

aprīlis-maijs, 2009

Nr. 17

# BIZNESA

*psihologija*

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002

04

# LABS IETEIKUMS:

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

Sarunājiet tikšanos ar SEB bankas  
finanšu ekspertu [www.seb.lv](http://www.seb.lv), tuvākajā  
filiālē vai pa tālruni 80008009,  
un mēs Jums par to pastāstīsim!



# SATURS

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Redaktores sleja                                                                | 6  |
| Vadība. <b>Biznesa drošībā ieguldīti līdzekļi atmaksājas!</b>                   | 8  |
| Darba organizācija. <b>Informatīvo tehnoloģiju drošība ir cilvēku jautājums</b> | 14 |
| Psiholoģija. <b>Par naudu nopirkta pārākuma sajūta</b>                          | 22 |
| Organizācijas kultūra. <b>Psiholoģiskais terors darba vietā</b>                 | 28 |
| Organizācijas kultūra. <b>Psiholoģiski emocionālā rošība darba kolektīvā</b>    | 34 |
| Personālvadība. <b>Personāla politika: teorija un prakse</b>                    | 38 |
| Personālvadība. <b>Efektīva padoto vadīšana: kas traucē vadītājiem?</b>         | 40 |
| Pieredze. <b>Latvijas produkti ar augstu pievienoto vērtību</b>                 | 42 |
| Mārketingš. <b>Kreativitāte biznesā</b>                                         | 48 |
| Organizāciju attīstība. <b>Krīze – draudi vai iespēja?</b>                      | 52 |
| Darba organizācija. <b>Biznesa idejas – jaunā paradigma</b>                     | 56 |
| Biznesa dižgari. <b>Augstmanis drošības biznesā Gustavs Duglass</b>             | 58 |
| Psihoterapijas metode. <b>Mūzika palīdz atveseļoties</b>                        | 62 |
| Psihoterapijas metode. <b>Mūzikas terapija</b>                                  | 66 |
| Veselība. <b>Ja nav izvēles, atslābinieties un baudiet!</b>                     | 68 |
| Vaļasprieks. <b>Lai dzīvotu pilnvērtīgi, ir jāmīl dzīve</b>                     | 74 |
| Māksla. <b>Dzīvesveids – galeriste</b>                                          | 80 |
| Stils. <b>Augstas klases restorāns – <i>Preatore</i></b>                        | 84 |
| Atlūguma stāsts                                                                 | 90 |

---

## **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

**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 fotogrāfijā:**

Andris Grigulis

Foto: Gatis Poikāns

© 2009 Biznesa

Psiholoģija





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](http://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](http://www.centrale.lv)



# PREATORE

*Restorāns*

*Banketi*

*Izbraukumi*

Jūrmala, Dubulti

Baznīcas iela 2

+371 67769994

*\* Īpaši piedāvājumi grupām*



[www.preatore.lv](http://www.preatore.lv)





**S|E|B**

# Individuāli risinājumi varenam uzņēmumam!

MERCHANT BANKING

Varenībā slēpjas izsmalcināts skaistums. Pareizi izvēlētie instrumenti un precīzi izstrādāta stratēģija ir mehānismi, kas nodrošina ceļa vēju jebkuros laika apstākļos. Savukārt, labākais ceļa biedrs ir uzticams un pieredzējis partneris.



**VALODU MĀCĪBU CENTRS,**  
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

Cienījamie vecāki, palīdziet saviem bērniem sagatavoties angļu valodas eksāmeniem !

Valodu mācību centrs piedāvā mācīties:

- 1) intensīvi 3 x nedēļā 2 mēnešus 30 mācību stundas;
- 2) tikai sestdienās 4 mācību stundas 2 mēnešus;
- 3) piektdienās, sestdienās 4 mācību stundas 1 mēnesi.

**Superpiedāvājums  
skolēniem !**

**Nāc ar draugu un katrs saņemiet**

**20% atlaidi !**



- **Angļu,**
- **spāņu,**
- **itāliešu,**
- **vācu,**
- **arābu,**
- **portugāļu,**
- **zviedru,**
- **krievu un**
- **franču**  
**valoda**



**Piedāvājums visiem !  
Nepazaudējiet savas valodas prasmes !**

1 x nedēļā 3 mācību stundas.

Izbaudiet komunikatīvo valodas apguvi Valodu mācību centrā !

Valodu mācību centrs turpina veidot grupas angļu, vācu, spāņu, arābu un latviešu valodas apguvei.

Valodu mācību centrs ar Eiropas Mūžizglītības programmas atbalstu īsteno jaunu projektu "ActivELP" ar interaktīvo tāfeli un Eiropas valodu portfeli, kas palīdz studentiem labāk uztvert vielu !

Piesakieties VMC filiālēs: Liepājā ( tālr. 63423482), Valmierā ( tālr. 26438415), Smiltēnē ( tālr. 26187241), Jēkabpilī ( tālr. 29433040) un Rīgā - Smilšu ielā 1/3 ( tālr. 67212251), Barona ielā 64-2 ( tālr. 67314236) !





Lielās zivis apēd  
sīkās, un okeānam  
viss vienatla!

Dž. Boldvins

Laikam gan vajadzība pēc apsardzes un drošības sistēmām radusies vienlaikus ar bagātību, noslēpumiem, ienaidniekiem un vienkārši zagļiem. Un neizskatās, ka līdz ar civilizācijas attīstību šī vajadzība būtu gājusi mazumā. Gluži otrādi – apsardze un drošība mūsdienās kļūst arvien svarīgāka. Tomēr mēs rīkojamies dīvaini – dzīvokļos liekam metāla durvis un logiem priekšā reses, bet internetā atklājam savas personīgās dzīves sīkumus, jo nezin` kādu pieņēmumu vadīti uzskatām, ka tur esam anonīmi un mūsu vēstījumus lasa tikai draugi. Bet viss, ko mēs rakstām un ievieojam internetā, ir izmantojams pret mums. Mēs dažādās lapās neapdomīgi rakstām komentārus un domājam, ka tur var pateikt jebko un tam nebūs seku. Ja komentārs izraisa kādu institūciju interesi, tad atrast rakstītāju it nemaz nav sarežģīti. Ir ļoti viegli noskaid-

rot, no kura datora rakstīts komentārs. Šodien veikalos ir izpirkti elektrošoki un gāzes ieroči, lai aizsargātos no iespējamiem uzbrukumiem uz ielas, bet tanī pašā laikā mēs apmeklējam dažādas pseidopsiholoģiskas nodarbības, kurās mums tiek solīts, ka kļūsim veiksmīgākie no veiksmīgākajiem un bagātākie no bagātākajiem. Tātad - izredzētie! Tā Latvijā bez lielas piepūles panākumus gūst un savas kabatas nekautrīgi pilda dažādu "jaunu un universālu metožu" izgudrotāji. *Ontopsiholoģija, saientoloģija, līderības skolas, socionika* - jaunas zinātnes, skolas, reliģijas, personības attīstības treniņi - tā viņi paši sevi dēvē. Profesionāli un eksperti par viņiem saka - sektas, šarlatāni, biznesa projekti. Viena no galvenajām viņu mērķa auditorijām ir uzņēmēji. Viņus interesē nauda, un viņiem ir informācijas avoti un veidi, kā uzrunāt psiholoģiski ne-

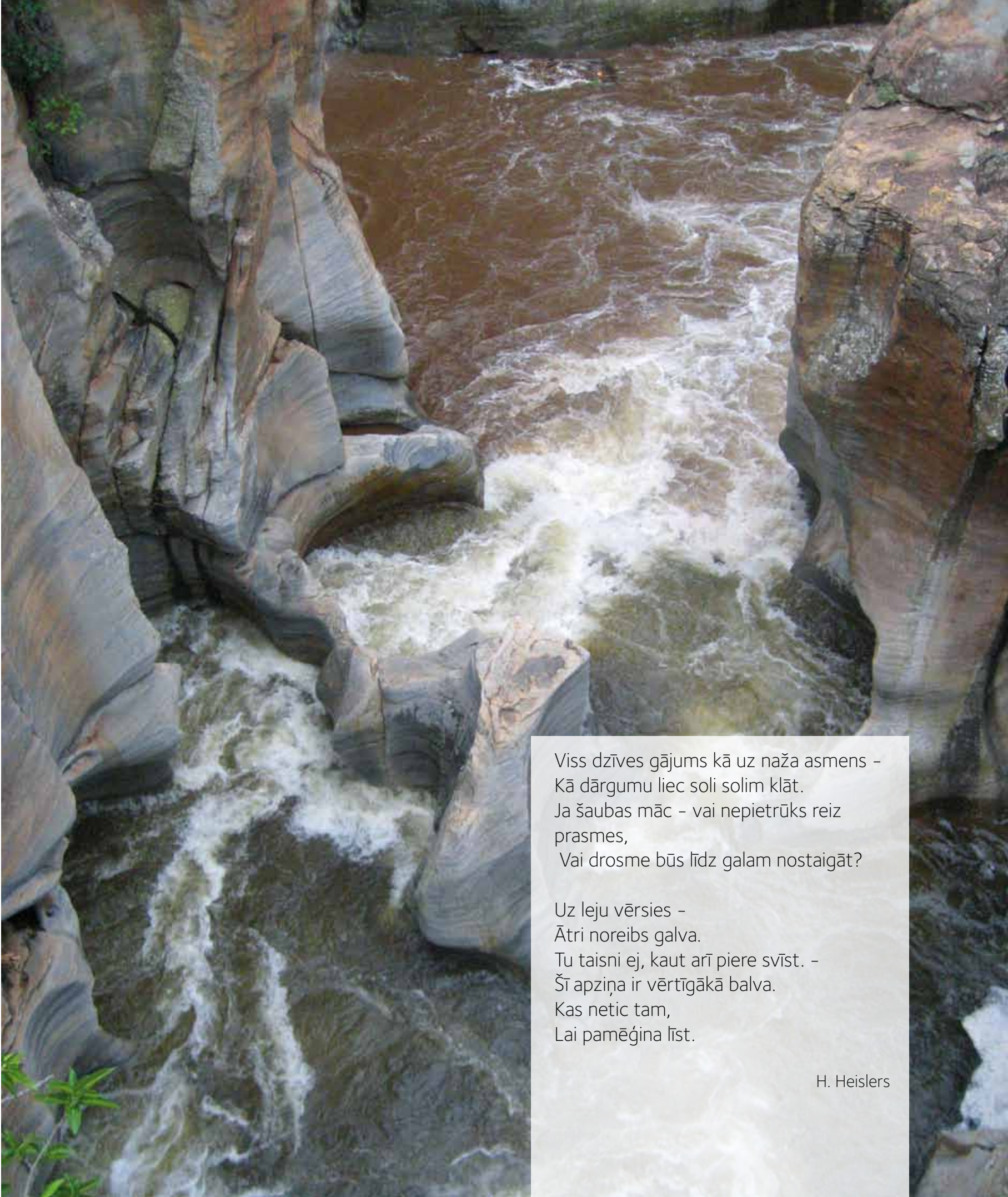
līdzsvarotus, bagātus cilvēkus.

