāk vai vēlāk parādās, ir tikai jāatrod istā vieta, sfēra, kurā darboties. Protams, arī prasmes, spējas un zināšanas ir vajadzīgas. Bet vēlme sevi izpaust darbā – tā nav vienkārši savas brīvības izbaudīšana. Šis iekšējais potenciāls, enerģija, kas ir mūsos ir, prasmīgi jāvada un jāvirza.

Viens no grūtākajiem jautājumiem ir – kā motivēt darbinieku. Ja es kā darbinieks pati nezinu, ko es īsti gribu, mani ir grūti motivēt.

Tā ir viena no manām pirmajām atklāsmēm – motivācija nav ārēja lieta. Vadītājs nāk jūs motivēt, un stāsta – „es tevi iesaistīšu tur un tur, svarīgā plānā”, utt., un tad tu būsi motivēts... Motivācija lielā mērā ir iekšēja lieta. Vai tu pats kaut ko gūsti no darba, vai tev ir kādas vēlmes, vajadzība sevi izteikt. Ārējā vide var to stimulēt, sekmēt, bet tam ir jānāk no paša cilvēka. No ārpuses nevienu nevar tā vienkārši motivēt.

Kā tas reāli var notikt, ja manā uzņēmumā ir 100 cilvēku, kā lai es katru iepazīstu, saprotu un uzzinu, kā tieši viņu motivēt?

Tas ir kaut kas, kas nāk no līdera, no vadītāja. Tās ir līdera kvalitātes, īpašības redzēt cilvēkus kā individualitātes, strādāt ar viņiem kā personībām. Tā ir spēja saprast cilvēkus. Saprast, ko katrs vēlas, ko viņš vislabāk prot, kurā jomā ir visspējīgākais. Vērtības un motivācija! Dažiem ir ļoti svarīgs viņu darba spēju līmenis un novērtējums. Ir svarīgi noskaidrot, kas katru individuāli motivētu, kas cilvēkam ir svarīgs un to arī izmantot.

Ja cilvēku resursiem netiek piegriezta vērība, ja visi tiek vērtēti un uzskatīti kā smilšu graudi vienā lielā mehānismā, tas vienmēr dos negatīvu rezultātu. Cilvēki grib, lai pret viņiem izturas kā pret individualitāti, kādi mēs katrs arī esam. Tas arī lielā mērā ir līdera uzdevums un pienākums, radīt cilvēkiem sajūtu, ka viņi uzņēmumā nav detaļas, bet individualitātes. Tas nav jādara kompānijas vadītājam, tas ir jādara tiešajam vadītājam, komandas līderim, personāla vadības darbiniekiem. Saprast cilvēka vajadzības un intereses, motivāciju, atšķirības, tas padara vadišanu par ļoti interesantu nodarbošanos.

Tad līderim jābūt ar ļoti personīgu pieeju katram darbiniekam?

Jā, tāda ir mana pieredze. Ja tas iztrūkst, tad resursi tiek tērēti, bet rezultāta nav. Tas ir kā daļu no cilvēka, viņa cilvēcīgo pusi paņemt prom. Mēs vienmēr savā darbā ieliekam arī kaut ko no sevis kā cilvēka, daļu savas cilvēcības. Tas bagātina darbu. Ja cilvēkam to noņem, viņš tad nedara neko vairāk, kā rakstīts darba aprakstā, viņš neiet tālāk par novilkto robežu. Darbinieks rīkojas tāpat, kā pret viņiem izturas vadītājs. **BP**



Pārmaiņu vadība krīzes situācijā

Katrai krīzei ir ne tikai neveiksmes saknes, bet tajā slēpjas arī veiksmes sēklas. Ja tās pratīsim savākt, tad nodrošināsim nākotnē ražu. Nemākulīga krīzes vadība nozīmē, ka slikta biznesa situācija tiek padarīta par bezcerīgu. Protams, situācija ir daudz komplicētāka globālās ekonomiskās krīzes situācijā, tomēr uzņēmums no uzņēmuma atšķiras tieši ar spēju jebkuras krīzes apstākļos risināt savas problēmas. Ekonomiskās krīzes var salīdzināt ar infekcijas slimību epidēmijām, jo izdzīvo stiprākie.

Atcerēsimies sen zināmo patiesību, ka ir tikai viena biznesa situācija, kad līdera talants atklājas visā spožumā – krīze! Ikdienā vīdēju un lielu uzņēmumu reāli vada vairāki, dažādu līmeņu vadītāji, nevis viens tronī sēdošs cilvēks, bet krīzes apstākļos izšķiroša nozīme ir tieši šim cilvēkam, un uzņēmuma nākotne ir atkarīga no viņa lēmumiem.

Krīzes apstākļos ir svarīgi:

- Izveidot darba grupas: kas nodarbojas tikai ar krīzes jautājumu risināšanu un, kas vada ierasto darba procesu.
- Ziņas presei sniedz tikai viens par to atbildīgais darbinieks vai arī pats vadītājs, jo abu viedoklis ir saskaņots.
- Par situāciju uzņēmumā regulāri jāinformē arī klienti, sadarbības partneri, investori, lai viņi ziņas nesaņem tikai no malas. Atslēgas vārds ir “uzticība”.
- Krīzes vadības komandā ir jābūt kādai uzticības personai, kura uzdrošinās un kurai ir tiesības vadītājam pateikt, ka “karalis ir kails”.

Ja bizness *noasiņo*, tas ir, trūkst naudas, tad, protams, ir jāuzliek žņaugš. Tomēr vienlaicīgi ir jādomā par peļņas gūšanu ne tikai par izdevumu samazināšanu. “Nāves cilpu” iespējams pārcirst tikai ar vienu lietu – pieprasītu produktu!

Daži padomi, kā pārvarēt krīzi:

- **Visās auditorijās runāriet taisnību un dariet to ātri!** Cilvēki novērtē atklātību un uzticību.
- **Izstrādāriet rīcības plānu un stingri sekojiet tā izpildei!** Stratēģiskā plānošana ir īpaši nepieciešama krīzes situācijā. Vadītājiem ir jāizstrādā maksimāli efektīvs rīcības plāns un dzelžaini jāseko tā izpildei.
- **Sakārtojiet savu māju!** Ļoti reti, kad tā komanda, kas uzņēmumu ir novedusi līdz krīzei, ir spējīga to no krīzes izvest, lai uzņēmums atkal kļūtu veiksmīgs. Pārmaiņu sūrā realitāte ir tāda, ka vienīgais pareizais ceļš ir atbrīvoties no visa vecā un darboties nespējīgā.
- **Domāriet par ieņēmumu palielināšanu, bet tikai pēc tam par izdevumu samazināšanu!** Parasti krīzes situācijā uzņēmī vispirms cenšas samazināt izdevumus, bet tas var pasliktināt produktu kvalitāti un līdz ar to vēl vairāk samazināt ieņēmumus. Ir jāpārcērt “nāves cilpa” un jāpiedāvā tirgū pieprasīts produkts. Uzdodiet jautājumus saviem klientiem un jūsu produktu lietotājiem! Tas, ko klienti vēlas un tas, par ko viņi ir gatavi maksāt, ir divas pilnīgi atšķirīgas lietas. Pārliecinieties, ka jums ir skaidra šī atšķirība!
- **Uzticieties saviem darbiniekiem!** Cilvēkkapitāla vadības politika krīzes apstākļos nedrīkst būt represīva, kaut arī tiek realizēts stingrs plāns un kontrole. Ja darbiniekiem darbs nesniegs gandarījumu un viņi nejutīs cieņu, tad pārmaiņas nebūs veiksmīgas.

Neveiksmes organizācijas stratēģijas realizēšanā krīzes apstākļos parasti ir saistītas ar neefektīvu pārmaiņu vadīšanu.

Vadīt pārmaiņas nozīmē atbildēt uz jautājumiem:

- Kādus uzņēmuma procesus – ko tieši skars pārmaiņas?
- Kāda atbildes reakcija var rasties?
- Kādas būs pārmaiņu realizācijas barjeras, piemēram, pretošanās vai vienaldzība un kā tās pārvarēt?
- Kādi resursi ir nepieciešami, lai veiktu pārmaiņas – darbinieku lojalitāte, uzticība un kvalifikācija, laika un finansu resursi?
- Vai ir kāds līderis/ zemākā līmeņa vadītājs, kurš ir par pārmaiņām un tās aizstāvs?
- Kādā veidā cilvēki tiks iesaistīti pārmaiņu procesā, tai skaitā formulējot pārmaiņas un mainot organizācijas stratēģiskos plānus un darbības politiku?
- Kādā veidā informācija par pārmaiņu mērķiem un apjomiem tiks novadīta līdz visām ieinteresētajām pusēm?
- Kādas prasmes, iemaņas un uzvedības normas tiks prasītas no cilvēkiem? Kā tiks plānota to attīstība?
- Kā tiks kontrolēts pārmaiņu process?
- Kā un cik bieži tiks mērīta pārmaiņu efektivitāte?
- Kādā veidā tiks vērtēta pārmaiņu ietekme uz uzņēmuma darbību?

Piedāvājam D. Ulriha modeli, kas balstīts uz atbildēm – kas, kāpēc, kā?

Ulriha (Ulrich) pārmaiņu modelis

Veiksmīgu pārmaiņu galvenie faktori	Jautājumi, lai identificētu un pēc tam pārmaiņu procesā sasniegtu mērķus un veiksmes faktorus
Pārmaiņu vadība – <i>Kas ir atbildīgs par pārmaiņām?</i>	Vai organizācijā ir līderis/vadītājs, kas atbalsta pārmaiņas: • kas ir pārmaiņu iniciators un aizstāvis? • kurš oficiāli paziņos par pārmaiņu nepieciešamību? • kas nodrošinās nepieciešamos resursus, lai pārmaiņas varētu veikt? • kurš tērēs savu personīgo laiku un veltīs īpašu uzmanību pārmaiņu procesiem?
Darba kolektīva apzināšanās, ka pārmaiņas ir nepieciešamas un šādas izpratnes veidošana – <i>Kādēļ pārmaiņas ir nepieciešamas?</i>	Vai darbinieki izprot: pārmaiņu iemeslus; • kādēļ šīs pārmaiņas ir svarīgas? • ko pārmaiņas dos cilvēkiem un biznesam kopumā gan īstermiņā, gan ilgtermiņā?
Vizualizēšana – <i>Kā izskatīsies uzņēmums un darba procesi pēc tam, kad būs veiktas pārmaiņas?</i>	Cik lielā mērā darbinieki: • saskata pārmaiņas kā konkrētas rīcības un uzvedības maiņu, tas ir, ko viņi darīs savādāk pēc pārmaiņām? • jūt entuziasmu, lai ātrāk sasniegtu izvirzītos rezultātus, ko sniegs pārmaiņas; • izprot, kādā veidā tas būs izdevīgi patērētājiem un citām ieinteresētajām pusēm, piemēram, investoriem.
Uzticības mobilizācija – <i>Ko vēl vajadzētu iesaistīt pārmaiņu procesā?</i>	Cik lielā mērā pārmaiņu iniciatori: • izprot, kas un cik lielā mērā ir jāiesaista pārmaiņu procesā, lai pārmaiņas notiktu; • zina, kā veidot koalīcijas, lai tās atbalstītu pārmaiņas; • spējīgi iegūt organizācijas “atslēgfgūru” – īpaša statusa darbinieku, atbalstu pārmaiņu veikšanai.
Sistēmu un struktūru modifikācija – <i>Kā pārmaiņas tiks iniciētas?</i>	Cik lielā mērā pārmaiņu iniciatori: • izprot, kā pārmaiņas saistīt ar citām cilvēkresursu sistēmām, piemēram, kadru atlase, apmācība, vērtēšana, apbalvošana, komunikācijas sistēma un struktūra u.c.
Pārmaiņu virzības procesa kontrole – <i>Kā pārmaiņas tiks vērtētas?</i>	Vai pārmaiņu iniciatoriem ir : • instrumenti, lai mērītu pārmaiņu sekmīgumu; • notikumu un attīstības kontroles plāns, sasniegto rezultātu un iepiānoto procesa salīdzināšanas shēma
Pārmaiņu nostiprināšanās panākšana – <i>Kā pārmaiņas sāksies, un kā tās turpināsies?</i>	Vai pārmaiņu iniciatoriem ir : • “pirmo soļu” plāns, lai uzsāktu pārmaiņu procesu; • īstermiņa un ilgtermiņa plāns, lai noturētu un fokusētu uzmanību uz pārmaiņām; • pārmaiņu adaptācijas plāns ilgākam laika periodam.



Kā komunicēt krīzes situācijā?

Par krīzes komunikāciju mēs runājam tad, ja organizācijas darbībā ir atgadījies kas negaidīts un nepatīkams. Proti, tāds, kas var negatīvi ietekmēt šīs organizācijas tālāko darbību vai attīstību.

Šis raksts top laikā, kad ļoti daudz tiek runāts par ekonomisko krīzi Latvijā. Taču, ja skatāmies tīri formāli, tad „ekonomiskajai krīzei” un „krīzes komunikācijai” nav tiešas saistības. Tāpēc es gribētu novilkt stingru līniju starp abiem minētajiem jēdzieniem.

Par to, kas ir ekonomiskā krīze, domājams, man nav īpaši jāstāsta, jo ikviens uzņēmējs vai vienkārši iedzīvotājs tā vai savādāk to izjūt pats uz savas ādas. Cenas aug, bet ienākumi krītas, jo biznesā vienkārši neapgrozās tik daudz naudas, cik ir nepieciešams, lai būtu savādāk.

Savukārt, par krīzes komunikāciju mēs runājam tad, ja organizācijas darbībā ir atgadījies kas negaidīts un nepatīkams. Proti, tāds, kas var negatīvi ietekmēt šīs organizācijas tālāko darbību vai attīstību. Sevišķi tad, ja par to ir uzzinājusi prese un sabiedrība. Nonākot šādā situācijā krīzes komunikācijas uzdevums ir izglābt nelaimē nokļuvušo organizāciju vai personu no nepatīkšanām un tālejošām negatīvām sekām. Protams, ne vienmēr var no defekta uztaisīt efektu, bet uz to ir jātiecas katram profesionālim, kurš nolēmis strādāt šajā lauciņā. Un pat ja triecienu neizdodas novērst, tad labs speciālists to vienmēr pratis mīkstināt.

Es pazīstu daudzus cilvēkus, kas uzskata, ka krīzes notiek nejauši

un apstākļu sakritības dēļ. Patiesībā es šiem cilvēkiem gribētu atbildēt ar profesora Volanda vārdiem no slavenā Mihaila Bulgakova romāna „Meistars un Margarita”. Šis literārais varonis saviem sarunu biedriem teica: „кирпич ни с того ни с сего никому и никогда на голову не свалится” (ķieģelis ne no šā ne no tā nevienam un nekad uz galvas nenokritīs). Līdzīgi ir arī ar krīzes situācijām. Parasti kaut kur un kaut kas ir bijis izdarīts nepareizi. Sakrājušās savlaicīgi nenovērstas problēmas vai nepilnības organizācijas darbībā vai attiecībās ar klientiem, partneriem, konkurentiem vai investoriem, kas vienā brīdī tad arī noved pie avārijas, nelaimes gadījuma, konflikta situācijas tas ir, – „lielās krīzes”.

Protams, krīzēm ir dažādi iemesli. Tie var būt jau pieminētie negadījumi vai avārijas uzņēmumā, bet tikpat labi tā var būt arī nepatīkama tiesvedība ar konkurentu vai bijušo partneri, saskaršanās ar tiesībsargājošajām institūcijām un citas līdzīga veida nepatīkamas situācijas.

Taču parasti runā par krīzi tikai tad, ja problēma ir izgājusi ārpus organizācijas informatīvās telpas. Respektīvi – par to ir uzzinājusi prese un sabiedrība. Tas gan nav īsti korekti, jo arī mazāka mēroga krīzes situācija, ja tā nav atrisināta un pareizi izskaidrota visām ieinteresētajām pusēm, var atstāt tālejošas un negatīvas se-



kas. Tiesa, par to uzņēmēji reti kad aizdomājas. Sevišķi, pirms ir noticis nelabojamais.

Ko tad īsti darīt, ja esat nokļuvis krīzes situācijā un jums ir nepieciešama palīdzība?

Pirmkārt – nekritiet panikā, jo nav bezizejas situāciju!

Lielākā daļa kļūdu komunikācijas jomā tiek pieļautas tieši emocionāla uzbudinājuma stāvoklī. Ir tāds teiciens – pēc kara visi gudri! To vistiešākajā veidā var attiecināt uz krīzes komunikāciju. Tad, kad krīze ir jau garām, daudzi ir gudri spriedelēt, kā būtu bijis pareizāk rīkoties un ko būtu bijis pareizāk teikt. Taču krīzes apstākļos operatīvi un efektīvi spēj rīkoties ne katrs. Un par nelaimi to zinām ne tikai es un jūs, bet arī žurnālisti. Tieši tāpēc vislabākais risinājums ir pieaicināt profesionālu komunikācijas vai sabiedrisko attiecību speciālistu, kas tad arī ieteiks, kā labāk rīkoties, lai novērstu pārpratumus un neizpratni no plašsaziņas līdzekļu un sabiedrības puses. Taču, ja šādas iespējas nav, jāsaglabā „vēsu galvu” un jārikojas pašam.

Otrkārt – noslēdziet komunikācijas ķēdi ap sevi!

Tā rīkosies ikviens profesionālis, jo ir ļoti svarīgi, lai informācija par notikušo neizplatās no dažādiem informācijas kanāliem. Žurnālistiem ļoti patīk vispirms piezvanīt priekšniekam un pajautāt organizācijas oficiālo viedokli, bet pēc tam uzgriezt arī strādnieka numuriņu, lai pavaicātu – „kā tad bija īstenībā?” Pie tam preses „īstenībai” bieži vien ar dzīves īstenību nav nekāda sakara. Tāpēc ir būtiski jau savlaicīgi brīdināt darbiniekus (un, iespējams, ne tikai brīdināt, bet arī likt tiem parakstīt atbilstošu dokumentu) par

to, ka ar preses pārstāvjiem drīkst runāt tikai uzņēmuma vadītājs, vai arī tam īpaši nozīmēts darbinieks.

Treškārt – mērķtiecīgi interpretējiet faktus!

Nevajag melot preseī. Žurnālisti nav muļķi un klajus melus viegli atmazkos. Katrā ziņā profesionāli žurnālisti vienmēr ir gatavi tam, ka fakti un informācija no viņiem tiks apzināti slēpta. Visprātīgākais šādā situācijā ir neslēpt faktus, bet pasniegt tos tikai un vienīgi kopā ar jūsu interpretāciju par notikušo. Tādā veidā jūs liegsiet iespēju žurnālistiem pašiem interpretēt notikušo, kas jau ir puse no uzvaras. Ir svarīgi saprast, ka žurnālists krīzes (un arī citā) situācijā nav jūsu draugs. Viņa uzdevums ir no notikušā uztaisīt sensāciju. Tāpēc netiks žēloti nekādi līdzekļi, lai sagatavotu kāroto publikāciju. Un ir naivi iedomāties, ka kādu uztrauks jūsu organizācijas nākotne vai reputācija.

Šie trīs soļi tad arī ir lielā mērā visas krīzes komunikācijas pamatu pamats. Protams, ir daudz un dažādi paņēmieni, kā, piemēram, iegūt laiku, sagatavot efektīvu un kodolīgu paziņojumu, noskaņot presi un sabiedrību sev par labu utt. Taču tās visas ir detaļas, kas jāzina attiecīgajiem speciālistiem, kuri profesionāli strādā šajā jomā. Vienkāršam organizācijas vadītājam pietiks ar to, ja viņš dzelzaini pieturēsies pie manis nosauktajiem punktiem.

Lai arī šie punkti šķiet ļoti vienkārši ievērojami un realizējami, izdarīt to visu krīzes apstākļos nemaz nav tik viegli. Sevišķi tad, ja apkārt valda haoss, visi ir uztraukušies, un telefons arī nepārstāj zvanīt. Tāpēc, kā jau es teicu, visprātīgākais šādās situācijās ir nepažēlot naudu un pieaicināt cilvēkus, kas zina, ko darīt. **BP**



mārketinga pētījumu cikls

Zināmu skaidrību par to, kāda informācija ir nepieciešama biznesa vajadzībām, ievieš teorija par mārketinga pētījumu ciklu.

Kāda informācija, tādi lēmumi. Atcerieties, kā jūs jutāties kā pircejs, kurš „apmaldās” veikala, preču piedāvājumā un īsti nevar saprast, ko vislabāk nopirktu. Saucat pārdevēju-konsultantu pēc palīdzības? Labi, ka pārdevēju-konsultantu un citu kompetento personu padoms parasti ir bezmaksas un noderīgs. Uzņēmumiem arī ir risks apmaldīties visāda veida informācijā, interesēties par „nepareizajām” lietām, kuras nenoder pareizo lēmumu pieņemšanai. Bet palīdzība no ārpuses – mārketinga pētniecības vai biznesa konsultēšanas pakalpojumi – nav no lētiem priekiem. Ja arī uzņēmums izlemj izmantot šos ārpakalpojumus, sadarbība ir efektīvākā, ja uzņēmuma vadība zina, ko grib zināt. Zināmu skaidrību par to, kāda informācija ir nepieciešama biz-

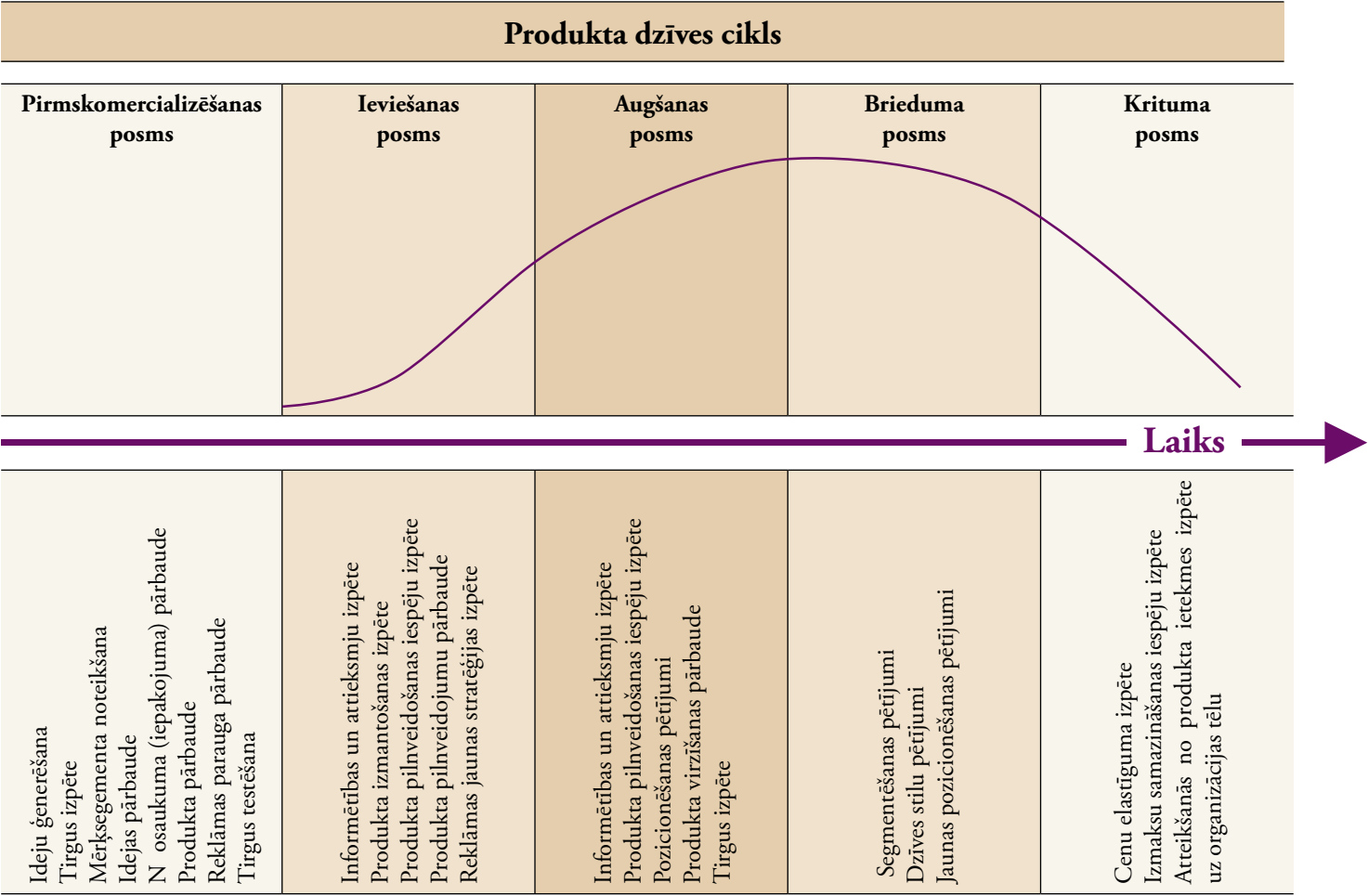
nesa vajadzībām, ievieš teorija par mārketinga pētījumu ciklu. **Mārketinga pētījumu cikls** ir pētījumu kopums, kuru plāno un realizē saskaņā ar produkta dzīves ciklu.

Produkta dzīves cikls – laiks no produkta izstrādāšanas līdz tā realizācijas pārtraukšanai tirgū. „Produkts” var būt gan kā materiālā prece, gan kā pakalpojums. Pirmais, kas ieviesis jēdzienu „produkta dzīves cikls” bija Teodors Levitt (*Theodore Levitt*) 1965. gadā¹. Viņš parādīja produkta dzīves cikla etapus, to saistību ar pārdevumu apjomu un nozīmi mārketinga aktivitāšu plānošanā. Kopš tā laika Levitta produkta dzīves cikla modelis tika vairākas reizes pārskatīts un modificēts:

1998 Hill & Jones	1974 Wasson	1973 Fox	1965 Levitt	Posmu īss raksturojums
		Pirms-komercializēšana		Produkta izstrādāšana un sagatavošana ieviešanai tirgū. Izmaksas vien.
Sākumstadija	Tirgus attīstība	Ieviešana	Ieviešana	Produkts ieviests tirgū. Pārdevumu apjoms pakāpeniski aug. Peļņas nav vai tā ir maza, jo ir lielas izmaksas: sākotnējās produkta izstrādāšanas izmaksas + izmaksas produkta popularizēšanai.
Augšana	Strauja augšana	Augšana	Augšana	Ja produkts tirgū tiek atzīts, tad strauji pieaug tā pārdevumu apjoms un peļņa. Mārketinga izmaksu daļa uz produkcijas vienību samazinās; cenas ir stabilas vai nedaudz samazinātas.
Reorganizācija	Konkurējošā turbulence			
Briedums	Piesātinājums (Briedums)	Briedums	Briedums	Produkta pārdevumu apjoma augšana palēninās vai pat sāk kristies. Šī perioda sākumā peļņa sasniedz maksimālo apmēru, bet pēc tam līdz ar tirgus piesātināšanos sāk samazināties – vairākums patērētāju produktu jau iegādājās (izmēģināja), pieaug konkurence, pieaug mārketinga izmaksas, iespējama arī cenu samazināšana.
Kritums	Kritums	Kritums	Kritums	Produkta pārdevumu apjoms un peļņa strauji samazinās, jo kritās pieprasījums pēc tā.

Produkta dzīves cikls tiek raksturots ar pārdevumu un peļņas rādītāju izmaiņām. Parasti par produkta jaunā dzīves posma sākumu uzskata brīdi, kad tā pārdevumu apjoma palielināšanās vai samazināšanās temps kļūst krasi izteikts.

Katrā produkta dzīves posmā ir nepieciešami atšķirīgi mārketinga pētījumi.



I posms

Pirmskomercializēšana: mārketinga pētījumu mērķis ir iegūt datus un informāciju produkta veiksmes nodrošināšanai tirgū.

Lai sākotnējās investīcijas jauna produkta izstrādāšanā un ieviešanā attaisnotu sevi, jābūt drošam, ka šis jaunais produkts tiešām būs pieprasīts. Turklāt pat ļoti labs jauninājums var izgāzties, ja viņu nepasniedz tā, kā vajag potenciālajam pircējam vai klientam. Tāpēc pie sagatavošanas darbiem, pirms kaut ko jaunu sākt ražot un pārdot, novērtē ne tikai jaunas idejas izdevīgumu, bet arī izlemj pārējās lietas – kāds būtu labāks nosaukums, iepakojums, pārdošanas vieta, reklāma utt.

Iespējamie mārketinga pētījumi Pirmskomercializēšanas posmā:

- Ideju ģenerēšana**
Izmantojot *iespēju analīzes*, *prāta vētras* vai *fokusa grupu* metodi, tiek rastas idejas par to, kā var pilnveidot jau esošo produktu vai ko piedāvāt kā principiāli jaunu.
- Tirgus izpēte**
Tirgus izpētē noskaidro esošo piedāvājumu tirgū un patērētāju paradumus. Tā var kalpot gan kā bāze idejām par jauninājumiem, gan idejas vai produkta konkurētspējas novērtēšanai.

- Mērķsegmenta noteikšana**
Noskaidro, kādam tirgus segmentam jauns produkts – modifcēts, pilnveidots vai principiāli jauns- galvenokārt jāpiedāvā (jāpozicionē).
- Idejas pārbaude**
Pārbauda, kādas priekšrocības, vispievilcīgākie labumi, ir idejai (jaunam produktam) salīdzinājumā ar jau esošo produktu piedāvājumu tam tirgus segmentam, kuram šis jaunais produkts galvenokārt būs piedāvāts.
- Nosaukuma (iepakojuma) pārbaude**
Pārbauda jauna produkta nosaukuma un iepakojuma kvalitāti. Piemēram, vai produkta nosaukums ir salasāms, izrunājams, oriģināls, rada atbilstošas asociācijas.
Vai nosaukums „Stress” vislabāk atbilst džinsu apģērba veikalam?
„Nimfa” – biznesa skolai? „Zilonītis” – diētiskajam jogurtam?
- Produkta pārbaude**
Veic produkta funkcionālo pārbaudi, t.i. pārbauda jauno pro-

duktu lietošanā. Šī pārbaude notiek speciālajos apstākļos ar speciālistu-ekspertu piesaistišanu, piemēram, pārtikas vielas degustē eksperti, automašīnas pārbauda poligonos. Kā arī jauna produkta paraugus dod patērētājiem-ekspertiem izmēģināšanai reālos apstākļos, lai turpmāk viņi varētu tos novērtēt.

- **Reklāmas parauga pārbaude**

Jaunam produktam ir vajadzīga reklāma. Tāpēc iepriekš izveido vairākus reklāmas paraugus un tad novērtē, kurš no tiem vislabāk iedarbojas uz mērķauditoriju. Šeit piemēram, noskaidro, kas reklāmā pievērš uzmanību, kādas asociācijas un emocijas rada, vai mudina izmantot reklamējamo produktu.

II posms

Ieviešana: mārketinga pētījumu mērķis ir pārbaudīt, vai tirgū notiek tā, kā bija paredzēts.

Kad produkts ir ieviests tirgū pārdošanai, tad aktuāli kļūst divi jautājumi: vai patērētājs informēts par jauninājuma pastāvēšanu? Un, ko viņš par jauninājumu domā? Tātad jāpārbauda patērētāju informētība, attieksme un atkārtoto pirkumu skaits, lai operatīvi rīkotos produkta popularizēšanai. Tā, ja patērētāju informētība par jauninājumu ir maza un līdz ar to maz arī izmēģinājuma pirkumu, tad problēma visdrīzāk ir reklāmā. Bet, ja patērētāju informētība ir pietiekoša, kas savienojas ar nelielu atkārtotu pirkumu skaitu, tad problēma visdrīzāk ir produkta kvalitātē. Iespējamie mārketinga pētījumi Ieviešanas posmā:

- **Informētības un attieksmes izpēte**

Patērētāju informētība par jauninājumu nav tikai zināšanas, ka šis jauninājums pastāv un pieejams iegādei. Informētības pētījumos var noskaidrot arī patērētāju zināšanas par produkta terminoloģiju – speciālo vārdu izpratni (piemēram, ar ko atšķiras „debitkartes” no „kreditkartēm”?) – par produkta īpašībām un funkcijām (piemēram, ar ko ir īpatnējs fotoaparāts X, ko ar to var izdarīt?), par produktiem-konkurentiem. Pilnībai vērtīgi zināt arī par pašu patērētāju viedokli par savu informētības līmeni – ja patērētājs uzskata, ka vēl nepietiekoši zina par piedāvājumu, tad viņš ir vairāk atvērts ārējai informācijai.

Patērētāju attieksmes pret produktu pētījumos parasti izzina patērētāju emocionālo reakciju uz produktu kopumā un tā konkrētajiem raksturojumiem (funkcionālās īpašības, iepakojums, cena, pārdošanas vieta u.c.) – patīk vai nepatīk, apmierina vai neapmierina. Attieksmi pret produktu noskaidro tiem, kas „uz savas ādas” izmēģinājuši produktu, nevis tiem, kas kaut ko it kā dzirdējuši par to. Vienlaikus noskaidro arī patērētāju nostādnēs turpmākajā rīcībā – vai arī turpmāk izvēlēties šo produktu. Jāatzīmē, ka neskatoties uz to, ka patērētāju attieksmes pētījumi var būt diezgan informatīvi, tomēr tiem jāpieiet uzmanīgi – zināms,

- **Tirgus testēšana**

Izšķir sākotnējo tirgus testēšanu (angl. *pretest markets*), kurā prognozē jauna produkta pārdevumu apjomu un uz šo prognožu pamata izdara secinājumus par jauna produkta izdevīgumu. Savukārt, īstā tirgus testēšanā (angl. *test markets*) jaunu produktu reāli ievieš tirgū pārdošanā – ne obligāti visur, bet atsevišķajās vietās – lai noskaidrotu jauna produkta pārdevumu apjomu, atkārtoto pirkumu apjomu, kā arī patērētāju kopvērtējumu par šo jauno produktu. Produkta tirgus testēšana palīdz precizēt, kāda sagaidāma produkta tirgus daļa.

ka cilvēka viedoklis ne vienmēr sakrīt ar viņa uzvedību. Piemēram:

Kaislīgs smēķētājs atzīst nikotīna kaitīgumu veselībai, bet turpina pirkt cigaretes.

Pircējs var pilnīgi piekrist, ka dabīgā pārtika ir daudz veselīgāka, bet turpina pirkt sintētiskos izstrādājumus, jo „tie ir garšīgāki”.

Jaunas meitenes var izjust nopietnu diskomfortu aukstajā laikā, valkājot īsus brūnciņus, bet tomēr modes vai uzmanības dēļ turpināt tos vilkt.

- **Produkta izmantošanas izpēte**

Tā kā patērētājs izmanto jauninājumu, ļauj noskaidrot, vai šis izmantošanas veids ir tāds, kāds bija paredzēts, kā arī atklāj produkta un tā reklāmas uzlabošanas iespējas.

- **Produkta pilnveidošanas iespēju izpēte**

Patērētāju attieksmes un produkta izmantošanas pētījumos jau var ieraudzīt produkta vājās un stiprās puses. Konkrētāku informāciju par produkta pilnveidošanas iespējām var iegūt speciālajās aptaujās, salīdzinot produktu arī ar citiem produktiem-konkurentiem.

- **Produkta pilnveidojumu pārbaude**

Pārbauda, vai produkta pilnveidojumi nes gaidāmo efektu, piemēram, vai tie uzlabo produkta kvalitāti, patērētāju attieksmi un/vai palielina produkta pārdošanas apjomu.

- **Jaunās reklāmas stratēģijas pārbaude**

Sākumā, kad produkts tiek ieviests, reklāmas galvenais mērķis ir informēt patērētāju par jauninājumu, bet pēc tam uzsvars jāliek uz pārliecinošo reklāmu, kurā vairāk „iedziļinās” produktā un pasniedz tā īpašus labumus.