Pēdējos gados aizvien biežāk, runājot par organizācijām, dzirdam vārdus *mobings* un *bosings*, kas nozīmē - pazemot, nomākt, uzbrukt. Tas ir sociālp psiholoģiskais terors, intrigas, personības graušana, vardarbība, nīrgāšanās un cita veida negatīva rīcība no uzņēmuma vadības un kolēģu puses, kas rada stresu un bailes no cilvēkiem un dzīves.

Diemžēl stresu uzņēmumu vadītājiem rada arī nesakārtoti drošības jautājumi, jo konkurences apstākļos arvien biežāk tiek nozagtas biznesa idejas un svarīga informācija.

Sargā pats sevi, un Dievs Tevi sargās!





Viss dzīves gājums kā uz naža asmens –  
Kā dārgumu liec soli solim klāt.  
Ja šaubas māc – vai nepietrūks reiz  
prasmes,  
Vai drosme būs līdz galam nostaigāt?

Uz leju vērsies –  
Ātri noreibs galva.  
Tu taisni ej, kaut arī pierē svīst. –  
Šī apziņa ir vērtīgākā balva.  
Kas netic tam,  
Lai pamēģina līst.

H. Heislars



# Biznesa drošībā ieguldīti līdzekļi atmaksājas!

Par drošību sākam domāt tikai tad, kad kaut kas ir noticis. Apsardzes uzņēmuma SIA *Nameks* valdes priekšsēdētājs Andris Grigulis uzskata, ka dzelzs durvis un restes, uzliktas mājai, to nenosargās. Mūsdienās apsardzes jautājumu risināšana ir daudz komplicētāka un nav vairs iedomājama bez jaunāko tehnoloģiju izmantošanas, jo biznesa drošību apdraud ne vien fiziski iebrukumi, bet arī spiegošana un informācijas zagšana.

## **Cik ilgi Jūs strādājat vadošā amatā?**

Ilgi! No 1985.gada, tas ir, divdesmit četrus gadus. Mana pirmā izglītība ir saistīta ar autotransportu. Esmu vairākās uzņēmumos bijis transporta daļas priekšnieks. Esmu strādājis dažādos vadošos amatos Iekšlietu ministrijā. Manā pakļautība ir strādājuši daudzi cilvēki.

## **Kā nolēmāt uzsākt savu privāto biznesu?**

Tā bija likteņa sakritība. Strādāju privātā uzņēmumā kā algots darbinieks. Tanī laikā palīdzēju uzņēmuma īpašniekiem uzbūvēt lielu auto servisu. Šī projekta īstenošanai izmantoju visas savas zināšanas un pieredzi, arī dzīves pieredzi, kas nav mazsvarīgi. Pēc tam pārgāju strādāt uz citu uzņēmumu. Tā bija banka, kurai bija sava privātā apsardzes firma. Pēc dažiem gadiem bankas īpašnieks uzskatīja, ka laiki ir mainījušies un kļuvuši labāki, un viņam tik

liela un nopietna apsardze nav vairs vajadzīga. Viņš man piedāvāja nopirkt šo uzņēmumu. Tā es kļuva par tās īpašnieku. Man nebija tik daudz līdzekļu, un es piesaistīju partneri. Šis business mums ir kopīgs. Nolēmām, ka ir vērts zināšanas un pieredzi investēt savā biznesā.

## **Tātad tā bija apsardzes firma?**

Jā, vēl šobrīd mēs skaitāmies apsardzes firma. Latvijā tādu ir vairāk kā divi simti. Parasti šajos uzņēmumos lielākais akcents tiek likts uz fizisko apsardzi. Visi to dara. Tas nozīmē, ka cilvēks sargā objektu – viņš var atrasties tur uz vietas vai reaģēt uz izsaukumu. Tas ir vienkāršākais veids, kā organizēt objekta apsardzi. Piemēram, noslēdziet līgumu par deviņstāvu mājas sargāšanu, un business jau iet – nosakiet abonēšanas maksu, un galva nesāp! Nauda ir nopelnīta, jo ne jau bieži kāds mēģina apzagt visus divsimts dzīvokļus.

Tomēr tas novecojis darbības princips, tādēļ apsardzes firmas šobrīd maina piedāvājumu klāstu. Tas vairs nav tik primitīvs, kā reāģēšana uz izsaukumu. To, ko viņi dara tagad, mēs izdarījām jau sen un fizisko apsardzi nolēmām samazināt līdz minimumam. Tā arī izdarījām, un tagad no tā esam atteikušies pavisam.

Mēs strādājam tehniskā nodrošinājuma jomā. Piemēram, nodrošinām lielus masu pasākumus ar drošības tehniku. Viens no lielākajiem pasākumiem, ko apkalpojam, ir „Jaunais vilnis” Jūrmalā. Mēs izstrādājam šī pasākuma drošības koncepciju un veicam visu drošības pasākumu organizēšanu. Lai visu realizētu, piesaistām arī citus uzņēmumus, kas nodrošina fizisko apsardzi. Mums ir laba sadarbība ar daudzām apsardzes firmām. Vienmēr viss ir izdevies lieliski. Trīs reiz jāsīt pie koka, jo nekad nekādas problēmas nav bijušas. Mēs izvietojam savu tehniku un organizējam video novērošanu visam pasākumam. Uz pasākumu cilvēki nāk atpūsties, tādēļ viņi ļoti sāpīgi uztver, ja visapkārt ir daudz apsargu. Īpaši negatīvi reaģē jaunieši. Cilvēki tad pārmet, ka mēs traucējam atpūsties un esam vainīgi, ka viņiem nav svētku sajūtas. Lai tā nebūtu, izvietojam maksimāli daudz video novērošanas kameru.

Esam veikuši video novērošanu NATO samitā, Pasaules čempionātā hokejā, Leģionāru pasākumu drošību pie Brīvības pieminekļa, 9.maija pasākumus Uzvaras parkā.

### **Vai tas nozīmē, ka ir cilvēki, kuri sēž, kaut kur un skatās, kas notiek?**

Jā, ir video novērošanas centrs, un no turienes viss tiek kontrolēts, vajadzības gadījumā reaģējot.

### **Cik daudz video novērošanas kameru tiek izvietotas vienā masu pasākumā?**

Jūrmalā Jomas ielas svētkos un „Jaunajā vilnī” uzstādām vairāk kā trīsdesmit grozāmās kameras un vēl tām jāpieskaita tās, kas tiek uzstādītas diskotēkas norises vietā. Tiek izveidots video novērošanas centrs, kur kopā ar valsts policijas un pašvaldības policijas darbiniekiem, uz ekrāniem tiek sekots tam, kas ir katras institūcijas atbildības sfērā. Piemēram, vieni skatās, lai nesākas kautiņi, bet otru vairāk interesē kabatas zagļi. Ja kaut kas notiek, tad tiek reaģēts, un apsardze vai policija dodas uz konkrēto vietu.

### **Vai tiešām ar kameru palīdzību var redzēt kabatas zagļu darbības?**

Jā, kameras fiksē visu. Piemēram, Rīgas centrā Līvu laukumā arī ir viens no mūsu projektiem - video novērošana Rīgas pilsētā. Tas tika realizēts projekta “Droša Rīga” ietvaros. Vasarā, kad ir daudz tūristu, tur aktīvi uzdarbojās kabatas zagļi. Geduševas kungs man neļaus samelot, bet tieši ar kameru palīdzību viņiem izdevās identificēt zagļus un noķert. Atlika tikai izpētīt ierakstus. Viņi iztaisīja klipus, kurā redzami visi nekrietnie darboņi. Tā kabatas zagļus noķer arī citur Rīgā. Bija brīdis, kad Rīgā uzdarbojās čigānēnu bari. Zagļi ātri saprot, kā viņus noķer un pārceļas uz citiem pilsētas rajoniem, kur vēl pagaidām nav video novērošanas. Ar video sistēmu palīdzību ir izdevies ieviest kārtību Rīgas tuneļos.

### **Nezināju, ka tuneļos arī ir video novērošana!**

Ja puīši sāk zīmēt tuneli uz sienas, tad policists tūlīt ir klāt. Video novērošana ļauj samazināt policistu skaitu. Vairs nevajag



Andris Grigulis

kā padomju laikos staigāt pa diviem. Un nav nepieciešams braukāt ar patruļas mašīnām, īpaši tagad, kad ir jāekonomē līdzekļi. Tehnika nodrošina visu.

### **Izvietot novērošanas tehniku droši vien arī nav lēti?**

Tas tomēr nav tik dārgi, kā algot cilvēkus un uzturēt lielu autoparku. Mums, protams, ir citi, daudz dārgāki projekti. Tehnika ir vienreizēji kapitālieguldījumi. Tie atmaksājas divos vai trijos gados.

### **Bet tehnika jau arī noveco?**

Kameras var stāvēt piecus gadus un vairāk, protams, ja tās ir labas kvalitātes. Ir apsardzes kompānijas, kas pārdod zemas kvalitātes tehniku. Viņi nedomā par klientu, viņiem galvenais ir pārdot. Mūsu uzņēmumam ir cita filozofija – ja mūs spiež uz vislētāko





materiālu iegādi, mēs no tā atsakāmies. Saprotams, ka katra tehnika strādā un ir paredzēta kaut kādiem mērķiem. Bet, ja klients vēlas labu un profesionālu ierakstu, ko pēc tam ir iespējams analizēt un vēlas labu arhīvu, tad ir jāpērk laba tehnika. Mēs kā uzņēmums esam vidēji dārgi. Lētā tehnika, tas nav profesionāli, un es uzskatu, ka tās ir bērnu rotaļlietas. Bilde kvalitāte ir slikta, jo var tikai redzēt, ka cilvēks iet, bet nevar saprast, kas tas ir, kāds viņš ir un ko viņš tur dara. Reizēm pat nevar saprast, vai tas bija Jānis vai Pēteris, vai vīrietis vai sieviete. Ja klients prasa lētu tehniku, tad mēs labāk vispār nepiedalāmies, jo darbs būs nekvalitatīvs.