III posms

Augšana: mārketinga pētījumu mērķis ir iegūt datus un informāciju produkta pārdevumu apjoma palielināšanai.

Kad produkts tirgū kļūst vairāk vai mazāk pazīstams, tad var skaidrāk ieraudzīt, kas ir produkta piekritēji, „svārstīgie” un izteikti noliedzēji. Līdz ar to drošāk var iet divos virzienos: pirm-

kārt, veicināt un uzturēt produkta mērķauditorijas interesi par produktu un otrkārt, ieinteresēt „svārstīgos”.

Iespējamie mārketinga pētījumi Augšanas posmā:

- **Informētības un attieksmes izpēte**
- **Produkta pilnveidošanas iespēju izpēte**

- **Pozicionēšanas pētījumi**

Pozicionēšanas pētījumi veltīti tam, lai noskaidrotu, kā būtu jāpārveido mārketinga „mix” komponentes – produkts, cena, virzīšana, pārdošanas vieta – lai paaugstinātu produkta priekšrocības tirgus mērķauditorijai salīdzinājumā ar konkurējošiem produktiem.

- **Produkta virzīšanas pārbaude**

Pārbauda produkta virzīšanas līdzekļu – reklāmas, pārdošanas

veicināšanas, sabiedrisko attiecību veidošanas, tiešās pārdošanas – efektivitāti.

- **Tirgus izpēte**

Var gadīties, ka pēc produkta iepazīšanas pārdevumu apjoms var nedaudz samazināties. Tas notiek tāpēc, ka samazinās izmēģinājumu skaits – daļa no „ziņkārīgajiem” patērētājiem atsijājas. Šajā situācijā var pieņemt nepareizu lēmumu, ka produkts izgāzies. Produkta nākotni precīzāk var paredzēt pēc pārdevumu prognozes, it īpaši pēc atkārtoto pirkumu prognozēm, baltoties uz informāciju par konkurenci un patērētāju uzvedību.

IV posms

Briedums: mārketinga pētījumu mērķis ir atrast iespējas radīt jaunu interesi par produktu.

Vislielākie draudi produkta augsta pārdevumu apjoma saglabāšanai Brieduma posmā ir tirgus piesātinājums ar produktu un pieaugošā konkurence. Tāpēc jāmeklē jaunas pārdošanas iespējas un jānostiprina mērķauditorijas lojalitāte produktam. Iespējamie mārketinga pētījumi Brieduma posmā:

- **Segmentēšanas pētījumi**

Nosaka, kādas ir patērētāju grupas (segmenti), kuras atšķirīgi reaģē uz mārketinga „mix” komponentēm. Piemēram, jogurts vieniem patērētājiem ir kā salda ēdiens, otriem – kā tradicionālais brokastu ēdiens, trešajiem – kā veselību veicinošs produkts utt. Līdz ar to katra šī patērētāju grupa atšķirīgi vērtē konkrēta jogurta nepieciešamību sev un kvalitāti, kā arī atšķirīgi var reaģēt uz šī produkta cenu, iepakojumu, reklāmu u.c.

Lai atšķirtu patērētāju grupas sākumā izvēlas galveno pazīmi (-es), kas arī būs patērētāju atšķiršanas pamatā. Tās var būt produkta izvēles kritēriji, produkta lietošanas biežums, patērētāju sociālekonomiskais statuss, dzīves stils, atsaucīgums uz pārdoša-

nas veicināšanas akcijām u.c. Kad ir noteikti patērētāju segmenti, tad tālāk tos sīkāk apraksta, izmantojot jau citas, tā saucamās aprakstošās pazīmes: piemēram, demogrāfiskos rādītājus (vecums, izglītība, nodarbošanās veids, ģimenes stāvoklis u.c.), mēdiju izmantošanas paradumus (kādas izdevumus lasa, TV raidījumus skatās, radio kanālus klausās u.c.).

- **Dzīves stila pētījumi**

Ar patērētāju „dzīves stilu” mārketinga pētījumos parasti saprot to, 1) kā patērētājs pavadā savu laiku (aktivitātes), 2) par ko patērētājs interesējas (intereses) un 3) ko patērētājs domā par sevi un pasauli ap sevi (vērtības). Patērētāju dzīves stila pētījumi ir noderīgi tirgus segmentu noteikšanai, produkta efektīvākai pozicionēšanai, mēdiju izvēlē reklāmai, idejām jauno produktu radīšanai.

- **Jaunas pozicionēšanas (Re-pozicionēšanas) pētījumi**

Noskaidro, kā būtu jāpārveido mārketinga „mix”, lai produkts derētu plašākam tirgum vai arī citām patērētāju vajadzībām.

V posms

Kritums: mārketinga pētījumu mērķis ir noskaidrot, kā var samazināt zaudējumus.

Kad produkts atrodas taisnā ceļā uz savu dabisku, objektīvu finišu, jo to izstumj labākie piedāvājumi, tad pavisam nelietderīgi rūpēties par šī produkta saglabāšanu. Šajā gadījumā nav vajadzīgi pētījumi par patērētāju apmierinātību vai par reklāmas uzlabošanu. Šeit jānoskaidro, kā lai izietu no bēdīgās situācijas ar mazākiem zaudējumiem.

Iespējamie mārketinga pētījumi Krituma posmā:

- **Cenu elastīguma izpēte**

Ne vienmēr cenu samazinājums dod pretī atbilstošu atsaucību no pircējiem. Tāpēc svarīgi noteikt, kādas cenu izmaiņas dos pretī lielākas izmaiņas pārdevumu apjomā.

- **Izmaksu samazināšanas iespēju izpēte**

Zināms, ka, jo lielāks ražošanas un pārdevumu apjoms, jo mazāka ir preces vai pakalpojuma pašizmaksa. Taču produkta krituma posmā ražošanas un pārdevumu apjomu palielināt galīgi nedrīkst, jo tas novedīs pie vēl lielākiem zaudējumiem, jo produkts pārstāj būt vajadzīgs. Šajā gadījumā galvenokārt jāmeklē, kā var ekonomiskāk izmantot esošos resursus.

- **Kā atteikšanās no produkta ietekmē organizācijas tēlu**

Pat, ja organizācijas atteikšanās no novecojušā produkta ražošanas un tirdzniecības būtu ekonomiski izdevīgāk, var izrādīties, ka patērētāji vai sabiedrība kopumā var to nesaprast un nosodīt. Nevar izslēgt, ka šis patērētāju nosodījums var pasliktināt organizācijas tēlu viņu uztverē un turpmāk būt kā šķērslis organizācijas jaunu piedāvājumu pieņemšanā.

Lai organizācija finansiāli būtiski neciestu no produkta iziešanas no pieprasījuma, tad jau produkta Brieduma posmā jāķeras pie jauna produkta piedāvājuma plānošanas. Tātad „veca” produkta Brieduma posms ir pēdējais laiks uzsākt jauna produkta Pirmskomercializēšanas posmam atbilstošu izpēti – un tā aizsākas jauns mārketinga pētījumu cikls. **BP**

1 Levitt, T. Exploit the Product Life Cycle // Harvard Business Review. – Vol.43 (1965), 81-94p.



Vai pārdot skatu pa logu ir pa spēkam ikvienam?

Daži cilvēki var pārdot visu. Arī gruntsgabalus uz Mēness. Idejas savā pārdrošībā mūsdienās pārsteidz pat tos, kuriem ir visai neapvaldīta fantāzija. Tas gan nenozīmē, ka savādnieku, kuri dara kaut ko citādi kā pārējie, tagad būtu vairāk. Vairāk ir iespēju.

Runājot par biznesu – vienalga, kādā nozīmē, ekonomiskā krīze, kuru mēs nupat piedzīvojam, ir rosinoša. Tas nozīmē, ka sagaidāmas pārmaiņas. Sevišķi attiecībā uz to, ko izvēlēties par nākamo biznesa projektu, ja iepriekšējais ir piedzīvojis neveiksmi vai tāda nemaz nav bijis.

Pārmaiņu laiks ir arī ekstravaganšu ideju laiks. Ir interesanti analizēt to, ar ko cilvēki sāk nodarboties un kāda ir bijusi viņu motivācija. Var uzsākt ko tādu, kā kāds taksometra šoferis – jūs braucat un dziedat karaoke, vai arī kļūstat par kokosriekstu ķērāju Sv. Tomasa salā Rica viesnīcā. Iespējams, jūs gribat tirgot naftu.

Dažs labs par nopietnu biznesu izvērties projekts sākotnēji ir bijis tikai pārdroša ideja, kam pievienotas idejas autora personības kvalitātes, un, iespējams, veiksmē. Vai pastāv universālā personība, kura vienmēr var sasniegt to, ko vēlas? Galu galā, vai skatu pa logu var pārdot katrs, kurš iedomājas par to, ka tas vispār ir iespējams vai tomēr ir jābūt apveltītam ar kādu īpašību kopumu, lai tas izdotos? Vai nauda ir tas, ko mēs saprotam ar vārdiem „veiksmīgs bizness” vai arī tas ir personisks ieguldījums pašiem sevī?

Pārskatot ziņas, kas reizēm publicētas laikrakstos, vai arī uzzinot par šo un to, kas notiek pasaulē, var secināt, ka cilvēki ķeras pie visdažādākajām lietām, lai tiktu pie naudas. Ķīnā kāds vīrs par sava „biznesa” pamatu izvēlējās skudras un, protams, citu cilvēku

lētticību. Izmantojot tradicionālu paņēmieni finansu piramīdas būvēšanai, viņš nopelnījis teju vai pusi no tā, cik pieder popdīvai Madonnai pavisam. Tas nav slikts rādītājs, ņemot vērā to, ka pats projekts lielākoties ir bijis balstīts uz apvārdošanu un principā ir krāpniecisku darījumu ķēde – atšķirībā no Madonnas ilglaicīgā projekta, kurā viņa ir ieguldījusi visu savu enerģiju, smadzenes un muskuļus un kurš visticamāk ir absolūti likumīgs.

Un tomēr... jāatzīst, ka to nevar paveikt kurš katrs. Lai cik apšaubāma šī ideja par skudru izmantošanu alkohola ražošanai vai seksuālās potences kāpināšanai būtu likusies sākumā, acīmredzot pats šīs idejas autors ir ļoti sev ticējis. Iespējams, tas ir viens no būtiskākajiem nosacījumiem, kurš ļauj dzīvē paveikt pārdrošas lietas. Tiesa gan, skudru bizness ir beidzies visai bēdīgi – Ķīnas likumdošana šādas vaļības nepieļauj un tagad rūpalu ar skudrām būs iespējams realizēt tikai nākamajā dzīvē, kamēr Madonna turpina pārliecinoši publikai demonstrēt savus panākumus.

Varbūt kādam cilvēkam šāds salīdzinājums neliktos īsti pieņemams, tomēr liela mēroga afēristu un veiksmīgu biznesa cilvēku domāšanā un raksturā reizēm ir kas līdzīgs. Protams, šo salīdzinājumu nevar absolutizēt. Mēs varam tikai mēģināt modelēt personības struktūru, kura varētu būt pamatā cilvēka spējai ietekmēt citus un atrast veiksmīgus biznesa risinājumus, tomēr zināmas paralēles ir velkamas. Liela mēroga krāpnieks ir visai drosmīgs



cilvēks, pašpārliecināts un spējīgs paredzēt varbūtējo notikumu tālāko attīstību. Par veiksmīgu biznesmeni mēs varam teikt to pašu. Pārdot skatu pa logu var nebūt pa spēkam kuram katram, bet tas ir iespējams. Ja vēl skatu pa logu papildina pieklājīgs viesnīcas serviss ar garšīgām maltītēm, cilvēki par skatu maksās un visticamāk, cenas noteikšana būs paša saimnieka ziņā – jo unikālāka būs ideja, jo mazāk būs atkarīga no tirgus, konkurences un sociāliem nosacījumiem. Šādi savu biznesu uzsāka kāds vīrs Santorīni salā, kur vienas viesnīcas numurs maksā pieklājīgu naudu – tomēr, kā saka pats viesnīcas īpašnieks, skats pa logu ir to vērts. Tiesa gan, vispirms viņš vēlējās dzīvot šajā vietā pats. Ideja par viesnīcu piederēja kādam slavenam viesim, kurš ciemojās šī vīra mājās, pirms vēl tās pārtapa par biznesa projektu. Iespējams, nebijis šī cilvēka izteikuma par to, ka skats ir pārlieku skaists, lai nepamēģinātu to kādam pārdot, nebūtu arī viesnīcas.

Tomēr ne katram šāda radīsies un ne katrs būs gatavs riskēt ar savu sabiedrisko stāvokli, naudu vai vienkārši ar savu pašcieņu vēl nepiepildīta plāna dēļ. Spēja brīvi interpretēt apstākļus un esošo situāciju piemīt radošiem cilvēkiem.

Mēs zinām, ka biznesa psiholoģijas speciālisti reizēm mēdz vienkāršot skaidrojumu, kāpēc vispār pastāv tas vai cits uzņēmums – vai nu lai tas tiktu pārdots (piemēra pēc, spekulatīvi darījumi ar nekustamo īpašumu) vai arī... lai apmierinātu īpašnieka vajadzības.

Vajadzības, pašaktualizācija un biznesa plāni.

Vai spēja realizēt sevi var būt būtiska attiecībā uz sasniegumiem biznesa jomā? Pilnīgi noteikti.

Viens no zināmākajiem autoriem, kurš nodarbojās ar pētījumiem par to cilvēku dabu, ko reizēm mēdz apzīmēt ar vārdu „veiksmīnieki” un kuri, pateicoties mūsu stereotipizētajai domāšanai, arī pārstāv „tipiskā uzņēmēja” tēlu, ir Abrahams Maslovs. Ja kāds ir palaidis garām pašaktualizācijas teoriju un vajadzību hierarhijas jēdziena skaidrojumu, tad nupat ir īstais laiks par to atgādināt. Jāatzīst, ka Maslova skatījums uz cilvēku „kuram izdodas” ir tikai viens no daudziem, tomēr tie ir detalizēti, secīgs pētījumi, kuru autors ir atzīstams par vienu no svarīgākajām figūrām mūsdienu psiholoģijā.

Maslova pamatdoma attiecībā uz to, kas ir galvenais dzinulis cilvēkam, ir tāda, ka pastāv dažādu līmeņu vajadzības, no kurām pamatvajadzības ir bazālas un bez to apmierināšanas nevar iztikt (piemēram, uguns un miegs), savukārt citas ir augstāka līmeņa, tomēr to realizēšanai nepieciešams apmierināt zemākā līmeņa vajadzības. Īsāk sakot, nepaēdis cilvēks nevēlas nodarboties ar filozofiskiem apcerējumiem, savukārt labi ieturējies cilvēks ir gatavs stundām ilgi diskutēt par dzīvi, sieviešu tiesībām un jaunākajiem elektronikas sasniegumiem.

Pamata aspekts šajā teorijā ir tāds, ka mēs vienmēr kaut ko vē-



lamies un reti kad sasniedzam pilnīgu apmierinājuma stāvokli – bez vēlmēm vai jauniem mērķiem cilvēki ilgi nevar iztikt. Izaicinājumi ir dzīves sastāvdaļa. Starp citu, cilvēka tieksmās pēc „kaut kā vēl” ir mūsdienu ekonomiskās sistēmas balsts – ja cilvēki atteiksies no sekundārām jeb metavajadzībām, daļa finansiāli visai veiksmīgu projektu „aizies pa burbuli”. Sevišķi tas attiecas uz jomām, kuras balstās uz mākslīgi izveidotu pieprasījumu – neviens vēl nezina, ka jūraszilas kurpes uz astoņus centimetrus augstiem papēžiem būs modē pēc diviem gadiem.

Viens no terminiem, kuru var attiecināt uz cilvēkiem, kuri sasniedz savus dzīves mērķus, spēj ietekmēt citus un mainīt kaut ko pasaulē, ir pašaktualizācija (*self-actualization*). To varētu iztulkot kā pilnīgu talanta, spēju un dažādu potenciālu pielietošanu vienlaicīgi kāda konkrēta mērķa sasniegšanai. Pašaktualizācija ir dinamisks process, tas nekad nebeidzas un raksturojams ar spēju būt radošam. Pašaktualizācija principā ir augstākais vajadzību hierarhijas līmenis, kuru var sasniegt cilvēks.

Parasti cilvēki, kurus var uzskatīt par pašaktualizētiem, uz dzi-

vi raugās visai brīvi. Viņi nav pārlietu emocionāli un lielākoties dzīvi vērtē objektīvi. Šādi cilvēki neļauj cerībām, bailēm izjaukt tos priekšstatus par dzīvi, kādi ir radušies ilgākā laika posmā. Maslovs konstatēja, ka šādi cilvēki nododas darbam vai savam hobijs pilnībā. Pašaktualizētiem cilvēkiem ir dažas raksturīgas īpašības – kreativitāte, tiešums, drosmē un spēja ilgstoši strādāt. Personiskajai izaugsmei būtiskais nosacījums ir sava „es” robežu pārkāpšana un tieksmās uz izvirzītā mērķa sasniegšanu – pašaktualizētiem cilvēkiem parasti tas izdodas. Tas, pēc kā viņi tiecas, drīzāk tas ir psiholoģisks komforts, nevis materiālas vērtības.

Maslovs apzināti pētīja tos cilvēkus, kuri nav cietuši no neirozes un kuriem nav emocionālu traucējumu. Viņš nonāca pie slēdziena, ka psihiski veseli cilvēki ir neatkarīgi, spēj pieņemt sevi, viņiem nav iekšēju konfliktu un viņi var gūt apmierinājumu tiklab no spēles, kā no darba. Tas izskaidro faktu, kāpēc intelektuāli attīstīti cilvēki, kuru var uzskatīt arī par veiksmīgiem uzņēmējiem vai profesionāļiem kādā nozarē, mēdz spēlēt klavieres ar tādu pašu aizrautību, kā pēc tam iedziļinās finanšu pārskatos.

Interesanti, ka tikai viens no cilvēkiem, kurš bija ieinteresējis Maslovu, piederēja ortodoksālajai baznīcai, visi pārējie bija nepiesaistīti konkrētam reliģiskam virzienam, bet atzina, ka dzīvei piemīt kaut kas garīgs un ka tā ir saistīta ar garīgu „sākotni”. Maslovs secināja, ka pašaktualizēti indivīdi, pat neraugoties uz sāpēm, skumjām un neveiksmēm, dzīvi kopumā uzskata par piedzīvojumu, kurš jābaida. Viņi turpina izrādīt ieinteresētību arī krīzes situācijās, mazāk cieš no bailēm un trauksmainām izjūtām, nenomokās no eksistenciālām pārdomām par dzīves bezjēdzību tik bieži, kā citi.

Vairumam cilvēku ir raksturīga priecāšanās par kādu dzīves notikumu, vai īslaicīga triumfa izjūta par virsotni, ko viņi ir sasnieguši, savukārt pašaktualizēti indivīdi biežāk priecājas par dzīvi kā tādu. Tas nenozīmē, ka viņiem nemēdz būt trūkumi vai arī ka viņi būtu uzskatāmi par pilnīgi perfektiem. Arī šie cilvēki mēdz būt garlaicīgi, nomākti, kaitinoši vai egoistiski, taču no vairuma viņus atšķir tieši kreativitātes pakāpe dzīves uztverē.

Ir specifiskās iezīmes, kuras ir raksturīgas pašaktualizētiem, un, varētu pieņemt, arī tiem cilvēkiem, kuri gatavi dresēt sliekas vai apmācīt suņus saimniekus kopā ar saviem mīluļiem lēkt ar izpletņiem, ja vien tajā visā saskata ko tādu, kas interesē viņus pašus.

Tātad – pašaktualizētam cilvēkam piemīt:

- efektīva realitātes uztvere, kura ļauj būt objektīvās attiecībās ar pasauli – viņi spēj iztēloties, kā būtu ja būtu, tomēr viņi skaidri apzinās, kas ir un kas nav;
- spēja pieņemt sevi bez iluzora priekšstata, līdz ar to spēj pieņemt citus (man ir trūkumi, citiem arī mēdz būt trūkumi – loģiski). Šāda spēja paredz arī iecietību pret citiem, kas ir būtisks nosacījums, lai sastrādātos un automātiski izslēdz rasismu, vai augstprātīgu izturēšanos;
- vienkāršība, tiešums attiecībās;
- koncentrēšanās uz risināmo problēmu (tā būtu uzskatāma par pretēju virzību egocentrismam);
- pašpietiekamība pozitīvā nozīmē un vajadzība reizēm būt vienam;
- autonomija – neatkarība no kultūras vai subkultūras stereotipiem (puiši, kuri ir nopirkuši jahtu, lai palielītos, vēl ir tālu no pašaktualizācijas);
- labas uztveres spējas, uztveres svaigums;
- tā saucamā mistiskā pieredze;
- spēja izjust kopību ar citiem cilvēkiem (nevis vienkārši bārā, kur visi ir vairāk vai mazāk bijuši kontaktā ar konjaku);
- spēja veidot dziļas attiecības (to patiešām spēj tikai netraumēti un neirožu nenomākti cilvēki);
- demokrātiskums;
- spēja atpazīt mērķus un izvērtēt mērķa sasniegšanai lietojamās līdzekļus – psihologi noteikti piebilstu, ka tā ir fundamentāla spēja atšķirt labu no ļauna;
- spēja filozofiski raudzīties uz dzīvi un attīstīta humora izjūta;
- radošums jeb kreativitāte;
- spēja pretoties akulturācijai – jeb spēja saglabāt savu identitāti (fakts – arī tie cilvēki, kuri aizbrauc no savas valsts, lai uzsāktu ko jaunu kādā citā vietā, ir interesanti tieši ar to, ka pārstāv paši sevi vai iepazīstina citus ar savu kultūru un kļūst garlaicīgi tad, kad apņemas būt „kā citi”).

Kopumā Maslova teorija ir mēģinājums paredzēt, kādas vēlmes un vajadzības aktualizējas pēc tam, kad zemākā līmeņa vajadzību apmierināšana vairs nav uzvedības dominante. Starp citu, vajadzību hierarhija un motīvu apzināšanās ļauj secināt, kāda iemesla dēļ cilvēki nodarbojas ar to, ar ko nodarbojas. Sarežģījumi var rasties vienīgi tad, ja veicamie pienākumi ir „ģimenes bizness” un šajā procesā ir iesaistītas ambīcijas, cenšanās apliecināt savu varēšanu uz vecāku vai vecvecāku fona u.c.

Ja ideja ir visnotaļ neparasta, ticamāk, ka cilvēks kaut ko dara tāpēc, ka tas viņam pašam šķiet aizraujoši. Protams, var gadīties, ka kāds cep kruasānus tikai tāpēc, ka vajadzīga nauda izdzīvošanai, tomēr biznesa plāns, kurš ir orientēts tikai uz naudas iegūšanu, ar laiku kļūst garlaicīgs. Jebkura rutīna ir nogurdinoša – arī tad, ja jāpārgriež lentīte jaunatklātajai viesnīcai.

Vai indivīda biznesa projekts ir viņš pats?

Pilnīgi iespējams, ka daudzu cilvēku attieksme pašiem pret sevi un lietām, kuras viņi dara, būtiski mainītos, ja viņi savu dzīvi kopumā uztvertu kā iespēju paši sev. Cilvēki, kuru pašmērķis nav naudas pelnīšana, samērā viegli atsakās no projektiem, kuri viņus apgrūtinā. Citiem vārdiem, viņi nepelna naudu pašas naudas dēļ. Bieži vien tas, ka pati dzīve savā ziņā ir biznesa projekts, kur galvenais investors ir cilvēks pats, ir skaidrs visiem, izņemot konkrēto individu.

Iespējams, šāda attieksme ir saistīta ar cilvēku nespēju nostatīt dzīves centrā pašiem sevi, nepārvēršoties par egocentriskiem nelielēm, kuri pārdod dzeramo ūdeni tukšnesī, lai varētu sev iegādāties briljanta kaklasaišu adatu kolekciju. Šāda tipa cilvēki, visticamāk, ar naudas palīdzību kompensē to, kas viņiem ir ļoti pietrūcis un viņu personības struktūra ir ar kādu būtisku defektu, kurš liek atkal un atkal tiekties pēc kompensācijas. Tie būs tie cilvēki, kuri jebkuru savu attīstāmo projektu balsta neirozē. Viņu vajadzības paradoksālā kārtā paliek bazālajā jeb pamata līmenī – grāmatas iesējums smalkādas vākos ir tikai savas vērtības apliecinājums un nekas vairāk. No otras puses, ir samērā daudz veiksmīgu cilvēku, kuri ir mantojuši ja ne daļu savu vecāku personības šarma, tad lielu daļu viņu bagātības un rada iespaidu par pašaktualizāciju – piemērs tam varētu būt Hovards Hjūzs, ko pasaule pazīst kā visnotaļ ekscentrisku dēkaini, pilotu un filmu producentu un savulaik aviokompānijas *TWA* lielāko akcionāru. Tomēr arī viņš ir iezīmes, kas atbilst Maslova minētajām – viņš bija aizrautīgs, apveltīts ar nerimstošu interesi un drosmi. Tiesa gan, viņš cieta no obsesīvi – kompulsīviem traucējumiem un citām garīga rakstura problēmām, tomēr, nenoliedzami, viņš daļēji atbildā priekšstatam par cilvēku, kurš jebkuru ideju var realizēt. Ideālajā variantā vajadzētu būt tā, ka tas ko cilvēks dara, *ir* viņš pats, pie nosacījuma, ka tā nav slimīga vajadzība apliecināt sevi. Pagaidām pie tā paliksim – mazliet vēlāk paskatīsimies, kādi īsti ir cilvēki, kuri savas dzīves ir padarījuši par aizraujošu piedzīvojumu un, jā...arī biznesa plānu. **BP**

Izmantotā literatūra

R.Frager. J. Fridman. Personality and personal growth. Institute of transpersonal Psychology – Longman, 2001.

entuziasts un krīze

Rons Koburns un *Savage Arms*



Pasaulē pastāv un vēl ilgi pastāvēs tādas lietas, kā medības un šaušanas sports. Un pastāv arī šo lietu apkalpojošā nozare, kas pelna miljardus. Šai nozarē ir savi skaļi vārdi, savi kāpumi un savi kritumi. Mūslaikos, kad pat vārns koku galotnēs ķērc: „Krrrīze! Krrrīze!”, der atcerēties to, ka krīzes jau ir bijušas un pārgājušas. Kādam samērā slavenam uzņēmumam par izglābšanos no krīzes jāpateicas vienam cilvēkam. Savas lietas entuziastam, kurš ticēja.



Savage Mod. 110. Produkts, kas izglāba uzņēmumu, pagājšgad nosvinēja pusgadsimta jubileju.

Pirmsākumi

Neteiksim, ka vārds *Savage Arms* nozarē būtu izskanējis tikpat skaļi kā, teiksim, *Remington*, *Winchester* vai *Mausers*, taču šis vārds ir gana sens un gana slavens. Artūrs Sevidžs savu uzņēmumu nodibināja 1894. gadā. Savas vēstures gaitā uzņēmums paspēja pagozēties gan lielākā Rietumu ieroču ražotāja godā, gan atzīmēties plaša patēriņa preču tirgū. Nākamreiz, kad iedarbināsiet veļas mašīnu vai zāles plāvēju ar benzīna motoru, jūs, visticamāk, pat neatcerēsieties, ka viens no pirmajiem uzņēmumiem, kas šīs lietas sāka ražot masveidā, bija tieši *Savage Arms*.

Pēc Sevidža nāves lietas sāka iet kā pa celmiem. Uzņēmums tika pirkt un pārdots ne vienu reizi vien, tomēr puslīdz sekmīgi darbojās ļoti ilgu laiku – vairākus desmitus gadu. Beidzot vadzīs lūza, un 1988. gadā pēc smagiem finansiāliem zaudējumiem *Savage Arms* atradās bankrotā un maksātnespējas priekšā.

No Bītlu koncerta līdz koledžai

Ronalds Koburns (*Ronald Coburn*) dzimis un uzaudzis Ziemeļīrijā, lauku apvidū. Kā jau daudziem lauku zēniem, viņam izveidojās gana dumpīgs, mērķtiecīgs un pašpārliecināts raksturs. Pēc paša Koburna teiktā, viņš bijis ģimenes melnā avs un nekādi nespējis sadzīvot ar savu tēvu. Viss beidzās ar to, ka piecpadsmit gadu vecumā, pabeidzis skolu, Rons uzkāpa uz kuģa, lai dotos

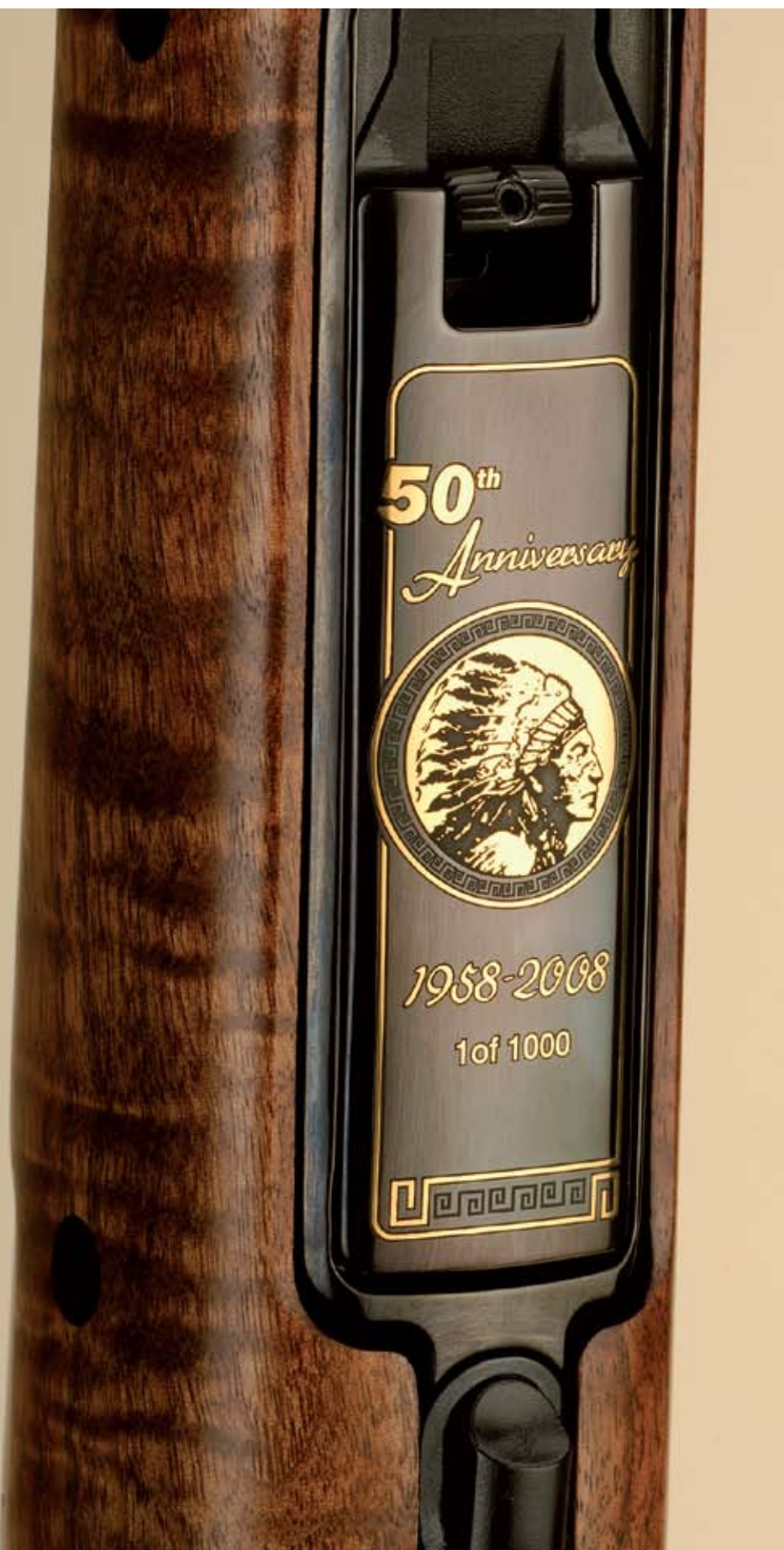
uz *The Beatles* koncertu Liverpūlē. Apstākļi iegrozījās tā, ka, lai redzētu koncertu, viņam ar visādiem gadījuma transportiem nācās doties tālāk uz Londonu. Pēc koncerta beigām Ronam bija atlikusi tikai sīknauda, toties no vēlēšanās doties atpakaļ mājās nebija atlicis itin nekas.

Tā nu jaunais Rons apmetās Londonā un iekārtojās *Ford* rūpnīcā par metinātāju. Ja vēlaties domāt, ka tas nav nekas īpašs, tad padomājiet vēlreiz, jo Rona intereses neaprobežojās tikai ar rūpnīcu vien. Papildus darbam pirmo koledžas grādu viņš ieguva inženierzinātnēs, bet otru – uzņēmējdarbībā. Ap to laiku viņam bija tikai 23 gadi.

Apkārt pasaulei

Koburna pirmā intelektuālā darba vieta atradās turpat Londonā, kādā nelielā inženiertehniskā kompānijā, kas specializējās instrumentu un darbgaldu izstrādē – tai skaitā automātiskā un robotu sistēmās. Vēlāk Rons palīdzēja nogādāt uz *Siemens* rūpnīcu Mīnhenē kādu eksperimentālu lidaparātu, un šī vieta viņam tik ļoti iepatikās, ka viņš nolēma palikt Vācijā. Kopumā Koburns koncernā *Siemens* nostrādāja vairāk nekā piecus gadus. Sekoja vadoši amati inženiertehniskajās firmās Honkongā, Singapūrā un tad atkal Londonā.

Ap šo laiku Koburns jau bija nokļuvis profesionālu „smadzeņu



mednieku” uzmanības lokā. Kad viens tāds „smadzeņu mednieks” 1982. gadā piedāvāja viņam pavisam jaunu pienākumu – „izvilkt no mīnusiem” firmu *Case Knives* –, Koburns nekavējoties piekrita. Šim darbam gan bija visai maz kopēja ar pierastajām inženierzinātnēm, taču Koburns ar to tika galā sekmīgi. Viņa vadībā *Case Knives* piecu gadu laikā attīstījās par veiksmīgu uzņēmumu.

Acīmredzot jaunajā ampluā Koburns sevi bija pierādījis gana skaļi, jo 1987. gadā no tā paša „smadzeņu mednieka” nāca nākamais piedāvājums – kļūt par *Savage Arms* viceprezidentu un „drusku sakārtot” šo uzņēmumu.

Koburnam pietika vienu reizi iziet cauri rūpnīcai, lai atteiktos no šī piedāvājuma. Uzņēmuma īpašnieki piedāvāja lielāku samaksu. Koburns piekrita! Sešus mēnešus vēlāk viņam bija diezgan.

Pēc Koburna aiziešanas *Savage Arms* īpašnieki iesniedza dokumentus bankrota procedūrai. Vienlaikus viņi lūdza Koburnu tomēr atgriezties un piesolīja viņam pilnīgu rīcības brīvību, lai firmu vai nu glābtu, vai likvidētu. Koburns padomāja un vēlreiz piekrita.

Brīvas rokas un nepopulāri lēmumi

Ap to laiku *Savage Arms* nebija ne naudas, ne pietiekamu ražošanas jaudu, toties bija zaudējumi, problēmas ar produkcijas kvalitāti un grēda ar neizpildītiem pasūtījumiem. Īpašnieki sprieda, ka izeja būs ražošanas paplašināšanās, taču Koburns zināja, ka īstenībā jādara tas, ko parasti dara jebkurā uzņēmumā, kas atrodas krīzē – jāpieņem asi un nepopulāri lēmumi.