#### **Kādi vēl ir jūsu uzņēmuma darbības virzieni?**

Mēs esam lepnī, ka ar drošības sistēmām nodrošinām visu CSDD. Tas ir viens no mūsu lielākajiem klientiem un projektiem. Visas tehniskās apskates vietas Latvijā ir zem mūsu novērošanas sistēmām. Tāpat arī visur, kur tiek kārtoti eksāmeni. Visu, kas notiek Latvijas filiālēs, var redzēt centrālajā birojā Rīgā. Tiek

taupīti resursi, jo nav jābrauc pārbaudīt. Piedevām to, kas notiek var ne tikai redzēt, bet arī dzirdēt. Tas ir svarīgi, ja rodas konflikta situācijas, kārtojot eksāmenu. Arī automašīnas ir aprīkotas ar video kamerām. Var redzēt, kā tiek kārtots eksāmens braukšanā, kā cilvēks brauc. Viss tiek ierakstīts. Ir dzirdētas runas, ka tiek pārdotas viltotas vadītāja apliecības, bet tas nav iespējams. Šādi apgalvojumi ir smieklīgi, jo CSDD to nevar nemanīti izdarīt. Ja kaut kur šādas apliecības arī ir, tad tās ir pilnīgi viltojumi, kas izgatavoti kaut kur citur. Tē tiek fiksēts, vai cilvēks ir atnācis uz eksāmenu, vai tas ir tas pats cilvēks, kas pie galda kārtu eksāmenu un brauc mašīnā. Viss tiek ierakstīts un tiek arhivēts.

Mums ir vēl citi lieli klienti, piemēram, *Latvijas Gāze*. Mūsu sistēmas stāv Inčukalna gāzes krātuvē, un tā tiek apsargāta ar mūsu tehniku. Vēl mūsu klienti ir pašvaldību policijas – Rīgas, Kuldīgas, Saldus, Tukuma un citas.

#### **Vai šie projekti ir sarežģīti?**

Mēs uzņemamies tādus projektus, ko citi nevēlas realizēt, jo uzskata par komplikātiem. Klienti pie mums nāk ar savu problēmu un jautā, vai to var atrisināt un kā. Un mēs rodam risinājumu neatkarīgi no tā, vai viņa objekts ir privātmāja, birojs, ražotne vai kas cits. Mēs piedāvājam vairākus variantus, kā no drošības viedokļa to atrisināt.

#### **Kādas ir izplatītākās problēmas?**

Pēdējā laikā pieaugusi spiegošana. Tieši biznesa vai ekonomiskā. Piemēram, cilvēks uzņēmumā ir nostrādājis piecus gadus un tagad iet projām. Īpašnieks viņam ir godīgi maksājis algu, bet darbinieks pasaka, ka to, ko viņš darba gados ir izveidojis un izdarījis, viņš ņems līdzi, jo tas piederot viņam. Un viņš ņem, un vienkārši no datora visu informāciju pārdod konkurentiem. Lai tā nenotiktu, nepietiek ar līgumu, bet ir jānodrošina, lai sistēmas neļauj to izdarīt. To uzstāda datorā. Ir dažādi veidi, kā to izdarīt. Tas ir programmu nodrošinājums.

Šodien uzņēmējus interesē autotransporta monitorings, lai seko tu automašīnām.

#### **Vai tas ir, lai kontrolētu, kur darbinieki brauc ar darba mašīnām?**

Šodien visi uzņēmumi seko savam budžetam un rēķina, taupa savu naudu. Samazinās darbinieku algas, jo darba devējs vairs nevar maksāt, kā agrāk. Cilvēki bija pieraduši pie ekstrām un uzskata, ka tas ir pats par sevi saprotams, ka jābūt mobilajam telefonam, darba mašīnai, apdrošināšanai. Viņi neuzskata, ka tā ir nauda, un viņuprāt, tas ir normāli, ar darba mašīnu braukāt arī brīvdienās un vadāt visus ģimenes locekļus. Arī remontēta mašīna tiek uzņēmuma rēķina. Tā nedrīkst būt, bet to ir grūti kontrolēt. Tādēļ mašīnas tiek speciāli aprīkotas, un darba devējam ir pilna informācija par mašīnas pārvietošanos.

Piemēram, viena liela uzņēmuma, kas tirgo būvmateriālus, darbinieki pat nekautrējās ar darba mašīnām braukt uz Somiju slēpot. Cik tas maksāja uzņēmumam?

#### **Kā tiek realizēts autotransporta monitorings?**

Mašīnās ieliek speciālas iekārtas, un darba devējs redz, ar kādu ātrumu ir braucis vai brauc darbinieks. Tas ir svarīgi, ja rodas konflikta situācijas, kad ir pārkāpti satiksmes noteikumi un jā-

maksā sods. Vēl uzņēmējs redz, kur mašina brauc vai ir braukusi – vai darbiniekam tur bija jābūt. Tiek izstrādāti maršruti un, ja novirzās no tiem, tad darbinieks ir devies savās gaitās. Tā nav sekošana vai spiegošana, bet tā ir līdzekļu ekonomēšana.

Visi līdzekļi, ko ieguldām biznesa drošībā, atmaksāsies.

Es nerunāju par policijas mašīnām, kur tiek pirkti specifiska tehnika, kas ir dārga. Šobrīd vairāk kā 200 mašīnām ir īpaša tehnika. Tāpat arī ugunsdzēsējiem. Tur ir specifiski datori, lai ieietu dažādās datu bāzēs un pārbaudītu informācijas pareizību. Uzņēmumu mašīnās tiek ievietotas parastās pozicionēšanas iekārtas, kas nav dārgas. Tās maksā no 300 līdz 400 latu vienai mašīnai. Es uzskatu, ka tas nav dārgi. Pēc tam jāmaksā vienīgi par to, cik ilgi un bieži mašina raidīs, un dos ziņu par sevi. Tas notiek caur satelītu, un jūs zināt, kur atrodas mašina un tos datus, ko jūs gribat saņemt. Tā ir tāda kā abonēšanas maksa, bet arī tas nav pārāk dārgi. Atkarīgs no tā, cik daudz informācijas vēlaties saņemt. Signāls jāsaņem vienu reizi piecpadsmit minūtēs vai pusstundā, ne biežāk.

### **Kas analizē šo informāciju? Vai jāpieņem darbā cilvēks?**

Lielā uzņēmumā ir jābūt cilvēkam, ka seko tam visam līdzī. Mazā uzņēmumā tas nav nepieciešams, ja nekas nav noticis. Kad rodas konflikta situācija un darbinieks apstrīd jūsu teikto, tad ņem ierakstus un pārbauda informāciju. Var arī neizmantojot iespēju analizēt datus uz sava datora un to var atdot apsardzes uzņēmumam. Tad atliek tikai piezvanīt un pajautāt, kur no pulksten tikiem līdz tikiem atradās konkrētā mašina, ar kādu ātrumu tā brauca.

Tāpat mūžīgā problēma ir degvielas zagšana. Nereti personīgajās mašīnās tiek lieta degviela par uzņēmuma naudu. Arī to var ļoti vienkārši kontrolēt. Nestāstīšu, kā, bet to mēs darām. Viss ir redzams, kad degviela ir iepildīta, kad tā ir nolietā. Kontrolēt var arī degvielas patēriņu, lai negodīgi darbinieki nestāsta, ka mašina ēd daudz degvielas. Mēs pieslēdzam pie datora un var redzēt reālo patēriņu. Ir iespējams gūt pilnīgu informāciju, un atkal tā ir savas naudas ekonomēšana.

Mūsu klienti ir arī lielas rūpnīcas, kur tiek ražota liela izmēra produkcija, un sākumā viņi teica - kurš tad to var nozagt, to jau nevar panest. Bet izrādījās, ka tad, kad nav kāds no vadītājiem, tad sākas dažādas aktīvas un negodīgas darbības. Diemžēl pie mums ir tā, - priekšnieks aizbrauc uz Turciju sauloties, un uzņēmumā ir svētki! Priekšnieka nav, un vietnieks arī jūtas brīvāk. Mēs kā apsardzes uzņēmums nodrošinām, ka priekšnieks aizbraucot uz Turciju jebkurā vietā pieslēdzas pie datora un paskatās, kas notiek ražošanā, kas birojā, un viņa sirds ir mierīga. Viņš bez raizēm var sauloties.

### **Vai novērošanas kameras izvieto visos cehos?**

Jā, protams. Drošība tas ir plašs aspekts. Ja jums ir ražošanas uzņēmums, tad kameras ir izvietotas tā, lai varētu sekot visam ražošanas ciklam. Vēl svarīgi ir sekot darba drošības ievērošanai. Ja darbinieks ir atnācis uz darbu reibumā, tad priekšnieks to var arī nezīnāt. Un nedod Dievs, ja viņš uzkrīt uz zāģa vai viņam dēlis uzkrīt uz galvas, vai viņš gūst citu traumu. Tad viņš vaino darba devēju, bet te ir reāls ieraksts, ko rādīt darba inspekcijai. Tas ir ļoti liels pluss. Diemžēl būvniecības uzņēmumi maz izmanto šo iespēju, bet tas būtu labi. Tāpat varētu fiksēt zādzības celtniecībā.

### **Mums pie biroja pārbūvēja vecu ēku, un celtnieku darba stils tiešām bija smieklīgs – viņi vairāk gulšņāja nekā strādāja.**

Jā, ja mēs nebūtu garantējuši saviem klientiem konfidencialitāti un to, ka ieraksti ir tikai un vienīgi viņu īpašums, tad varētu uztaisīt tādu filmu, kas pārspētu visu redzēto. Viens rok bedri, bet pieci baltās ķiverēs stāv blakus un skatās, un vēl divpadsmit atnes lāpstas un tad visi skatās, kā tas viens strādā. Un viņi saņēma algu, un ne jau mazu.

### **Vai Latvijas uzņēmumi izmanto video novērošanu darba vietās?**

Jā, izmanto. Mums ir daudz klientu. Gribētos, lai izmantotu vēl vairāk. Žēl, ka daudzi pērk nekvalitatīvu pakalpojumu no citām firmām. Viņi domā – kāpēc man vajag kaut ko baigi dārgu – uzlikšu kaut ko lētāku un efekts būs tāds pats, bet tā nav. Kad uzlikts, tad - ko nu vairs!

Tie uzņēmumi, kas strādā ar zemas klases tehniku, uzliek un klientam parāda - bilde ir? Jā, ir! Ieraksts iet? Jā, iet! Bet pēc tam sākas problēmas, un arguments ir viens un vienkāršs - tu taču tādu prasīji, tu pats gribēji lētāku!

Kad būvē lielus objektus, tad ģenerāluzņēmēji ir ieinteresēti izdevumu samazināšanā, lai projekta izmaksas būtu minimālas. Tāpēc apakšuzņēmējus sameklē pašus lētākos. Un tie, savukārt, lai nopelnītu, saliek maksimāli lētu tehniku. Piemēram, esmu redzējis, ka ievēlnot kabeļus sienās, kur nevar redzēt, tiek ievilkta parasti telefona vadi, un tikai izejošais galiņš ir drošības normām atbilstošs vads, tāds, kas pie atklātas liesmas 40 minūtes nedeg. Dažādi klienti tiek krāpti. Galvenais, ka signāli ir, bet reāli šī ugunsdrošības iekārta nav darba spējīga. Vestibilā, kur pietiktu ar trim apziņošanas iekārtām, uzliek vienpadsmit. Kāpēc? Lai pelnītu!







### Kādi vēl ir jūsu realizētie projekti?

Mums ir video novērošana skolās. Aptuveni piecdesmit Rīgas skolās. Rīgas dome bija paredzējusi Kuģu ielā taisīt video novērošanas centru visai pilsētai. Tā bija ļoti pareiza doma. Tāda vienota sistēma ir visās lielajās Eiropas pilsētās, lai var redzēt, kas notiek visā pilsētā.

Pagaidām kameras ir tikai vienā trešdaļā skolu. Tas ir svarīgi, lai skolā kāds neienāk ar ieročiem, kā tas notiek ārzemēs. Šis projekts ir jātūpina. Katrā skolā vajag cilvēku, kas sēž un skatās, bet tam nav jābūt policistam. Tam cilvēkam nekur nav jāiet, jo viņš redz, kas notiek ap skolu un skolā. Skolēnus viņš pazīst un redz, ja kāds svešs parādās un par to ziņo.

### Vai jūsu klienti ir arī privātpersonas?

Jā, mēs daudziem nodrošinām sirdsmieru. Cilvēks darbā redz, kas mājās notiek. Un otrādi, atrodoties mājās redz, kas notiek darbā. Tas ir viens komplekss. Viņam nav jābraukā un jāskraidā. Mēs domājam arī par sociālo sfēru. Piemēram, vientuļam vecam cilvēkam, esot vienam, var palikt slikti, un neviens par to nezina. Bet var šim cilvēkam uz rokas uzlikt speciālu aprocīti, kas reaģē uz fiziskā stāvokļa izmaiņām. Ārzemēs, piemēram, ir aproces tiem, kas slimo ar cukura diabētu, un tās, neatkarīgi no cilvēka, konkrētā laikā organismā ievada insulīnu. Aprocē ir medikaments un taimeris. Nav jāuztraucas, ka var aizmirst par zāļu lietošanu. Mūsu aprocīte mēra pulsu, asins spiedienu un kontrolē sirdsdarbību. Ja kāds no šiem parametriem pasliktinās, tad notiek savienojums ar ātro palīdzību vai firmu, kas monitorē. To var uzņemties arī apsardzes firmas, jo viņi vienai seko tam, kas notiek konkrētā rajonā. Šāds pakalpojums varētu maksāt lēti. Ja kaut kas atgadās, apsargs izsauktu ugunsdzēsējus, ārstu, policiju. Viņš reaģē - sazinās ar šo cilvēku vai viņa radiem, un ziņo, ka kaut kas nav kārtībā. Tāpat, ja cilvēks iziet no mājas un pazūd. Šobrīd

projekts 112 vēl nav pabeigts, bet Eiropā pēc mobilajiem telefoniem meklē cilvēkus, bet mums tas nav vēl līdz galam ieviests. Aprocītes arī bērniem ir noderīgas, lai vecāki sekotu, kur viņu atvases atrodas. Lai ar draugiem nedauzās pa mežu. Raidītājs varētu būt kā piekariņš, vai tāds, kā pašlaik pasaulē plaši izmanto profesionāliem slēpotājiem jakās ievietotus raidītājus. Tas nav nekas jauns, un tas jāievieš. Nedomāju, ka par sirds mieru maksāt trīs vai četrus latus abonēšanas maksu mēnesī būtu dārgi. Šodien pusdienas maksā dārgāk.

### Cik darbinieku strādā SIA *Nameks*?

Šobrīd ekonomiskā situācija mūs ir piespiedusi daļu inženieru atlaist bezalgas atvaļinājumā. Darba apjomi ir samazinājušies. Uzņēmumā strādā divdesmit pieci darbinieki. Kad jāveic liela apjoma montāžas darbi, tad ņemam apakšuzņēmējus.

### Vai krīzes laikā nevajadzētu drošībā investēt vairāk līdzekļus?

Tagad visiem ir kaut kāda nogaidīšana taktika. Visi kaut ko gaida. Gaidīšanas svētki! Nav tā, ka cilvēkiem un uzņēmumiem nav līdzekļu, bet visi kaut ko gaida... Varbūt, - pavasari un siltāku laiku! Mums arī liekas, ka vajadzētu būt savādākai attieksmei pret drošību. Tagad tiek veikti mēģinājumi mainīt likumdošanu un izskatās, ka valsts policija mēģina savas funkcijas deleģēt kādam citam. Tas ir kā kādreiz padomju laikos - atteikt kriminālvajāšanu nozieguma maznozīmības dēļ. Piemēram, ja šodien cilvēks, staigājot pa lielveikalu, paēd produktus par piecdesmit latiem, viņam neko nevar izdarīt. Viņš ir jāpalaiž vaļā, un policija uz tādu izsaukumu pat nedomā braukt. Ja pieņems jaunus likumus, tad es nesaprotu - mēs maksājam nodokļus, un kuriem tiek atalgoti policisti. Veikalam piecdesmit latu nav maza summa, un uzņēmējs pieņem darbā vairāk apsargus. Viņš maksā algas un nodokļus, viņam ir jāpērk dažādi tehniskie līdzekļi, piemēram, video novērošanas sistēmas, bet, kad viņš izsauks pašvaldības policiju, lai tā aiztur zagli, tad tā nereaģēs, bet teiks, lai paši cīnās tiesiskā kārtā vai kā grib. Diemžēl šobrīd ir šāds riņķa dancis. Lielveikalos varētu ieviest sistēmu kā lidostās un izveidot datu bāzes par tiem zaglēniem, kas staigā pa veikaliem. Es nerunāju par tiem cilvēkiem, kas tiešām ir badā. Katram no mums kāds ir piedāvājis *Calvin Klein* mēteli par pus cenu, jo, redziet, nopircis sievai, bet viņai nederot. Tie ir profesionālie zagļi, nevis trūkumā nonākuši cilvēki, kas veikalā apēd maizes gabalu.

Ieroču veikaliem biznes šobrīd iet no rokas, un ir izpirkti visi gāzes ieroči, baloniņi, elektrošoki. Pirms dažiem gadiem tas viss stāvēja plauktos un nevienam to nevajadzēja. Cilvēki ir sapratuši, ka pašiem sevi ir jāaizsargā, jo valsts to nevar izdarīt. Dzelzs durvis un restes, uzlikta mājai, nenosargās.

### Vai tiešām dzelzs durvis ar "zirnekli" neaizsargā?

Tas viss ir muļķības! Tās ir aizsardzība pret sikiem zaglēniem. Ja kāds iekāros jūsu naudu un zeltu, tad tādas durvis atvērs desmit minūtēs, izurbjot tikai vienu caurumu. Vecās Ulmaņlaika ozolkoka durvis ar atslēgām ir drošākas, jo tās ir grūtāk atvērt nekā mūsdienīgās dzelzs. Tādām durvīm ir vēl viens mīnuss, jo cilvēks pats sevi ieliek krātīnā, ja vēl uz logiem ir restes. Nedod Dievs, ka mājās izceļas ugunsgrēks, tad ārā netiks. Koka durvis var izlauzt, bet metāla sasilst un izplešas.



Andris Grigulis jūtas droši nevien kalnos,  
bet arī dzelmē

### **Vai ir bijuši arī kuriozi gadījumi?**

Jā, un ne mazums. Piemēram, vienam bagātam kungam lielā mājā uzlikām novērošanas tehniku. To izvietojām visapkārt mājai. Mēs viņam piedāvājām attālinātu novērošanu, lai tad, kad viņš kaut kur ir aizbraucis no tās vietas, var redzēt, kas mājā notiek. Viņš no tās atteicās, jo mājās pie vārtiem ir sargu mājiņa, kurā dežūrē sargs, kuram jāvēro monitori. Likteņa ironija, bet viņa prombūtnē sargs bija aizmiedzis, un, kad pamodās, visas kameras bija noskrūvētas.

### **Vai cilvēki Latvijā pietiekami rūpējas par savu drošību?**

Manuprāt, nē, jo par to sākam domāt tikai tad, kad kaut kas ir noticis. Pat, ja kaimiņiem kaut kas ir noticis, tas vēl cilvēkus neuztrauc. Tāda ir mūsu mentalitāte.

Mēs vispār kaut kā nekomunicējamies viens ar otru.

Brīnos, ka arī mūsu klienti dažreiz klusē, ja mūsu darbinieki darbu nav veikusi pietiekami kvalitatīvi. Ja kaut kas neapmierina, lūdzu, sakiet, jo visu var labot un sakārtot. Mēs nesūdzamies! Kad negodīgi cilvēki mūs apkrāpj, mēs klusējam, ja neatdod aizlienēto naudu - klusējam. Dažādiem afēristiem Latvijā ir viegli dzīvot, jo mēs viņus neapkarojam. Mēs esam klusētāji.

Labi, ka vismaz par paš aizsardzību mēs domājam un nēsājam līdzi gāzes baloniņu. Mūsu kolēģi lasa lekcijas par drošības jautājumiem, un vienreiz mēs tās apmeklējām, lai paskatītos. Man likās, ka tas, ko viņi stāsta, ir pirmās vai otrās klases skolēniem. Tas

viss likās tik zināms un pašsaprotams. Piemēram, naudu ielieciet atsevišķās kabatās, nevis visu vienā, mašīnā neatstājiēt somu vai maku, uz mašīnas priekšējā paneļa neatstājiēt vērtīgas mantas, mašīnu nenovietojiet zem kokiem un tumšās ielās! Man likās, ka tas viss ir zināms, bet izrādās, ka cilvēki to nezina. Viņi sēdēja un cītīgi konspektēja. Līdz šim laikam viņi domāja, ka mums apkārt ir tikai labi cilvēki. Diemžēl mēs paši nezinām, kā sevi aizsargāt, un tādas lekcijas ir vajadzīgas.