Ar īpašnieku piekrišanu Koburns izmeta no darba firmas prezidentu un izpildīdatoru un apsēdās šajos krēslos pats. Nedēļas sākumā uzņēmumā bija vairāk nekā 500 darbinieku un 11 produkcijas veidi. Nedēļas beigās bija atlikuši tikai simt strādnieki un viena pati karabīne *Savage Mod.110*. Atlikušās iekārtas tika izpārdotas, lai iegūtu naudu algām. Brīvās rūpnīcu telpas tika izīrētas kā noliktavas dzelzceļa transporta kompānijai, lai iegūtu vēl kaut nedaudz līdzekļu. Tika ieviesta arī cita ražošanas secība un pilnīgi atšķirīga darba apmaksas sistēma – tā vietā, lai maksātu tikai par saražotajām produkcijas vienībām, tagad maksāja par darba stundām, cieši saistot samaksu ar darba kvalitāti.

Lēmumu koncentrēties tikai uz vienu produktu, pie tam tieši uz šo, Koburns pieņēma tīri intuitīvi. Veikt kaut kādu analīzi vai tirgus izpēti nebija ne laika, ne iespēju. Koburns pats bija prasmīgs sporta šāvējs, un laikam tāpēc *Savage Mod.110* karabīne viņam likās pats labākais un kvalitatīvākais uzņēmuma produkts – neraugoties uz to, ka tā atradās uz konveijera jau trīsdesmit gadus. Šim produktam piemita divas īpašības, kuras Koburns izvēlējās par *Savage Arms* darbības devīzi – augsta precizitāte un pieņemama cena.

Rīcība nesa augļus. Bankrota procedūra tika atcelta. Pusotru gadu vēlāk *Savage Arms* vairs nebija parādā nevienam un saglabāja visu savu izplatītāju tīklu. Koburns īpaši uzsvēra to, lai uzņēmuma parādi izplatītājiem tiktu atlīdzināti pilnā apjomā.

Jauna pieeja un jauns īpašnieks

1990. gadā *Savage Arms* atkal bija stingri nostājusies uz kājām, sāka paplašināt ražošanu un palaida tirgū arī citus produkcijas veidus. Uzsvārs tika likts uz precizitāti un labu kvalitāti, taču vienlaikus par pieņemamu cenu. Tas ļāva uzņēmumam iekarot



AccuTrigger sistēma – viena no lielākajām Savage Arms inovācijām nozarē.

arvien lielāku tirgus daļu. Vienlaikus *Savage Arms* sāka piekopt jaunu pieeju – uz klausīt patērētāju viedokļus un ātri reaģēt uz tiem. Šim nolūkam ražošanā tika ieviestas daudzas patērētāju idejas un ieteikumi, un jauno produktu izmēģinātāju lomā uzstājās pati uzņēmuma vadība.

Kā rādās, pa šo laiku Koburnam, kā jau kaislīgam sporta šāvējam, *Savage Arms* bija paspējusi pieaugt pie sirds un dvēseles, un viņš

drošības līmenis un ierocis neizšautu tikai tāpēc vien, ka dabūjis nejaušu triecienu.

Koburns un vēl divi *Savage Arms* inženieri izsprieda, ka tādu sistēmu tomēr būtu iespējams izstrādāt. Un izstrādāja arī. Ar divām drošības sviriņām, kas neļauj belzenim uzsist pa patronas kapseli līdz brīdim, kamēr šāvēja pirksts nav pilnībā nospiedis mēlīti. Pēc tam, kad Koburns bez starpgadījumiem bija nometis *AccuTrigger*

Īpašnieki sprieda, ka izeja būs ražošanas paplašināšanās, taču Koburns zināja, ka īstenībā jādara tas, ko parasti dara jebkurā uzņēmumā, kas atrodas krīzē – jāpieņem asi un nepopulāri lēmumi.

ticēja firmas nākotnei. Tāpēc, ka tad, kad 1995. gadā uzņēmuma īpašnieki izlēma to pārdot, lai uzsāktu citu biznesu, Koburns sameklēja investorus, izpirka uzņēmumu, un pats kļuva par tā īpašnieku.

Ja kādu tas interesē – iepriekšējo īpašnieku jaunais bizness veiksmīgi bankrotēja...

Inovācijas un atzinība

Pēc *Savage Arms* izglābšanas Koburns jau kā uzņēmuma īpašnieks lika lietā savu inženiertehnisko pieredzi un sāka meklēt jaunus veidus, kā uzlabot firmas produkciju. Viņš pieturējās pie sava dzīves gaitā iegūtā uzskata, ka to iespējams izdarīt vienīgi tad, ja tu uzskati, ka esi labāks nekā tavs konkurents – pat ja tas tā nav. Vēro, ko dara tavi konkurenti, un tad vienā jaukā brīdī ņem un aizsteidzies tiem priekšā, paveicot vairāk nekā viņi.

Dzīvs piemērs šai pieejai ir viena no lielākajām *Savage Arms* inovācijām – patentētā *AccuTrigger* nolaižamā mehānisma sistēma, kas parādījās 2002. gadā. Lieta tāda, ka līdz tam karabīnei nebija iespējams iztaisīt ļoti viegli nospiežamu mēlīti tā, lai neciestu

sistēmas prototipu uz betona grīdas no sešu metru augstuma, viņš bija apmierināts un pavēlēja uzsākt sistēmas sērijsveida ražošanu. Tas momentā pievērsa gan patērētāju, gan preses uzmanību un nodrošināja *Savage Arms* plašu publicitāti. Gan tāpēc, ka *AccuTrigger* bija viegla un droša lietošanā, gan arī tāpēc, ka ļāva šāvējam pašam regulēt mēlītes piespiediena spēku pēc paša gaumes un ieskatiem. Tieši *AccuTrigger* lielā mērā bija par iemeslu tam, ka *Savage Arms* 2003. gadā izcīnīja Gada ražotāja un Gada produkta nosaukumus savā nozarē. Der atzīmēt, ka konkurenti līdzīgas sistēmas saviem produktiem ievieš tikai tagad.

Uz doto brīdi *Savage Arms*, kas joprojām atrodas Vestfildā, Masačūsetsas štatā, ir trešais lielākais ražotājs savā nozarē ASV, un tā ikgadējie ieņēmumi sasniedz 58 miljonus dolāru. Pats Ronalds Koburns par savu darbu un ieguldījumu 2007. gadā ir saņēmis nozares Gada cilvēka titulu un nav kavējis savos nopelnos dalīties arī ar visiem pārējiem 350 uzņēmuma darbiniekiem. Un ir sajūta, ka ar to vien nekas vēl nebeigsies. **BP**

stikla griesti ... vai tos iespējams sasist?

Ļoti bieži vīrieši deklarē, ka sievietei ir visas iespējas augt kā vadītājai, kā uzņēmējai, kā biznesmenei, kā vienlīdzīgam partnerim, bet reālajā dzīvē tas tiek pieļauts tikai līdz noteiktam līmenim. Sociālajā psiholoģijā šis fenomens tiek apzīmēts ar terminu “stikla griesti”.

Kas ir agresivitāte?

Pagājušā gadsimta 50. un 60. gados agresivitāte Rietumu psiholoģijā bija ļoti populāra tēma. Kopš tā laika par to daudz ir diskutēts, rakstīts un ir veikti dažādi pētījumi. Ir atklātas daudzas interesantas lietas. Manuprāt, viens no lielākajiem speciālistiem šajā jomā ir Ričards Burtons.

Agresivitāte ir personības iezīme. To nedrīkst jaukt ar agresiju, kas ir uzvedības veids. Agresivitāte ir raksturīga visām dzīvām būtnēm, lai sevi aizsargātu. Jebkurai dzīvai būtnei darbojas instinkts aizstāvēt sevi, un visbiežāk tas darbojas pēc principa – “fight or flight” – “cīnies vai bēdz”. Runājot par agresiju, jāsāk ar to, ka cilvēkus un sabiedrību kopumā satrauc destruktīva agresija, nevis vienkārši agresija. Agresija kā instinktīva uzvedība palīdz izdzīvot, bet agresivitāte kā vēlēšanās citus pakļaut un kādam nodarīt kaitējumu, piemēram, darba vietā, ir ļaunums. Svarīgi, lai cilvēki ar paaugstinātu agresivitāti neieņemtu varas posteņus, jo neviens nevēlas kļūt par otra agresivitātes upuri, īpaši darbā un ģimenē.

Visbiežāk agresivitāti aplūko saistībā ar bioloģisko vai psiholoģisko dzimumu. Bioloģiskais dzimums – sieviete un vīrietis, bet psiholoģiskais – cik daudz cilvēkā ir maskulīnās vai femilīnās

iezīmes. Tradicionāli tiek uzskatīts, ka agresivitāte ir vairāk vīrišķīgas uzvedības iezīme. Tā tas ir izveidojies, ka vīriešu agresīva uzvedība netiek nosodīta, bet sievietes gan. Sabiedrībā vēl arvien pastāv uzskats, ka sievietei ir jābūt kautrīgai, paklausīgai un pakļāvīgai. Tā ir veidojušies mūsu sabiedrības tikumi. Mūsdienu sievietes ir kļuvušas citādas – daudz agresīvākas. Vismaz tā uzskata vīrieši! Tiekoties ar amerikāņiem, ir nācies dzirdēt, ka sievietes ASV ir briesmīgas. Kāpēc briesmīgas? Tāpēc, ka viņas ir agresīvas! Viņas savu agresivitāti neslēpj un to ikdienā pielieto. Godīgi sakot, arī krievu sievietes šajā ziņā ir briesmīgas, jo arī viņas var būt ļoti, ļoti agresīvas, bet tam ir citi cēloņi. Piemēram, vīrs dzer, un sieviete ir nogurusi no pienākumu nastas, jo visas galvenās lomas ģimenē ir jāuzņemas viņai, visas galvenās atbildības ir uz viņas pleciem. Sieviete ir pārslogota un tāpēc agresīva.

Tātad agresivitāte var būt konstruktīva un destruktīva. Konstruktīva agresivitāte tā ir mūsu enerģija. Enerģija, lai gūtu panākumus, lai sasniegtu mērķus. Agresivitāte tā ir arī enerģija vienkārši strādāt un mīlēt. Seksuālā enerģija arī ir saistīta ar agresivitāti. Destruktīvā agresija iznīcina gan pašu cilvēku, gan citus, kas ir viņam līdzās. Kā tas notiek? Šeit Latvijā, es Psihodrāmas konferencē vadīju meistarklasi “*Am I really a Baba Jaga?*” (“Vai



Tatjana Krjukova

es tiešām esmu Baba Jaga?”). Mēs analizējām, kā rīkojas un uzvedas sieviete, kad viņa ir *Baba Jaga* (ragana). Mēs katra mēdzam dažreiz iejusties šajā lomā, un mēs pazīstam citas sievietes, kuras daudz izmanto šo lomu. Viņa ir agresors, kas citus iznīcina. Ir milzum daudz veidu, kā to iespējams izdarīt – sākot no klajas kliegšanas līdz viltīgām manipulācijām. Vadot savu meistarklasi, mēs ar kolēģi uzdevām jautājumu – Kāpēc mūsdienu sieviete arvien biežāk šīs *Babas Jagas* rakstura iezīmes sevī atrod, neskatoties uz to, ka tās mūs baida?

Visticamāk, ka tas ir saistīts ar to, ka mainās gan sievietes loma, gan sabiedrības attieksme pret sievieti. Agrāk sievieti identificēja ar mātes lomu, un par to viņu cienīja, un tas bija viņas eksistences attaisnojums. Ja tu esi dzemdējusi veselu bērnu, tad ar tevi viss ir kārtībā, bet pamēģini laist pasaulē slimu bērnu, vai vispār nedzemdēt! Atcerēsīties, piemēram, caru un karaļu dzīvi – kas notika ar viņu sievām, ja tās nevarēja radīt pēcnācējus. Kur viņas nokļuva? Cietumā, klosterī vai arī viņas vienkārši nogalināja. Spilgti piemēri ir Ivans Bargaiss, Anglijas karalis Henrihs XVIII. Ir pat anekdote – “Es jūs nekādā gadījumā neaizturēšu!” teica Henrihs XVIII savai sestajai sievai pirms nāves sprieduma izpildes.

Šodien sievietes loma ir mainījusies, un viņa vēlas būt vienlīdzīga visu sabiedrības procesu dalībniece. Lai mūsdienu sabiedrībā šo vietu ieņemtu, viņai nereti ir jābūt agresīvai. Lai izlauztu sev ceļu, ir jācīnās! Protams, ka vīrieši nevēlas sievietes ielaist savā pasaulē un atdot viņām savas pozīcijas. Ļoti bieži vīrieši deklarē, ka sievietei ir visas iespējas augt kā vadītājai, kā uzņēmējai, kā biznesmenei, kā vienlīdzīgam partnerim, bet reālajā dzīvē tas tiek pieļauts tikai līdz noteiktam līmenim. Sociālajā psiholoģijā šis fenomens tiek apzīmēts ar terminu “stikla griesti”. “Stikla griestu” efekts ir ļoti interesants – sievietei organizācijā tiek atļauts strādāt un uzņemties pienākumus, viņa var attīstīties un kāpt pa karjeras kāpnēm, bet tikai līdz noteiktam līmenim un tad viss – priekša stikla griesti! To, kas ir aiz tiem viņa redz, bet tur nokļūt nevar. Vai tā tiešām ir? Jā, ir! Mēs negribam to atzīt, bet ir! Vīrieši nemil par šīm tēmām atklāti runāt, vai arī norāda uz nedaudzajiem gadījumiem, kad sieviete kaut kādu iemeslu dēļ ir “izlaista” caur šiem griestiem. Sievietes gan savā sabiedrībā par to runā, un visas atzīst, ka tā ir. Redzamas diskriminācijas nav, bet slēptā veidā tā pastāv. Jau ilgu laiku strādāju universitātē un arī kā praktizējoša psihoterapeite, un to, ka tā ir, es dzirdu no sievietēm un esmu izjutusi pati, jo arī zinātnieku aprindās tas ir tieši tāpat. Mums

nekad nepiedod to, ka esam sievietes. Bet tas ir iemesls, kādēļ pieaug sieviešu agresivitāte gan kā rakstura īpašība, gan kā iezīme. Pastāv slēpta diskriminācija un nevienlīdzīgas tiesības. Mūsdienās sievietes piedzīvo arī psiholoģisku vardarbību. Sliktākais ir tas, ka sieviete izlādējas tur, kur to var izdarīt visvieglāk – uz bērniem, uz vīru, uz vecākiem. Es runāju par tām sievietēm, kuras ir ļoti aizņemtas, jo strādā, nogurst un tiek maz atbalstītas. Viņas izlādējas uz vājākiem, jo darba vidē viņām savas emocijas nākas slēpt un apslāpēt.

Man savā praksē ir nācies sastapt sievietes, kuras ir turīgu vīru – uzņēmēju sievas un ir materiāli nodrošinātas. Viņas lielāko dienas daļu pavadā mājās vai arī nodarbojas ar kaut ko, kas sagādā pašām prieku, bet viņas nereti uzvedas daudz agresīvāk – rīko histēriju un asaru lēkmes. Šāda veida agresiju viņas izmanto, lai manipulētu ar saviem vīriem. Viņas ir kā nikīgi bērni.

Agresijas izpausmes formas ir ļoti dažādas un tās atšķiras – vīriešiem un sievietēm, un arī starp vīriešiem un sievietēm. Vīriešu agresija ir daudz atklātāka, un viņi nereti atļaujas fiziski ietekmēt otru cilvēku. Jā, ir sievietes, kuras mēdz raudāt un rīkot histērijas, lai panāktu savu, bet vīrieši to uztver kā emocionalitāti un vājumu. Viņi visbiežāk nesaprot, ka tās ir manipulācijas un pakļaujas sievietes varai. Šīs sievietes savas ietekmes nodrošināšanai izmanto tāda veida agresīvu uzvedību.

Vai agresīva uzvedība ir periodiska?

Agresijai ir cikliska raksturs – spriegums uzkrājas, uzkrājas un tad tas tiek izmests, izlādēts. Tad kādu brīdi viss ir labi. Ja agresors ir vīrietis, tad viņš jūtas vainīgs un skūpstā sievai rociņas, pērk dāvanas. Sievietes pārsvarā izmanto cita veida agresiju, kas parasti ir pasīva, slēpta un verbāla. Visbiežāk sieviete var daudz runāt, kliegt vai tieši pretēji klusēt. Jā, arī klusēšana ir agresijas veids! Sievietes izsaka dzēlības, ironizē un vārdiski aizvaino. Tie visi ir agresīvas uzvedības paveidi.

Kāpēc sievietes, kuras nestrādā algotu darbu un ir materiāli labi nodrošinātas, tā uzvedas? Arī viņām ir savi mērķi! Tie ir savādāki, piemēram, vīrietim jānodrošina viņai sabiedrības dāmas loma un popularitāte vai jātērē nauda viņas iegribu apmierināšanai, vai jāaudzina viņai kāda jauna lieta vai īpašums. To visu no vīrieša var dabūt ar agresīvu uzvedību – raudot par savu sūro likteni, apvainojot, vainojot un pazemojot.

Varbūt viņas baidās zaudēt šo vīrieti, jo mīl?

Jā, tā tas var būt, bet vai tā ir mīlestība?... Jo vairāk sieviete ir atkarīga no vīrieša vai situācijas, jo vairāk viņa kļūst slēpti vai atklāti agresīva. Biežāk tomēr agresija ir slēpta. Bet, kā jau teicu, agresija ir enerģija, ko nevar ilgi glabāt. Ar to ir tāpat kā ar gāzi – tā uzkrājas un atliek uzraut sērkokciņu, tas ir, tiklīdz parādās vismazākais iemesls, tā uzliesmo. Protams, tas ir tajos gadījumos, kad agresija nav vēl kļuvusi par noturīgu personības iezīmi. Ja tā ir noticis, tad jau ir jārunā par deviantu uzvedību un novirzi no normas, vai par rakstura akcentuāciju. Ja agresivitāte ar laiku kļūst par rakstura iezīmi, tad tāds cilvēks ir paredzams un saprotams. *Baba Jaga* ir saprotama agresija. Viņai ir maģiska vara un spēks, un ar to viņa manipulē ar citiem.

Vai agresivitāte kā personības iezīme var izveidoties jau pieauguša cilvēka vecumā?

Jā. To apstiprina arī novērojumi un pētījumi, ka sievietes kļūst jaunas ar vecumu. Gan *Baba Jaga*, gan arī raganas citu tautu folklorā ir sievietes jau solidā vecumā, jo ar vecumu pieaug gudrība, sieviete kļūst viedāka, viņa daudz zina, saprot un paredz. Viņa kļūst agresīvāka, jo klimaksa laikā mainās raksturs, mainās hormonālais balanss, sieviete straujāk noveco un viņa baidās zaudēt savu skaistumu un jaunību. Agresīva uzvedība ir arī neprasme pieņemt savu vecumu. Šīm sievietēm trūkst reālu lietu dzīvē – mīlēta darba, nav siltu un tuvu attiecību ar bērniem un vīru. Varbūt vispār nav ģimenes. Skolotājas, kurām nav ģimenes, var ļoti mīlēt savus skolēnus, jo tā ir pārnese. Psiholoģiski pētījumi rāda, ka sieviete ģimenē arī ar vecumu kļūst jaunāka un agresīvāka. Tas tādēļ, ka ir uzkrājusies neapmierinātība ar esošajām attiecībām. Ja jaunībā viņa baidījās pazaudēt vīrieti, tad tagad viņa ir kļuvusi stiprāka un agresīvāk aizstāv savas tiesības.

Hormoni, hormoni un vēlreiz hormoni! Ir terapeiti, kuri specializējušies un ārstē tieši klimaktērisko sindromu. Viņi stāsta, ka bieži viņu pacientes ir sievietes, kuras nespēj apvaldīt savu agresiju un bez iemesla rīko histērijas un pat kaujas. Viņas sanaidoņas ar ģimeni un pamet savus pieaugušos bērnus.

Nesen es vadīju disertāciju ārstam psihiatram, un tā bija par sievietēm, kas nogalinājušas savus vīrus. Šo materiālu viņš, strādājot tiesu medicīnas ekspertīzē, apkopoja 15 gadus. Tika pētītas un novērotas vairāk kā simts sievietes, kuras nogalinājušas savus vīrus. Izveidojās divas grupas. Pirmās grupas sievietes bija pacietušas vardarbību mājās. Pirms nogalināt savu vardarbīgo vīru, viņas cieta pazemojumus no pieciem līdz pat piecpadsmit gadiem. Tā ir ļoti spēcīga emociju apvaldīšana un aizturēšana. Viņas slēpa to, kā patiesībā dzīvo, piemēram, kad viņām bija zilumi uz sejas, viņas gāja uz darbu un teica, ka nokritušas. Kad bija ļoti stipri sasīstas, tad negāja uz darbu un teica, ka slimo ar gripu. Viņas visus šos gadus pacietu pazemojumus un meloja, cenšoties radīt iespaidu, ka ģimenē viss ir vislabākajā kārtībā. Un tās bija pilnīgi normālas sievietes, kas pēc tiesas izcietu sodu cietumā. Bet otra grupa bija impulsīvas sievietes, kurām agresivitāte bija rakstura iezīme. Viņu bija mazāk – 40%. Pirmās grupas sievietes bija kautrīgas, sievišķīgas, bet ar zemu pašvērtējumu. Viņas visu laiku cerēja, ka kaut kas mainīsies un būs labi. Tikai galējā izmisuma brīdī, neizturējušas bailes un šausmas, viņas varmāku nogalināja. Būtnībā viņas bija savas nelaimīgās dzīves upuri. Otrās grupas sievietēm bija agresīvs raksturs un var teikt, ka viņas jau bija ar deviantu uzvedību. Viņu bija mazāk kā pilnīgi normālo. Pēc ekspertīzes atzinuma arī viņas bija uzskatāmas par normālām.

Kā veidojas agresīva uzvedība?

Agresīvu uzvedību iegūst sociālās iemācīšanās veidā. To apgūst bērnībā, tajā vidē, kur dzīvo. Sociālās iemācīšanās teorija saka, ka agresivitāte piemīt visiem, bet vieni atļauj tai darboties, un vide, kurā šie cilvēki dzīvo, to atbalsta, līdz ar to šie uzvedības modeļi nostiprinās. Visas sievietes, kas nogalināja vīrus, bērnībā bija augušas ģimenēs, kur agresivitāte bija ikdienišķa uzvedības norma. Nereti tās bija alkoholiķu ģimenes.

Amerikāņu zinātnieku pētījumi pierāda, ka agresivitāte vairāk izpaužas vidēs, kur ir sociāli zemāks līmenis, bet tas tā nav vienmēr. Diemžēl arī harmoniskā vidē, kur viss ir labi, kur ir apmierinātas vajadzības, vienalga ir vērojama agresīva cilvēku uzvedība.



Amerikānietes uzskata, ka par vīriešiem cīnās tikai sievietes no mazattīstītām valstīm, kur ir konkurence. Tādēļ viņām ir jāstaigā kurpēs uz papēžiem un jānopūlas veidojot meikapu.



Visgrūtāk saprast to, ka sievietes nešķiras un cieš?

Vēl arvien darbojas sociālais stereotips, ka nevar šķirties, ka tas ir kauns. Kad notika minētās disertācijas priekšizstāvēšana, mēs visi, kas klausījāmies, raudājām. To visu dzirdēt bija nepanesami sāpīgi, un ikviens no mums spēja identificēties ar šiem notikumiem. Kāpēc viņas pacieta?

Manuprāt, to ir veicinājusi nedemokrātiska, autoritāra sabiedrība, kāda bija Padomju Savienībā, un faktiski jau arī pirms tam. Secinājums ir viens – jo zemāks ir sievietes stāvoklis, jo mazāk viņa sevi ciena, jo vairāk un ilgāk viņa uzkrāj agresiju. Kā redzams, tas var ilgt pat piecpadsmit gadus. Tā ir liela daļa sievietes mūža. Visu labāko savas dzīves daļu viņas pacieta šausmas. Kā to rāda statistika, tad sieviešu skaits, kuras noslepkavo savus vīriešus, aug. Tas nozīmē, ka izlaužas enerģija, kas ilgi, ilgi sabiedrībā tika apspiesta. Krievijā meitenes skolās kaujas vēl cietsirdīgāk ne kā zēni. Viņas sit citas meitenes, jo apskauž viņas par to, ka otrās zēniem patīk vairāk.

Manuprāt, skaudība ir viens no agresīvas uzvedības pamatiemesliem?

Protams! Skaudība piemīt vājiem cilvēkiem, un tā ir saistīta ar zemu pašvērtējumu.

Kā ar to cīnīties?

Ir tikai viens ceļš – cienīt pašai sevi. Vajadzīga sava Es nostiprināšana. Tieši sava sievišķā Es nostiprināšana, lai sieviete attīstītos kā normāla personība, kā vienlīdzīgs cilvēks. Nevis piemēroties pseido vienlīdzībai. Sievietēm ir jāciena sava sievišķīgā būtība, jo nereti viņām nākas atteikties no savām sievišķīgajām īpašībām un iezīmēm tikai tādēļ, ka sabiedrībā tās nav populāras. Vīriešiem it kā patīk sievišķīgas sievietes, bet no otras puses viņiem ir vajadzīgas mātes, kas viņus aprūpē, kas ir stipras un var aizstāvēt savus bērnus. Sievietēm, kurām ir divas karjeras – māja un darbs, nākas atteikties no daudzām sievišķīgām īpašībām, un tās aizstāt ar vīrišķīgām. Mēs veicām pētījumu, kā tiek uztvertas sievietes un vīrieši, un salīdzinājām sieviešu un vīriešu uzvedības stereotipus ģimenē un darbā. Izrādījās, ka cilvēkiem līdz 20 gadu vecumam labāk patīk vīrišķīga tipa sievietes. Tās ir darijumu sievietes filmās, kurām pieder īpašumi, kuras ir dzīvē daudz ko sasniegušas, kurām ir laba karjera un kurām piemīt spēks, kāds raksturīgs vīriešiem. Lielākajai daļai meiteņu no vecākajām

klasēm un studentēm tas ir paraugs un sievietes ideāls, un nevis vājā un maigā sieviete. Reāli dzīvē vīrieši no stiprām un gudrām sievietēm baidās un nereti cīnās pret viņām.

Jā, tā tas ir – no vienas puses stipras un gudras sievietes ir interesantas, bet no otras – puses vīrieši no viņām baidās.

Dalīšos savā pieredzē. Sievietes, ar kurām es kontaktējos, nemaz nevēlas būt tik stipras.

Piemēram, Amerikas sievietes ir pilnīgi savādākas. Viņām nav svarīgi, kā ģērbties un tādēļ viņas labprāt izmanto uniseksa apģērbus. Brīžiem nevar saprast, vai tas ir vīrietis vai sieviete. Viņas neciena savu sievišķo sākotni un to skaidro ar to, ka viņas, atšķirībā no mūsu sievietēm, necīnās par vīriešiem. Pēc viņu domām, par vīriešiem cīnās tikai sievietes no mazattīstītām valstīm, kur ir konkurence. Tādēļ ir jāstaigā kurpēs uz papēžiem un jānopūlas veidojot meikapu.

Pie mums stiprās un gudrās sievietes ir arī skaistas. Man negribētos, ka viņas savu sievišķību zaudē. Šeit, Latvijā, konferences laikā es biju meistarklasē pie Lietuvas kolēģēm, un grupas vadītāja lūdza izņemt no somiņas spoguļi. Izrādījās, ka no divdesmit cilvēku grupas to varēja izdarīt tikai trīs. Viens no viņiem bija vīrietis. Tas ir rādītājs, kas signalizē, ka “es kā sieviete sev neesmu galvenais, un mana āriene nav svarīgākais”. Tas ir koķetuma trūkums, jo lieku reizi paskatīties spoguļi nozīmē būt koķetai un ļoti sievišķīgai. Sievietes mainās un senie paradumi tiek atmeti. Nezinu, vai tas ir labi, vai slikti.

Kā nostiprināt savu sievišķīgo sākotni? Viegli pateikt, lai sievietes to dara, bet kā?

Vispirms ir jāaizdomājas par savām saknēm, jo mēs esam mantojušas ļoti daudz no savām mātēm un vecmāmiņām. Viņām bija ļoti smaga dzīve un viņas savu sievišķību nevarēja attīstīt. Jāsaprot, ka viņas pie tā nav vainīgas, jo tāds bija viņu liktenis – vienām – izsūtījums, otrām – smags darbs laukos. Viņām nebija iespēju būt sievietēm, tādēļ viņas ir skarbas. Mana vecmāmiņa bija labsirdīgāka nekā mamma. Mamma bija aizņemta un daudz strādāja. Viņa neļāva man krāsot lūpas un nēsāt gredzenus, jo tas esot mietpilsoniski. Jāsaprot, ka mums līdzī nāk smagu laiku mantojums. Kaut mēs mīlam un cienām savas mamas un vecmāmiņas, mums nevajag būt tādām kā viņas, ja viņām neiz-

devās būt sievišķīgām. Lai kā mēs censtos, mēs tik un tā nevaram atgriezties pie tiem sievišķības standartiem kādi bija, piemēram, 19.gadsimtā – sieviete ar saules sargu un cepurīti, un viņa nesteidzas uz darbu... Henrijs Lorencs savā romānā jautā: “Kas jums tā par manieri visu laiku strādāt? Darbs taču ir vergu lieta!”

Atcerēsimies, ka sieviešu uzvedība ir atkarīga no lomu balansa ģimenē, no tā, kādas meitenēm ir attiecības ar tēviem un mātēm un kādi ir ģimenes stereotipi. Daudzām meitenēm nav tēvu, ir tikai māte, bet tas nenozīmē, ka viņas būs sievišķīgas. It nemaz tas to nenozīmē! Nereti šīs mātes izmanto savu meitu par balstu

lietas un tomēr – ja sieviete neciena vīrieti, tad viņa pazemina savu sievišķību. Savukārt, vīrietis vienmēr cenšas pazemināt sievietes vērtību. Man patīk Karenas Hornejas darbi – sievišķības psiholoģijas rakstu cikls. To viņa ir uzrakstījusi sen, bet tas vēl arvien skan mūsdienīgi. Visam tur rakstītajam piekrist nevar, bet patiesības grauds tur ir ļoti liels. Piemēram, monogāma laulība ir vajadzīga sievietei. Ja puisim ir autoritāra māte, tad viņš apprecas ar sievieti, kura viņu pakļauj un vīrietis kļūst nožēlojams.

Sievietei ir jāsaprot un jāapzinās sevi. Mani iepriecina, ka sievietes pēdējā laikā gan Krievijā, gan pasaulē vairāk rūpējas par savu

Šeit, Latvijā, konferences laikā es biju meistarklasē pie Lietuvas kolēģēm, un grupas vadītāja lūdza izņemt no somiņas spoguļīti. Izrādījās, ka no divdesmit cilvēku grupas to varēja izdarīt tikai trīs. Viens no viņiem bija vīrietis. Tas ir rādītājs, kas signalizē, ka “es kā sieviete sev neesmu galvenais, un mana āriene nav svarīgākais”. Tas ir koķetuma trūkums, jo lieku reizi paskatīties spoguļī nozīmē būt koķetai un ļoti sievišķīgai.

un meitai ir jāaizstāj vīrs. Viņas vēlas, lai meita ir veiksmīga, lai pelna un palīdz mātei, kas sāk novecot. Tas grauj meitas sievišķo sākumu.

Sieviete var darīt visu kaut ko, bet bērnus laist pasaulē var tikai un vienīgi viņa. Mātes loma ir viens no ceļiem, kas palīdz nostiprināt sievišķību. Bet mūsdienu sievietes – biznesa lēdijas, kuras dzīvo lielās pilsētās, piemēram, Maskavā, dzemdējušas bērnu, jau pēc divām vai trijām dienām atgriežas darbā. Aukle ved pie viņas bērniņu barot vai vēl sliktāk neved – uzreiz baro mākslīgi. Par to psihologi ir nopietni noraizējušies. Viņas dod priekšroku karjerai. Var būt, viņas pagaidām nevar atļauties izbaudīt mātes lomu un baidās, ka zaudēs savu vietu, savu karjeru. Tas notiek tikai tāpēc, ka sievietēm trūkst tāda vīrieša, kas atbalstītu. Karjera viņām ir kļuvusi par augstāko vērtību. Viennozīmīgi, ka mātes loma ir pati svarīgākā sievišķībā.

Lai nostiprinātu sievišķību, ir jāmaina attieksme pret vīriešiem. Sievietes nevar atļauties būt sievišķīgas, ja viņas uzskata, ka vīrieši ir vāji. Tas pazemina sievišķību un paaugstina agresivitāti.

Nevajag piekrist kopdzīvei ar vīrieti, kuru īsti nemīli, un vienīgais kopdzīves iemesls ir – lai būtu precējusies. Tās ir banālas

attīstību, par savu dvēseles un psihisko veselību. Daudz vairāk nekā vīrieši. Sievietes bieži iet pie psihoterapeita un uz terapijas grupām. Sieviešu grupas ir kļuvušas par populāru kustību Krievijā. Vīriešu grupas ir liels retums. Institūtā, kurā es strādāju trīs gadus, nevarēja nokomplektēt terapijas grupu vīriešiem. Nelīdzēja nekādas reklāmas un sabiedrisko attiecību aktivitātes. Iedomājieties – Maskavā, mega miljonu pilsētā, ar grūtībām izdodas noorganizēt 12 vīriešu terapijai! Diemžēl tā ļoti ātri izjuka. Vīrieši atrod citus veidus, kā sev palīdzēt... Sievietes ir atvērtākas, tādēļ jāuzmanās, lai nenokļūst kādā sektā, kur viņas var tikt iespaidotas.

Ko nozīmē – veiksmīga terapija?

Savā darbā ar sieviešu grupām es par labu rezultātu uzskatu, ja sieviete ātri atdalās no grupas un pēc tam izveido personisko dzīvi – atrod veiksmīgas intīmas attiecības. Viņa vai nu sakārto vecās attiecības vai izveido jaunas, vai arī nonāk pie atklāsmes, ka vēlas otru bērnu. Tas ir labi, jo tas nozīmē, ka viņa dara to, ko var izdarīt tikai sieviete. **BP**

“Zemesrieksti” un “pupu mizas” nav viens un tas pats!

Pieaugušo Izglītības apvienība ir veikusi pētījumu un secinājusi, ka Latvijas iedzīvotāju valodu zināšanas ir vienā no zemākajām vietām Eiropā. Ar katru gadu situācija uzlabojas, bet mēs vēl neesam sasnieguši pat Igaunijas līmeni.

Valodu mācību programmām ir jābūt licenzētām, un tas nozīmē nopietnu mācīšanos. Nevar valodu iemācīties ātri, īsā termiņā, piemēram, pa pusgadu.

Kā ekonomiskās krīzes situācijā klājas Valodu Mācību centram?

Līdzīgi citiem, jo mēs visi esam vienā ķēdē. Ja cilvēkiem trūkst naudas, tad viņi atsakās no mācīšanās, kaut arī pie mums strādā ļoti profesionāli pasniedzēji. Viņi ir stažējušies ārzemēs un guvuši tur darba pieredzi. Esam strādājuši gan Amerikas, gan Anglijas skolās un universitātēs. Un jāatzīst, ka mūsu skolotāji var vienādi labi strādāt gan šeit, gan tur. Taču skolas nauda, ko mēs prasām par mācībām šeit, ir trīs reizes zemāka nekā tā, ko students

par tādu pašu mācību programmu maksā, piemēram, Anglijā. Vēl mums jāmaksā pievienotās vērtības nodoklis, un tad var tikai drūmi nopūsties, apzinoties cik naudas paliek, lai samaksātu augsti kvalificētajiem valodu skolotājiem. Šie cilvēki var strādāt visur pasaulē, un daļa no viņiem jau ir devušies prom no Latvijas. Paldies Dievam, daudzi ģimenes apstākļu dēļ vēl ir šeit. Tas, ka mēs sekmīgi darbojamies, neraugoties uz grūtībām, ir pateicoties skolotāju augstajai kvalifikācijai un profesionālismam, kā arī videi, kādu spējam nodrošināt, lai mācību process būtu sekmīgs.

Mūsu stabilitātes pamats līdz šim ir bijusi tikai un vienīgi darba kvalitāte.

Vai nebūtu pareizi, ja valsts apmaksātu valodu apguves programmas, lai vispirms valodas apgūst uzņēmēji, bet bezdarbnieki tikai pēc tam?

Jā, tas būtu pareizi. Tādas programmas ir visur pasaulē. Piemēram, angļi neizceļas ar centību citu valodu apgūvē, viņiem pietiek ar savu valodu. Bet Anglijā, ja tiek atzīts, ka cilvēkam valoda ir nepieciešama darbam, ja tai būs profesionāls pielietojums, tad par mācībām viņiem pašiem nav jāmaksā. Arī viņu mācību programmas ir lielas un plašas, tāpat kā mums – 600 un 800 stundas.

Vai tiešām valoda būtu jāmacās tik ilgi?

Programmām ir jābūt licenzētām, un tas paredz nopietnu mācīšanos. Nevar valodu iemācīties ātri, īsā termiņā, piemēram, pa pusgadu. Ja cilvēks domā – es paiešu uz kursiem, saņemšu sertifikātu un ķeksītis būs ievilkts. Pat, ja ir iegūts sertifikāts, tas nenozīmē, ka vairs nav jāmacās. Pēc mācībām valoda ir vēl arī jāaglabā.

Mūsu mācību centrā ir mācījušies daudzi politiķi, vairāki premjerministri, Saeimas deputāti un sabiedrībā zināmi cilvēki, un es lepojos, ka viņi, runājot publiskajā telpā, nekad nepieļauj rupjas kļūdas. Protams, izruna var būt ir latviska vai klibo gramatiski struktūru veidošana, vai vārdu pielietojums ir diezgan šaurs. Mēs strādājam ļoti atbildīgi, jo mūsu darba rezultāts ir visiem redzams.

Mūsu valodu mācību centru dibināja un sākumā finansēja Apvienotās nācijas, Britu padome, Sorosa fonds, Latvijas Izglītības un zinātnes ministrija. Daudz mūs atbalsta Gētes institūts. Sākotnēji mūsu mērķis un uzdevums bija mācīt ierēdņus un valsts amatpersonas, lai garantētu viņu zināšanu augstu līmeni. Bet vēlāk tiesības mācīt svešvalodas tika piešķirtas katrai atsevišķai ministrijai. Tas bija nepareizi, jo ne vienmēr pasniedzēji ir pietiekami augstas kvalifikācijas un ar pedagoģisku pieredzi, kā arī valodu skolotājiem ir svarīgs komandas darbs.

Manuprāt, mācīt valodas ir individuāls darbs, nevis komandas?

Stundās skolotājs ir viens, bet programmas mēs izstrādājam kopā, arī pasniedzēju kvalifikācijas celšana ir kopīgs pasākums. Pateicoties dibinātājiem, mums ir bijušas plašas iespējas stažēties dažādās pasaules valstīs.

Mums visas ir licenzētas programmas, un arī tas ir panākams, strādājot komandā.

Lai cilvēks varētu sākt svešvalodu izmantot savā darbā, cik ilgi viņam ir jāmacās?

Ja cilvēks ir mācījies 500 vai 600 stundas, tad tā jau ir darba valoda. Mēs izsniedzam atbilstošus sertifikātus, kuros aprakstām, kādā līmenī ir katra no studenta prasmēm – cik labi viņš spēj runāt monologā un dialogā, sazināties rakstiski, klausīties un lasīt. Katru prasmi mēs vērtējam atsevišķi, jo ir cilvēki, kam nekad nevajadzēs rakstīt, bet cits pārsvarā sēž pie datora un ļoti maz sarunājas. Mūsu sertifikāts ļoti palīdz darba devējam, jo tūlīt ir skaidrs, vai darbiniekam piemīt tās valodu prasmes, kas konkrētajā darbā ir nepieciešamas.



Silvija Kārklīņa

Mums ir arī valodas līmeņa noteikšanas tests, kas ir ļoti pamatīgs un labi novērtē valodu zināšanas. Šī testa pildīšana un intervija aizņem 2 līdz 3 stundas. Kad cilvēks ir izpildījis šo testu, tad mēs sniedzam pilnu aprakstošu novērtējumu katrai prasmei. Tas palīdz darba devējiem neklūdīties darbinieku atlasē.

Vai ir iespējams izmantot tikai šo pakalpojumu?

Jā. Sākuma gados gandrīz vienmēr uzņēmēji sūtīja pie mums savus darbiniekus uz zināšanu pārbaudi. Mums ir arī starptautiskajā praksē izmantojamie testi. Valodu zināšanas apliecinošs sertifikāts ir derīgs 2 līdz 3 gadus un ne ilgāk.

Sabiedrība ir pārsteigta un šokēta par augstas mūsu valsts amatpersonas sniegto interviju angļu valodā starptautiskiem medijiem. Arī mēs – valodu apmācības profesionāļi esam pārsteigti, ka ēterā publiskajā telpā tiek pieļautas tādas valodas kļūdas. Tomēr ir jāatceras, ka valoda ir jāuztur – tā nepārtraukti ir jālieto, ja tas nenotiek, tad tā zūd. Un tam nav nekādas nozīmes, ja pirms daudziem gadiem ir saņemts sertifikāts. Ir cilvēki, kas nāk un prasa, lai izsniedzam 1995. un 1996. gada sertifikātu kopijas. Tās nav nopietni. Es mācījos aspirantūrā Minskā, un toreiz mana krievu valoda bija gandrīz ideāla, bet tagad man ir jāatceras, ka tā ir palikusi nožēlojama. Valoda ir jālieto regulāri. Ja izbraucam uz ārzemēm reizi vai divas gadā, un tā ir vienīgā saskare ar konkrētās valodas nesējiem, tad skaidrs, ka tas nav pietiekami. Lai uzturētu valodu, ir vismaz reizi nedēļā jānāk uz kursiem. Divas reizes nedēļā ir nepieciešamais minimums, lai iemācītos valodu no jauna, bet viena reize, lai saglabātu un nepazaudētu tās zināšanas, kas ir. Kursos reizi nedēļā tiek atkārtotas atšķirīgās tēmas un gramatika.

Runājot par šo bēdīgi slaveno politiku interviju, kur ir meklējama problēmas sakne, jo pieļauju, ka viņš valodu ir mācījies?

Esmu pilnīgi pārliecināta, ka viņš ir mācījies valodu, bet jautājums ir par kvalitāti. Nodarbību laikā mēs, valodu skolotāji, studenti atļaujam kļūdīties – galvenais, lai cilvēks runā. Bet, izejot publiskajā telpā, katra uzstāšanās un saruna ir jāsaprotavo. Klausoties šī politika profesionālo situācijas raksturojumu, kas izskanēja dažos teikumos, bija redzams, ka vārdu krājums ir pietiekošs, arī teikumu struktūras bija pareizas, tādēļ es nevaru teikt, ka šī politika valodu zināšanu līmenis ir zems. Tas būtu nepareizi, bet, pirmkārt, konkrēti šajā gadījumā, lielākā kļūda bija tā, ka viņš savās domās tekstu tulkoja. Tas ir pilnīgi nepareizi, un šīs kļūda rodas nepareizas mācīšanas rezultātā. Burtiski tulkojot no latviešu valodas uz angļu, rodas visurpējākās kļūdas. Tādēļ mēs saviem studentiem nekad neļaujam tulkot. Piemēram, ja latviski sakām: “Vairāk vai mazāk...”, tad angļiski nelieto “more or less”. Angļu valodā šo domu nevar ietvert vienā teicienā, angļi tā nesaka – viņiem ir vai nu vairāk, vai mazāk. Ja gribam pateikt, ka tas ir atkarīgs no daudziem atšķirīgiem faktoriem, tad sakām “it depends” (latviešu val. – “atkarībā no apstākļiem”), un, tad tas ietver tik daudz, un tad tas skan tik angļiski! Runājot ir jālieto angļiskās konstrukcijas, nevis jātulko. Mūsu politiķis nonāca tik neveiklā situācijā, jo nepareizi lietoja tieši komunikatīvās funkcionālās frāzes. Profesionāls skolotājs to nekad nepieļautu!

Ko Jūs ieteiktu politiķiem, kas ir jāņem vērā mācoties valodu?

Galvenais, ka valodu mācīšanās process nedrīkst apstāties, jo valoda ir jāsaglabā. Vienalga, kādā līmenī ir valodu zināšanas, tomēr pirms atbildīgiem pasākumiem ir īpaši jāsaprotas, lai brīvi runātu par konkrēto tēmu. Pirms intervijām ir jāpalasa avīzes. Valoda nav ieguvums uz mūžu – tā pazūd un mainās. Valoda ir jātur un jāglabā kā draudzība.

Varbūt politiķiem pareizāk ir izmantot tulka pakalpojumus?

Protams, augsta līmeņa intervijās var piedalīties tulks. Mani

arī pārsteidza, ka mūsu politiķis intervijas laikā griežas pēc palīdzības, jo neatcerējās vienu vienkāršu vārdu, pie cilvēka, kurš ir viņa padomnieks un uz kuru viņš acīmredzot paļaujas, bet atbalstu nesaņēma. Un, tā ir vēl viena problēma – kas tie par konsultantiem? Viens no mūsu valsts ārlietu ministriem bija mans students, un mēs kopīgi pirms ārvalstu vizītēm visas tēmas pārskatījām, jaunos vārdus izrakstījām uz speciālām lapiņām. Pirms došanās ceļā viņš tos ielika žaketes kabatā. Atbraucis atpakaļ viņš tos visus man noskaitīja no galvas, un vēl pasmejās: “Jūs baidījāties, ka es tos neiemācīšos!”

Bet kā tad iespējams mācīties valodu, ja netulkojam vārdus?

Tas ir princips, kad mācās, izmantojot angļu – angļu, vācu – vācu vai franču – franču valodas vārdnīcu. Mēs meklējam vārdu un lasām angļu valodā paskaidrojumu, kādas ir šī vārda galvenās nozīmes. Tā cilvēks sāk domāt angļiski, ar angļiskām frāzēm. Šīs vārdnīcas ir atbilstošas dažādiem līmeņiem, ja zemāks zināšanu līmenis, tad paskaidrojumā nebūs simts un viena nianse. Ja izmantojam, piemēram, angļu – latviešu vārdnīcu pat tad, ja latviešu valodā atrodam diezgan līdzīgu terminu, tam tomēr drusku ir novirze un nereti, lai precīzi izteiktu savu domu, mums ir jāsaņem vairāki vārdi. Bīstamība ir arī tā, ka, skatoties vārdnīcā, piemēram, angļu – latviešu vai otrādi, paņemam pirmo tulkojumu, bet tas ne vienmēr atbilst kontekstam. Piemēram, nesen skatījos filmu, kura tika tulkota. Sižets sekojošs – divi cilvēki bēg no saviem vajātājiem un kāpj debesskrāpī pa kāpnēm. Kad viņi ir uzkāpuši līdz pēdējam kāpnī posmam, tad viens no viņiem saka: “This is last flight!” Un skatītāji dzird tulkojumu: “Šis ir pēdējais lidojums.” Bet kāds lidojums! “Flight” ir arī kāpnī posms! Jābrīnās, kā kaut ko tādu var iztulkot. Vēl viens piemērs, angļu slavenais teiciens “it is peanuts”. Burtiski tulkojot – zemesrieksti, bet mums ir jāzina, ka tas ir teiciens, kas atbilst līdzīgi kā latviešu valodā – ja kaut ko paveikt ir viegli un vienkārši mēs sakām – “Tas ir pupu mizas!”.

Lai sagatavotu stāstījumu vai uzstāšanos, mēs studentiem attiecīgajā valodā dodam avīzes un žurnālus par konkrēto tēmu. Viņi mācās no autentiskiem tekstiem, kur konkrētā tēma tiek apspriesta.

Bet skolās, mācoties valodu, taču ir jātulko?

Nē, tā vairs nav. Jā, agrāk tā bija! Tāpēc neviens nerunāja, kaut arī valodu bija mācījies gan skolā, gan augstskolā. Atnāk cilvēks, kas valodu ir mācījies pat desmit gadus, bet mēs viņa zināšanas varam novērtēt tikai ar “elementary” – otro zemāko līmeni no beigām, kas ir tūlīt aiz iesācējiem. Jāņem vērā arī, ka runāt, lasīt un tulkot ir atšķirīgas prasmes. Var būt tā, ka cilvēks var lasīt un tulkot pat Dikensu, bet tas viņam nepalīdz runāt – viņš angļu valodā nerunā.

Mācīt runāt ir ļoti grūti, tādēļ īpaši sekoju pasniedzēju kvalifikācijai, un pie mums strādā tikai ļoti profesionāli pasniedzēji. Viņu galvenā māka ir sagatavot stundas tā, lai cilvēkam liekas, cik tas ir viegli, ka mācības ir tāda kā spēle un tur nekas tā īsti nenotiek, jo gramatiku nemācīja un vārdus atsevišķi netulkoja. Rezultātā cilvēks valodu ir apguvis. Bet, skolotājam to sagatavot ir ļoti liels darbs. Mūsu skolotāji ļoti ilgi gatavojas vienai stundai. Sākumā skolotāji nemāca vairāk par vienu vai divām grupām, un pārējo

laiku izmanto gatavojoties. Nav viegli atrast to veidu, kā likt studentam runāt, atrast to iemeslu, kura dēļ viņam gribētos atvērt muti un sākt izteikties par doto tēmu. Svarīgi arī ievērot atbilstošo studenta zināšanu līmeni, piedāvājot viņam autentiskus tekstus, un nekad neuzlikt studentam vairāk, kā viņš spēj izdarīt. Esmu piecpadsmit gadus strādājusi Tehniskajā Universitātē un tur, mācot valodu, bija cita specifika. Tur tiešām ir jātulko tehniskos tekstus, un tulkojumam ir jābūt precīzam.

Zinu, ka Jūsu vadītais Valodu mācību centrs piedalās arī Eiropas mēroga projektu īstenošanā. Lūdzu, nedaudz pastāstiet par tiem!

Mēs pirmie izstrādājām Eiropas valodu portfeli. Tas ir pirmais Eiropas valodu portfelis pieaugušajiem Latvijā. Ko tas nozīmē? Tas ir pašnovērtējuma instruments – skala, kas palīdz katram studējošam vai cilvēkam, kas agrāk mācījies, novērtēt kādā līmenī ir viņa attiecīgās valodu zināšanas atbilstoši Eiropas kopējām pamatnostādņēm. Vērtējums dalās pa prasmēm. Portfelim ir trīs daļas, vienā var sakrāt iegūtos sertifikātus, lai pierādītu, ka esi mācījies. Nākamā ir pašnovērtējumu daļa, lai zinātu, kādus mērķus izvirzīt turpmākajā valodas apgūvē. Atbildēt uz testa jautājumiem sākam ar vienkāršāko – klausīšanos, vai es to varu saprast? Ja atzīstam, ka visus šos deskriptorus varam izpildīt, tad varam iet uz nākošo līmeni.

Mēs esam izstrādājuši valodu portfeli Eiropas dzelzceļa darbiniekiem. To ļoti augstu novērtēja Eiropas dzelzceļa apvienību federācija, kad to prezentējām Parīzē. Kopā ar Vestminsteras Universitāti Anglijā izstrādājām valodu portfeli militārajiem un aizsardzības nozares darbiniekiem. Vēl izstrādājām valodu portfeli medmāsām. Šajā projektā mums bija vairāki partneri no dažādām Eiropas valstīm – iesaistīti bija Somijas un Itālijas slimnīcu darbinieki. Medicīnas darbiniekiem nereti ir problēmas ar valodām, tādēļ šis portfelis ir ļoti vērtīgs. Veidojot šos portfeļus, kopā strādā nozares profesionāļi un valodnieki. Tikai tā iespējams izveidot gradācijas skalu katram zināšanu līmenim.

Manuprāt, Latvijā medicīnas darbinieki arī slikti zina valodas.

Pēdējos gados situācija ir uzlabojusies. Mēs esam sadarbojušies tikai ar infekcijas slimnīcu.

Kā Jūs vērtējat Latvijas iedzīvotāju vidējo valodu zināšanu līmeni?

Pieaugušo Izglītības apvienība ir veikusi pētījumu un secinājusi, ka Latvijas iedzīvotāju valodu zināšanas ir vienā no zemākajām vietām Eiropā.

Ar katru gadu situācija uzlabojas, bet mēs vēl neesam sasnieguši pat Igaunijas līmeni. Esam apmēram vienādā situācijā ar Lietuvu, kaut gan tur valodu mācīšanos daudz vairāk atbalsta valsts. Piemēram, mūsu Izglītības likumā nav iekļautas valodu skolas. Ir sporta skolas, mūzikas skolas, bet nav valodu skolu. Aizbraucot uz Angliju, jūs mācīsieties Valodu skolā, bet Latvijā tie ir kursiņi. Attieksme ir tāda, it kā valoda profesionālo kompetenču celšanai nebūtu nozīmīga. Un, kādas ir sekas, mēs redzējam! Cilvēki nereti domā – es mazliet pamācīšos un kaut ko zināšu, jo pats nosaukums – “kursi” provocē uz šādu attieksmi. Cilvēks domā – 20 stundas mācību, un es runāšu! Nē, nu nerunāsi gan! Tik daudzi

cilvēki valodu ir mācījušies skolā un augstskolā, un tik un tā nerunā. Ir jāmacās profesionālu cilvēku vadībā, kārtīgi un ilgstoši.

Kā igauņi ir panākuši, ka valodu zināšanas ir labākas?

Pirmkārt, līdzekļi netiek žēloti skolotāju kvalifikācijas celšanai. Igauniem ļoti palīdz Somija. Mācību stundās viņi izmanto visas jaunākās tehnoloģijas. Mūsu valodu centrs līdz šim arī nevarēja žēloties, jo mums palīdzēja organizācijas, kas bija centra dibinātāji, piemēram, Britu padome. Skolotāji, kas mūsu centrā strādā ir sava darba fanātiķi, bet ar to nepietiek, mums tomēr ir jāsaņem valsts atbalsts. Mēs esam ļoti daudz mācījušies un turpinām to darīt, savā darbā izmantojam arī jaunākās tehnoloģijas. Piemēram, lai stundu padarītu aktīvāku, mums ir interaktīvā tāfele. Cilvēki ir dažādi – dažādām atmiņas un uztveres īpatnībām. Vieni ir vizuāli atmiņā, un viņi atceras, kurā vietā uz tāfeles vārdiņš bija uzrakstīts. Cits valodu ātrāk apgūst klausoties, bet vēl cits nepārtraukti klausās disku un izrādās, ka no tā nav nekāda labuma, jo viņš nav audio mācīšanās tipa cilvēks. Lielai daļai studentu, lai apgūtu valodu, ir jādarbojas. Lai sekmīgi strādātu, arī mūsu valodu centros tāpat kā Igaunijā ir nepieciešamas jaunākās tehnoloģijas.

Valstij un Izglītības ministrijai ir jāpozicionē, ka valodu zināšanas ir vērtība. Kā mēs mazā valstī varam nezināt valodas? Ne tikai angļu, bet arī krievu un citas.

Kaut arī vienmēr Krievija ir bijusi mums blakus un būs, tomēr daži vecāki atsakās no krievu valodas stundām, jo uzskata, ka viņu bērniem šī valoda nebūs vajadzīga.

Varbūt viņi cer, ka bērni krievu valodu iemācīsies tāpat kā mēs kādreiz – dzirdot pagalmā un skatoties televizoru. Pareizai valodai mazliet vajag arī akadēmisko bāzi, bet principā tā var iemācīties valodu.

Vai ekonomiskā krīze, kaut kādā veidā ir saistāma ar valodu zināšanām?

Krīzes situācijā mūsu cilvēki tik daudz zaudē, ja nezina valodas. Hermanis Melvins vienā no savām grāmatām raksta, – ja tu gribi paplašināt savu brīvības lauku, tad tev rodas ļoti daudzas nepieciešamības. Pārfrazējot gribu teikt, ka viena no tām ir valodu zināšana. Nezinot valodas, mēs paliekam šeit mazajā un šaurajā Latvijā kā iesprostoti. Tas nenozīmē, ka mums jādodas prom laimes meklējumos, bet tas ir svarīgi, lai sarunātos un dibinātu kontaktus, tādējādi paplašinot savu brīvības lauku.

Ar tulka starpniecību investorus piesaistīt nav visai ērti. Daudz reiz esmu tulkojusi biznesa sarunas, un dzirdējusi nopūtas: “Ak, Dievs, ja ar šo cilvēku es varētu sarunāties pats!” Bizness ir bizness, un daudzas lietas trešajai ausij nav jādzird. Valodu zināšanas ir makšķere, ja tās nebūs, tad pie zivs netiksim.

Piemēram, Vācijā krīzes situācijā papildus nauda tiek atvēlēta izglītībai un infrastruktūras nodrošināšanai mazajiem uzņēmumiem.

Krīzes laikā mēs katrs kaut ko cenšamies darīt, un manuprāt, mūsu katra individuālā enerģija ir jāsaliek kopā, lai veidojas sinerģija un plus Latvijai. Mūsu tautas enerģija ir lielākā pievienotā vērtība, lai to veidotu katram jāstiprina savs zīmols. Un galvenais tomēr ir kvalitatīvs darbs – nemānīt sevi un savus klientus. **BP**

Cilvēkiem patīk politiķis ar skaistu kaklasaiti!

Intervija tapusi sadarbībā ar biznesa vadības augstskolu *Turība*

Vai politiķim ir jābūt “aktierim”?

Jā, tas ir likums! Viņam ir jāpārvalda pašas efektīvākās komunikācijas metodes un tādas ir saistītas ar aktiermeistarību. Šodien politiķim ir jāprot sasmīdināt un aizkustināt auditoriju, jāprot labi un gaumīgi ģērbties.

Ar ko atšķiras sabiedrisko attiecību darbs biznesā un politikā?

Viena ir sociālā, bet otra komerciālā joma. Sabiedriskās attiecības sociālajā jomā cīnās, piemēram, pret smēķēšanu, aptaukošanos vai par veselīgu dzīves veidu un citām lietām, kas ir svarīgas visiem cilvēkiem. Savukārt komerciālajā jomā sabiedriskās attiecības kalpo pavisam citam mērķim – peļņas gūšanai. Sociālajā jomā sabiedrisko attiecību darba uzdevums ir mainīt cilvēku uzvedību. Politika arī ir attiecināma uz sociālo jomu.

Sabiedriskās attiecības politikā ir ļoti cieši saistītas ar *dead line* – termiņiem vai iekļaušanos konkrētā laika rāmī, un tām ir jābūt virzītām uz konkrētu izvēli, jo konkurence ir liela un skarba – nevar kā veikalā izvēlēties vairākas zobu pastas un izmēģināt tās visas. Jāizdara ir viena izvēle, un sabiedrisko attiecību darbiniekiem ir jānodrošina, lai tiktu izdarīta partijai vēlamā izvēle.

Pie mums Ukrainā un domāju, ka arī pie jums Latvijā, politiķi pēc vēlēšanām nedomā par nākošajām vēlēšanām. Priecājas, ka viņus ievēlēja un ir apmierināti, bet par nākamajām vēlēšanām sāk domāt pēc trīs gadiem. Amerikā ir tieši pretēji – pēc ievēšanas uzreiz tiek domāts un strādāts pie nākošajām vēlēšanām. Viņiem ir termins *permanentā* – patstāvīgā vēlēšanu kampaņa. ASV vēlēšanu kampaņas kopš Klintona laikiem, tas ir, pēdējos divdesmit gadus, ir kļuvušas ļoti agresīvas, jo viņš saņēma spēcīgus uzbrukumus un arī tika smagi “sodīts”.

Ja runājam, par ASV, kas sabiedrisko attiecību un reklāmu jomā ir ievērojami priekšā citām valstīm, tad tur politiskās aktivitātes no komerciālajām atšķiras arī ar to, ka ļoti daudz – apmēram 50% no visiem ziņojumiem ir negatīvi. Tas ir tā sauktais “melnsais PR”. Komerciālās jomas sabiedrisko attiecību speciālisti uzskata, ka, konkurenta produkcijai veidojot negatīvu tēlu, tiks sašūpota



un grauta visa nozare. Piemēram, ja *Coca – Cola* nomelnos *Pepsi Cola*, tad pārdošanas apjomi samazināsies abiem. Kaut gan pēdējā laikā ASV arvien vairāk parādās komerciālās reklāmas, kas ir negatīvas attiecībā uz konkurentu produktiem.

Pie mums ir bijuši gadījumi, kad pats uzņēmums vai politiskā partija sagatavo par sevi negatīvu reklāmu, lai piesaistītu sabiedrības uzmanību.

Jā, tā mēdz darīt, bet ir jāizvērtē visi riski. Pēc šādiem principiem tiek veidotas sabiedriskās attiecības šovbiznesā, jo nepārtraukti ir jānotur publikas uzmanība. Šī nozare regulāri veic pētījumus, un ir izrēķināts, pēc cik ilga laika skatuves zvaigzne tiek aizmirsta. Ja pareizi atceros, tad tie bija 15 mēneši klusuma, un šis cilvēks no sabiedrības redzesloka ir zudis. Tādēļ tiek izdomāti dažādi triki un inscinēti negatīvi notikumi. Politikiem tas ir lieki. Viņiem, piemēram, šķiršanās tikai grauj reputāciju un sabiedrības uzticību.

Daži politiķi palaikam tādā veidā mēģina nodrošināt savu popularitāti, bet tas neveido uzticību un nepalielina vēlētāju skaitu. Spilgts piemērs ir Žirinovskis. Viņam raksturīga tipiska aktiera uzvedība – galvenais nav, ko runā, bet kā runā. Saturs nav svarīgs, ja uzmanība tiek noturēta ar to, kā tas tiek darīts. Tagad viņš tā vairs neuzvedas, tas ir pagājis, jo nesniedz vairs cerēto rezultātu. Balss tembris un izskats – tās ir ļoti svarīgas lietas. Aktieri vienmēr ir maz pelnījuši, bet bijuši ļoti ģērbti un kopti. Nopērk labu apģērbu, uztaisa labu frizūru un tad mēnesi badojas.

Agrāk aktieriem bija skaisti balss temбри, bet tagad tā vairs nav. Mūsdienā aktieriem ir neskaidra dikcija. Labi, ka filmām rāda titrus, tad var izlasīt un saprast, ko viņi tur runā. Tāpat arī dzie-

dātāji ir neprofesionāli un dziedot ķer gaisu. Diemžēl, ir sācies diletantu laiks, ko eksperti prognozēja jau pagājušajā gadsimtā. Jā, diženu un profesionālu cilvēku laiks ir pagājis un sācies diletantu. Viens no iemesliem, ka tā ir noticis, ir masu komunikācija.

Vai politiķim ir jābūt “aktierim”?

Jā, tas ir likums! Viņam ir jāpārvalda pašas efektīvākās komunikācijas metodes un tādas ir saistītas ar aktiermeistarību. Šodien politiķim ir jāprot sasmidzināt un aizkustināt auditoriju, jāprot ļoti un gaumīgi ģērbties. Cilvēkiem patīk tas, kuram ir skaista kaklasaite!

Nesen, runājot ar zviedru kolēģiem, biju pārsteigts, kad uzzināju, ka viņu premjerministram nav augstākās izglītības. Es brīnījos – kur jūs mūsu laikos tādu izrakāt! Viņi saka, nu, kā – viņš spēj apvienot masas, organizēt pūli, cilvēki pēc viņa aicinājuma nāk uz mītiņiem. Tas ir svarīgs parametrs – māka vadīt cilvēku masas. Tādēļ viņu izvēlējās un tagad strādā un audzina viņu, lai izkoptu citas prasmes.

Cik lielā mērā ārzemēs dažādas prasmes politiķiem tiek mācītas?

Viss tiek mācīts! Simtprocentīgi! Tomēr valstij ir svarīgāk, pirmkārt, apmācīt un sagatavot speciālistus, kas mācīs politiķus. Pie mums tie, kas strādā šajā sfērā, visu ir apguvuši pašmācības ceļā. Arī ASV ir izņēmumi, viena no pēdējām spilgtajām personībām Karls Rovs strādāja ar Džordžu Bušu, bet viņam nav augstākās izglītības. Neraugoties uz to, viņš ir tas, kurš radija Bušu. Par viņu jau ir uzrakstītas vairākas grāmatas. Viena no tām ir “Buša smadzenes”. Kā amerikāņi joko – smadzenes ir Buša vājākā vie-



Georgijs Počencovs

Filoloģijas habilitētais doktors, viesprofesors Starptautiskās Solomona Universitātes (Ukraina, Kijevas) Mārketinga katedras vadītājs. Bijušais Ukrainas Valsts prezidenta Stratēģisko iniciatīvu pārvaldes vadītājs. Ukrainas Rakstnieku savienības biedrs un Ukrainas Žurnālistu savienības goda biedrs. Sarakstījis vairāk kā 40 komunikācijas un sabiedrisko attiecību grāmatas. Ar lekcijām viesojas arī Krievijas, ASV, Vācijas un Austrijas universitātēs. Biznesa augstskolā Turība pasniedz lekciju kursu – Komunikācijas zinātne un vadība.

ta, un redzot, cik populārs viņš bija, var novērtēt, cik spēcīgs ir viņa konsultants. Karls Rovs bija ļoti spēcīgs, veidojot negatīvās kampaņas.

Darbs ar politiķiem sākas ar vārdu programmēšanu, bet pēc tam programmē rīcību. Šajos procesos ļoti svarīga ir stratēģiskā plānošana pusgadam uz priekšu. ASV politiķiem ir stratēģiskās plānošanas biroji.

Jā, tie ir veseli biroji, jo iesaistīto cilvēku apjoms ir liels. Piemēram, pēdējās analīzes rāda, ka Baltā namā informatīvajā sektorā strādā aptuveni divi simti cilvēku. Tas ir viņu darbs, un to viņi dara ar 100% ardevi, bet izrādās, ka visi pārējie Baltā nama darbinieki arī nodarbojas ar to pašu, tikai atdeve ir nedaudz mazāka – viņi informācijas apstrādei, sagatavošanai un nodošanai velta divas trešdaļas no sava darba laika. Tā kā faktiski viss Baltais nams nodarbojas ar komunikācijas un ideoloģijas jautājumiem. Tas ir svarīgi, lai veidotu ļoti spēcīgu varas pozīciju. Atšķirībā no mūsējās, ASV ir ļoti spēcīga prese un televīzija, un ir ļoti aktīva sabiedrība. Tādēļ vēlēšanu kampaņas nekad nebeidzas, un sabiedrisko attiecību speciālistiem un konsultantiem ir iespēja “uzaudzēt lielus muskuļus”. Arī Krievijā ir daudz labu speciālistu. Viņus esam aicinājuši uz Ukrainu palīgā, organizējot vēlēšanu kampaņas, jo gubernatoru vēlēšanas notiek bieži.

Droši vien tas ir ļoti dārgi pieaicināt speciālistus no citām valstīm?

Parlamenta un prezidenta vēlēšanām tiek tērēti daudzi miljardi un dabiski, ka pie tādām naudas plūsmām ir jāalgo labākie speciālisti no labākajiem, jānodrošinās ar labākajām tehnoloģijām. Piemēram, Ukrainas vēlētni pat nenojauš, ka pēc neoficiāliem datiem bez oficiālās naudas vēl kampaņās tiek iztērēti aptuveni divi miljardi dolāru. Tas nozīmē, ka ir sākusies inflācija.

Kā tas notiek pasaulē – kurš izvēlas cilvēku, kas varētu kļūt par prezidentu?

Amerikas variantā situācija ir vienkāršāka, jo partija no savām rindām izvēlas cilvēku, kurš varētu patikt vēlētniem un kurš arī pēc citiem parametriem ir piemērots. Bet, atbildes uz jautājumu – kas izvēlējās Putinu – nav. Nav zināms, kas pateica priekšā Jeļcinam, ka nākošajam prezidentam ir jābūt Putinam. To neviens nezina!

Izvēloties valsts amatam kandidātus, tiek darīts tā – šo cilvēku ir jāatbalsta noteiktām elites aprindām, noteiktam sabiedrības slānim vai grupējumiem un ne tikai finanšu turētājiem. Ja šis aprindas ir gatavas viņam palīdzēt, atbalstīt un ieguldīt naudu kampaņā, tad process sākas, un šis cilvēks uzsāk politiskās karjeras ceļu. Pretējā gadījumā viņš nekur netiks un nevienam nebūs vajadzīgs, lai arī cik viņš kā personība nebūtu gudrs, īpašs un spožs. Dažādās valstīs ir veikti pētījumi un secināts, ka prezidents nedrīkst būt gudrāks par vidējo iedzīvotāju. Viņam nevajadzētu būt arī īpaši dumjākam, bet gudrāks viņš nedrīkst būt, jo cilvēki niecēl gudros.

Arī Latvijā ir vērojama tendence, ka politikā un varas struktūrās darbojas cilvēki, kas nav izglītoti un par spilgtām personībām viņus nosaukt arī nevar.

Pagājušajā gadā tika veikts eksperiments – tā dalībniekiem rādīja parlamenta vēlēšanu kandidātu fotogrāfijas un viņiem vajadzēja šos cilvēkus izvērtēt pēc vairākiem parametriem, piemēram, domāšana vai valdonīgums, pievilcība, kompetence un tam līdzīgi. Izrādījās, ka sievietēm svarīgākie izvēles kritēriji ir pievilcība un kompetence, bet vīriešiem nozīmīgākais kritērijs šķita vienīgi kompetence. Pēc tam īstie vēlēšanu rezultāti saskanēja ar eksperimenta rezultātiem. Pseido balsošana bija tādi pati kā īstā. Izrādās, ka ļoti vislielākajā mērā vēlētni savu balsošanas izvēli izdara pēc kandidāta izskata. Izvēloties deputātus, cilvēki to dara vadoties no savas pieredzes, viņi izmanto tos pašus principus kā dzīvē, kad izvēlas sev draugus un seksuālos partnerus. Cilvēkiem nav citas pieredzes un prasmes, tādēļ viņi izmanto šo. Jaunā vidē tiek atkārtota iepriekšējā pieredze.

Vai tas nozīmē, ka cilvēki deputātus galvenokārt izvēlas pēc vizuālā tēla – izskata?

Jā! Tieši tā!

Kopš Niksona vēlēšanām ASV memorandā ir fiksēts, ka vēlētnim nav kontakta ar kandidātu. Cilvēkam ir tikai kontakts ar kandidāta attēlu televizora ekrānā. Tādēļ mēs nemainīsim kandidātus, jo vēlētni viņus neredz. Mēs mainīsim attēlus televizorā.

Ja Latvijā kāds nolemtu kļūt par politiķi, ar ko viņam būtu jāsāk?

Viens no daudzajiem saskaitāmajiem, kas cilvēku padara par politiķi, ir prasme runāt. Tātad jāmacās runāt un uzstāties. Rietumos ir speciāli debašu klubi un debašu grupas, tā ir trenēšanās un studijas vienlaikus. Piemēram, studenti var pilnveidot savas prasmes un sacensties strīdēšanās un diskutēšanas mācā. Otrkārt, svarīgs ir jau minētais pievilcības līmenis. Pētījumi pierāda, ka simpātiskiem cilvēkiem ir vieglāk kāpt pa karjeras kāpnēm. Treškārt, svarīga ir arī noteikta specializācija, jo cilvēks būs saistīts ar konkrētu partiju. Vienalga tieši vai netieši, un viņam būs jāprezentē tās idejas – labējas partijas vairāk pārstāv nacionālās drošības jautājumus, bet kreisās pārsvarā risina sociālos jautājumus. Tātad jāspecializējas uz šiem virzieniem. Svarīgi ir pārzināt lielākās sabiedrības daļas jūtīgos punktus, kas cilvēkiem rūp, kā viņi domā. Sabiedrība ir inerta un savu problēmu risināšanu deleģē, uztic politiķiem. Cilvēki paši negrib risināt smagas un sasāpējus lietas, un viņi arī nezina, kā to darīt.