Cilvēkiem nav naudas, bet ir veidi, kā nodrošināt aizsardzību ar minimāliem līdzekļiem, bez dārgām tehnikām. Mums katram ir dārgs tas, kas ir mūsu mājā. Kādam citam tas var likties mazvērtīgs, bet man tā ir visa iedzīve. Viens cilvēks ir ilgi un grūti krājis naudu, lai lombardā nopirktu televizoru, un tas viņam ir liels sasniegums. Un ir šausmīgi, kad, pārnākot mājās, viņš ierauga, ka tas ir nozagts, un viss pārējais ir sadauzīts un saplēsts. Lielākajai daļai cilvēku tas ir sāpīgāk nekā, ja vienam turīgam cilvēkam nozog plazmas televizoru. Tādēļ cilvēki var dzīvoklī uzlikt pavisam lētu "blāvēju", kas nobaidīs zagli un pievērsīs kaimiņu uzmanību. Vēl noteikti jāiepazīstas ar kaimiņiem un jāuzzina, kurā dzīvoklī dzīvo pensionāre Maša, kas ir vislabākā signalizācija. Viņa visu redz, kas nāk mājās, kas aiziet, kā tas notiek un cikos. Ar viņu jāsarunā, lai piezvana, ja redz ko aizdomīgu. Un viņa piezvanīs vienmēr. Tāda kundzīte ir neatsverams informācijas avots - cikos atnāca bērns, vai viņš pīpēja trepju telpā, kas pie viņa bija ciemos. Parasti līdzekļi arī ir labi un var sniegt elementāru drošību.

Sargi pats sevi, un Dievs tevi sargā! **BP**



# informatīvo tehnoloģiju drošība ir cilvēku jautājums

Informatīvo tehnoloģiju drošība ir cilvēku jautājums – apmācības, procedūras. Galvenais ir zinošs personāls. Tehniskās lietas veido varbūt kādus 30% no visa – par to ir pārliecināts Rīgas Domes IT centra datu centra priekšnieks Kaspars Kapenieks.

## **Kāpēc izvēlējāties strādāt šajā nozarē – darbs ar datoru?**

Tas notika vēsturiski. Man mājās dators parādījās jau 6 gadu vecumā, kad radnieks atveda no Austrijas datoru „Commodore 64”, un es sāku spēlēt pirmās spēlītes, *beisikā* pirmās programmiņas programmēt, un kaut kā ar laiku tas aizgāja. Skolā par to interesējos, pēc tam studēju šajā nozarē.

## **Zinu, ka lieliem uzņēmumiem ir tāds dokuments “Informācijas tehnoloģiju drošības politika”? Kas tas ir par dokumentu un kādiem uzņēmumiem tas vajadzīgs?**

Tē es nerunāju tikai par vienu šo dokumentu, bet par informācijas drošības pārraudzību organizācijā. Šis dokuments ir ļoti redzama daļa no šī procesa, kas organizācijā būtu jāievieš.

## **Jebkurā organizācijā?**

Ja tas būs mazs uzņēmums, kurā strādā trīs cilvēki, tam nav jābūt rakstītam dokumentam. Svarīga ir būtība, lai cilvēki apzinātos, ka ir jādomā par IT drošības politiku un ka procesa komplikācija ir ļoti atkarīga no tā, cik lielā mērā informācijas tehnoloģijas ir iesaistītas šī uzņēmuma biznesā. Sākumā noteikti ir vajadzīga informācijas drošības stratēģija. Tai ir jābūt vienotai ar biznesa stratēģiju, lai informācijas drošība tiktu orientēta uz tiem pašiem mērķiem, uz ko ir orientēts bizness. Lai nebūtu tā, ka drošība traucē biznesam, bet lai drošība atbalstītu biznesu. Pēc tam, kad ir skaidra stratēģija, tiek veidota drošības politika, kurā tiek noteikts, kas ir šie informācijas resursi, kas ir jāaizsargā. Šai politikai tālāk būs pakārtoti vēl citi dokumenti, procedūras. Ja ir informācijas resursi, drošības politikā būs noteikts, ka tiesības



Kaspars Kapenieks

jāpiešķir noteiktā kārtībā, un tās jāapstiprina resursu turētājam. Savukārt pastāv noteiktas procedūras, kā notiek šī tiesību piešķiršana, - kurš kādu informāciju pieprasa, kādas formas/veidlapas tiek aizpildītas, kurš to apstiprina. Tā kā šeit būtībā es apskatu nevis vienu dokumentu, bet procesu kopumā, kura sastāvdaļa ir IT drošības politika. Lielos uzņēmumos tā būs vesela dokumentu pakete. Iespējams, tur būs, piemēram, atsevišķa politika par piekļuves kontroli informācijai un atsevišķa politika elektroniskā paraksta lietām vai tīkla jautājumiem. Tas viss ir atkarīgs no organizācijas struktūras un kā sīkāk tiek sadalītas funkcijas, kā tiek nodrošināta drošība.

#### **Vai šīs lietas nevar atstāt pašplūsmā ar domu - gan viss pats nokārtosies?**

Nekādā gadījumā. Vienmēr sākumā ir jāsaskaņo šie drošības jautājumi, lai nenotiktu tā, ka tiek veltīti ļoti daudz resursu, lai aizsargātu kaut kādu informāciju, kura būtībā nav tik svarīga, savukārt biznesam kritiskas lietas paliek ārpus drošības. Būtībā jāsāk ir ar informācijas izvērtēšanu, jāapzinās riskus un tikai tad var veidot drošības politiku.

#### **Ko nozīmē "aizsardzība pret nesankcionētu piekļūšanu"? Kā to var izdarīt?**

Nesankcionēta piekļuve ir piekļuve kādam resursam, kuram jums nebūtu tiesību piekļūt. Šis jēdziens ir ļoti plašs un pēc bū-

tības neattiecas tikai uz IT jomu, tikpat labi tā var būt piekļuve telpai, kur glabājas nauda un nebūs labi, ja tai piekļūs kurš katrs. IT jomā to var iedalīt divās daļās. Pirmkārt, tā ir fiziskā piekļuve kaut kādām iekārtām. Cilvēks, kurš nav autorizēts, var, piemēram, izslēgt elektrību, nozagt vai salauzt iekārtu.

#### **Ko šajā gadījumā nozīmē iekārta?**

Pamatā tie ir serveri, uz kuriem glabājas vai tiek apstrādāti dati, bet tās var būt arī tīkla iekārtas, dažādi rūteri, komutatori, datu glabātuves, disku masīvi. Kādreiz dzīve bija vienkārša, datus glabāja lielos disku masīvos, nebija ātru datu tīklu, caur kuriem viņus nokopēt, tie atradās milzīgos datoros. Agrāk datus varēja ierakstīt lielās lentās, kuras varēja aizvest tikai ar kravas mašīnu. Tad arī nepastāvēja risks, ka šādā veidā datus varētu kāds nozagt, jo tos nevarēja transportēt. Šobrīd man pašam kabatā ir 8 Gb *flešs* (atmiņas karte), piekarināts pie atslēgām, kuru var nopirkt veikalā par padesmit latiem un tanī var iekopēt ļoti daudz. Katrā gadījumā jebkurš cilvēks kabatā pārnēsājamā cietajā diskā var ļoti liela uzņēmuma kritisko biznesa informāciju iekopēt pāris stundu laikā un nepamanīts kabatā to iznest ārā. Tieši tāpēc šodien ir daudz lielāki riski informācijas zādzībai, piekļūstot tai fiziski. Fizisko nepieklūvi varbūt ir vieglāk nodrošināt – video novērošana, durvis, kuras nevar tāpat vien attaisīt. Otra lieta ir nodrošināt to, lai nebūtu piekļuve pašām sistēmām no cita datora. Un te rodas dilemma, jo šīs sistēmas ir tāpēc, lai tām piekļūtu. Līdz ar





to mums ir grūti nodalīt - te mums ir informācija, bet mēs klāt nevienu nelaidīsim. Cilvēki, kuri strādā ar šīm sistēmām, ir jālaiž klāt informācijai, no otras puses jānodrošina, lai viņi nevarētu iegūt vairāk informācijas, nekā tas ir darbam nepieciešams. Bet tieši to cilvēki nereti ļoti vēlas, jo tā ir ērtāk, ātrāk. Tas vienmēr ir jautājums, cik tālu katram dot pieeju kādiem datiem. Tādēļ arī nepieciešamas drošības politikas prasības, procedūras un ierobežojumi.

**Kādā nolūkā cilvēki tomēr cenšas piekļūt informācijai, kurai viņiem nebūtu jāpiekļūst?**

Iemesli jau var būt visdažādākie. Vēsturiski to bieži darīja tikai tāpēc, lai pierādītu, ka to var izdarīt. Intereses pēc to darīja jaunieši, skolnieki mēģina pārbaudīt savas spējas – ielauzties un atstāt zīmīti „es te biju”, bez kaut kāda dziļāka mērķa. Arī sabotāž programmu tikai tāpēc, ka ir naids uz visu pasauli. Šobrīd lielākoties tas ir pārvērties par ļoti plašu biznesa nozari pasaulē. Latvijā tas vēl nav tik izplatīts, un tādā ziņā Latvijas banku lietotāji var justies drošāk. Tomēr tas nenozīmē, ka kāds var būt pilnīgi drošs par kaut ko.

**Sanāk, ka drošs nevar būt ne par ko.**

Lai gan tas izklausīsies paranoiski, bet kaut kādā mērā tas tā ir. Piemēram, ar bezvadu dažādām kartiņām – bezvadu čips mūsu

pasēs, no kura attālināti var nolasīt visus pases datus. Par lētu naudu internetā ir nopērkamas iekārtas, un, ja cilvēkam garām ejot kabatā būs pase, tad visa informācija tiks nolasīta. Es zinu, ka Amerikā viens hakeris to jau ir pierādījis, ka par 250 dolāriem var uztaisīt šādu iekārtu. Viņš internetā to demonstrēja - atrodoties Sanfrancisko centrā, savā auto uz viņa datora tiek nolasītas visu garām ejošo cilvēku pasē dati. Viņš spēj izgatavot analogus, kopijas un šī elektroniskā informācija kaut kādā situācijā viņam var noderēt.