Politikā smaga situācija ir tad, kad valsts vara pāriet pretējās

partijas rokās. Piemēram, kad nomainīja Pinočetu un notikumi Filipīnās. Tas ir interesanti, bet ļoti grūti, jo vienmēr esošā administratīvā sistēma nopietni strādā pret. Tad ir jāpiesaista visaugstākās kvalifikācijas profesionāļi. Piemēram, Čīlē viens amerikāņu grupējums strādāja, atbalstot Pinočetu, bet otrs atbalstīja pretējo pusi. Tieši tāpat bija arī Filipīnās. Bet visi apgalvoja, ka nesaņem amerikāņu atbalstu. Sabiedrība domāja, ka tikai Pinočeta ir ASV atbalsts.

Kādi vēlēšanu sarakstā ir jābūt proporcijai starp sievietēm un vīriešiem?

Šajā jautājumā priekšstatī mainās. Tomēr, jāatceras, ka sievietes par sievietēm nebalso! Pastāv stereotips, ka sievietes ievēl sievietes, bet patiesībā tā nav. Un vīrieši ne tik – viņi nebalso par sievietēm. Statistika rāda, ka sievietes vēlēšanās gūst ievērojami mazāk balsu.

Tad jau mūsu politiķi rīkojas pareizi, ka vēlēšanu sarakstos iekļauj salīdzinoši maz sievietes.

Saraksti pēc savas būtības ir viena liela fikcija. Reāli no saraksta strādā tikai daži cilvēki. Ukrainā bija mode sarakstos iekļaut pop-zvaigznes, sportistus un citas sabiedrībā atpazīstamas sejas, bet tagad tas ir pārgājis. Nākošajās vēlēšanās tādu nebūs, jo šodien beidzot visi saprot, ka tā ir fikcija. Šie cilvēki nav parlamentārieši, kas pieņem lēmumus.

Un kā ar kandidātu vecumu?

Protams, ka uz to skatās. Sarakstā ir jābūt noteiktam vecuma diapazonam, bet nav tik svarīgi vai kandidāts ir gados vecs vai jauns, galvenais ir, kā viņš aizrauj publiku.

Daudz svarīgāka lieta, ko nepamēnu, ir kandidāta biogrāfija. Tai ir jāsakrīt ar viņa izteiktajiem vēstījumiem. Piemēram, ja viņš paziņo, ka ir drosmīgs, tad tam ir jābūt pierādāmam. Ir jābūt konkrētam stāsta par viņa varoņdarbiem. Piemēram, Mārtiņš Luters Kings – ko runāja, to arī darīja. Bet, mums pārsvarā ir tikai verbālā politika, tāpēc ir vajadzīgi tādi tipāži, tādas personas, kuru reālie darbi sakrīt ar viņu biogrāfiju. Cilvēkiem ir vajadzīgi kandidāti ar spilgtām biogrāfijām, kurās ir interesanti un emocionāli uzrunājoši notikumi.

Viens no Latvijas politiķiem apgalvoja, ka taisnība ir tam, kas melo pirmais. Kā Jūs to komentētu?

Jā, tāds ir spilgtu politiķu princips – komentē pirmais! Tad visiem nākamajiem savās runās gribot negribot būs jāatsaucas uz tevi. Pēc tam tevi visi citē un kāpina tavu popularitāti.

Bet, par godīgumu... Tas, ko politiķi bieži vien saka, tie nav pilnīgi meli. Tā ir puspatiesība vai sagrozīta patiesība. Apsūdzot viņus teiktajā, nebūs iespējams pierādīt, ka tie ir meli. Vēlāk, kad izrādās, ka tā nebija patiesība, viņu arguments ir, ka tajā brīdī bija pārliecība, ka tas ir taisnākais ceļš, kā šo valsti padarīt par "Laimes zemi", un mēs taču nevarējām zināt, ka šajā ceļā būs tik daudz šķēršļu.

Viņi centās, viņi no sirds gribēja...

Vasarā Latvijā būs pašvaldību vēlēšanas, bet partiju sagatavotās programmas ir ļoti līdzīgas.

Jā, tā tas ir vienmēr, un nav nekāds noslēpums, ka, piemēram,

pie mums Ukrainā daudzu partiju programmas raksta viens un tas pats cilvēks.

Manuprāt, lielākā daļa cilvēku nelasa šīs programmas.

Jā, tas ir kā likums! Reti, kurš lasa programmas, bet tām ir jābūt. Vēlētāji vadās no tā, ko kandidāti runā.

Tomēr izpildvaras cilvēkiem ir jāatbild par saviem vārdiem un solījumiem. Parlaments, partijas tas viss ir nosacīti, bet izpildvara ir jākontrolē.

Nereti arī politiskā reklāma uz tā tiek būvēta. Savā laikā tādā veidā kā politiķis tika iznīcināts prezidents Bušs seniors. Viņš teica: "Lasiet no manām lūpām, ka nodokļi netiks paaugstināti!" Tā nenotika, un pretējo partiju reklāmās tika rādīts, kā viņš pasaka šo frāzi un tad tika sniegti statistikas dati par to, cik daudz ir paaugstināti nodokļi un kā tas ir ietekmējis cenas. Tā viņa reputācija tika sagrāuta, un to izdarīja reklāma. Tas ir "melnā PR" piemērs. Viņš to teica, un pieminētie skaitļi bija pārbaudāmi, tie bija apstiprināti.

Esmu dzirdējusi, ka Jūs satrauc izglītības jautājumi?

Jā, jo mēs strauji atpaukam! Pasaule ātri mainās, bet mēs neieviešam jaunas specialitātes, neieviešam jaunus mācību priekšmetus. Mēs paši savas vainas dēļ atpaukam un tiekam nostumti civilizācijas nomalē.

Vai ar to jāsaprot Ukraina un Latvija?

Ar to es faktiski domāju visas valstis, izņemot Ameriku. Arī Eiropa finanšu ziņā ir nabadzīga. Lai progresīvi domātu, ir jāveido jaunas katedras un jāievieš jaunas specialitātes. Amerika ir līderis, jo necenšas labu izglītību nodrošināt visiem – viņi "neizvelk" 100% visus studentus. Tikai 10% no visiem iedzīvotājiem ir normāla augstākā izglītība, un no šiem desmit 2% būs tie, kas spēs vadīt valsti. Pie mums lielākajai daļai ir nekvalitatīva augstākā izglītība, un netiek apzināti tie 2%, kas ir ļoti talantīgi, lai viņus īpaši sagatavotu.

Kādus jaunus mācību priekšmetus vajadzētu ieviest?

Manuprāt, ļoti svarīga disciplīna ir stratēģiskā vadība. Tāpat arī nākotnes procesu analīze. Šobrīd šajā virzienā strādā tikai kara resori un ļoti lielas korporācijas piemēram, *Shell*. Valsts mērogā stratēģiski tiek risināti un analizēti procesi tikai enerģētiskās drošības jomā.

Pasaulei ir vajadzīgas gaišas galvas, un tas nav tik vienkāršs ceļš, šie cilvēki ir jāgatavo. Valstu prezidentiem vajadzētu uzņemties atbildību un patronēt izglītības jomu. Nav pat svarīgi, kādās biznesa sfērās šie cilvēki vēlāk strādās un kā izklidīs. Vienalga viņi strādās šai valstij.

Biznesa cilvēkiem būtu svarīgi zināt, ka zinātnieki ir izanalizējuši situāciju un secinājuši, ka nākotnes ekonomika ir nemateriāla ekonomika.

Ko nozīmē "nemateriālā ekonomika"?

Pirmkārt, tie ir *know how*, otrkārt produkti, kas ir saistīti ar piederības pārdošanu, piemēram, ekskursijas un tūrisms. Treškārt, pakalpojumi, kas ir saistīti ar veselību. *Know how* tipa produktu, piemērs, – Ukraina pārdod metālu un saņem 500 dolārus par tonnu, un pretim saņem telefonus *Nokia*. Tajos metāls ir tikai

viens grams. Tas ir *know how*, un Ukraina ir neizdevīgā pozīcijā – par tik mazu summu atdod tonnu metāla un pretim saņem vienu gramu. Tas nozīmē, ka Ukraina vienmēr būs zaudētāja. Pēc 11. septembra notikumiem ASV secināja, ka progress un civilizācija atduras pret mazattīstītām valstīm un saņem no tām pretestību. Tika izvirzīts jautājums – vai ir iespējams attīstīt savu ekonomiku, nespēlējot globālajos tirgos. Un par pārsteigumu viņi izskaitļoja, ka pakalpojumu sfēra, piemēram, veselības uzturēšanas pakalpojumi, SPA, fitnes un tamlīdzīgi var veidot 40% no valsts ieņēmumiem. Tātad nevajag list citās valstīs, bet attīstīt šāda tipa iekšējos pakalpojumus.

Tātad, ja nākotnes ekonomika ir nemateriāla, tad vajag gatavot pavisam citus speciālistus. Mēs blīvā slānī gatavojam kadrus pagājušā gadsimta ekonomikai, un arī saņemam pagājušā gadsimta ekonomistus, karavīrus, juristus. Malači, labi strādājam! Bet tas vairs nevienam nav vajadzīgs. Tātad mēs nestrādājam ar tendenci apsteigt laiku, un līdz ar to labu rezultātu nebūs.

Tas ir valsts uzdevums un galvenā valsts loma, saprast kādas jaunas specialitātes, jaunas profesijas, jauni mācību priekšmeti ir vajadzīgi.

Latvijā ir populāri, ka viens cilvēks rotē un ir dažādās atšķirīgās jomās ministrs?

Teorētiski jau var darīt visu kaut ko, bet no tā valsts tikai zaudē, tiek viltas tukšās lozes. Tāds ministrs pat nesaprot, kādi darbinieki viņam ir jāpieņem darbā, viņš nezina, kas ir šīs jomas vadošie speciālisti.

Ir jāgatavo speciālās disciplinās jauniešus, kas izprot valsts pārvaldi un labākos no viņiem jāiepludina sistēmā. Atbildība par paaudžu maiņu varas struktūrās ir jāuzņemas valstij. Ja tas notiek stihiski, tad mēs sežam pelķē.

Ko Jūs ieteiktu uzņēmējiem, kādus cilvēkus atbalstīt vēlēšanas?

Aiz visām partijām stāv biznesa cilvēki un viņu nauda, un viņi zina, ko dara.

Kā jau teicu ne Ukraina, ne Latvija nestrādā pēc partiju programmām. Svarīgi ir personības, kas mums patīk un ar ko mēs saprotamies.

Tomēr, ir pienācis laiks domāt par nākotni un virzīt jaunus lideus. Lai pašvaldībās ienāk jauni un gudri cilvēki. Ir jānotiek maiņai, jo mēs esam iebrieduši purvā. Rezultāts – ekonomiskā krīze. Piemēram, Kijevs domē mandāta cena ir lielāka kā augstākajā padomē, jo tā dala zemi, kas ir pati dārgākā Ukrainā un vēl citas biznesam svarīgas lietas. Diemžēl tieši Kijevs domes potenciāls ir viens no zemākajiem un tā ir vien no darba nespējīgākajām, bet viņus ir izbīdījuši biznesa cilvēki, apmaksājot vēlēšanu kampaņas.

Ko labāk izmantot vēlēšanu kampaņā reklāmu vai strādāt sabiedrisko attiecību jomā?

Uz šo jautājumi grūti adekvāti atbildēt. Iespējams, ka jāmīkstē, bet ir dažādas situācijas. Cilvēks var būt redzams informatīvajā laukā, bet viņa veiksmi var ietekmēt tas, kādu partiju viņš pārstāv un kā tiek komunicēta viņu programma. Protams, jebkura aktivitāte vienmēr piesaista uzmanību.

Ja politikā ienāk kāds jauns spēks, tad bez naudas nevar to izdarīt

un ir jāiziet ielās, citādi panākumu nebūs. Intensīvs uzbrukums nav iespējams bez atbalstītājiem.

Ļoti labi var mācīties, sekojot ASV priekšvēlēšanu kampaņām, tās ierakstot un analizējot. Tās tik ir bildes un tās tik ir filmas – atrauties nevar!

Skaties un priecāties, kā, publiski uzstājoties, kandidāti veiksmīgi joko! Bet izrādās, ka aiz sienas sēž humoristu komanda un caur mikrofonu saka priekšā kādu joku pateikt. Zālē nepārtraukti tiek uzturēta uzmanība. Un kā strādā viņu televīzijas cilvēki – tiklīdz Hilarija sāk runāt par vīru, tā tūlīt rāda no priekša raudošu Clintonu, ja viņš piemin sievu tūlīt rāda Hilariju, ja kandidāts piemin savu mammu, tā tūlīt uz skatuves uznāk visi radi, un visi draudzīgi sāk dziedāt. Tas ir augstvērtīgs šovs. Tā ir vesela māksla. Daudz ko politiķi ir mācījušies un aizguvuši no jaunajiem reliģiskajiem virzieniem, kas aktīvi un atraktīvi komunicē ar auditoriju.

Mums kvalitatīvas uzstāšanās priekšvēlēšanu kampaņu laikā vispār nav. ASV ir bezgala daudz uzstāšanos, un viņus nepārtraukti rāda televīzija. Tas ir intensīvs darbs, kas ir izplānots un mēģināts. Tad arī cilvēki jūt enerģētiku. Šodien uzvar tas, kurš labāk izskatās TV ekrānā.

Tad jau komandā ir jābūt vienam vai vairākiem režisoriem?

Jā! Un izlūkošanai jābūt, jo ātri jāsaņem atbildes klipi uz pretnieku izaicinājumu. Obama uzvarēja, lielā mērā pateicoties tam, ka ar viņu kopā ir jauns un ļoti spēcīgs psihologs. Viņam ir teorija, ka ar sabiedrību jāstrādā dziļākā līmenī, piemēram, ja tiek aizliegti ieroči, tad jāpadomā, ar ko cilvēkiem tie asociējas. Vieniem nāk prātā slepkavības Ņujorkā un noziedzība, bet citam tas nozīmē medības kopā ar tēvu un jauki pavadītu laiku mežā. Ja mēs aizliedzam ieročus, tad vieni uzskatīs, ka novēršama noziedzība, bet otri, ka noliedzam viņa tēvu un jaukus brīžus dabā. Tādā veidā, analizējot katru rīcību, jānoskaidro, kādas reakcijas cilvēkiem izraisīs konkrētais lēmums. Tas ir darbs ar visdziļākajiem sabiedrības apziņas līmeņiem.

Salīdzinājumā ar šo piemēru pie mums viss notiek ļoti primitīvā veidā.

Vai Amerikā visiem politiķiem ir savas psihologs, kas ar viņu strādā?

Jā, simtprocentīgi visiem! Bet tie ir psihologi, kas ir specializējušies un speciāli sagatavoti. Neviens teksts netiek izplatīts, ja to nav pārbaudījis psihologs. Svarīgs ir katrs sīkums. Piemēram, kad Krievijā mainīja rubļus, lai cilvēki neuztrauktos, nofilmēja vairākus klīpus, kur politiķi stāstīja par savu pirmo algu. Pirms demonstrēšanas tika nolemts tos pārbaudīt, kāda ir sabiedrības reakcija. Tā bija negatīva, bet, kad Gaidars pastāstīja par savu pirmo algu, tad cilvēkiem sākās histērija. Klipi tika pārfilmēti un tagad aktieri stāstīja par savu pirmo algu. Šie klipi sniedza gaidītos rezultātus – cilvēki neuztraucās un ticēja teiktajam. Izrādās, Krievijas sabiedrība uzskata, ka politiķi un žurnālisti ir vislielākie meli. Nepārbaudīti klipi varēja izraisīt paniku.

Piemēram, Amerikas prezidenta uzstāšanās dažādu pasākuma sarakstā ir punkts Nr. 9, bet līdz tam ir virkne citu punktu, kas apraksta, kā viņš ieradīsies, ko darīs, ar ko runās, kā pārgriezis lentu, no kuras puses viņu drīkstēs fotografēt. Tiek analizēts, kādi pēc tam varētu būt virsraksti avīzēs. Visus šos scenārija punktus pārbauda sociologi un psihologi, un tikai tad, ja viņi to akceptē,

tas tiek darīts. Tur darbs ir pavisam citā līmenī. Tādā, kas programmē rezultātu, bet mums viss notiekošais ir eksperiments – sanāks vai nesanāks.

Vai mēs no vecajām Eiropas valstīm atpaliekam par piecdesmit gadiem?

Domāju, ka daudz vairāk, jo attīstības ātrums pieaug, šodien arī attīstībai ir cits paātrinājums, tas nozīmē, ka mēs atpaliksim arvien vairāk un vairāk. Kāds itāļu izcelsmes avio inženieris, kurš Padomju Savienībā būvēja neparastas lidmašīnas, ir teicis – nav iespējams panākt priekšā braucošu lidmašīnu. Lai to izdarītu, ir jāvirzās pa diognāli. Tas ir tas, kas jādara mūsu valstīm. Piemēram, Zviedrija ir noteikusi prioritātes valsts attīstībai un zinātniskiem pētījumiem, nevis nodarbojas ar visu pēc kārtas. Piecas tēmas, bet pamatīgi! Tur tiek ieguldīta nauda, laika un cilvēku resursi, šīs jomas saņem biznesa pasūtījumus. Ja atceramies, tad arī viņu ekonomika bija orientēta uz PSRS, bet viņi laicīgi prognozēja sabrukumu un laicīgi pārorientējās. Šodien viņi atkal ir zirgā. Tas pierāda, ka ekonomiskie procesi ir vadāmi.

Vai tiešām pie mums sabiedrisko attiecību jomas speciālisti darbojas intuitīvi?

Tā tas ir. Mēs esam aizgājuši pa nepareizo ceļu – maksimālas tirazēšanas ceļu. Tas nozīmē, ka reklāmu un ziņojumu izvietošanai izmantojam pašu masveidīgāko mediju. Šī ačgārnība ir radusies, jo sabiedrisko attiecību jomā strādā ļoti daudz bijušo žurnālistu. Mūsdienās notiek demasifikācija – lai sasniegtu mērķa auditoriju, mums jāizvēlas tie mediji, ko lieto šī cilvēku grupa un nav pilnīgi nekādas jēgas no masveidības. Pasaulē arvien vairāk mediji specializējas un sašaurinās pa interešu jomām, pa konkrētām tēmām. Cilvēki milzīgajā informācijas gūzmā izvēlas tikai un vienīgi to, kas viņus interesē, bet no pārējiem medijiem norobežojas.

Ikviena sabiedrisko attiecību jomas guru jums viennozīmīgi pateiks, ka sabiedriskās attiecības un mārketinga ir sociāla disciplīna, un to nemāca saistībā ar žurnālistiku. Šī lauka speciālistiem ir jāspēj mainīt cilvēku domāšana un rīcība, un tās ir lietas, ko nemāca žurnālistiem.

Kā politiķiem un biznesa cilvēkiem atrast savu uzticības personu – konsultantu?

Tas ir ļoti sarežģīti, jo viņam ir jātic un pilnībā jāuzticas. Ļoti sarežģīti! Tas ir uzticības un uzticēšanās jautājums! Ja kaut kas neizdodas, tad vienmēr vaino konsultantu, kaut arī, iespējams, viņš brīdināja par šādu rezultātu, bet nespēja pārliecināt.

Kādām zināšanām ir jābūt konsultantam?

Komunikāciju jomā ir apmēram divdesmit dažādas atšķirīgas profesijas. Pie mums viens nabaga sabiedrisko attiecību speciālists mēģina izdarīt visu. Mums vispirms ir jābūt gatavot šī plašā spektra profesionāļus. Piemēram, pie mums ir tā, ka speciālists, kas sagatavo tekstus, labi prot rakstīt, bet neorientējas saturā. Šāds cilvēks, kas strādā Baltajā namā, perfekti pārzina arī politiskos procesus. Viņš ne tikai labi raksta, bet zina, ko raksta. Tādēļ ar laiku šie cilvēki kļūst par prezidenta konsultantiem politiskajos jautājumos. Mums tas ir filologs, bet jābūt politologam un filologam. Te, lūk, parādās viena no jaunajām specialitātēm. Jā-

sagatavo cilvēki jaunās profesijās un jāatlasa labākie.

Kad mēs kādas sporta disciplīnas čempionu pārdodam ārvalstīm, tad cenu jānosaka nevis pēc tā, cik viņš maksā, bet pēc tā kāda ir bijusi piramīda līdz valsts nonākusi pie šī čempiona. Maksājot par viņu, ir jāsamaksā par visiem sportistiem, kas tika gatavoti – par tie, kas kļuva par čempioniem un par tiem, no kuriem nekas nesanāca. Bez atsijāšanas piramīdām valsts bagāta nekļūst. Mūsu valstīs atsijāšanas piramīdas nestrādā.

Jūs savās lekcijās citējāt K. Robertu, ka “mārketinga ir miris”, un Jūs uzskatāt – “Ja gribi zināt, kāds izskatās laiva, tad brauc uz džungļiem, nevis zoodārzu!” Kā to saprast?

Miris ir viss, kas ir izgājis visas iespējamās attīstības stadijas. Mārketinga jomā dažādos veidos ir izmantots viss iespējamais. Manuprāt, mārketinga paņēmieni vairs neiedarbojas uz patērētājiem. Mirušas lietas nedarbojas. Jāmeklē jauni veidi! Vienīgais mārketinga attīstības potenciāls, kas šodien nav pilnībā izmantots, ir cilvēka emocionālā sfēra. Speciālistiem ir jāstrādā daudz dziļākā līmenī, kas skar motivāciju, vērtības, mēs strādājam virspusējā līmenī.

Arī politikā ir jāveic pētījumi un jāmeklē dziļāka iedarbība uz segmentiem. Piemēram, pēc Reigena uzstāšanās viņa padomnieks D. Verslins veica mērījumus, un atklājās paradokss. Vēlētāji nepiekrita viņa pozīcijai par dažādu problēmu risinājumu, piemēram, aizliegt viendzimuma laulības, abortus, bet tomēr bija gatavi par viņu balsot. Tas notika tādēļ, ka viņa konsultanti ieteica runāt nevis par problēmām, bet par vērtībām. Vērtības ir kā mērauklas, pēc kurām ikviens cilvēks nosaka jautājuma nozīmību un tā vērtību savā dzīvē.

Biznesa cilvēki dažkārt nesaprot, kādēļ viņiem uzņēmumā ir vajadzīgs sabiedrisko attiecību speciālists?

Godīgi sakot es arī, skatoties uz daudziem uzņēmumiem, to nesaprotu. Ja šis speciālists nestrādā sistēmiski un mērķtiecīgi, tad nav saprotams, par ko viņam maksāt naudu. Šo speciālistu darba rezultāts ir konkrēti mērķi, kas jāsasniedz un konkrēti uzdevumi, un tie ir izmērāmi.

Piemēram, kāda Krievijas uzņēmuma speciālisti izdomāja, ka uzņēmuma produktu – alu reklamēs cilvēks frakā. Viņi domāja, ka tas būs interesanti un skaisti. Tā vēl nebūs bijis. Bet pēc šīm reklāmām pirkšanas apjomi strauji samazinājās un cilvēki teica, ka alus ir kļuvis negaršīgs un skābs. Uzņēmuma speciālisti nebija pietiekoši profesionāli un pieļāva daudz kļūdu. Alū ir paslēpts ziņojums, ka alus ir vīriešu dzēriens, ko dzer ar draugiem un T-krekla. Reklāma nonāca pretrunā ar vērtībām un masu apziņu.

Vai piekrītat, ka ekonomiskās krīzes apstākļos uzņēmumi reklamēsies daudz mazāk?

Kad ir ekonomiskā krīze, tad nedrīkst samazināt izdevumus reklamai. Piemēram, *Kellog* sauso brokastu reklamēšanai 2007. gadā tika iztērēti miljards dolāru, uzņēmuma mārketinga vadītājs M. Beins ir pārliecināts, ka šajā gadā jātērē vēl vairāk naudas: “Mēs esam pārliecināti, ka laikā, kad ekonomika kļūst skarbāka, cilvēkiem ir jāredz mūsu *brenda* vērtība un tas, ka tam ir patstāvīgs raksturs. *Brends* – tas ir daudz vairāk nekā tikai pārslas kastītē.” **BP**

Mugurkauls – ķermeņa ass!

Runājot par kādu cilvēku, nereti dzirdam izteicienu: „Tam nav stingra mugurkaula.” Tātad tieši mugurkaulam, vērtējot kādu personu, tiek piešķirta galvenā nozīme. Kā gan nē – mugurkauls nodrošina ķermeņa stāju, kustības, tā veselība vai slimība lielā mērā nosaka visa organisma, tai skaitā arī iekšējo orgānu normālu funkcionēšanu.

Jūs strādājat mugurkaula problēmu kabinetā, bet esat neirologs.

Arī pie ģimenes ārsta ārstējas mugurkaula slimnieki, bet muguru ārstē pie neirologa tāpēc, ka pie mugurkaula slimībām ir neiroloģiskas izpausmes. Bojātās mugurkaula struktūras – starpskriemeļu diski, saites, „radziņi”, u.c. var ietekmēt gan nervu saknītes, gan asinsvadus, gan arī muguras smadzenes, un šeit ir darbs neirologam. Piemēram, galvas sāpēm var būt pat vairāki desmiti cēloņu, bet daži no tiem ir saistīti ar mugurkaula kakla daļu patoloģiju. Atrast pareizo slimnieka sūdzību iemeslu ir priekšnoteikums, lai būtu veiksmīga ārstēšana. „Īstie” muguras ārsti – vertebrologi – ir operējošie ķirurgi, pie kuriem cilvēks nonāk traumu gadījumos, ja jāoperē disku trūces, mugurkaula lūzumi, audzēji, u.c.

Kādi mēdz būt simptomi un sūdzības, kad tiek meklēta Jūsu palīdzība?

Parastās izpausmes ir sāpes – spranda, starp lāpstiņām vai jostas vietā, tas atkarīgs no bojājuma. Tās ir tradicionālās izpausmes.

Mazliet netradicionālākas ir tirpšana rokās, kājās, bet tam var būt arī citi iemesli, tāpēc konkrētais gadījums ir jāizvērtē un jāatrod īstais cēlonis. Var būt arī galvas sāpes un reiboņi, vai arī pavisam netradicionāli, kad sāpes var izstarot uz kāju. Un tad cilvēks visbiežāk iet pie flebologa pārbaudīt vēnas. Ļoti bieži ir gadījumi, kad pacienti pie mums nonāk tieši no flebologa kabineta, kad vēnas ir pārbaudītas un vaina jāmeklē mugurkaulā. Protams, vispirms ir jāizslēdz, vai nav kāda iekšējo orgānu patoloģija, piemēram, sirds vai aknas. Ja tas viss ir pārbaudīts, un vaina nav atrasta, jāskatās tālāk krūšu līmenī. Nervu saknītes, kas inervē šo zonu, dod spiedošas, velkošas sāpes uz sirdi līdzīgi kā pie stenokardijas. Tās ir tādas netradicionālas muguras sāpes. Citreiz sāpes var izstarot arī uz vēdera priekšējo sienu, cirkšni, iegurni.

Manā praksē ir gadījums, kad vīrietim ap gadiem sešdesmit bija mugurkaulā patoloģija, viņš sūdzējās par sāpēm jostas vietā. Veicām izmeklējumus, sākām ārstēt, nozīmējām zāles. Vīrietis atnāk pēc nedēļas un saka, ka ar jostasvietu viss esot kārtībā, bet zāles dzert viņš nevar, jo ir sāpes aknās. Bet pirms tam jau viss bija pārbaudīts – gan aknu proves, gan sonogrāfija. Izmeklējot atkārtoti,



kad uzspiedu uz apakšējiem krūšu daļas skriemeļiem, vīrietis no sāpēm gandrīz leca gaisā. Izrādās, ka no šī līmeņa sāpes izstaro pa ribu loku un atgādina sāpes aknu zonā. Es mēģināju noskaidrot, ko viņš darījis vakar, aizvakar? Izrādās malku skaldījis divas dienas. Šī kustība ar noliekšanos, ar sasprindzinājumu rada tādas sāpes it kā būtu aknu vaina. Tātad svarīgākais ir diferencēt, kas ir kas.

Izklausās tā, ja kaut kas sāp, tad, iespējams, vaina ir mugurā.

Pēc pasaules statistikas apmēram 70% pasaules iedzīvotāju kaut reizi mūžā sastapušies ar muguras sāpēm. Mugurkauls ir ķermeņa ass, visu inervāciju veic muguras smadzenes – rokām, kājām, iekšējiem orgāniem, visam ķermenim. Galvas smadzenes tikai pierēgulē koordināciju visam. Arī invaliditātes ziņā mugurkaula patoloģijas pārsniedz sirds patoloģiju, un izmaksas mugurkaula problēmu ārstēšanā pārsniedz gripas ārstēšanas izmaksas. Tie ir Pasaules Veselības organizācijas dati. Eiropā medicīnai tiek atvēlēts daudz vairāk naudas, sevišķi hronisku sāpju ārstēšanas problēmai. Eiropas cilvēktiesību deklarācijā ir ierakstīta tēze:

cilvēki nebija trenēti uz šādiem darbiem, viņi bija nepieraduši un tad tiešām daudzi sūdzējās par sāpēm jostas vietā. Tagad, kad izteikti daudz ir sēdošs darbs, tad cieš kakls un pleci, arī piektais jostas skriemeļis, uz kuru biomehāniski ir vislielākā slodze tieši sēžot. Agrāk izplatīta bija roku tirpšana slaucējām, tagad tas nav aktuāli. Lielākoties jau šodien tauta cieš no mazkustīga dzīvesveida. Visi intensīvi strādā, lielākoties sēžot, un nav nemaz tik daudz to, kuri iet sportot.

Ja mums jaunībā mācīja, ka mugurkauls sāk novecot pēc 40 gadu vecuma, kad diski saplacinās, izzūst, veidojas spondilofiti, bet tagad diemžēl patoloģija mugurā veidojas daudz ātrāk. Ir ļoti labi, ja pirmoreiz pie manis atnāk cilvēks vecumā starp 20 un 30 gadiem, bet man pat ir bijis 16 gadīgs puisis no laukiem ar lielu diska trūci. Puika liels, garš, un audzūtēvs, neņemot vērā viņa vecumu, bija uzlicis nepiemērotu fizisku slodzi.

Kurš ir tas vecums, kad visvairāk būtu mugura jāuzmana?

Mūsu veselības aprūpe no sava redzesloka ir pazaudējusi pusaudžus. Bērnodāzrā viss ir labi, kad bērni sāk iet skolā, tad ārsti viņus vairs neapskata. Ja bērns, pusaudzis neslimo, tad arī ģimenes

Nepakļauties reklāmai un neaizrauties ar populāriem piedāvājumiem, bet beigu beigās aiziet pie ārsta. Kādu simptomu šīs zāles varbūt arī mazina, bet pa to laiku, kamēr paši sevi ārstējat un paļaujaties uz reklāmu, slimība var ievilkties. Labāk uzreiz dzert īstas zāles, jo dažādie brīnumpreparāti maksā dārgi.

„Cilvēkam ir tiesības dzīvot bez sāpēm”, tātad mūsu pienākums ir to nodrošināt. Muguras problēmas stabili ir otrajā vietā tūlīt aiz sirds asinsvadu slimībām. Darba mums ir daudz!

Vai ir kāda sakarība ar dzimumu, kam ir vairāk problēmu ar mugurām, vīriešiem vai sievietēm?

Gandrīz nekādu atšķirību nav. Tas vairāk atkarīgs no veicamā darba rakstura. Agrāk vīriešiem vairāk bija jostas vietas problēmas – tas saistīts ar fizisku darbu, smagumu celšanu. Mūsdienās ļoti daudz, īpaši jauni cilvēki, lielāko dienas daļu pavada sēdus pie datora vai automašīnā. Jauni cilvēki bieži sūdzas par sāpēm kakla, krūšu daļā. Šobrīd tiešām izteiktu atšķirību nav.

Vai esat novērojusi sakarību muguras sāpēm ar profesiju, ko cilvēks pārstāv?

Jā noteikti. Tie darbi, kas saistīti ar smaguma celšanu, arī nepareizi veikti fiziski darbi rada jostas vietas patoloģijas. Deviņdesmitajos gados, kad lauku cilvēki daudz strādāja mežā, nereti

ārsta redzeslokā viņš nenonāca, savukārt ar vecākiem ir visādi, vai nu viņiem nav laika paskatīties, kā tā bērna muguriņa izskatās vai arī viņi pat nesaprot, ko skatīties, kādai tai jābūt. Nereti šķībā mugura veidojas jau skolā no šķības sēdēšanas pie galda vai datora – nu nevajadzētu šķībi sēdēt! Atnāca man viens jauns cilvēks ar „c” veida muguru, un es viņam saku, ka viņam dators atrodas labajā pusē. Viņš brīnās, skatās uz mani lielām acīm. Bet gada, divu laikā, regulāri sēžot šķībi vienā pozā, veidojas nepareizs kaulu izliekums. Cits gadījums – mamma atveda savu 14 gadīgo puisi. Nu tas bija traki – mugurkauls „s” veidīgs, viena lāpstiņa augstāk, otra zemāk, viena atstāv kā spārniņš. Nu tad gribās prasīt – vai tad mamma nekad nav redzējusi savu bērnu pliku? Periodā, kad pusaudži strauji aug – muskuļi, saites un inervācija netiek līdz tam izaugušajam skeletam, tad veidojas patoloģijas, un tās tiek palaistas garām. Tāpēc šīs izmaiņas – skoliozes veidojas jau pat līdz 20 gadu vecumam. Nu tas ir galvenais iemesls, kāpēc gados jaunākiem cilvēkiem veidojas stājas traucējumi. Mugurai ļoti nodara pāri mazkustība.



Inese Blumberga

Bet kā ar pieaugušajiem?

Kas attiecas arī uz biznesmeņiem... gadījumos, kad viņi ir pietiekami uzņēmīgi, sportiski un norūpējušies par savu veselību, apmeklējot sporta zāli, viņi ne vienmēr dara to, kas palīdz uzturēt muguras veselību. Viņi nereti pārslogo to muguras daļu, ko nevar izstiegt un neprot atbrīvot saspringtos muskuļus. Ir bijuši gadījumi, kad cilvēks sporta zālē nodara sev pāri, satraumējas, bet nevis uzlabo veselību. Īpaši tad, ja viņš pats nezina, kas viņam ir ar muguru, nezina kas viņam ir piemērots un kas nē. Šad tad pasāp mugura – nu un tad! Arī peldēšana, kura tiek uzskatīta par visiem universālu... Nu, nav tā! Jostas vietai peldēšana ir laba, kakla zonai ne vienmēr. Cilvēki bieži vien nezina, cik svarīgi vingrojumus veikt saskaņā ar elpošanu. Maksimālā muskuļu saspringuma brīdī jāizelpo, nevis elpa jāaiztur. Vingrošanai jānotiek pareizi, tā, lai tā būtu vērsta uz problēmas novēršanu, nevis saasināšanu. Protams, pirmais ir problēmas atrašana.

Kā ir ar biznesa cilvēkiem, kuri var apmeklēt sporta zāles un ir gatavi investēt savā veselībā?

Problēma ir tā, ka viņiem nav laika. Mums visiem diennaktī ir tikai 24 stundas, tādēļ prioritātes ir jāpārdaļa. Bet tas nav tik vienkārši. Atkal runājot par jauniem cilvēkiem – es par viņiem uztraucos vairāk, jo viņiem visa dzīve vēl priekšā, un skumji, ka veidojas slima nākamā paaudze. Tie ir cilvēki, kuri būs biznesmeņi pēc gadiem 10, un jautājums – kādi viņi būs? Cik veik-

smīgs var būt cilvēks, ja viņam kaut kas sāp? Ne par velti hokeja treneri, futbola treneri, kamanīņsporta treneri saka, ka viņiem nav atlases, jo jaunie cilvēki ir slimi, tādi, kam sirds netur, kam ir muguras problēma. Kad vēl bija Padomju armija, kas iesauc dienēt jaunekļus, jau toreiz armijas cilvēki teica, ka viņiem nav ko ņemt dienēt, ka viņi ārkārtīgi lielu procentu jauniešu veselības problēmu dēļ ir spiesti izbrāķēt. Tas ir satraucoši, ka nākamā paaudze, kas pēc desmit divdesmit gadiem būs spēka pilnbrīdā, lai darbotos biznesā, pēkšņi veselības dēļ to nevarēs darīt.

Tiem, kas jau šobrīd ir biznesā, ir svarīgi atrast laiku un atnākt izrunāt tās problēmas un sūdzības, kas viņus nomāc. Tas nemaz tik daudz laika neaizņem. Precīzi zinot, kas cilvēkam sāp, es kā ārsts, pirmkārt, varu izskaidrot, kas viņam būtu jādara un ko viņš kategoriski nedrīkst darīt, jo tas ir ne mazāk svarīgi. Tā pirmkārt ir dzīvesveida korekcija, un tikai tad jau var domāt tālāk, ko cilvēks grib un var, kā arī atrast katram piemērotāko. Nav jau jēgas tā abstrakti teikt – jums vajag iet vingrot! Tas jādara mērķtiecīgi – apmeklējot fizioterapeitu, kurš parādīs, iemācīs, kas katram individuāli vajadzīgs. Pēc tam katrs pats var iet uz sporta zāli un viņš var iekļaut šos vingrinājumus savā arsenālā, jo tie ir pareizie, tieši viņam piemērotie un atbilstošie. Cilvēks pārtrauks darīt to, ko viņš nedrīkst darīt. Protams, ja vajag nopietnu ārstēšanu – zāles vai blokādes, tas viss mūsu laikos ir iespējams. Galvenais ir atlicināt laiku sev. Kad patoloģija būs jau smagāka, tad laiku nāksies atlicināt daudz vairāk, un arī nauda būs jātērē vairāk. Nevienam jau nepatīk, ja sāpes traucē viņa dzīvi, izjauc plānus,

braucienus, tikšanās. Tāpēc ieteikums ir laikus padomāt par sevi, atlicināt laiku un atnākt pie ārsta. Negaidīt, kad sāpes pašas pāries, jo katra kaite var kļūt tikai nopietnāka, un arī ārstēšana vēlāk būs sarežģītāka.

Kādas ir lielākās kļūdas, ko cilvēki pieļauj attiecībā uz savu mugurkaula veselību?

Tas ir sarežģīti. Pirmkārt, mugurkaula veselību ietekmē iedzimtība, otrs – bērnība, pusaudža vecums – vai tajā periodā jau nav bijušas kādas novirzes, kādas problēmas, kas nav laikus pamanītas. Ja pusaudzis sūdzas vecākiem, ka viņam sāp mugura, tad to nevajadzētu norakstīt uz augšanas sāpēm, tikai tādēļ, ka agrāk tas bija izplatīts viedoklis. Vēl arvien daudzi vecāki to tā arī uztver, iedod bērnam iedzert kādu pretsāpju tableti un nepiegrīez vairs tam vērību. Trešais, problēmas rada šķībā sēdēšana, neergono-

Problēmas rada traumatizācijas, īpaši jauniešu. Piemēram, pārgalvīgi braucot ar sniega dēli, īsti labi neprotot to darīt, vai to darot alkohola ietekmē un bez instruktora. Dažādie lūzumi pirms dažiem gadiem, sākoties dēļu braukšanas sezonai, mūs dzina izmisumā un mēs teicām, ka to „dēli sāksim ienīst kā sugu”. Traumu bija ļoti daudz. Labi, ka pēdējā laikā uz kalniem vairāk tiek pievērsta uzmanība disciplīnai un gluži katram neatļauj braukt, kā iepatikas. Es nemaz nerunāju par lekšanu ūdenī nezināmā vietā, nezinot, kas tur apakšā – tās ir dziļas šausmas! Sekas tam var būt mugurkaula, kakla skriemeļu, jostas skriemeļu lūzumi, un cilvēks pēc tam paliek gulošs. Neapdomīga rīcība un cilvēks paliek paralizēts! Kādreiz Ķemeros bija spinālā nodaļa, uz kuru gribējās jauniešus vest un parādīt, kādas ir sekas, ja nepadomā ko dara. Var lēkt baseinā, var lēkt zināmā vietā, bet ne tur, kur tu nezini, kas ir apakšā.

Biznesa cilvēki ir gudri, bet tas viņus neattur no dažādām neloģiskām lietām, es reizēm brīnos, kā cilvēkiem ir drosme dot savu mugurkaulu nespeciālista rokās. Svešam cilvēkam kaut kādā dzīvoklī, nezinot viņa kvalifikāciju, neredzot viņa sertifikātu.

miskā darba vieta, stundām ilga sēdēšana pie datora saspringtā pozā, nepieceļoties un neatslābinot muskuļus. Tā tiek saspringtināta plecu un kakla daļa. Ja cilvēki ievērotu, kaut vai pavisam elementāras lietas – darba higiēnu, reizi stundā pieceļoties, izdarot elementāras, ļoti vienkāršas kustības, kaut vai aizejot pēc kafijas. Arī tas būs labi. Bet, ja trīs, četras, piecas stundas no vietas sēž vienā pozā, muskuļi nogurst un nespēj turēt šādu slodzi. Noteiktas muskuļu grupas ir saspringtas un nogurst. Pamēģiniet stingri sažmīgt dūri un noturēt visu dienu – nu nesanāks, nogurs, sāks sāpēt! Muguras muskuļi tāpat, nogurst, sāks sāpēt, pēc tam mugurkauls ieņem to pozu kā viņam ir ērtāk nevis kā ir pareizāk. Agrāk, padomju laikos nemaz nebija tik slikta vingrošana darba pārtraukumā. Piemēram, VEF-ā ik pa stundai bija pārtraukums dažas minūtes un pusdienas laikā desmit minūtes bija darba vingrošana. Lai nu kāda tā bija, bet par skādi nenāca. Tāpat arī skolās.

Vēl cilvēki daudz grēko, nepareizi ceļot smagumus. Domā – es esmu spēcīgs, kas tad man ko nepacelt. Bet, kāpēc lieki riskēt ar savu veselību? Arī biznesa cilvēki, kuri taču ir pietiekami gudri, ja, kas smags jāpārvieto, var taču ne tikai ar spēku, var atrast citus veidus, kā smagumu pārvietot – pielietojot viltību – pasaukt kādu palīgā, var izgudrot visādas palīgierīces smagu priekšmetu pārvietošanai, lai nav sava mugura jānoslogo. Tāpat būtiski ir pareizi sēdēt mašīnā, ja ir gari, ilgstoši braucieni var izmantot ortopēdisko spilventiņu, to aizliekot aiz muguras.

Saka, ka mugurkauls raksturo cilvēka attieksmi pret dzīvi, cik stabils, pārliecināts, varošs ir cilvēks – vai Jūs tam piekrītat?

Jā, tā tas ir! Sākot jau ar bērnību veidojas mūsu attieksme pret savu veselību. Ja mēs sekojam līdž, rūpējamies par sevi, veselīgi dzīvojam, sportojam, tas redzams cilvēka stājā. Ja mugurkauls ir šķībs, ja ir saliekta mugura, ķermenis un visi orgāni netiek pietiekami apasiņoti, tad rodas jaunas un jaunas kaites. Ja ir sāpes, cilvēks ir izmocīts, nesmaida – tas uzreiz parāda, ka kaut kas viņa dzīvē nav kartībā. Es nedomāju, ka šāds cilvēks spēj veiksmīgi, ar prieku darboties un gūt panākumus dzīvē.

Pastāstiet, kā izvēlēties ārsta profesiju un kāpēc esat tieši muguras dakters?

Institūtā mācoties, profesore Eniņa mūs iesaistīja zinātniskā darbā, kas bija par kakla spondilozi jeb osteohondrozi un galvas asinsriti. Mēs ļoti veiksmīgi veicām zinātnisko darbu, un tā es tur uz brīdi paliku. Tad bija spinālā nodaļa, kur uzmanības lokā arī bija mugurkauli. Pēc tam, tā gan bija tīra nejaušība, kad prof. Jankovskis uz ielas satika manu māti, ar kuru viņi bija kopā konservatorijā mācījušies, un vārds pa vārdam līdz Jankovskis piedāvāja, ka ir brīva klīniskā ordinatūra, ja vīrs varot mani pa 100 rubļiem mēnesī uzturēt, tad lai es nākot šurp. Tajā brīdī spinālajā nodaļā biju nostrādājusi jau četrus gadus, un man sākās zināma

iekšēja neapmierinātība – vai es visu laiku te, kūrortā, strādāšu? Es izdarīju izvēli, un tad sekoja ordinatūra eksperimentālās un kliniskās medicīnas institūtā. Tur laboratorijā strādājām ar kaulu sistēmu – pētīšana, osteoreflsoterapijas metodes izstrādāšana, pilnveidošana, tās efektu pētīšana, izvērtēšana, tas bija zinātniskais darbs, kas kombinējās ar praktisko darbu. Visu laiku paralēli esmu pieņēmusi slimniekus gan Gaiļezera, gan Stradiņa slimnīcā. Zinātnisko darbu daru arī tagad, konkrētais pētījumu lauks ir osteoreflsoterapiju. Kāpēc es to daru? Tādēļ, ka daudzu gadu garumā ir veikti novērojumi, pacienti ir ar aparāturu skatīti, ir pierakstīti dati, veiktas procedūras, un man ir bijusi iespēja redzēt, ar kādām metodēm kādu rezultātu var sasniegt. Tāpēc man ir pārliecība par to, ko es daru. Man bagāžā ir divdesmit gadi, kas pavadīti zinātnē, un aizstāvēta doktora disertācija. Diemžēl deviņdesmito gadu sākumā institūtam sāka trūkt naudas un pētījumus nācās samazināt, nemaz nerunājot par algām. Bet, tad man radās iespēja strādāt šeit, *Veselības centrā 4*. Tā es te pamazām sāku darboties osteoreflsoterapijas jomā, un tagad jau es esmu darbos līdz ausīm – darbā varētu dzīvot un nakšņot. Pacientu mums ir ļoti daudz, jo šī ir laba ārstniecības iestāde, arī kolektīvs ir ļoti labs. Šeit mūsu mugurkaula centrā galvenais ir komandas darbs. Vispirms cilvēks atnāk pie manis, nevis skrien pie vertebrologa, mēs taisām analīzes, izmeklējam un tad, ja jāizlemj, vai taisīt blokādi vai operēt, tad iet pie vertebrologa. Citādi lieki un neproduktīvi jānoslogo ārsti. Mums ir ļoti labi izmeklējumi, ir visa labākā un jaunākā aparātūra – sonogrāfi, datortomogrāfi, rezonanses, aparātūras ziņā šis centrs ir apgādāts lieliski. Treškārt, kolēģi – ja kaut kas nav skaidrs, un tu palūdz kolēģim nokonsultēt un paskatīties, tad es viņa slēdzienam ticu. Mūsu komandas darbs ir vērsts uz rezultātu, nevis vienkārši nokonsultēt cilvēku tikai tāpēc, lai tas būtu izdarīts, uzrakstīt norīkojumu un lai staigā, jo es laimīgi esmu no viņa tikusi vaļā. Mēs visbiežāk strādājam tik ilgi, kamēr sasniedz rezultātu. Ja pati netieku galā – zvanu, runāju ar kolēģiem, nosūtu, lai maksimāli sasniegtu rezultātu. Tāpēc es esmu gandarīta par to, ka varu šeit strādāt, ka man ir tādi kolēģi un ka esam darbholīki labā nozīmē.

Kas ir osteoreflsoterapija? Pacients atnāk pie Jums, ko Jūs darāt?

Vienkāršiem vārdiem tā ir kaulā duršana. Tā ir reflektora iedarbība uz dažādiem skeleta punktiem ar fizioloģisko šķidrumu. Pamatā tā ir kaulu sistēmas ārstēšana, bet ne tikai.

Vispār osteoreflsoterapiju var izmantot vairāk kā 60 dažādu slimību un sindromu profilaksei un ārstēšanai. Izplatītākās ir osteoporoze, osteohondroze, plecu un lāpstiņu periartīts, deformējošā osteoartroze, migrēna, bronhiālā astma – īpaši maziem bērniem, kardialģija, depresija.

Pie manis nāk ar galvas asinsrites traucējumiem, pleca pinuma bojājumiem, ne jau tikai kaulu problēmu gadījumos. Arī, ja cilvēks roku nevar pacelt.

Metode ir laba pacientiem, kuriem neder daudz kas cits, piemēram, dēļ kuņģa čūlas nevar dzert zāles, dēļ audzēja nedrīkst izmantot masāžas, fizioterapijas, bet osteoreflsoterapiju var. Kombinējot šo metodi ar zālēm vai masāžu, vingrošanu, mēs ātrāk sasniedzam rezultātu. Mūsdienās jau cilvēkiem visu vajag ātri. Ja agrāk cilvēkiem vajadzēja slimības lapu, tad tagad nav laika slimot, īpaši cilvēki, kas ir biznesā – dari, ko gribi, bet ātri

vajag rezultātu.

Man nekad nav paticis sēdēt un rakstīt tikai receptes un papīrus, gribas praktiski kaut ko darīt. Tas laikam saglabāties no tiem laikiem, kad gribēju kļūt par ķirurgu. Man vienmēr gribējies kaut ko izdarīt arī ar savām rokām. Bet sievietei ķirurga darbs ir ļoti smags, un es sapratu, ka vienmēr visu gribu izdarīt ļoti labi, – ja nevar ļoti labi, tad jādara kas cits, piemērotāks.

Ko Jūs kā pieredzējusi mediķe varētu ieteikt mūsu lasītājiem?

Neuzķerties uz pārtikas piedevām! Ja vajadzīgs, labāk pakonsultēties ar dakteri un lietot medikamentus, kas ir pārbaudīti, sertificēti, izgājuši visas pārbaudes, bet netērēt naudu un nebojāt savu veselību ar dažādajām pārtikas piedevām, kuras netiek īpaši rūpīgi pārbaudītas. Pārtikas piedevas reizēm pat nesatur to, kas uz tām ir rakstīts. Piemēram, kā tika pierādīts kādai pārtikas piedevai, kas satur ginko preparātu, vairākkārtīgi bija pārsniegts kaitīgo vielu piemišijums. Nepakļauties reklāmai un neizrauties ar populāriem piedāvājumiem, bet beigu beigās aiziet pie ārsta. Kādu simptomu šīs zāles varbūt arī mazina, bet pa to laiku, kamēr paši sevi ārstējat un paļaujaties uz reklāmu, slimība var ievilkties. Labāk uzreiz dzert īstas zāles, jo dažādie brīnumpreparāti maksā dārgi.

Vislielākās dusmas man ir tad, kad atnāk tantuks un izvelk veselu maisiņu ar dažādām bundžām un stāsta, ko tik visu nav lietojis. Tas viss maksā lielu naudu, bet tad, kad es saku, ka izrakstīšu zāles, kas tiešām līdzēs, viņa saka, ka tas ir dārgi.

Ir tādi, kas meklē alternatīvas ārstēšanās metodes un iet pie ķīniešiem. Tur dod dzert dažādas attīrošās tējas. Pēc tam puisis atnāk pie manis ar šausmīgu alerģiju – sarkanu sapampušu seju. Es uzreiz nesapratu, kas tas varētu būt. Aizeju pakonsultēties pie ģimenes daktera, bet viņš kā ierauga tā nopūšas – aha, jau ceturtais tāds! Nu, visiem neder viens un tas pats!

Biznesa cilvēki ir gudri, bet tas viņus neattur no dažādām nelohiskām lietām, es reizēm brīnos, kā cilvēkiem ir drosme dot savu mugurkaulu nespeciālista rokās. Svešam cilvēkam kaut kādā dzīvoklī, nezinot viņa kvalifikāciju, neredzot viņa sertifikātu. Viņš bieži vien neprasa nekādas rentgena bildes, nenoskaidro situāciju, slimības vēsturi. Es te domāju manuālos terapeitus, nerunāju par tiem, kuri strādā centros, sen strādā, ārsti ar pieredzi, mācījušies, sertificēti. Bet man bieži nākas dzirdēt stāstus, ka tur tam onkulim, vai tantei tas bija palīdzējis, – gan jau tad man arī palīdzēs, aiziešu. Un rezultātā iegūst slimības paasinājumus. Manuālā terapija ir ļoti laba lieta, ja to lieto tur, kur vajag. Bet ar to var izdarīt arī sliktas lietas, tāpēc ļoti jāpārliecinās, pie kāda speciālista cilvēks iet. Nedodiet savu muguru rokās kuram katram!

Nobeigumā

Par vienu gan esmu pārliecināta – lai panāktu labu rezultātu, ārstam un slimniekam jādarbojas tandēmā. Slimniekam jāizskaidro, kas viņam kaiš, ko mēs viņa labā darīsim un kādu mērķi mēs ar šo rīcību ceram sasniegt. Arī tad, ja pilnībā problēmu novērst neizdosies – piemēram, nevar likvidēt izteiktas skeleta deformācijas, tomēr jāpastāsta, kā ar šo problēmu var sadzīvot! Tikai kopīgiem spēkiem varam atrast labāko risinājumu. **BP**

Junga analīze

Junga terapija ir ļoti atbalstoša, elastīga, es pat teiktu, savā pamatā mātišķa, draudzīga un saudzējoša. Liela loma ir arī radošajam procesam.

Kā jūs varētu īsi raksturot, ko jums nozīmē Junga analītiskā psiholoģija?

Inese: Man tā ir cilvēcība un radošums. Šajā terapijas virzienā tiek apvienots katra cilvēka personiskais faktors – viņa dzīve un pieredze, atmiņas un nosapņotie sapņi, viņa ģimenes un dzimtas mantojums, un tikpat svarīgais kultūrvēsturiskais konteksts ar mītiem, pasakām, simboliem, kas raksturīgi konkrētajai videi. Visas šīs ietekmes veido cilvēku un ļauj arī pilnveidoties, mainīties un izaugt.

Kristīne: Manā izpratnē tā ir kā aicinājums uz dialogu. To raksturo atvērtība un radošs gars, tā iedzīvina iztēli un paver robežas. Varētu teikt, ka tā ir tikpat spilgta kā Junga personība.

Par Jungu

Kristīne: Karls Gustavs Jungs (1875-1961) ir šveiciešu psihiatrs, filozofs un analītiskās psihiatrijas skolas dibinātājs. K.G.Jungs ir dzimis Šveicē mācītāja ģimenē. Sākotnēji gribēja studēt arheoloģiju, bet tā kā Bāzeles universitāte to nepiedāvāja, izvēlējās dabaszinātnes, pēc tam pārgāja uz medicīnas studijām, specializējoties psihiatrijā. 1900.gadā sāka stažēties Cīrihes psihiatriskajā klīnikā, izdeva grāmatu „Agrīnās vājprātības psiholoģija”, kuru raks-

tot bija ietekmējis no Z. Freida darbiem. To nosūtīja Freudam, un tā sākās viņu pazišanās un profesionālā sadarbība, kas pēc kāda laika beidzās viņu teoriju atšķirību dēļ – Jungs savu teoriju nosauc par analītisko psiholoģiju, lai nošķirtu to no ortodoksālās psihoanalīzes. Ar šādu nosaukumu viņš norāda reizē uz saistību un nesakritību ar Freida uzskatiem par seksualitātes viennozīmīgo lomu apziņas un bezapziņas attiecībās. Jungs iezīmē mācību par diviem personības tipiem – ekstraverto un introvertu – taču centrālā vieta viņa uzskatos ir bezapziņai un arhetipiem.

Viņš pats bijis ļoti interesanta personība un savu teoriju radījis, lielā mērā izzinot pats sevi. Jungs pats līcis smiltīs bildes, zīmējis mandalas un pats tās pēc tam analizējis, analizējis savus sapņus, aizrāvis ar Austrumu kultūru un filozofiju, daudz ceļojis.

1948.gadā Cīrihē tika dibināts K.G.Junga institūts, bet 1958.-Starptautiskā analītiskās psiholoģijas biedrība.

Kāpēc izvēlējāties mācīties Junga analīzi nevis kādu citu psihoterapijas virzienu?

Inese: Beidzot psiholoģijas magistrātūru un ikdienā konsultējot klientus, šķita, ka ir vajadzīgas papildus zināšanas tieši šim kon-



sultatīvajam darbam. Maģistratūrā ir īss ieskats dažādu psihoterapijas virzienu būtībā, un es jau biju domājusi, kas man šķiet interesants un kas ne. Tajā laikā Latvijas Psihoterapeitu biedrība un Lietuvas Analītiskās psiholoģijas institūts uzsāka veidot pirmo apmācību grupu Latvijā. Tas nāca īstajā laikā – man bija izjūta, ka tas ir tas, kas man vajadzīgs. Mani piesaistīja cilvēcīgums un radošums – zīmējumi, sapņu analīze, smilšu terapijas elementi. Tas mani interesēja gan personīgi, gan šķita interesanti arī kā darba metode.

Vai tas nav kaut kas līdzīgs mākslas terapijai?

Kristīne: Es teiktu, ka Junga terapija sevī ietver ļoti daudz elementus no dažādām jomām, ne tikai no psiholoģijas, bet arī no filozofijas, reliģijas, kultūras, mākslas. Izteles tehnikas pirmsākumi ir meklējami seno Austrumu filozofijās, bet Rietumu kultūrā tās terapeitisko ietekmi sāka uzsvērt tieši Jungs. Viņš radīja aktīvās izteiles metodes, kas ir uzskatāmas par mākslas terapijas pirmsākumiem. Un vēl viena lieta, kuru Jungs aktualizēja, no Austrumu kultūras ieviešot savā praksē, ir mandalas. Sanskritā mandala nozīmē „maģiskais aplis”, un Jungs domā, ka „mandala ir psihokosmiska sistēma, kas rada īpašu visuma ritumu, vienotu

mikrokosmu un makrokosmu” – savieno iekšpusi un ārpusi cilvēka esošo – Jungs īpaši uzsvēra mandalas terapeitiskās īpašības – zīmējot mandalu, cilvēks var attīrīt savu apziņu un virzīties uz savu centru – Patību.

Liekas, ka šo metodi Latvijā vēl neviens nepārstāv?

Kristīne: Mēs esam pirmā grupa no Latvijas, kas mācāmies – vēl neesam pabeigušas, esam apmācību procesā – šis ir jau trešais apmācību gads, un mēs sākam savā darbā ar klientiem izmantot šī terapijas virziena metodes.

Kur notiek apmācības?

Inese: Apmācības tiek organizētas, sadarbojoties Lietuvas analītiskās psiholoģijas institūtam un Latvijas Psihoterapeitu biedrībai. Pasniedzēji ir lietuvieši. Daļa semināru notiek Latvijā, bet daļa – Viļņā. Tiek organizēti semināri ar vieslektoriem no Vācijas, Šveices. Terapija un supervīzijas pamatā arī notiek Viļņā.

Vai šī ir grupas vai individuāla metode?

Inese: Tā ir individuāla metode.

Cik vidēji ilga ir Junga terapija?

Inese: Šī terapija vairāk ir vērsta uz ilglaicīgu darbu – viss atkarīgs no cilvēka no situācijas. Izdošanos var negarantēt arī pieci gadi.

Kristīne: Nozīmīga ir terapeita un klienta mijiedarbība, kādas attiecības veidojas starp viņiem. Ja šīs divas personības nespēj sastrādāties, nespēj atrast veidu kā būt kopā, tad terapija būs neveiksmīga, katram jāiet savs ceļš. Bet tas nenozīmē, ka to var noteikt pirmajā otrajā vai varbūt septītajā tikšanās reizē. Kā jebkurš psihoterapijas process, arī šīs sākas ar vajadzību pieņemt, izveidot drošu, atbalstošu vidi, uzticības pilnas attiecības.

Tad šis nav tas gadījums, kad cilvēks krīzē atnāk uz 10 – 12 sesijām?

Inese: Ja cilvēkam ir krīze, tad tā var būt cita pieceja, piemēram, krīzes interence, kas ir speciāli piemērota cilvēkam akūtajā situācijā.

Kristīne: Nevar teikt, ka Junga terapija neattiecas uz cilvēku krīzē, drīzāk jārunā par to cik dziļi, plaši cilvēks pats grib iet savu problēmu analizē – vai viņam pietiek atrisināt konkrēto krīzes situāciju, vai viņš grib turpināt sevi iepazīt un labāk saprast arī tad, kad viņš jau ir izgājis no akūtās krīzes. Tas ātrais darbs, kad tu esi apārstējies, savācies un dzīvo tālāk, ir kaut kas viens, bet vienmēr ir iespēja strādāt tālāk, paplašināt savu darbības virzienu.

Kādam diplomam jābūt, lai varētu praktizēt ar šo metodi?

Inese: Lietuvā, Igaunijā, protams, Šveicē, Amerikā un citur pasaulē ir praktizējoši, diplomēti Junga analītiķi. Bet šobrīd Latvijā vēl nevienam nav šāda diploma, mēs pagaidām esam apmācību procesā.

Kristīne: Bieži ir tā, ka cilvēki mācās dažādas lietas, ir jau ieguvuši diplomu psiholoģijā vai citos psihoterapijas virzienos un tagad studē Junga analītisko psiholoģiju. Protams, šie cilvēki kombinē savas jau esošās zināšanas ar jaunajām. Ja cilvēks ir mācījies, piemēram, geštalterapiju un analītisko psiholoģiju, viņš darbā ar klientiem izmantos gan vienu, gan otru metodi atkarībā no situācijas.

Mēs, Latvijas grupa, esam terapeiti apmācībā, un tas atļauj mums metodi praktizēt sertificēta Junga analītiķa uzraudzībā.

Vai šīs terapijas veids der gan bērniem, gan pieaugušajiem?

Kristīne: Junga analītiskā psiholoģija un psihoterapija ir piemērota darbā ar pieaugušajiem. Analītiskās psiholoģijas uzdevums ir dziedēt, piedāvāt attīstības iespējas. Pašrealizācijas ceļš iet cauri garīgās patības atklāšanai, un tas ir pamatīgs iedziļināšanās un pašanalīzes darbs. Bērnam tas var nebūt pa spēkam. Darbā ar pieaugušajiem, īpaši ar bērniem, izmanto smilšu spēļu terapiju, kuru no Junga idejām attīstīja viņa skolniece Dora Kalfa.

Kāda ir viena Junga terapijas sesija, ja tur mēdz pielietot gan zīmējumus, gan analizēt sapņus, gan pasakas? Vai man kā klientam terapeits tiks zīmēt vai pasakas stāstīt?

Kristīne: Pirmkārt jau terapeits neko neliel darīt, varbūt piedāvā, jo tā ir sadarbība, nekas netiek uzspiests. Būtiskais ir, kā tas ienāk sesijā. Junga ideja ir daudz strādāt ar asociatīvo materiālu –

bezapziņas materiālu, ar to, kas neparādās tiešā veidā. Piemēram, ja runā par kādiem ikdienas pārdzīvojumiem vai kādu notikumu, to var sasaitīt gan ar sapņiem, kas naktī redzēti, vai paskatīties uz šo notikumu no citas puses caur simbolisko materiālu. Tur var izmantot asociācijas caur pasakām, caur filmām, caur līdzībām, simboliem, visdažādākajā veidā. Pasakas un citas radošās izpausmes ir veids, kā strādāt ar simbolisko materiālu. Ne tik daudz pasaka kā tāda, bet gan tas, ko tieši mums katram nozīmē justies kā, piemēram, Pelnrušķītei. Ja kliente kādā dzīves situācijā sajūtas kā Pelnrušķīte, šo pasaku var izmantot kā materiālu, caur kuru paplašināt subjektīvo pieredzi.

Inese: Šīs asociatīvais darbs – kad klientam jautājam viņa asociācijas – ļauj ienest apzinātajā telpā daudz informācijas – piemēram, bērnības atmiņas, sen aizmirstas attiecības ar nozīmīgiem cilvēkiem, kuras ietekmē šī brīža attiecības.

Sanāk, ka jums ir jābūt ļoti plašai pasaku, filmu, simbolu bāzei.

Inese: Mēs analizējam to simbola nozīmi, ko klients tam iedod, ko viņš tajā saredz un saprot, bet mums būtu jāzina arī tā citas nozīmes, piemēram, dažādām tautām – lai varētu paplašināt tā jēgu, varbūt iedot jaunu informāciju, kas ļauj plašāk paskatīties arī uz problēmu.

Pastāstiet par Junga analītisko psiholoģiju!

K.G.Jungs bija viens no Z.Freida skolniekiem, tomēr atšķirībā no viņa Jungs uzskatīja, ka cilvēks nav radīts tikai savu instinktu realizācijai un iekāres apmierināšanai, cilvēkam ir svarīgs garīgums, kas dod virzību viņa dzīvei. K.G.Jungs dalīja cilvēka psihi 3 pamatlīmeņos: apziņa, individuālā bezapziņa un kolektīvā bezapziņa. Cilvēka sevis un apkārtējās vides uztvere veido apziņu, savukārt individuālā bezapziņa ir tā psihi daļa, kas pastāv ārpus cilvēka prāta racionālās uztveres. Kolektīvās bezapziņas struktūras elementi ir arhetipi, kuru būtību Jungs pats izskaidro šādi: „Arhetipi zināmā mērā ir dzīlē aplēpti apzinātās dvēseles fundamenti vai, ja izmanto citu salīdzinājumu – saknes, kas iegrimušas ne tikai zemē šā vārda šaurajā nozīmē, bet arī pasaulē vispār. Arhetipi ir gatavības sistēmas, kas vienlaikus ir gan tēls, gan emocija. Tos izmanto līdz ar smadzeņu struktūru, jā, tie ir tās psihiskais aspekts. No vienas puses tie formē spēcīgu, instinktīvu aizspriedumu, bet no otras tie ir visefektīvākais instinktīvās pielāgošanās līdzeklis.” (Jungs, K.G. Dvēseles pasaule, citēts pēc *Kūle, M., Kūlis, R., Filosofija. R., 1996, 386.lpp.*) Tieši kolektīvā bezapziņa ir tā, kas savstarpēji saista visus indivīdus.

K.G.Jungs uzsvēra, ka cilvēkam ir svarīgi meklēt dzīves jēgu un uzskatīja psihi par pašregulējošu sistēmu. Labu psihisko veselību raksturo personības veselums, savukārt personības sašķeltība liecina par sliktu psihisko veselību.

Ar ko Junga radītais terapijas virziens atšķiras no pārējiem?

Kristīne: Junga terapija ir ļoti atbalstoša, elastīga, es pat teiktu savā pamatā mātišķa, draudzīga un saudzējoša. Liela loma ir arī radošajam procesam.

Vai nav tā, ka klientam jāspēj radoši skatīties uz pasauli?

Kristīne: Ne vienmēr, tas nav obligāts nosacījums. Tas būtiskais,

manuprāt, ir, ka cilvēki, kuri jau ir vērsti uz simbolisko materiālu, ar to arī dzīvo un izmanto ikdienā. Bet tie, kuri ikdienā tādā veidā neskata lietas, viņiem šī terapija var palīdzēt pasauli sarežģīt arī citādi – caur simboliem. Parādās jauni veidi, kā būt kontaktā ar sevi, ar ār pasauli, kā veiksmīgāk izdzīvot kādu pieredzi. Tas ne vienmēr ir tā, ja es neredzu sapņus, man nevajag iet Junga terapijā, jo man nebūs sapņu, par ko runāt. Drīzāk otrādi, ja es ietu terapijā, tad šī terapija man palīdzēs sākt atcerēties sapņus.

Tu minēji, ka šajā virzienā ir daudz pozitīvisma un nav tik daudz smaguma un sāpju.

Inese: Terapijas sākuma posmā darbība tiek vērsta uz klienta stiprināšanu, lai viņš sajūt savas robežas, to, ka ir pietiekami spēcīgs un spējīgāks risināt savu problēmu.

Vēl viens aspekts ir rotaļīgums – daudzi pievērš uzmanību tam, vai attiecībās ir humors, vai var savstarpēji pajokoties, tas padara terapijas procesu pozitīvāku.

Kristīne: Es piekriņu Inesei, tomēr gluži tā nevar teikt, ka Junga analīze ir vieglāks virziens un ka tajā nav tik daudz smaguma un sāpju. Tas viss ir un bez tā nevar iztikt. Manuprāt, nav tāda terapijas virziena, kurā neskar sāpīgas atmiņas un pagātnes notikumus, neskar dziļākus jautājumus. Mainīt pagātnes notikumus vairs nevar, bet to apzināšanās var dot citu izpratni par to nozīmi un dod iespēju mainīt attieksmi pret tiem.

Pastāstiet, lūdzu, kādu Junga teorijas stāstu!

Inese: Manuprāt, spilgti raksturojošs stāsts ir šis par Patību – pēc K.G.Junga – Dievišķo esību cilvēkā. Tai ir divas polaritātes – dzīvību nesoša un to graužoša. Un ņemot vērā šo Patības lielo ietekmi, ir metafora, kā Dievi mēģināja izlemt, kur likt visas atbildes uz visiem eksistenciālajiem jautājumiem, lai cilvēkiem būtu grūti tās atrast. Dievi nonāca pie secinājuma, ka labākā vieta, kur tos noslēpt, ir cilvēkos pašos. Ego dziļākā izpratnē ir labas attiecības ar Patību, varētu teikt, ka Patība runā caur Ego. Un psihoterapijas galvenais uzdevums ir veidot stipru Ego, kas pārzina kompleksus un ir pastāvīgās attiecībās ar Patību.

Kristīne: Kompleksa kodols ir apspiestas emocijas, kuras var būt saistītas gan ar pozitīviem, gan negatīviem notikumiem. Varbūt nepierasti, ka tie neattiecas tikai uz negatīvo pieredzi, jo kompleksi var balstīties arī uz ļoti pozitīvu pieredzi.

Kāds varētu būt tam piemērs?

Kristīne: Var būt ļoti sarežģītas attiecības ar mammu, ja viņa ir dominējoša, un tas izveido vienu personības problēmu. Bet var būt, ka šī mamma ir ļoti atbalstoša, gādīga, mīloša, tik aprūpējoša, ka tas nākotnē var radīt grūtības patstāvīgi pieņemt lēmumus, jo ir grūti kaut ko ziedot – izvēlēties. Šiem cilvēkiem ir ļoti daudz vajadzību, viņi gaida no pasaules, ka tā būs devīga kā māte, tas nenotiek un rodas frustrācija. Ir grūti pieņemt, ka pasaule var būt skarba, netaisna, ka var nākties piedzīvot zaudējumu. Bērnam bērnība ir bijusi saudzīga, kas nenoliedzami ir labi, ja skatāmies no bērna viedokļa. Nevar teikt, ka labāk ir būt sliktai mammai, nevis labai, protams, nē. Bet komplekss veidojas gan uz pozitīvas, gan negatīvas pieredzes.

Tāpat mamma var censties, kā vien var, tik un tā bērnam būs problēmas?

Kristīne: Jā, tieši tā, jo cilvēku dzīve bez problēmām nemēdz būt.

Vai biznesa sievietēm, kuras nereti jūtas vainīgas savu bērna priekšā par viņam maz veltīto laiku, varētu iepriekš teiktais būt kā vainas sajūtu mazinošs apgalvojums?