Jautājums, kā šī informācija tālāk tiek izmantota. Diemžēl tehnoloģijas bieži ir apejamas, ražotāji cenšas tās veidot neviltojamās, bet gan vienas, gan otras tehnoloģijas attīstās. Tā ir nepārtraukta attīstība.

Piekļuves vajadzības kādai informācijai var būt visdažādākās. Varbūt kāds grib nozagt kredītkartes numuru, lai nozagtu naudu. Ja darba vietā ir elektroniska atvaļinājumu uzskaites sistēma, cilvēkam atvaļinājums ir beidzies, bet viņš grib vēl kādu nedēļu, nu tad viņš ielaužas sistēmā un izlabo, ka viņam ir vēl viena brīva nedēļa. Jāskatās vienmēr, cik potenciāli liels ir ieguvums tam, kurš uzlauž sistēmu. Vēlme ielauzties ir lielāka, ja ielaužoties varēs dabūt miljons dolāru. Tādā gadījumā cilvēks būs ar mieru ieguldīt arī lielākus resursus, lai apietu sistēmu, nekā tad, ja tur varēs dabūt elektronisko trolejbusa biļeti.

### **IT jomā notiek informācijas klasificēšana pēc tās “vērtības un konfidencialitātes pakāpes”. Kādēļ, pēc kādām pazīmēm un kurš to klasificē?**

Klasificē atkarībā no tā, kādiem mērķiem šī klasifikācija paredzēta. Visbiežāk klasificē biznesa vadība, jo IT cilvēki nevar izvērtēt, cik svarīga šī informācija ir biznesam. Klasifikācija ir nepieciešama, lai vēlāk veiktu aizsardzības pasākumus šai informācijai. Var klasificēt pēc tā, cik kritiski svarīga šī informācija ir biznesam. Tas nozīmē, cik pamatīgi šī informācija ir jāaizsargā, cik bieži ir jāveic informācijas kopēšana. Jautājums ir, uz cik dārgiem datu nesējiem ir jāglabā, jo var nopirkt dārgākus un drošākus, lētākus un ne tik drošus. Līdz ar to, lai būtu tā, ka tiešām svarīgākā un dārgākā informācija tiktu vairāk aizsargāta, nekā tā, kur teiksim ir pieraksti par mājas lapas apmeklējuma statistiku, kura aizņem daudz vietas, bet nav tik svarīga. Pat, ja tā pazūd, vai kāds tai piekļūst neautorizēti, viņš ar to nekādu lielu ļaunumu biznesam nenodarīs.

### **Vai varētu būt tā, ka firmas vadītājs neizprot datorsistēmas drošības principus un datorspeciālists labāk zina, kā datus aizsargāt, kuri ir grūtāk atjaunojami utt.**

Tē jāsaprot, ka informācija un dati – tie ir dažādi jēdzieni. Biznesa vadītājs domās jēdzienos. Informācija par maniem darbiniekiem, informācija par finansēm un grāmatvedību, šī informācija sastāv no datiem, kuri glabājas dažādās vietās. Tas, ko vēlies zināt IT cilvēks, ir – cik ātri informāciju vajag atjaunot; cik ilgi šī sistēma var nedarboties; cik daudz datus pazaudēt ir pieļaujams? Biznesa vadītājs var pateikt, piemēram, ka šī informācija ir par darbinieku datu bāzi, ja pazudīs izmaiņas par vienu dienu, tas nebūs biznesam kritiski, jo to varēs ātri atjaunot, pateikt kadru daļai, lai paņem no seifa un iekopē vēlreiz sistēmā pēdējos datus. Savukārt, ja bankā būs sistēma, kur reāli notiek naudas pārskaitījumi, un tur pēkšņi pazudīs dati par vienu dienu – tā ir pilnīgi nepieļaujama situācija, tā ir reāla nauda, kuru banka vienkārši zaudēs. Šādā sistēmā nav pieļaujami vispār nekādi datu zudumi. Bet varbūt ir pieļaujams, ka kādu brīdi šī sistēma nav pieejama. Piemēram, 10 minūtes nedarbosies. Jā, klienti nevarēs pārskaitīt, tas, protams, būs slikti, bet tas ir lētāk kā nodrošināt sistēmu tik pieejamu, ka tā ar garantiju darbosies visu diennakti ar maksimālo pārtraukumu 20 sekundes gadā. Jo izmaksas pieaug eksponenciāli atkarībā no tā, cik augsts ir pieejamības līmenis.

Klasificēt var arī pēc citiem parametriem. Pēc jūtīguma – tas nosaka piekļuves iespējas informācijai. Jo informācija jūtīgāka, jo striktākas procedūras, lai tai piekļūtu. Piemērs: uzņēmuma publiskā mājas lapa. Uzņēmumam ir svarīgi, lai tā ir pieejama, un pieejamības līmenis ir ļoti augsts. Tā nav sensitīva informācija, jo tā ir publiska, jebkurš var ieiet šajā mājas lapā lasīšanas režīmā. Savukārt būs informācija, kura varbūt nebūs tik kritiska, ja kādu brīdi nestrādās. Tipiskas klasifikācijas veids ir valsts noslēpums. Ja informācija tiek klasificēta kā valsts noslēpums – piekļuve šai informācijai dod tikai tiem cilvēkiem, kuri ir saņēmuši piekļuves valsts noslēpumam. Līdzīgi uzņēmumos ir šie iekšējās klasifikācijas līmeņi. Un šo klasifikāciju var veidot biznesa vadītāji, kuri pārzina, cik kritiska ir šī informācija.

### **Ko nozīmē “augsta riska informācija”? Kādi riski eksistē? Kāpēc tā īpaši jāizsargā? Kāds ļaunums var rasties,**

### **ja neaizsargā?**

Ar riskiem ir mazliet citādi. Te jārunā par apdraudējumiem un ievainojamībām. Kad izstrādā drošības stratēģiju, tad veic risku analīzi, tiek analizēti, kādi ir iespējamie riski, kura informācija var tikt apdraudēta. Ja informācija glabājas uz servera, serveris var salūzt, var ieviesties kāds vīruss, kāds darbinieks var ļaunprātīgi sabojāt, var sākties zemestrīce. Tad tiek analizēts, kādas sekas šie apdraudējumi var radīt, cik liela iespējamība, ka šie apdraudējumi iestāsies atkarībā no tā, cik ļoti uzņēmums ir gatavs akceptēt riskus, cik maksā riskus novērst. Pastāv teorētiska iespējamība, ka Latvijā varētu būt zemestrīce, bet varbūtība ir ļoti neliela. Mēģināt šo risku novērst maksātu ļoti dārgi – teiksim, būvēt īpašu telpu, kura būtu droša pret zemestrīci, līdz ar to diez vai kāds to darīs.

Lielos uzņēmumos, lai ar šiem riskiem cīnītos, dati tiek glabāti dažādos kontinentos un dažādās valstīs. Protams, šādas sistēmas ir ļoti dārgas, bet uzņēmumi ir izrēķinājuši, ka tas viņiem ir lētāk nekā pazaudēt šo informāciju.

### **Kāda līmeņa un veidu ielaušanās gadījumi visbiežāk notiek?**

Pēdējā laikā arvien populārāki ir dažādu veidu spiegu programmatūras, tikli, vīrusi. Šobrīd ir ļoti izplūdusi definīcija, kas ir vīruss, *Trojas zirgs*, spiegu programmatūras. Tās visas ir programmas, kas tiek izplatītas, lai piekļūtu kaut kam. Bet kas attiecas uz pašu ielaušanos tieši mūsu organizācijā, nav bijuši ārēji ielaušanās gadījumi. Ir bijis, ka darbinieki viens otram padara kādus datus pieejamus un kāds tos ļaunprātīgi izdzēš. Ir gadījumi, kad darbinieki savas nezināšanas pēc paši savus dokumentus ir padarījuši tiklā pieejamus jebkuram. To pat isti nevar saukt par ielaušanos, vienkārši kāds ir pamanījis, ka viņš kaut ko var izdzēst. Tāpēc, kas attiecas uz IT drošību, galvenais aspekts ir cilvēku apmācība un informēšana. Tehniskie riski ir daudz mazāki kā tie, kas saistīti ar cilvēkiem – viņu nezināšanu un, protams, ļaunprātīgu darbību.

Piemērs, ASV tika veikts eksperiments, kuru veica drošības firma pēc uzņēmuma vadības lūguma, lai novērtētu drošību. Uzņēmuma autostāvvietā tika zemē izmētāti USB *fleši*, kuros iekšā bija kaut kāda ļauna programmatūra, kura brīdi, kad *flešu* iesprauž datorā, automātiski palaižas, aiziet ārējā tiklā un pierēģistrējas – es te biju! Rezultātā 70% no šiem izmētajiem *flešiem* pieteicās šajā ārējā tiklā, kas nozīmē, ka tie tika ielikti uzņēmuma datorā un izpildīja savu uzdevumu. Līdz ar to viņi ir iekļuvuši uzņēmuma iekšējā tiklā un būtu varējuši pieslēgties uzņēmuma iekšējai sistēmai. Tā kā neviens antivīruss tos nenokāra, jo tā tika rakstīta speciāli, lai iekļūtu šī uzņēmuma sistēmā, līdz ar to var iegūt konkrētus datus no uzņēmuma un pārsūtīt uz ārpusi. Tā laikam ir cilvēka iedzimtā interese uzzināt, kas tad ir šajā *flešā*.

### **Un kā būtu pareizi rīkoties šādā situācijā?**

Ir jāveic darbinieku apmācības uzņēmumā, kurās tiktu stāstīts, ka nekādā gadījumā nedrīkst likt datorā nepazīstamas izcelsmes informāciju. Līdzīgā veidā arī *Sony* pirms kāda laika mūzikas diskos bija ielicis programmatūru, kuru principā var klasificēt kā *Trojas zirgs*, kura instalēja īpašu aizsardzības programmatūru pret mūzikas pirātismu, par to neinformējot cilvēkus, kuri šos diskus iegādājās. Cilvēki vienkārši nopirka disku, ielika datorā, lai klausītos un tur automātiski tika uzinstalēta programmatūra, kas nepieļauj pirātisku disku klausīšanos. It kā jau neko sliktu



viņi nedarīja.

Nesen lasīju arī par gadījumu Detroitā, kur ļaundari bija uz automašīnām salīmējuši lapiņas, uz kurām bija rakstīts: “Jūs esat nelegāli novietojis automašīnu, jums jāsamaksā sods x dolāri. Lai apskatītos savas automašīnas fotogrāfijas, ejiet uz šādu interneta adresi!” Aizejot uz šo adresi, dators tiek inficēts ar vīrusu. Tā kā veidi, kā notiek ielaušanās, ir ļoti inovatīvi. Protams, ka visbiežāk tiek izmantotas sistēmas ievainojamības. Populārākajās operētājsistēmās katru mēnesi tiek atrasti „caurumi”, kas potenciālijiem ļaundariem dod iespēju nodarīt kaitējumu šiem datoriem. *Microsoft Windows* pēdējā pusgada laikā vien atrastas divas ļoti nepatīkamas ievainojamības, kas ļauj salīdzinoši vienkāršā veidā bez lietotāja ziņas datorā instalēt nevēlamu programmatūru. Šādi ievainojumi tiek atrasti regulāri, tāpēc jā rūpējas, lai datoriem savlaicīgi tiktu uzstādīti programmatūras jauninājumi.

### **Ko iegūst šis cilvēks, kurš palaiž vīrusus?**

Šeit jārunā ne tikai par vīrusiem, bet par visa veida ļaundabīgu programmatūru. Lielākoties šādas programmas tiek radītas ar mērķi izveidot pēc iespējas lielāku datoru tīklu, ko šīs programmas izstrādātājs var kontrolēt. Tipiski šāda programmatūra darbojas uz datora maksimāli noslēpjoties no lietotāja un, saņemot ārējas komandas, tās izpilda. Mērķi, kāpēc tas ir nepieciešams ir visdažādākie. Viens no izplatītākajiem ir, lai izsūtītu *spama* e-pastus, reklāmas – tirgotu *Viagru*, viltotus *Rolex* pulksteņus, utt. Ja šis sūtītājs sūtīs vienkārši no sava servera šādus *spamus*, viņa serveris tiks ātri nobloķēts, un viņš vairs nevarēs sūtīt. Tāpēc tiek veidoti inficēti datoru tīkli un šiem lietotājiem, pašiem nezinot, no viņu e-pasta tiek sūtīti *spami* citiem.

Otrs iemesls – šos datorus izmanto, lai ielauztos kaut kādās sistēmās vai biežāk, lai paralizētu sistēmu darbu. Tipiska shēma ir, ka šāda tīkla īpašnieks atrod uzņēmumu, kura biznesam internets ir ļoti būtisks, piemēram, e-veikals vai internetbanka. Vairāki simti tūkstošu datori vienlaicīgi dodas uz viņa lapu, it kā, lai kaut ko pirktu, savukārt pakalpojuma sniedzēja serveri tiek paralizēti no tāda daudzuma pircēju, un neviens reālais klients pie viņa netiek. Un tad šī tīkla turētājs sazinās ar šo e-biznesa cilvēku un piesakās palīdzēt atrisināt šo problēmu, salabot sistēmu, bet tas nemaksās maz. Tiklīdz nauda tiek pārskaitīta, tā šis uzbrukums tiek pārtraukts. Tas tāds šantāžas veids.

### **Vai tādi gadījumi ir arī Latvijā?**

Uzņēmumi jau nekad nereklamē, ja viņiem šādi uzbrukumi ir bijuši. Noteikti Latvijā ir datori, kuri ir šādā veidā inficēti ar vīrusiem, un tā īpašnieks, pats nezinot, piedalās šādos uzbrukumos. Parasti šāda mēroga uzbrukumus vērs pret lieliem uzņēmumiem.

### **“Fiziskā aizsardzība” – kā to saprast, kas IT tiek fiziski aizsargāts?**

Visas IT sistēmas ir veidotas tā, ka tām ir dažādas aizsardzības, kas nosaka, kā piekļūt, kam piekļūt, kādus datus dot. Bet, ja izdodas piekļūt fiziski šīm sistēmām, tad var nokopēt un aiznest prom pilnīgi visus datus. Līdz ar to ir svarīgi, lai nebūtu tik viegli piekļūt vietām, kur tiek glabāti dati. Tas pats attiecas uz datu rezerves kopijām, kuras ir regulāri jāveido un jāglabā kaut kur ārpus šīs nodrošinātās telpas, ja nu gadījumā ugunsgrēkā telpa iet

bojā, tad dati būtu saglabāti arī citur. Tas ir ļoti sensitīvs process, kā šie dati tiek nogādāti citur.

Tāpat fiziskā piekļuve tīklu iekārtām, caur kurām dati tiek pārsūtīti, ja kāds piekļūst šai iekārtai, viņš var nolikt kādu savu iekārtu blakus un palaist visus datus caur savu iekārtu un – nokopēt, apskatīties paroles. Tas atkarīgs no tīkla drošības un arhitektūras, ja tīkls nav īpaši aizsargāts, var būt situācija, ka, sēžot uzgaidāmajā telpā, iespraužot tīkla rozetē savu portatīvo datoru, jūs jau esat pieslēdzies šim datortīklam, panācis, ka viss tīkls iet caur jūsu datoru, un jūs redzat visu datu plūsmu, kas šajā datortīklā notiek. Tāpēc par šo drošību ir jādomā. Protams, ir aizsardzības sistēmas, kuras nodrošina, ka pat tām piekļūstot, datus iegūt nevar, jo tie ir šifrēti – gadījumā, ja ļaundaris iegūst šo datu nesēju, bez atslēgas viņš datiem nevar piekļūt. Tāpēc, ja nav iespējams nodrošināt fizisku drošību datu nesējiem, var izmantot datu šifrēšanu.

### **“Sertificēts seifs” – kādam nolūkam? Vai servera telpa tiek sargāta kā seifi Šveices bankā?**

Tas ir tāds pats seifs kā jebkurš seifs. Sertificēts nozīmē, ka kāds ir apliecinājis, ka šī seifa uzlaušanai nepieciešams noteikts spēks, tas ir trieciendrošs pret noteikta stipruma triecieniem, ugunsdrošs vismaz noteiktu laiku, atrodots ugunsgrēkā utt. Šādos seifos tiek uzglabāti, piemēram, datu nesēji. Līdzīgi ir ar datu centru, kurš tiek veidots kā seifs. Var pats meklēt risinājumus, bet pasaulē ir izdomāti jau gatavi risinājumi, kā veidot šādu telpu – seifu, šī sistēma ir sertificēta, kas nozīmē, ka tā atbilst noteiktam standartam, prasībām.

Ir pakalpojuma sniedzēji, kas piedāvā uzņēmumiem izvietot savas iekārtas šajās augstas drošības telpās, kas tiek attiecīgi apsargātas.

### **Vai mūsdienās arī informāciju glabā dzelzs seifos, aiz biezām durvīm, ar sarežģītu ciparu kombinācijas sistēmu?**

Mūsdienās parasti veido vismaz divu līmeņu piekļuves informācijai – fiziska atslēga, elektroniska kartiņa, čips vai kas cits, kas tev jānes līdzi; bet otra būs pin kods vai kaut kas no biometrijas – pirkstu nospiedums, acs skeneris. Arī Latvijā es zinu, ka ir uzņēmumi, kur viens no drošības elementiem ir pirkstu nospiedumu skeneris.

### **Ko nozīmē “ugunsmūris”? Kādēļ tādu vajag? Kādas drošības iekārtas vēl eksistē?**

Ja jums, piemēram, ir sava mājas lapa, kura atrodas uz servera, tad ugunsmūris ir iekārta vai programmatūra, kas laidīs cauri tikai tādus pieprasījumus, kas ies uz jūsu mājas lapu, neko citu. Ja kāds mēģinās nokopēt failus no servera, ugunsmūris neatļaus piekļuvi serverim, lai nebūtu iespēja uzlauzt kādu paroli vai kaut ko sabojāt.

“Ugunsmūris” ļauj administratoram noteikt kādiem pakalpojumiem uz kādiem serveriem, drīkstēs piekļūt caur tīklu. Protams, ugunsmūris pats par sevi nav panaceja.

### **Tad arī tam var izlauzties cauri, ja ļoti grib?**

Pat ne tā. Neviens no drošības risinājumiem nav tāds, ko var nopirkt, nolikt un ar to viss ir atrisināts. Visas šīs sistēmas strādā tikai un vienīgi tad, ja tās ir konkrēti nokonfigurētas. Šī sistēma

pati tā vienkārši nedarbojas, sistēmu uzstādot, kādam ir jāpasaka, kādi pakalpojumi atradīsies uz kādiem serveriem, kurš varēs piekļūt caur tīklu. Jāpasaka, ka šis pakalpojums būs pieejams tikai no šīs adreses un ne no vienas citas. Ja tas netiek izdarīts, tad “ugunsmūris” ir kā durvis, kas stāv vaļā.

### **Kādas drošības sistēmas vēl mēdz būt?**

Drošības risinājumi ir ļoti daudz un dažādi. Ir dažādi filtri, kas ļauj pēc satura bloķēt vai atļaut piekļūt pie konkrēta satura. Piemēram, uzņēmums nevēlas, lai no viņa datoriem kāds ietu uz lapām, kas satur vardarbību. Tas varētu būt aktuāli skolās. Vēl ir

līmenis, viss ir ar 12 simbolu garām parolēm, ar lieliem un maziem burtiem, speciāliem simboliem, parole jāmaina vienu reizi mēnesī. Tad, ienākot šādā uzņēmumā, jebkuram darbiniekam zem klaviatūras ir pielīmēta viņa parole. Pārspīlētā drošība noved pie pretēja efekta.

Vēl viens inovatīvs veids, kā pēdējā laikā mēdz izplatīt ļaundabīgo programmatūru, ir ar filmām. Liekas, ka filmā nekāds vīruss nevar būt. Esmu redzējis, ka internetā ir novilkta filma, kas izskatās pavisam parasti, bet, mēģinot palaist, parādās uzraksts, ka filma ir šifrēta ar tādu un tādu programmu, lūdzu, aizējiet uz konkrētu mājaslapu, uzinstalējiet šo programmu un jūs varēsiet noskatīties

Jo vairāk cilvēks par sevi izvieto informāciju publiskā telpā, jo vieglāk ir izmantot šī cilvēka identitāti, personīgus datus, lai pēc tam kaut kādā veidā ar to manipulētu. Kaut vai zvanot uz banku, ja esam aizmirsuši paroli, mums uzdod jautājumus. Ja ir iespējams atbildēt uz jautājumiem pēc tā, kas ir atrodamas internetā, nu tad tas ir reāls risks, ka kāds var iegūt šo internetbankas paroli šādā veidā.

risinājumi, kas analizē tīkla plūsmas pēc jau zināmiem uzbrukuma paraugiem, tiklīdz rodas aizdomas, ka tas ir uzbrukums, tā šie dati tiek bloķēti. Bet arī šīs sistēmas ir ļoti uzmanīgi jākonfigurē, lai legāli pieprasījumi netiktu uztverti kā uzbrukumi. Ir arī dažādi drošības skeneri, kas arī zina par dažādām ievainojamībām un pārbauda tīkla iekārtas, vai tajās ir uzlikti pēdējie labojumi. Arī pretvīrusu programmatūra un spiegu programmu ķērāji. Tie var darboties gan uz datora, gan tīklu plūsmās, pārbaudīt datus uz serveriem un pārbaudīt e-pastus.