Kristīne: Nē, tā gluži nevar teikt, jo bērnam attiecības ar mammu ir ļoti svarīgas, bet saprotot, ka, piemēram, pozitīva tēva kompleksa rezultātā var būt raksturīga pārmērīga tieksme uz sasniegumiem, var savādāk paskatīties uz savu izvēli – un varbūt, ka prioritāte ir sasniegumi darbā, nevis apliecinājums, ka es varu būt ļoti veiksmīga. Iespējams, ka sajūtot, ka es varu būt ļoti veiksmīga attiecībās ar savu bērnu, es varu saņemt tādu pašu sasnieguma izjūtu kā esot veiksmīniece darbā.

Inese: Es kompleksu pat nesauktu par problēmu. Atkarībā no tā, kāda ir bijusi mamma, kāds tēvs, vai varbūt viens no viņiem nemaz nav bijis, šī situācija rada bērnam dzīves uzdevumu, ar kuru savā attīstībā ir jātiek galā. Tā ne vienmēr ir problēma, drīzāk attīstības uzdevums.

Kristīne: Tas komplekss nav jāsaprot tradicionālā izpratnē, kā mēs to lietojam sadzīvē – mazvērtības komplekss, ar ko cilvēks vienmēr jūtas slikti un no kā vajag tikt vaļā. Pēc būtības tas nav labs ne slihts – tas nav vērtējams, jo izriet no katra pieredzes.

Inese: Jungs uzskata, ka kompleksi ir personības psihiskās dzīves neatņemama sastāvdaļa un rodas personības normālas attīstības gaitā. Ar to saprotot situāciju, kad personība netiek apzināti pasargāta no dzīves grūtībām, morāliem konfliktiem utt. Kad komplekss „sāk darboties”, to vienmēr pavada spēcīgas emocijas, un tas izpaužas konkrētā uzvedībā.

Vai arī darba attiecībās var izpausties kompleksi?

Kristīne: Autoritātes komplekss ar izstūmtām dusmām un bailēm, bailēm no tēva, piemēram, dzīvē sastopoties ar autoritātēm, cilvēks maina darbu, jo nevar sadzīvot ar autoritātēm, vai neizrāda iniciatīvu bailēs no autoritātes – vadītāja, lai nenonāktu domstarpībās. Viņš vienkārši sabīstas, saraujas, neuzdrošinās neko teikt, sāk justies kā slihts, kā neveiksmīniece, un vispār nesaprot, kāpēc šeit atrodas. Bet uz šo situāciju var paskatīties arī citādāk – mazliet kritiskāk. Vai tiešām tas, ko man aizrāda, neizdarītais vai radušās sekas attiecas tieši uz šo situāciju? Varbūt tā situācija ir iedarbinājusi spēcīgas jūtas, kuras man ir raksturīgas vienmēr, sastopoties ar autoritātēm? Vai, piemēram, vadītājs pārmet vai aizrāda kaut ko, vai vienkārši viņš runā skarbā, sev raksturīgā tonī, bet šis cilvēks jebkurā gadījumā uztver to kā sev draudīgu un nespēju būt adekvāts situācijai, jo krīt arvien atpakaļ savā bērnības pieredzē.

Ja šī situācija vienreiz tiek risināta, un cilvēks nonāk kontaktā ar savām jūtām, tad, tai atkārtoties, cilvēks pats sāks aizdomāties, viņš sāks sajust, atpazīt. Ja mēs vienu reizi izdzīvojam un saprotam kaut ko par šo pieredzi, izdarām secinājumus, tad pārmaiņas notiek. Mēs varam kaut ko izdarīt atkārtoti, bet vairs nevaram to nepamanīt. **BP**

lai spēle notiktu, nepieciešams kāds, kurš to grib rīkot, un kāds, kurš vēlas spēlēt!

Mārtiņu Cepli vislabāk raksturo apzīmējums „cilvēks piedzīvojums”. Jūs viņu diezin vai atradīsiet kruīzkuģa luksus kajītē, dīki tiesājot kaviāru vai mietpilsoniski maršējot kopā ar tūrisma grupu kādā Eiropas lielpilsētā. Viņam patīk atklāt un izdzīvot notikumus pašam un, iespējams, tieši tādēļ viņa hobijs ir sagādāt piedzīvojumus citiem.

Kāda ir jūsu pamatnodarbošanās?

Es darbojos reklāmas aģentūrā kā projektu vadītājs, īpaši specializējoties uz video un nestandarta projektiem.

Kā nonācāt šajā sfērā?

Reklāmā strādāju kādus pāris gadus, pirms tam darbojos sabiedrisko attiecību laucīnā, kur, savukārt, nonācu šo to rakstot. Bet nē, izglītība man ar reklāmu nav saistīta.

Man likās, ka vienīgā vērtīgā izglītība, ko cilvēks var iegūt, ir eksaktās zinātnes un, ja matemātiku es īsti nepavilku, tad izvēlējos studēt fiziku.

Kāds ir Jūsu vaļasprieks?

Vispār man nav viens konkrēts vaļasprieks. Drīzāk tie ir vairāki hobijs. Man patīk piedzīvojumi un no tā kaut kādā mērā izriet viens no maniem brīvā laika pavadīšanas veidiem – autoceļošana, tāda mazliet ekstrēmāka par vienkārši izklaides braucieniem. Piemēram, apbraukt apkārt Latvijai vienā dienā. Jānos doties uz galējo Eiropas ziemeļu punktu vai aizbraukt paskatīties, kā izskatās Bosfora šaurums.

Kā vēl viena, jau diezgan ilgi par vaļasprieku uzskatāma, ir aizraušanās – datorspēļu izstrāde – tā saucamais *game devs*¹. Savukārt, pēdējā laikā, pateicoties dažādām interneta piedāvātājām iespējām, aizrāvusi arī dažādu interaktīvo video taisīšana. Tomēr par

No spēles
“Mantojums”
promocijas
materiāliem



Mārtiņš Ceplis



Skats no spēles
“Versus” reklāmfilmas
uzņemšanas

tādu fundamentālāko un, šķiet, arī senāko aizraušanos droši vien uzskatāma brīvdabas lomu spēļu organizēšana.

Kas īsti ir brīvdabas lomu spēles?

Piekrītu, ka brīvdabas lomu spēles šajā sarakstā ir mulsinošākas. Konkrētu definīciju ir ļoti grūti pateikt. Vispārīgā gadījumā brīvdabas lomas spēle, biežāk pazīstamu ar saīsinājumu *LARP*², nozīmē, ka cilvēki sanāk kopā un spēlē pēc kādiem konkrētiem noteikumiem. Tas, kāda tā spēle ir, var ļoti variēt. Pats primitīvākais būtu – *peintbola*³ spēle, kur nekontrolētas šaudīšanās vietā tiek izspēlēts konkrēts sižets – piemēram – ķīlnieku atbrīvošana vai forta ieņemšana. Tomēr biežāk ar *LARPiem* asociējas fantāzijas pasaule vai pseido-vēsturiskā rekonstrukcija. Šīs spēles pamatideja ir – iedzīvoties kāda tēla ādā. Tie var būt bruņinieki, zemnieki, lēdijas vai noziedznieki, vai atomkaru izdzīvojušie. Lai nu kā, atslēgas vārds ir – loma. Bieži vien, skaidrojot šo saīsinājumu, tiek teikts, ka tas ir tāds kā improvizācijas teātris brīvā dabā.

Kā izpaužas rekonstrukcija brīvdabas lomu spēļu kontekstā?

Pieņem, ka daži pazīstami cilvēki uz mani varētu šķībi skatīties par to, ka nepareizi lietoju terminu – *vēsturiskā rekonstrukcija*. Ar rekonstrukciju *LARPu* kontekstā es saprotu vēsturiski puslīdz precīzu laikmeta atspēli. Labs piemērs ir Saules kaujas rekonstrukcija, kas ilga dēji notiek Zaķusalā. Tur cilvēki nāk ar īstiem zobeniem, istām bruņām un sitas uz nebēdu. Bet arī to nevar saukt par precīzu rekonstrukciju, kuru piekopj vēstures entuziasti. Rekonstrukcijā svarīgākais ir precīzi atspēlēt un uz savas ādas izdzīvot kādu konkrētu laika periodu ar atbilstošiem ieročiem, tērpiem un amatiem.

Tikmēr parastie *LARPi* sakņojas popkultūrā – fantāzijas grāmatās un filmās un šajos pasākumos replicēšanas precizitāte ir stipri vien mazsvarīgāka.

Kā Jūs izvēlējāties šādu, visai netipisku hobijs?

Atskatoties pagātnē, var uzskatīt, ka jau bērnībā biju pamanījies sakūdit sava ciema bērnus uz plaša mēroga ekonomisko *LARPu*. Mums bija pilsēta, pašiem sava nauda un tajā es pirmo reizi sapratu, kas ir inflācija un deflācija. Bet apzināti tas notika, šķiet, 2000. gadā, kad, tagad laikam vairs nefunkcionējošās *LFFB* mājaslapā, izlasīju, ka kaut kādi ļaudis grib veidot tādu kā vēsturisko atspēli, kur viņi būs senlatvieši, kas dosies piedzīvojumos. Man likās, ka idejiski tas varētu būt interesants pasākums, bet mani pilnībā neapmierināja veids, kā viņi to grasījās realizēt. Tematika likās garlaicīga un prasības pret spēlētājiem pārāk striktas. Tā nu savā tā laika pusaudža maksimālismā metos gari un plaši aprakstīt savu versiju par līdzīga veida spēli ar citu tematiku, citu lokāciju un ar citiem uzsvāriem un, protams, apņēmos viņu sarīkot. Kādu gadu nekas nenotika, līdz beidzot parādījās viens cilvēks, kurš izteica vēlēšanos piedalīties. Pierunāju draugus un tā kopā, pa daļai organizējot, pa daļai spēlējot, sarīkojām pirmās „Trollu nakts” un vietējās *LARP* spēlētāju aprindās kļuva par tādām kā ekstrēmistiem. Ar to tad arī viss sākās. Tālāk pēc šīs un vēlāk uzlabotās receptes tika radītas visdažādākās spēles, citas veiksmīgākas, citas mazāk.

Kā tieši noris brīvdabas lomu spēles veidošana?

LARPa veidošanu var sadalīt vairākos posmos. Sākumā tiek izstrādāts spēles koncepts un atrasti ļaudis, ar kuriem kopā šo spēli būtu iespējams sarīkot.

Nākamais solis ir – saprast, kas ir vajadzīgs, lai spēle varētu notikt. Pēc principa – ja spēle notiktu rīt, kam būtu jābūt izdarītam un sagādātam. Sākot no sižeta un zemes īpašnieku atļaujām un beidzot ar tērpiem, dārgumiem un rācijām.

Visbeidzot pienāk pati spēle, kad atliek samierināties ar to, ka ne visas lieliskās idejas realizējas un jāspēj pielāgoties jaunām situācijām.

Cik ilgi šādiem pasākumiem gatavojas?

Laiks, kas nepieciešams, lai spēli sarīkotu, ir atkarīgs no tā, kāda spēle tiek plānota. Manā pieredzē ir gadījums, kad spēle tika sagatavota mēneša laikā, bet tas bija ļoti saspringts grafiks. Domāju, ka atvēlēt tam mazāk par mēnesi nebūtu prātīgi.

Tāpat ir arī spēles, kurām gatavošanās rit gandrīz gadu. Vispār spēles notiek pa sezonām un, lai gan dažkārt tām mēdz izvēlēties rudenī vai ziemā, par sezonu tiek uzskatīta vasara, kas arī ir spēļu bagātākā. Attiecīgi spēļu plānošanai parasti tiek atvēlēts pārējais gads un nav ierasts gatavoties šādiem pasākumiem daudz ilgāk. Lielākoties gatavošanās periods ir no viena mēneša līdz pat deviņiem – desmit mēnešiem.

Cik spēles ir vienā sezonā?

Pirmais sezonas mēnesis ir jūnijs, kurā jauniešiem ir eksāmeni, tāpēc jūnijā parasti ir tikai viena spēle, proti, – sezonas atklāšana. Jūnijā un jūlijā spēļu ir vairāk. Eksistē nerakstīta vienošanās starp spēļu veidotājiem, ka spēles nevajadzētu rīkot biežāk par katru otro nedēļu, jo spēlētājiem ir nepieciešama vismaz viena nedēļa nogale, lai no šāda pasākuma atgūtos.

Kopumā 8 līdz 10 spēles sezonā Latvijas kontekstā jau būtu diezgan daudz. Sešas būtu tāds vidējais rādītājs.

Kā laika gaitā ir mainījusies spēļu veidošana?

Sākumā *LARP* veidošana, kā jau tas ir pierasts pusaudžiem un jauniem cilvēkiem, noritēja ļoti pavis – proti, vadoties pēc principa, ka gan jau viss būs labi un dažkārt daudz ko atliekot uz pēdējo nakti. Acīmredzot konkurences trūkuma dēļ tas strādāja un, par spīti tam, apmeklētāju skaits pieauga teju ģeometriski.

Vēlāk, kad sāku savas darba gaitas, sapratu, ka tā lietas īsti nevar palikt, jo šāda metode rada lieku stresu un neļauj pilnībā realizēt idejas. Spēles nekad nenotika tā, kā bija plānotas. Manuprāt, iemesls bija tas, ka tās netika plānotas gana labi.

Pateicoties arī profesionālajā sfērā iegūtajām prasmēm, tagad gatavošanās ir pacelta pilnīgi citā līmenī un noris daudz nopietnāk.

Kas ir svarīgākais, organizējot šādus pasākumus?

Fundamentāli svarīgākais ir tas, lai būtu spēlētājs, jo ar spēlētāju viss sākas. Nu labi, faktiski viss sākas ar ideju, bet tālāk vajag spēlētāju. Principā, lai spēle varētu notikt, nepieciešams kāds, kas spēli grib rīkot, un kāds, kas spēli grib spēlēt.

Mazākām spēlēm ļoti labi der draugu loks. Tas arī ir drošāk, jo, ja kaut kas nesanāks, viņi sapratīs un palīdzēs. Bet tas tomēr ir tāds zems lidojums. Lielāks izaicinājums ir sarīkot spēli pilnīgiem svešiniekiem. Tas ir sarežģītāk, bet arī daudz interesantāk.

Kā var tikt pie spēlētājiem?

Lai dabūtu šos svešiniekus uz spēli, vispirms nepieciešams viņus par to informēt.

Vienkāršākais veids ir satikt jaunus cilvēkus, pastāstīt viņiem par šādu notikumu un pārliecināt viņus piedalīties. Tas ir efektīgs veids, bet tam vajag lielus cilvēkresursus vai vismaz jābūt ļoti sociālam un spējīgam diezgan daudz dzert.

Alternatīvas kaut kādā mērā sasaucas ar manas profesijas specifiku, jo *LARPU* publicēšana ir līdzīga izstāžu reklamēšanai, ar ko nodarbojos ikdienā. Proti – jāpaziņo cilvēkiem, ka būs pasākums, pie tam tādā veidā, lai viņiem gribētos atnākt.

Kā LARPi tiek reklamēti?

Tā kā *LARPi* Latvijā nav komerciāli, tad nekādas dārgas kampaņas neviens nerīko un pārsvarā tiek izmantotas interneta iespējas.

Kā vēl viena iespēja ļaut par sevi uzzināt ir interesentu saieti, kuros *LARPi* nereti tiek prezentēti. Par labāko prezentācijas materiālu spēlei uzskatu filmiņu, jo pēc tās kvalitātes var spriest gan par organizētāju nopietnību, gan prasmēm.

Tā kā spēļu reklāmās netiek iegādāti lieli līdzekļi, spēlētāju savākšana balstās uz to, ka tie, kuri par spēli būs uzzinājuši, pastāstīs citiem un paņems līdzi draugus.

Kādā ziņā LARPi Latvijā nav komerciāli?

Jēdzienu „nekomerciāls” saku tādā kontekstā, ka *LARPi* netiek veidoti ar mērķi nopelnīt naudu. Protams, ka tas, kā jebkurš cits hobijs, pieprasa finansiālus ieguldījumus. Lai gan sākumā liekas, ka šāda nodarbe neprasa neko vairāk par ieguldīto laiku, faktiski *LARP* rīkošana būtu mierīgi pielīdzināma tādiem vaļaspriekiem kā ūdenssportam vai sniega *močiem*. Jo sarežģītāka un vērienīgāka spēle, jo dārgāk tā izmaksā.

Kā tiek segtas LARPU tiešās izmaksas?

Izmaksas pamatā sedz to veidotāji. Tradicionāli netiek pieņemta prakse, kur dalībnieki formāli *sametas* un sedz spēles izmaksas. Paradoksāli, bet tas *LARPU* veidošanu nekādi nav kavējis.

Principā pastāv arī citi varianti – sponsoru meklēšana vai Eiropas subsīdiju fondu apgūšana, bet Latvijā ar to neviens pārāk neaizraujas.

Pēdējā laikā, droši vien ekonomiskās situācijas dēļ, parādījusies tendence censties *LARP* veidot ar kaut kādiem budžeta apsvērumiem, cenošoties beigās palikt maksimāli tuvu nullēm. Lai tu gūsti baudījumu, bet tas neiedzen Tevi pārāk lielos mīnusos.

Cik LARP spēlētāju ir Latvijā?

Prezentācijā, ko gatavojām Vācijas brīvības lomu spēļu konventam, redzēju, ka Latvijā ir aptuveni 200 līdz 300 spēlētāji, bet skaits ir stipri mainīgs. Nāk klāt jauni, un vecie spēlētāji dodas prom. Liela spēle Latvijas mērogos ir tad, ja spēlētāju skaits tuvojas 100, ja skaits tuvojas 200, tā jau ir ļoti liela spēle, un tādas nenotiek bieži. Krievijā salīdzinājumam ir spēles, kurās piedalās pāris tūkstoši spēlētāju. Te gan jāpiemin arī tas, ka Krievijas *LARP* cilvēki mēdz nomirt. Proti, nomirt pa īstam...

Varbūt varat pastāstīt par kāda konkrēta LARPa piemēru? Kas īsti spēlēs notiek?

Kā konkrētu piemēru minēšu pirmās „Troļļu nakts”, jo, tās organizējot, vēl nezināju, kas ir *LARPi* un veidoju tās, vadoties tikai pēc savas vizijas.

„Troļļu nakšu” premisā bija teikts, ka darbība risinās Viduslaikos, mežonīgās ziemeļzemes teritorijās attiecīgi spēle notika vēlā rudnī pēc pirmā sniega, bijušajā Ādažu militārajā poligonā – drūmā nekurienē, kuru ieskauj purvs.

Spēlētāju tēli bija ceļotāji, kuriem uzbruka bandīti, viņiem bija jāatkaujas, jābēg, jāzog, jāpārliecina satiktie palīdzēt, jāatrod bagātības un, pats galvenais, jātiek prom dzīviem.

Kā spēlēs norisinās cīņas?

Protams, tā kā tā ir spēle netiek izmantoti īsti zobeni, jo tad šīs spēles būtu letālas. Tāpēc tiek izmantotas butaforijas, kas nav īsti zobeni un ar kuriem nevienu nevar nogalināt.

Sākumā tika izmantoti koka zobeni, līdzīgi *bokeniem*, ko izmanto zobencīņu treniņos. Bet tā kā arī ar koku var iesist diezgan spēcīgi. Tā kā mūsu mērķis bija panākt, lai cilvēkiem nebūtu nepārtraukti jāuztraucas par to, ka viņi var savainot savu oponentu, mēs padarījām šos zobenus drošākus, viņiem apkārt izveidojot aizsargapvalku. Tā, paši nezinot, bijām radījuši to, ko rietumu pasaulē sauc par humanizētu ieroci – drošu zobenu, ar kuru nevar nodarīt spēcīgus miesas bojājumus, bet kura sitienu ir gana nepatīkami, lai tu baidītos no trāpījumiem.

Kādi ir LARP citur pasaulē?

LARP kā fenomens ir ļoti plaši izplatīts. Man liekas, ka visās valstīs, kurās cilvēkiem nav jācīnās par izdzīvošanu, *LARPi* rodas vienkārši dabiski. Stili un tradīcijas ir atšķirīgi. Salīdzinot ar Latviju, piemēram, Somijā un Ziemeļvalstīs vispār, *LARPi* ir neticami populāri. Viņu spēles ir tuvākas teātra izrādei. Krievijā, kur viss notiek ar lielāku vērienu, arī brīvības lomu spēles ir ļoti mežonīgas un vairāk līdzinās brutālai izdzīvošanai. Savukārt Rietumeiropā un ASV *LARPi* ir daudz maigāki, bet ar sarežģītākiem un virtuālākiem noteikumiem.

Man laikam būtu grūti nosaukt attīstītu valsti, kur *LARPU* nebūtu. Tiesa gan, neesmu dzirdējis par *LARPi* Āfrikā. Pieņemu, ka tur ikdienā ir tik ļoti saistīta ar izdzīvošanu, ka viņiem nav nekādas kāres meklēt piedzīvojumus spēlēs.

Kādiem cilvēkiem Jūs varētu ieteikt šādas izklaides izmēģināt?

Nu tā tieši ieteikt nevienam nevaru, šis ir no tiem hobijiem, kurš vai nu cilvēku pašu pievelk vai nepievelk. Bet kādiem ļaudīm vispār būtu vērts apskatīt? Droši vien jebkuram, kuru, izlasot grāmatu vai noskatoties filmu, tās stāsts tik ļoti aizrauj, ka gribas izjust tādus piedzīvojumus pašam.

Manuprāt, *LARP* uzdevums ir ļaut iejusties kāda stāsta varoņā ādā un izdzīvot notikumus, kuru iznākums atkarīgs tikai no tevīs pašā nevis no autora vai muļķīgajiem producentiem. **BP**

1. Game devs – saīsinājums no game development (angļu val.) – spēļu izstrāde.
2. LARP – abreviatūra no Live Action Role Playing (angļu val.) – brīvības lomu spēles.
3. Peintbols – kaujas simulāciju spēle, kur tiek izmantoti speciāli ieroči ar krāsu bumbiņām.



Uvis Alberts

mana
bagātība
ir "WHEN THE GO
THE WEIRD
mani (HUNTE
arhīvi

Ja tu spēlē, tad tev ir jāapzinās,
ka jebkurā brīdī tevi sagaida
bankrots.

Uvis ALBERTS ON PRINTING HIS PHOTOGRAPH
ART BOOK IN A BAD ECONOMY.

Vai Tu esi dzimis Amerikā?

Nē, esmu dzimis šeit, Rīgā. Tagad irēju dzīvokli Kr. Barona ielā, tai pašā ielā, kurā bijusi arī mana pirmā dzīves vieta.

Sākoties karam, mans papiņš nolēma, ka jādodas prom no Latvijas. Vispirms nokļuvām bēgļu nometnē Vācijā, Rāvensburgā, un no turienes devāmies uz Ameriku. Mans papiņš bija gleznotājs, kaut gan iztiku ģimenei viņš pelnīja kā arhitekts. Bet gleznotājs viņš bija kolosāls! Galvenās viņa mākslas darbu tēmas bija saistītas ar Latviju un latviešu tradīcijām – Līgo svētkiem, deju svētkiem un latviešu kāzām. Pārsvārā viņš gleznoja eļļas tehnikā.

Kad mūsu ģimene nopirka pirmo māju Takomā, Vašingtonas štatā, tēvs uzreiz sāka apgleznot mājas griestus ar latviskiem ornamentiem, ņemtiem no Lielvārdes jostas. Toreiz domāju – kur viņš ņem tik skaistu dizainu? Savukārt vannas istabā tika uzgleznots jūras valdnieks Neptūns.

Tēvs manā dzīvē ir ļoti svarīgs cilvēks, un nav tādas dienas, kad es par viņu nedomātu. Jaunībā viņa svarīgumu tā īsti neapzinājos. Tā ir daudzu jaunu cilvēku kļūda – domāt, ka visi papiņi ir tādi paši un ka tā tam jābūt. Tikai vēlāk saproti, ka tā nebūt nav. Mans tēvs bija ļoti talantīgs, interesants un izskatīgs cilvēks. Žēl, ka viņš no dzīves aizgāja pārāk agri. No sirdstriekas.

Kāda ir Tava izglītība?

Mana mamma vienmēr atkārtoja – ej skolā, ej skolā, ej skolā! Un es to arī darīju un mācījos. Vašingtonas štata universitātē esmu ieguvis bakalaura grādu mākslas zinātnē. Mācījies radio un televīzijas fakultātē, jo mani interesēja viss, kas saistīts ar kino un foto mākslām. Toreiz mani ļoti iespaidoja zviedru režisora Ingmāra Bergmana un franču režisora Fransuā Trifo jaunie virzieni kinomākslā. Viņu filmu skatīšanās bija mana narkomānija. Droši vien tieši tāpēc es sāku veidot pats savas dokumentālās īsfilmas. Tomēr mana galvenā skola bija *Amerikas Filmu institūts*, uz kuru mani uzaicināja 1983. gadā. Tolaik šis institūts atradās Beverlilhilzā. Kad ieraudzīju šī institūta varenumu, man, zēnam no Sietlas, mute palika vaļā. Tā bija īsta pils, kas *Amerikas Filmu institūtam* tika izīrēta par vienu dolāru gadā, un hektāri zaļas zāles. Šai pili mēs bijām tikai divpadsmit studenti.

Amerikas Filmu institūtā es katru dienu satikos ar izciliem cilvēkiem un strādāju izcilu režisoru filmu projektos. Darīju daudz un dažādus asistenta darbus un strādāju arī kā operators. Tur es iemācījies ļoti daudz. Tā bija zināšanu un pieredzes gūšana praksē, nevis mācīšanās skolas solā, kā tradicionāli pieņemts. Filmu institūtā klašu nebija. Tu zināji, kurā vietā kādā dienā tiks rādīta kāda filma. Ja tevi tā interesē, tad ej un skaties, ja ne, tad dari ko citu. Tai laikā režisors Deivids Linčs strādāja pie savas pirmās, vēl melnbaltās filmas *Eraserhead*. Latviski šo nosaukumu varētu tulkot kā *Dzēšgumija*. Filmas uzņemšana ilga trīs gadus, un es redzēju, kā tas notiek praksē.

Tā kā naudas man toreiz īpaši daudz nebija, tad es ņēmu kameru un sāku fotografēt, meklējot iespējas nopelnīt. Šos gadus es saucu par „nabaga gadiem”. Tomēr ir svarīgi saprast, ka tie bija 70. gadi, un toreiz ekonomiskā situācija nebija tik saspringta kā šodien. Toreiz viss bija vienkāršāk. Pasākumos nebija tik daudz paparaci un tādas burzmas kā tagad. Arī konkurentu spiediens nebija tik liels. Man vispār nepatīk fotografēt burzmā. Toreiz man bija sava nostāja – ja tu esi zvaigzne, tad aicini mani pie sevis uz mājām. Es vēlos redzēt, kā tu dzīvo, kāds ir tavas mājas iekšpagalms, kāds

ir tavs peldbaseins... Tas bija *camera as passport* princips – kamera kā pase (ieejas karte). Man laimējās – bija cilvēki, ko es vēlējos satikt un fotografēt. Protams, bija arī izņēmumi. Ar laiku attīstījās aģentūras, kas sāka pasūtīt un pirkt bildes. Tolaik tik tiešām daudz nepelnīju, tādēļ biju laimīgs, ka varēju samaksāt īri.

Kā Tu kļuvi par fotomākslinieku?

Uz fotomākslinieka statusu nekad mērķtiecīgi neesmu tiecies. Tas sākās kaut kā nejauši, kad mana dzīve bija saistīta ar *Amerikas Filmu institūtu*. Arī institūtā es nokļuvu diezgan nejauši – institūts meklēja cilvēkus, kas bija parādījuši savas spējas un talantu. Pēc augstskolas beigšanas es biju uztaisījis vairākas dokumentālās īsfilmas, un viņi tās bija ievērojuši.

No 1973. līdz 1987. gadam es dzīvoju Holivudā, kur visapkārt bija populāri un toreiz varbūt vēl ne tik populāri, taču interesanti cilvēki. Vienās no manām pirmajām bildēm redzams dziedātājs un ģitārists Bobs Dilans pēc tam, kad viņš bija atgriezies no Londonas, kur sniedza koncertu savai ģimenei – savam papiņam. Toreiz fotografēju arī Tīnu Tērneri un Džo Kokeru.

Kad Tu ar savām bildēm sāki pelnīt?

Tāda viena konkrēta brīža nebija. Ir tāds teiciens – bankets vai bankrots. Es vienmēr esmu bijis brīvmākslinieks, un tas jau pēc definīcijas nesaistās ar bagātību. Ja kādam ir vajadzīga mana bilde, tad to pārdodu un nopelnu.

Stāsts par vienu no maniem pirmajiem lielākajiem honorāriem ir šāds. 1977. gadā nomira kāds ļoti interesants cilvēks, vārdā



Pols Ņūmens
Paul Newman
1973. gads

Groučo Marks. Četrdesmitajos gados viņš uzņēma melnbaltās filmas. Man bija viņa bildes no tiem laikiem, kad viesojos viņa mājās. Kad ar viņu satikos, viņš jau bija vecs vecītis, taču smēķēja ļoti iespaidīgus cigārus.

Tai pašā laikā nomira arī Elviss Preslijs. Karalis Elviss bija miris! Visa preses uzmanība bija veltīta tikai un vienīgi tam. Uz šī fona Groučo Marka, kaut arī ļoti ievērojama cilvēka, nāve bija pilnīgs nieks. Domāju, ka, ja viņi nebūtu nomiruši vienā laikā, tad man būtu bijusi iespēja nopelnīt ar Groučo bildēm, bet nu vairs nekā. Taču pēkšņs zvans man tomēr deva iespēju nopelnīt – žurnāls *Paris Match* vēlējās Groučo bildi. To izvietoja pa divām lapām kopā ar vēl dažām bildēm no 30. gadu *Marx Brothers* komēdijām. Tā nu iznāk, ka slavenībām ir svarīgi arī tas, kad viņi nomirst, lai tobrīd nepaliktu kādas vēl lielākas slavenības ēnā!

Daudzas manas bildes sāk pelnīt tikai tagad, jo man ir ļoti daudz arhīva bilžu. Nesen nomira aktieris Pols Ņūmens. Es viņu nofotografēju 1978. gadā, kad viņš Santamonikā piedalījās protesta

Džeina Fonda un
dēls Trojs
*Jane Fonda and
son Troy*



akcijā pret naftas ieguves vietu būvēšanu. Vienu no šīm bildēm esmu nolēmis likt uz sava jaunā albuma pēdējā vāka, jo man pašam tā patīk.

Vai Tavas bildes ir arī digitālā formātā?

Nē, es fotografēju tikai uz filmām. Man ir arī digitālais fotoaparāts, bet ar to es nestrādāju, tas ir tā – *fun*, kā tūristam, ķerot momentu.

Tas laiks, kad staigāju ar lielu somu un lielu daudzumu fototehnikas, manā dzīvē ir pagājis. To es vairs nedaru – mana bagātība ir mani arhīvi!

Vai Tu fotografē tikai cilvēkus?

Man vienmēr ir patīcis cilvēks. Pēdējos gados gan cilvēkus fotografēju mazāk. Fotografēšanu es nekad neesmu uztvēris ļoti nopietni, kā pienākumu, darbu vai svarīgu lietu.

Daudzas bildes, kas šodien ir slavenas, pieprasītas un vajadzīgas, tapa nejauši, un es nekad nebiju domājis, ka tām būs tāds liktenis. Piemēram, ģitārista Džimija Hendriksa bildes – toreiz fotografēju ar ļoti vecu aparātu, bez zibspuldzes, iztērēju trīs 36 kadru filmiņas, jo pēc koncerta nejauši tiku *backstage* jeb skatuves aizkulisēs. Toreiz tas nebija sarežģīti, jo preseī un reportieriem nebija ierobežojumu un neviens neko nepārbaudīja. Tā izdevās radīt labas bildes. Bet tagad, kad uz Rīgu bija atbraucis Eltons Džons, fotogrāfiem pirms preses konferences tika dotas desmit minūtes... Tur neko nevar nofotografēt! Man bija laimējies, ka dzīvoju vēl tajā laikā, kad situācija bija fotogrāfiem labvēlīgāka.

„Labi laiki” man nozīmē tos laikus, kad esmu apmierināts ar toreiz padarīto – ir nofotografētas labas bildes un laboratorijā beidzies to attīstīšanas un sagatavošanas process. Manas bildes pilnīgi gatavas ir tikai tad, kad esmu tās uzlicis uz muzeja papes

Freds Eisters un Džindžera Rodžersa *Fred Aster and Ginger Rogers*



un pielīmējis ar karstu presi. Tā ir tāda speciāla tehnika bilžu sagatavošanai arhīvam, lai tās nemaina krāsu un citādi nebojājas. Vienmēr savas bildes arī parakstu – kas tas ir par cilvēku, kur bilde uzņemta, un mans autogrāfs. Bildes, kuras varētu pelnīt, es numurēju, jo to tirāža nav lielāka par desmit eksemplāriem. Un viss – šādu bilžu vairāk nav! Piemēram, tev var būt ir Ulvja Alberta bilde Nr. 2 no desmit iespējamajām.

No sirds priecājos, ja kāds nopērk manu bildi un liek to pie sienas. Tas man ir svarīgāk nekā fakts, ka manas bildes parādās kādā preses izdevumā.

Vai piekrīti viedoklim, ka Latvijā fotomāksla nav modē?

Jā, tā ir – fotomāksla modē šeit vēl nav. Bet, mīļie jaunie fotomākslinieki, Latvija ir unikāla vieta, Rīga ir unikāla pilsēta, izmantojiet to, jo agri vai vēl tas viss mainīsies! Piemēram, ir tāda fotomāksliniece Inta Rūka, viņa ar savu divritenīti lēnām braukā pa laukiem un fotografē. Tā ir fantastika! Tā ir tāda inteliģence! Ārzemēs to novērtē, un tur cilvēkiem viņas darbi patīk. Es jau pirms daudziem gadiem zināju, ka viņai veiksies. Pašlaik viņai Berlīnē ir sava galerija, jo viņas darbu līmenis ir augsts, un šeit viņa savus darbus pat nerāda. Otrs piemērs ir Anda Bankovska – arī viņas fotografēšanas tehnika ir mierīga kā lauku dzīve. Pasaulē tāda nav izplatīta, bet tā ir fantastiska. Cilvēki tādas bildes grib sev mājās pie sienas, un par to viņi labprāt maksā.

Kad es pirmoreiz atbraucu uz Latviju vēl padomju laikos, es satapu brīnišķīgus māksliniekus – Bindi, Kreicbergu, Tugļevu. Es biju šokēts, ka viņi tādus darbus nevar pārdot. Nolēmu viņu bildes vest un parādīt ārzemēs. Tur tās bija liels hīts, un daudzi to gribēja redzēt, jo toreiz tas bija āķītis – *Latvian USSR art* (Latvijas PSR māksla). Diemžēl pasaulē neviens neinteresējās par latvieti – ne toreiz, ne arī šodien. Toties Padomju Savienība bija noslēpums. Tā sākās visi mani *crazy* (trakie) braucieni uz Latviju un mīlestības, bet tas jau ir cits stāsts.

Toreiz es jau biju iesācis bildēt pokera spēlētājus. 1977. gadā es dzīvoju Losandželosā, un no turienes apmēram piecu stundu laikā ar auto var aizbraukt uz Lasvegasu.

Jā, zinu to ceļu cauri tuksnesim, esmu braukusi.

O, apsveicu! Tād man ir vieglāk runāt, es jūtos kā mājās! Pokera spēlētājus fotografēju kādā kazino, kas atradās *downtown* (vecpilsētā). Šis kazino bija ģimenes bizness. Tu jau zini, ka vecpilsētā ir tādi mazāki un mazliet nolaistāki kazino, nevis lieli un grezni kā uz galvenās ielas. Es biju viens no nedaudzajiem, kurus interesēja pokera spēlētāju sejas, un kazino īpašnieki man atļāva fotografēt.

Kas gan interesants vai īpašs ir pokera spēlētāju sejas?

Poker face – tas nozīmē, ka tu neizrādi nekādas emocijas, jo katra no tām var maksāt milzīgu naudu. Runa ir par simtiem tūkstošu dolāru. Spēlētāja krēsliņš kazino maksā 10 000 dolāru. Šodien pokeru var spēlēt arī internetā vai caur satelītu. Šajā gadījumā ir jāiegulda neliela summa, un tad vinnējot var tikt pie krēsliņa. Pokera spēlētājus fotografēju divos dažādos laikos. Iepriekš, 70. gados, vēl nekad nebiju redzējis cilvēkus ar kovboju cepurēm. Vienam spēlētājam ap cepuri pat bija aplikta klaburčūskas āda ar visu galvu. Man radās liela interese – kas tie par cilvēkiem? Toreiz

man bija maz naudas, un mani ļoti interesēja, kas notiek kazino, ko šie cilvēki dara ar naudu un kā viņi pret to izturas. Biju guvis lielu privilēģiju, ja man tika ļauts fotografēt caur kāda spēlētāja padusi.

Pēdējos piecos gados viss ir mainījies. Pirmkārt, ir parādījušās t.s. „lūpu krāsas” kameras. Tās ir ļoti maziņas un dod iespēju redzēt, kā tiek liktas kārtis. Pirmās divas kārtis iet lejā un neviens tās neredz, nākošās trīs tiek celtas augšā, un no šī brīža dalībnieks savā galvā sāk analizēt spēles situāciju un savas izredzes vinnēt. Pēc tam ir ceturrtā iela – vēl viena kārts augšā, tad piektā iela – vēl viena kārts augšā... No šīm kārtīm spēlētājs saliek savas piecas labākās.

Cilvēki domā, ka pokers ir laimes spēle. Nē! Runa nav par tām



Pasaules pokera
čempionāts
"Amarillo Slim"
1977 Wrold
Series of poker

kārtīm, kas ir tev, bet par tām kārtīm, kas ir citiem spēles dalībniekiem. Ļoti liela nozīme ir tam, kā tu izturies un kāda ir tava seja. Īsti pokera spēlētāji sevi nenodod, un nevienam sejas nenodreb ne vaibsts. Viņu domāšana darbojas visaugstākajā līmenī – tā ir psiholoģija!

Šodien viss ir mainījies. Sēžot mājās, var skatīties spēli vai spēlēt pats. Agrāk Lasvegasā septiņu gadu laikā pokera spēlētāju skaits palielinājās apmēram par trissimts cilvēkiem, bet tagad, kad spēli rāda pa televizoru, spēlētāju skaita pieaugums ir milzīgs. Šogad klāt ir nākuši 6500 spēlētāji. Galvenā spēle turpinās septiņas dienas. Lai tiktu uz pēdējo galdiņu, tas nozīmē pavisam citu konkurentu skaitu.

Šāgada septembrī par pokera čempioniem kļuva viens puisis, kuram ir tikai divdesmit divi gadi, un kāds vīrietis no Krievijas. Pokera spēlētāji ir ļoti interesanti un gudri cilvēki. Viņi ir ļoti dažādi un atšķirīgi. Piemēram, šis pats jaunais puisis izskatās tāds, ka viņam vajadzētu baznīcā dziedāt, taču viņš ir pokera ģēnijs un vairākkārtējs čempions.

Uzvāra pokera spēlē nozīmē lielu naudu!

Manā albumā ir dažas mana drauga fotogrāfētas bildes, un tajās redzams čempions, kuram priekšā viss spēles galds ir pilns ar naudu. To redzot, var saprast, par cik lielu naudu runā.

Kāpēc Tavās bildēs nav redzami čempioni pie sava lielā vinnesta?

Nauda nav galvenais! Nauda vispār nav nekas! Naudai nav nozīmes! Šiem spēlētājiem nav svarīga nauda, bet gan prestižs! Viņi cīnās nevis par naudu, bet gan par zelta rokassprādzi, ko iegūst čempions. Nauda nav nekas. Tas ir sākums! Kad spēlētājs nonāk līdz pēdējam galdam, kur spēlē viens pret vienu, viņš jau ir kļuvis par leģendu.

Ja cilvēkam ir svarīga nauda, tad es saku – labāk nespēlē. Vai dari to ļoti, ļoti nedaudz!

Vai pokera spēlētāji pērk Tavu albumu *Poker Face*?

Jā, protams. Tur, Lasvegasā, es pārdodu lielāko daļu no saviem albumiem. Tā ir istā vieta, kur tos tirgot! Visus albumus, divus tūkstošus eksemplāru, esmu parakstījis, un tie ir sanumurēti. Mans *Poker Face* albums ļauj arī citiem cilvēkiem ieskatīties pasaulē, kurā viņi nekad nav bijuši un kas viņiem ir sveša.

Pokera spēles fani nopērk manu albumu un pēc tam čempionāta laikā staigā gar galdiņiem, lūdzot manu bilžu varoņiem autogrāfus. Viens fanātiķis bija dabūjis parakstus pusei no albuma bildēm. Iedomājieties, cik šis albums ir vērtīgs. Pēc gadiem tam būs milzīga cena!

Fotogrāfēju arī to, kas spēles laikā notiek apkārt. Man ir kāda bilde, kurā paša pirmā pokera spēļu kazino vecā reklāma ir izsviesta ārā tuksnēsī. Žēl, ka man nav dārza, kur to ielikt, tad es to tur nebūtu atstājis. Cilvēki neapzinās, cik vērtīgs antikvārs priekšmets tas ir. Tas ir kaut kas unikāls.

Cik maksā Tavs albums *Poker Face 2*?

Lasvegasā uz galda tas maksā 250 dolārus, bet internetā – 300 dolārus.

Vai Tu pats arī spēlē pokeru?

Nedaudz. Es nemāku slēpt savas emocijas, taču parādīt tās nedrīkst.

Vai daudzi Amerikas latvieši spēlē pokeru?

Kādus divus esmu sastapis. Viens pokera pasaulē ļoti pazīstams spēlētājs ir no Lietuvas, bet tagad viņš dzīvo Austrālijā. Pašlaik pokera spēle ir kļuvusi ļoti populāra arī Eiropā. Šo spēli padarīja populāru televīzija, televīzija un televīzija! Tieši no Eiropas nāk pēdējo gadu čempioni. Puisis, kurš šogad vinnēja, ir no Holandes.

Kādos posmos var sadalīt Tavu daiļradi?

Pirmā bija bilžu sērija, kurā bija attēlotas slavenības ar saviem ledusskapjiem – kas atrodas tavā ledusskapī, ja tu esi slavens?

Pokera spēlētājus fotogrāfēju no 1977. līdz 1982. gadam. Tad arī izdevu pirmo *Poker Face* albumu. Tas bija neliels, cietos vākos, un iznāca tikai 500 eksemplāros. Tādēļ lielais albums saucas *Poker Face 2*. Pirmais albums tieši tāpat bija ar manu autogrāfu, un visi piecsimts eksemplāri bija numurēti. Tos es sekmīgi izpārdevu. Pirms diviem vai trim gadiem mani sameklēja kāds cilvēks un ļoti lūdza šo pirmo albumu pārdot, taču neviens eksemplārs man nav atlicis. Šodien šī pirmā albuma cena ir divi tūkstoši dolāru. Es pats gribētu kādu no tiem atpirkt, taču nevaru to dabūt. Pirms vairākiem gadiem pēdējo kopiju atdāvināju šeit Rīgā Rozentāla mākslas skolas bibliotēkai.

Nu jā ... Bija periods, kad fotogrāfēju pokera spēlētājus un visu, kas notiek ap viņiem. Bet tad uz Ameriku atbrauca mans draugs no Latvijas – fotogrāfs Jānis Kreicbergs. Viņš bija atvedis savas bildes, un es jautāju – vai Latvijā vēl ir tādi talanti kā tu? Vai tu vari noorganizēt man braucienu uz Latviju? Viņš to izdarīja, un tā sākās mani braucieni uz dzimteni. Pokera spēlētāji palika novārtā.

Kad Tu pirmoreiz nonāci Latvijā?

Tas notika 1983.gadā. Toreiz es biju pilnīgā šokā. Man bija sajūta, ka esmu nokļuvis uz citas planētas. Viss bija tumšs un pelēks, un uz ielām bija ļoti maz cilvēku. Mani šokēja itin viss. Tie bija tumši laiki. Toreiz vietējo tautiešu vidū populārs bija valūtas veikals viesnīcā *Latvija*, un, protams, manas *Visa* un *MasterCard* bankas kartes. Jā, tās bija ļoti populāras – draugu un radu bariņš mani vienmēr gaidīja ārpusē, jo iekšā viņus nelaida.

Elis Kūpers
pie sava
ledusskapja
Alice Cooper



Neliela daļa no šī mana dzīves un mākslas perioda būs redzama jaunajā albumā *The Riga Journeys* (Rīgas ceļojumi). Tas ir laiks no 1983. gada līdz šai dienai. Labi gan, ka es to visu redzēju un piedzīvoju. Tagad man ir tāds kā atskaites punkts. Tas mainīja manu dzīvi. Nevar runāt par karu, ja pats tajā neesi bijis. Tā es pametu gan pokeru, gan Holivudu.

Ko Tu fotografē Latvijā?

Īpaši neko nemeklēju. Fotografēju to, ko redzu. Nabadzību Rīgas ielās es speciāli nemeklēju un ilgi domāju, vai to bildēt vai ne. Divas trīs šādas bildes man ir. Viss notiek bez stresa un sekošanas kaut kādām vajadzībām. Bilde albumam esmu jau atlasījis un tagad fotografēju spontāni.



Rīgā

Vai Tev patīk Latvija?

Kad šoruden atbraucu, tad pats sev jautāju – ko es te daru? Kāpēc es esmu šeit?... Tē ir mana dzimtā zeme. Zinu, kāpēc te esmu – sagatavot un izdot savu albumu. Negribu to darīt, piemēram, Singapurā. Es tomēr esmu latvietis un uzticos Latvijas cilvēkiem – kas var būt svarīgāks par otra cilvēka godavārdu? Mums jau dzīvē daudz nevajag – dažus labus draugus, uz vienas rokas pirk-

Ceremonija Sietlā *Ceremony Seattle* 1968



stiem saskaitāmus, mazliet mīlestības un mazliet naudas. Ja tas viss ir, tad viss kārtībā.

Nezinu gan, cik ātri atpelnīšu albumā ieguldītos līdzekļus, bet tad būs *break even* – brīdis, kas tas viss būs atmaksājies. Tas nav nekāds kauns, ja situācija ir tāda. Kad Tev, Elga, būs *break even* ar šo žurnālu, tad pie tevis būs *party* (ballīte). Tici man – mēs abi esam traki, ka tā tērējam naudu, bet mēs to atpelnīsim!

Kā Tu uzglabā savus foto darbus?

Ļoti daudz kas glabājas filmās, kuras vēl nav attīstītas. Filmās bildes saglabāsies vēl divsimt gadus. Svarīgi ir tas, ka manis taisītās bildes ir atbilstošas arhīva līmenim. Muzeju pape ir simtprocentīgi tīra, bez kādas ķīmijas, tādēļ laika gaitā nekas nemainās. Ja muzeju pape ir melna, tad tā arī paliks melna. Tā ir vērtība, lai, liekot bildi pie sienas, tā saglabātos nemainīga. Manā pasaulē cilvēki šādus materiālus pazīst. Par to stāstīju lekcijā, ko lasīju Alises Rozes studijā, un daudzi auditorijā to uzzināja pirmo reizi. Sākumā, kad šeit Latvijā redzēju, ka lieliskas bildes līmē ar līmi uz visādām papēm, es iekliedzos – ko jūs darāt?!

Tagad māksliniekiem ir visas durvis vaļā un ir pieejamas galerijas Eiropā. Tādēļ fotomākslas darbi ir jāsagatavo atbilstoši prasībām, lai tos var piedāvāt un pārdot.



Džons Karadeins
Jhon Caradine 1974

Cik maksā fotomākslas darbi pasaulē?

Ļoti dažādi. Manas bildes maksā apmēram no 600 līdz 1500 latiem. Taču Džimija Hendriksa bildes šodien varētu būt vēl dārgākas, jo tās ir fotografētas 1968. gadā. Ja tavu darbu pārdod galerijā, tad samaksa jādala uz pusēm.

Vai Tev ar Holivudas zvaigznēm ir izveidojušās arī personīgas draudzības saites?

Parasti izturos ļoti profesionāli, kaut arī Beverlihilzas mājās ir *guest houses* jeb mājas viesiem ar baseiniem. Tajās ir iespēja palikt un kādu laiku padzīvot.

Uz Holivudas zvaigznēm nekad neesmu skatījies kā uz elkiem. Man patīk ātri padarīt savu darbu un doties prom. Jau ienākot pa durvīm, man ātri jāizdomā, kā fotografēšu šo cilvēku. Viņš gaida uz mani, nevis otrādi. Kur un kā bildēt? Galva strādā kā dators. Vienmēr strādāju viens pats, bez asistentiem, kas palīdz, piemēram, ar gaismām. Tādēļ manas sesijas vienmēr notika ļoti primitīvi, ātri un spontāni.

Reiz bija kāds kovboju filmu aktieris, kura filmas es jaunībā skatījos vēl tad, kad mums nebija televizora. Katru otrdienas vakaru raidīja seriālu, kura galvenajā lomā bija aktieris Dankans Renaldo. Šis seriāls ir spilgti iesēdies manā atmiņā. Pēc daudziem gadiem es dabūju šī aktiera telefona numuru. Būdams aktīvs pensionārs, viņš ceļoja pa tirdzniecības centriem un tur darbojās ar bērniem. Viņš vēlējās, lai bērni zina, ka pistole nav rotaļlieta. Es nofotografēju viņa rokas un izveidoju plakātu, kurā ir divas bildes – rokas, kas tur pistoli. Bildes ir divas, jo vienā pusē pistolei ir rakstīts – *do not touch me* („neaiztiec mani”), bet otrā – „neaiztiec mani, es tevi negribu sāpināt”. Šī cilvēka rokas stāsta vairāk nekā portrets.

Ja runā par pasauleslaveniem cilvēkiem, tad viņi vienmēr jautāja –

vai es būšu uz vāka? Daži nepiekrita fotografēties, ja negarantēju, ka bilde būs uz žurnāla vāka. Tas ir saprotams, jo viņiem jā rūpējas par savu popularitāti. Brīnos, ka Latvijā ziņu pārraides parāda Bonda filmas reklāmu – ak dievs, reklāma par velti!

Manā albumā būs bilde, kurā Džons F. Kenedijs pēc parādes pilsētas ielās ienācis telpā pie žurnālistiem, rādot ar pirkstiem miera žestu. Nofotografēju šo žestu, gaismas krita tā savādi, un ēnā izskatījās, ka viņa pirksti rāda *Playboy* emblēmu – zaķīti. Šo bildi aizsūtīju *Playboy* žurnālam Čikāgā. Viņi nopriecājās un tūlīt atsūtīja man naudu, bet pēc trim mēnešiem Kenediju nošāva, un tad, protams, šo bildi izmantot bija neētiski.

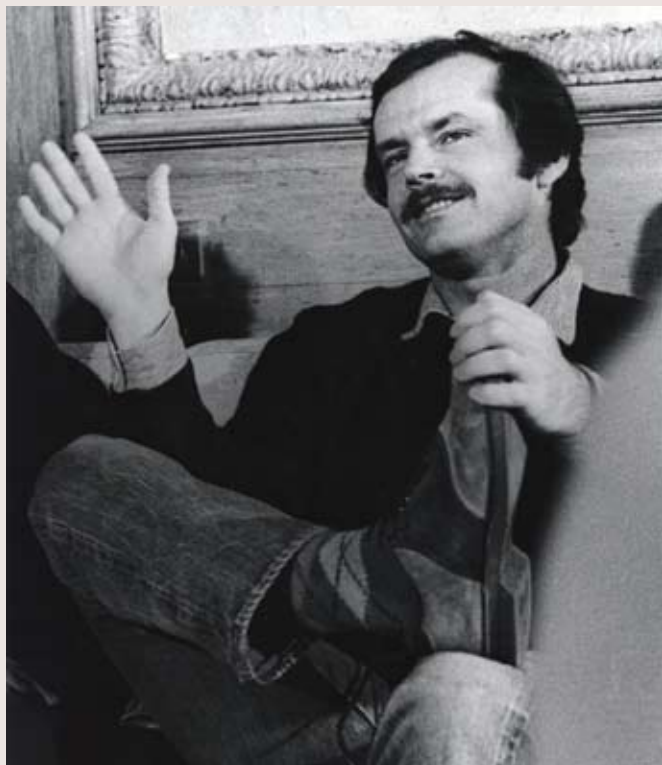
Martins Skorsēze ar sievu *Martin Scorsese and wife*



Ar kādiem pasauleslaveniem cilvēkiem Tu esi ticies un viņus fotografējis?

Ar ļoti daudziem! Lai atcerētos, jāpārcilā bildes. Ar daudzām slavenībām tikos Amerikas Filmu institūtā. Esmu fotografējis bokseri Džordžu Formenu, brāļus Keredainus un Robertu Doltriju.

Džeks Nikolsons
Jack Nicholson 1973



Man ir bilde, kurā redzams Džeks Nikolsons jaunībā. Esmu fotografējis grupu *Crosby, Stills, Nash & Young*, grupu *The Who*, arī Polu Makartniju un viņa sievu Lindu. Esmu nofotografējis pirmo *Hard Rock* kafejnīcu, kas atradās pašā sliktākajā rajonā, bet tagad šādas kafejnīcas ir ekskluzīvas un tās var atrast daudzviet pasaulē.

Holivudā esmu fotografējis Eltonu Džonu un Šēru. Kad Eltons viesojās Latvijā, palūdzu kādam savam draugam, lai viņš pēc koncerta aiznes Eltonam vienu no tām bildēm, kurā viņš pirms vairāk nekā divdesmit gadiem redzams kopā ar Šēru. Viņam tas izdevās, vienu bildi viņš atstāja māksliniekam, bet trīs ar viņa parakstiem atveda atpakaļ man. Eltons ir liels fotomākslas darbu kolekcionārs, un viņa kolekcija ir vairākus miljonus dolāru vērtā. Tagad man ir bildes ar Eltona parakstu, un to vērtība ir cēlusies.

Kāpēc Tavas bildes ir melnbaltas?

Nē, nedomā, man nav problēmu ar krāsainajām bildēm. Nav tā, ka es nedrīkstu vai negribu lietot krāsas, un tā arī nekad nav bijis. Bet vienmēr esmu taisījis melnbaltas bildes, un rezultāts mani apmierina. Piemēram, fotografējot pokera spēlētājus, aktuālāka izskatās tieši melnbalta bilde, jo nav jāredz, ka galdiņš ir zaļš, kreklis sarkans un siena dzeltena. Melnbaltā bildē pazūd liekais, ir tikai tas, kas notiek vai nenotiek. Uz pokera galda dažreiz ir piecas un pat vairāk krāsas, taču tās neko nedod, tās nepiepilda bildi ar saturu.

Kādi ir Tavi nākotnes plāni?

Šobrīd, uzturoties Latvijā, strādāju, lai realizētu savu pēdējo projektu – jaunu fotomākslas albumu *Camera as Passport* (Kamera kā pase). Fotokamera visus šos gadus man ir kalpojusi kā caurlaide, kas man devusi iespēju būt tādās vietās un fiksēt tādus notikumus, kādos es tāpat vien nevarētu piedalīties. Fotokamera ir arī mana vizītkarte. Šajā jaunajā albumā apkopošu, manuprāt, savus labākos darbus no dažādām tēmām un projektiem. Pašreiz nodarbojos ar jaunā albuma izdošanu. Tas ir ilgs un nopietns

Tina Tērner *Tina Turner*



Pirmā hardroka kafejnīca
Hard Rock Cafe

darbs, jo visur ir jābūt klāt. Taču tas man ir svarīgi, jo albums ir paliekoša vērtība.

Nākošgad jūnijā es atkal fotografēšu pokera spēlētājus Lasvegasā. Man patīk būt Lasvegasā, jo man patīk tuksnesis. Interesanti, ka tagad pokera spēlē daudzas sievietes, un viņas to dara ļoti augstā līmenī. Sievietes bildēt ir vēl interesantāk, jo viņas ir ekspresīvākas. Kad tuvojos ar kameru, viņas kļūst kustīgas, pēkšņi parādās emocijas un viņas sāk pucēties.

Tik liels fotomākslas albūms kā *Poker Face* laikiem nekad Latvijā nav bijis?

Jā, tas patiešām ir lielākais fotomākslas albums Latvijā.

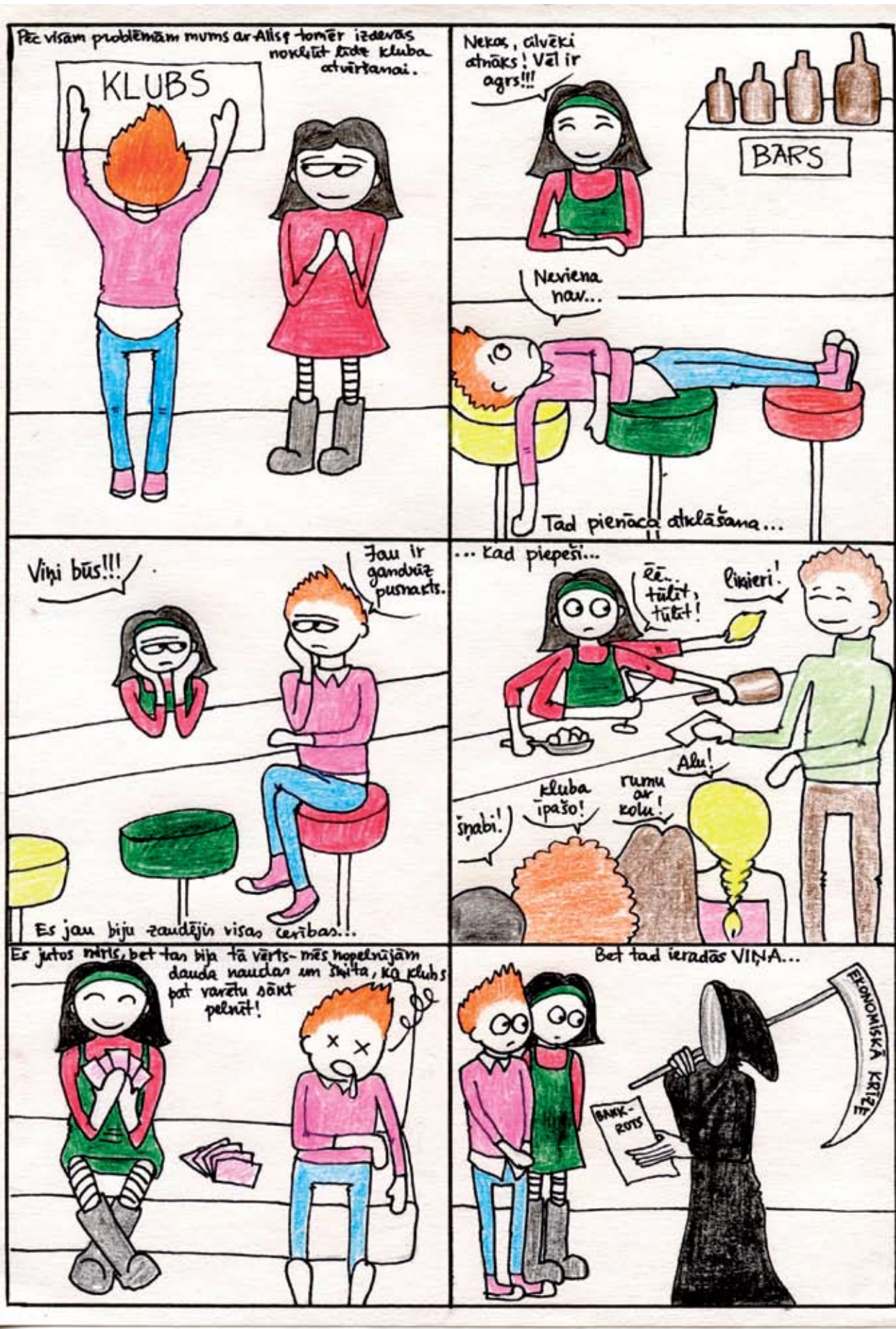
Ko Tu ieteiktu jaunaļiem fotomāksliniekam?

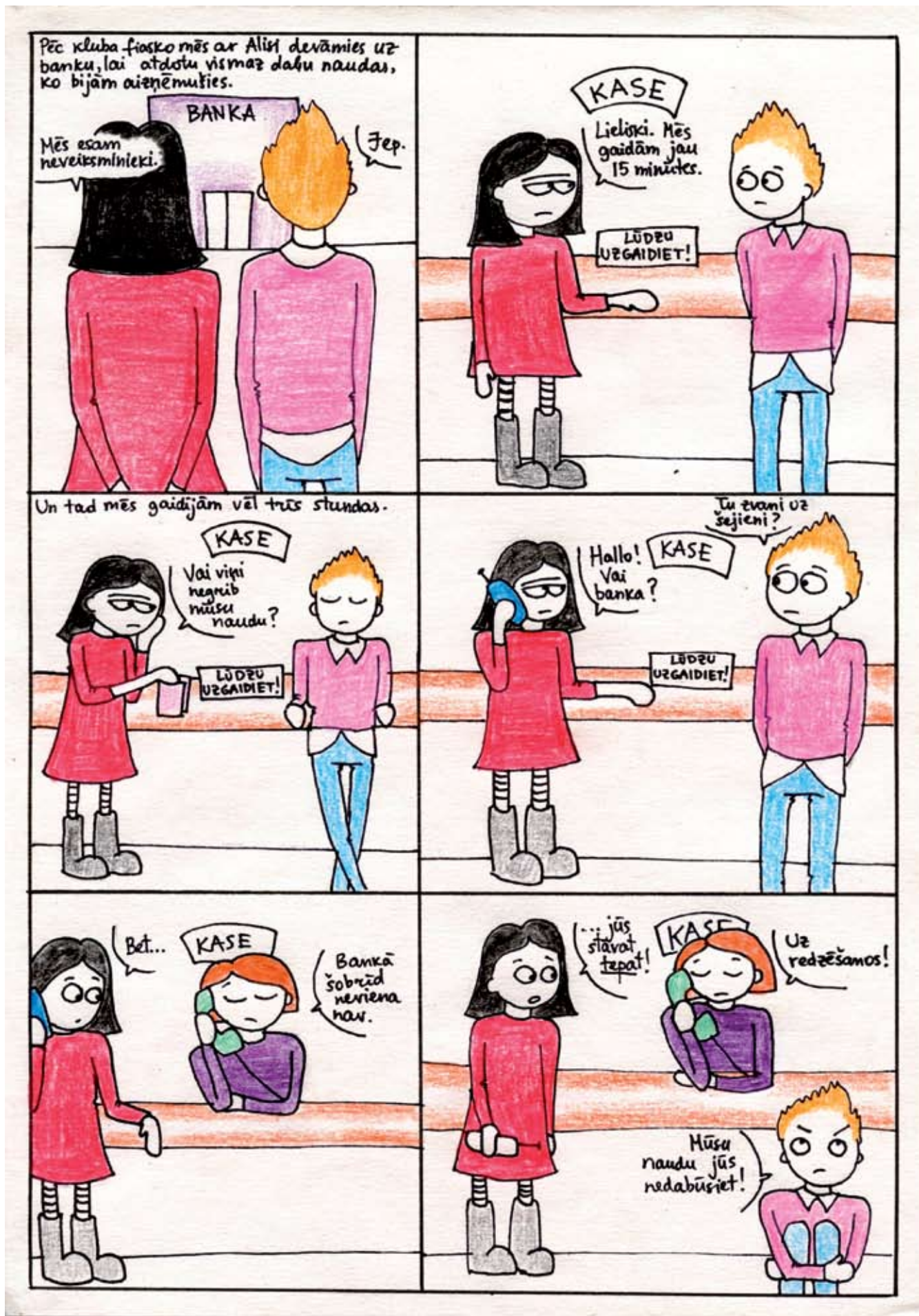
Ja tu neesi apmierināts ar savu fotogrāfiju, tad tas nozīmē, ka nebiji pietiekoši tuvu klāt. Ar *zoom* jeb tālummaiņu klāt pievilkta bilde – tā nav fotogrāfija! Tā, ceļojot pa Nepālu, var iemūžināt kalnu fotoreportāžai, bet fotogrāfija rodas tikai tad, kad esi kalnam klāt. Tā nerodas no attāluma. **BP**



© ULVIS ALBERTS
Rīga 2008

Ulvis kopā ar aktrisi Drū Berimoru: "Biju nofotografējis viņas tēvu un dēlu. Viņa bija izplēšusi šo bildi no kāda žurnāla un ielikusi rāmītī pie sienas. Kad nodega viņas māja, tad viņa man lūdza fotogrāfijas oriģinālu. Kad es viņai to iedevu, tas bija ļoti emocionāls mirklis. Kāds garāmgājējs mūs abus nofotografēja."





CEĻS UZ TAVU IZAUGSMI



JAUNO PSIHOLOĢIJU CENTRS

Educatio
 Uzņēmuma personāla izglītība
LABDIEN CIENĪJAMIE KOLĒGI!

Sveicam Jūs Jaunajā gadā! Ar prieku darām zināmu, ka, sākot ar šo gadu, **Educatio** apvienojas ar Jauno psiholoģiju centru un turpmāk būs atpazīstams kā **JPC Biznesa nodaļa**, tādējādi piedāvājot ne tikai biznesa, bet arī personīgās attīstības kursus, seminārus un konsultācijas.

Aicinām aplūkot tuvākos kursus un seminārus:

NLP lietišķiem cilvēkiem

Pirmā nodarbība bezmaksas!

Šī programma ir izveidota, sintezējot modernākos praktiskās psiholoģijas sasniegumus vadīšanas un grupu komunikācijas virzienā.

No 10. februāra, otrdienās

pl. 15:00–17:00

Pasniedzēja: Dace Rolava

Efektīva padoto ekspluatācija

Viss, kas cilvēkam pieder, kā sliktais, tā arī labais, ir iegūts saskarsmes rezultātā ar citiem cilvēkiem. Cilvēks – ir sociāla būtne (vai, ja vēlaties – bara dzīvnieks). Tādēļ ārkārtīgi svarīgi ir labi prast uzturēt sakarus, lai organizētu efektīvu darbu.

27., 28. martā pl. 10:00–17:00

Pasniedzējs: Aleksandrs Frīdmans.
Seminārs krievu valodā.

Time-Management un operatīvā plānošana: kā sakārtot „spēļu laukumu”?

Jūs apgūstiet metodes, kuras var brīdināt par trauksmi, iemācīsieties izmantot savas personīgās rezerves, racionālāk izlietot savu laiku un precīzi kontrolēt darba procesus. Jūs varēsiet atšķirt patiesi svarīgo no

vienkārši steidzama, aizmirsisiet par stresiem un gūsiet no dzīves un darba nedaudz vairāk gandarījuma.

24., 25. aprīlī pl. 10:00–17:00

Pasniedzējs: Aleksandrs Frīdmans

*Uz tikšanos,
Dace Rolava
/valdes priekšsēdētāja/*

Jauno psiholoģiju centrs

Izglītības iestādes Reģ. Nr. 3360800397

Eksporta ielā 12-221, Rīga, LV-1045

t:67281957, m:26575571, f:67281951

info@nlp.lv, www.nlp.lv



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

A T T Ī S T Ī B A S R I S I N Ā J U M I

“O.D.A.”
KONSULTĀCIJAS

www.oda.lv

- organizāciju struktūras, procesu un personāla efektivitāte
- personālvadības sistēmas
- vadības kompetenču vērtēšana un attīstība

KOMANDARIT

www.komandarit.lv

- psiholoģiskais atbalsts darbiniekiem grūtās situācijās
- konsultācijas karjeras maiņas vai darba zaudējuma gadījumā
- prasmju treniņi darbaspēju uzturēšanai

O D A
VADĪTĀJIEM

www.lideri.lv

Grāmatu sērijas

- “Ekspertu viedoklis” I. grāmata – Gitāna Dāvidsone “Organizāciju efektivitātes modelis” (2008)
- “Vadītāju stāsti” I. grāmata – “Līderības fenomens Latvijā” (2008)

SIA “O.D.A.” Tērbatas iela 53 – 6, Rīga, LV 1011 tālrunis (371) 67332192 fakss (371) 67332193

Šobrīd katram darbiniekam, arī vadītājam, vajadzīga „pleca sajūta”. Mēs aicinām: nāciet un atjaunojiet iekšējo stabilitāti. Uzziniet, kā ar izaicinājumiem tiek galā citos uzņēmumos; mainieties pieredzē; papildiniet savas zināšanas uzņēmuma un personāla vadīšanā, pilnveidojiet sevi un gūstiet enerģiju tālākiem darbiem!



Esam pirmie, kuri piedāvā ilgtermiņa vadītāju profesionālās pilnveides programmas:

Biznesa Klase sniedz vadītājiem praksē pielietojamus biznesa vadības instrumentus un metodes, savukārt

Biznesa Meistarklase ļauj paraudzīties uz sevi un savu uzņēmumu „no putna lidojuma”, uzzināt jaunāko visās biznesa vadības jomās un atbrīvo prātu radošiem risinājumiem.

Aigars Freimanis, AAS “Seesam Latvia” Ģenerāldirektors, **Biznesa meistarklases** absolvents

„**Biznesa Meistarklase** ir īstā vieta, kur smelties pēc jaunām un aktuālām zināšanām, tā ir vieta, kur sākt izprast sevi, savu rīcību, motivāciju un paskatīties uz sevi no malas, tā ir vieta, kur gūt pārliecību par sevi, salīdzinot teoriju ar zināšanām un praksi, un, visbeidzot tā ir vieta, kur rast jaunas atziņas un idejas, kuras pielietot sevis un uzņēmuma pilnveidošanā un attīstībā.”

Vairāk varat atrast mūsu mājas lapā www.kic.lv.

BIZNESA KLASĒ

BIZNESA MEISTARKLASĒ

Komercizglītības
centrs

SIA Komercizglītības centrs, Skolas iela 11, Rīga, LV-1010, Tālrunis: 7 240 562, Fakss: 7 240 564

Vērtība ir visur.



Lean biznesa filozofija. Pasaules līmeņa produktivitātes risinājumi.

centrāle?

www.centrale.lv

2009. GADA KONSULTĀCIJU UN APMĀCĪBU PRIORITĀTES:

saskarsmes  skola

- ESOŠO KLIENTU NOTURĒŠANA
- EFEKTĪVA KLIENTU APKALPOŠANA
- PĀRDOŠANA UN TELEMĀRKETINGS
- DARBINIEKU EFEKTIVITĀTES PAAUGSTINĀŠANA
- TRENERU (TĀLĀKIZGLĪTOTĀJU) APMĀCĪBA



ĪETEIKUMS TIKTIES AR APMĀCĪBU VADĪTĀJU UN IZVEIDOT SPECIĀLI
JŪSU INTERESĒM UN VAJADZĪBĀM ATBILSTOŠU PROGRAMMU!

TÄLR: 29101232

E-PASTS: SANTA@SASKARSMESSKOLA.LV

WWW.SASKARSMESSKOLA.LV

www.saskarsmesskola.lv

Spring Valley

Organizācijas attīstības centrs

[illegible]

www.springvalley.lv



Communications Computing Consulting

Telekomunikāciju konsultācijas
Tel. 67722203
consulting@c3.lv



GRAFISKAIS DIZAINS • REKLĀMA • FOTO

tālrunis +371 67215057, e-pasts info@bumbierkoks.lv, mājaslapa www.bumbierkoks.lv