### **Par uzbrukumiem...**

Plaši izplatīts uzbrukšanas veids ir *social engineering*, kad piezvina pa telefonu: te no IT departamenta, mums te ir problēma, vai jūs varētu pateikt savu paroli, lai mēs novērstu problēmas. Protams, ka zvanītājam nav nekāds sakars ar uzņēmumu, ka tā ir ļaunprātīga rīcība. Ar labām pārliecināšanas spējām ir iespējams izvilināt no cilvēkiem būtisku informāciju. Tad vairs nav nozīmes tam, cik sarežģītas un dārgas drošības sistēmas ir uzliktas. Kamēr lietotāji nebūs apmācīti, ka nekad un neviens IT speciālists neprasa paroli, tikmēr būs cilvēki, kuri veiksmīgi darbosies šādā veidā. Vēl viens reāls gadījums, kur uzņēmumā, kur ir augsts drošības

filmu. Ja kāds tā arī izdara, viņš ir uzinstalējis spiegu programmu savā datorā, bet filmu tā arī neieraudzīs. Tāpēc ir jautājums par lietotāja informēšanu, izglītošanu šajās lietās. Protams, ir filmas, kurām ir vajadzīga speciāla programma, lai to noskatītos, uz to arī cilvēki spekulē. Tāpēc filmas jāpērk veikalā, nevis jānolādē no interneta un eksperimentēt.

### **Kā izsargāties no datorvīrusiem?**

Pirmkārt, neko neinstalēt, ko jums piedāvā, ja jūs pilnīgi droši nezināt, kāpēc to jāinstalē. Ļoti izplatīts veids, kā izplatīt vīrusu, ir, ieejot kādā mājas lapā, tur parādās uzraksts „Skenē jūsu datoru pret vīrusiem. Atrada vīrusu tādu un šādu. Lai no tā atbrīvotos, uzinstalējiet jaunāko antivīrusa programmu 2009”. Protams, šis antivīruss tieši ir vīruss. Tāpēc uz datora ir jābūt kādam labam antivīrusam. Bieži vīrusi izplatās arī ar *flešatmiņu*, tāpēc jābūt uzmanīgam. Ir tāda lieta, ka, ieliekot datorā kompaktdisku vai flešu, to var nokonfigurēt tā, ka tiek automātiski palaista kāda programma uz tā. Tas domāts, lai atvieglotu lietotājiem dzīvi un ieliekot, piemēram, Tildes Biroja instalācijas disku, tā instalācija sāktos automātiski. Taču tā vietā varētu būt vīruss, līdz ar to datoram var atslēgt to iespēju, ka kaut kas atveras automātiski, līdz



ar to, ievietojot inficētu iekārtu, var apskatīties pirms atvēršanas. Tādā veidā šis vīruss neizplatās automātiski.

Bieži inficētas ir internetā esošās pirātiskās programmas, lai apietu drošības sistēmas. Internetā pastāv *underground* ekonomika, kur tiek tirgoti kredītkaršu numuri, dažādi piekļuves kodi, piekļuve zombēto datoru tīkliem – samaksājot noteiktu summu, jūs no zombēta datoru tīkla turētāja varat nopirkt tiesības kaut ko darīt ar šo tīklu, piemēram, sūtīt reklāmas, iegādāties e-pasta datu bāzes. Tā būtībā ir ekonomikas nozare.

tikšanās, lai rastu kādu iespaidu par cilvēku, ieiet internetā un pameklē informāciju, kas tad par šo cilvēku ir atrodams.

Jo vairāk cilvēks par sevi izvieto informāciju publiskā telpā, jo vieglāk ir izmantot šī cilvēka identitāti, personīgus datus, lai pēc tam kaut kādā veidā ar to manipulētu. Kaut vai zvanot uz banku, ja esam aizmirsuši paroli, mums uzdod jautājumus. Ja ir iespējams atbildēt uz jautājumiem pēc tā, kas ir atrodams internetā, nu tad tas ir reāls risks, ka kāds var iegūt šo internetbankas paroli šādā veidā.

Plaši izplatīts uzbrukšanas veids ir *social engineering*, kad piezvana pa telefonu: te no IT departamenta, mums te ir problēma, vai jūs varētu pateikt savu paroli, lai mēs novērstu problēmas. Protams, ka zvanītājam nav nekāds sakars ar uzņēmumu, ka tā ir ļaunprātīga rīcība. Ar labām pārliecināšanas spējām ir iespējams izvilināt no cilvēkiem būtisku informāciju. Tad vairs nav nozīmes tam, cik sarežģītas un dārgas drošības sistēmas ir uzliktas. Kamēr lietotāji nebūs apmācīti, ka nekad un neviens IT speciālists neprasa paroli, tikmēr būs cilvēki, kuri veiksmīgi darbosies šādā veidā.

### **Kā Jūs kā speciālists vērtējat to, ka cilvēki ir ļoti atklāti un paši par sevi izvieto informāciju dažādos publiskajos portālos, piemēram, draugiem.lv?**

Ir cilvēki, kam patīk atrasties dzeltenajā presē, rādīt, kur viņi dzīvo, ko viņi ēd, kur ir bijuši, ko velk mugurā. Tā jau ir katra paša darišana. Es tikai varu pateikt, ka cilvēki bieži vien neaizdomājas par to, cik internets ir publisks. Ir cilvēki, kas raksta *blogu* un domā – kurš tad nāks uz manu *blogu* un lasīs? Es pats esmu dzirdējis stāstus, kur cilvēks ir *blogā* rakstījis kādas intīmas, personīgas lietas, kuras viņš domājis labiem draugiem lasīšanai. Pēc tam viņš aiziet uz kādu biznesa tikšanos un pēkšņi no biznesa partneriem, būtībā svešiem cilvēkiem saņem tādas divdomīgas piezīmes. Pēc tam tikai saprot, ja *google* ieraksta viņa vārdu un uzvārdu, pirmais, kas parādās, ir viņa *blogs*. Ļoti bieži cilvēki pirms

### **Kas ir “hakeris”, “krakeris”, “lamers”?**

Vēsturiski ar terminu *hakeris* saprot cilvēku, kas mēģina ielauzties kaut kādās sistēmās. Termins, kas apzīmē ļaundarus. Šobrīd ir iespēja sertificēties, kā „certified ethical hacker”, kas apliecina, ka šis cilvēks ir drošības speciālists, kas piedāvā savus pakalpojumus uzņēmumiem, mēģinās ielauzties tavās sistēmās un pārbaudīs to drošību.

*Krakeris* ir kaut kas līdzīgs ar to atšķirību, ka *hakeris* ir gudrs un zina, ko dara, bet *krakeris* bez īpašām zināšanām vienkārši mēģina kaut ko salauzt, ielauzties, izmēģina kaut kādus ielaušanās rīkus, nu un dažreiz arī paveicās.

Nu, un *lamers* ir apzīmējums cilvēkam, kurš neko daudz no datorā nesaprot. Tas tāds iekšējais sarunvalodas žargons.

### Ko nedrīkst darīt internetā? Kāpēc?

Pats par sevi nedrīkst darīt neko, kas aizliegts ar likumu, skatīties bērnu pornogrāfiju, nodarboties ar jebkādu pirātismu. Par šīm lietām vienkārši vienā jaukā dienā pie jums var atnākt policija, un tas var slikti beigties, nerunājot vispār par to, ka tas ir neētiski. Un noskaidrot to, no kura datora tiek darīts kaut kas nelikumīgs, ir vienkārši. Tāpēc jau cilvēki izmanto šos zombētos tīklus. Jūs varat pat nenojaust, ka, piemēram, no jūsu datora tiek organizēta nelegāla bēgļu transportēšana.

Protams, jāizvairās no šaubīgām mājas lapām, kas parasti ir orientētas uz margināli legālām lietām – uzlaušanas, hakeru programmatūrām, šajās lapās izejot, nereti jūsu dators tiek inficēts.

### Cik, jūsuprāt, sabiedrība ir informēta par to, ko drīkst, nedrīkst internetā darīt un kas ir droši?

Es zinu, ka palaižam tiek rīkotas „security awareness” akcijas. Nesen bija akcija bērnu drošībai – brīdinājumi nesarunāties internetā ar svešiniekiem. Būtu nepieciešama sabiedrības informēšanas kampaņa tāda pati, kā par braukšanu dzērumā, par sprādzēšanos. Spriežot pēc savas pieredzes, sarunās ar cilvēkiem *security awareness* līmenis ir ļoti zems, tāpat izpratne par to, kādas tam var būt sekas. No otras puses nevajag arī cilvēkus ļoti sabaidīt, lai viņš turas no datora pa gabalu, jo viss var notikt. Ja jau jūs nedarāt neko nelikumīgu, nelienat apšaubāmās mājas lapās, neinstalējat bez sapratnes kaut ko, tad tomēr ir diezgan droši.

Runājot par apmācību, drošība būtu viena no pirmajām lietām, kas būtu jāmacās, pirms cilvēku laist pie datora. Pasaulē tas pilnīgi noteikti ir skolu programmās, un tiek plaši veiktas sabiedrības informēšanas kampaņas.

Vēl jau ir tāda vienkārša lieta, kad cilvēki mājās nopērk sev bezvadu *rūteri*, lai būtu internets, tad drīz vien šo mājas internetu lieto arī visi kaimiņi.

### Nopērkot datoru – kas un kādā secībā jādara, lai nebūtu nepatīkšanas?

Dators parasti nāk ar priekšinstalētu operētājsistēmu. Vispirms jāpārlicinās, vai ir aktīvs antivīruss. Pareizi būtu arī uzinstalēt visus pēdējos jauninājumus operētājsistēmai un tad pieslēgt datoru internetam, problēma ir tā, ka šos labojumus visvienkāršāk ir ielādēt no interneta. Tad nekas cits neatliek, kā datoru pieslēgt internetam. Vienīgais, ko noteikti vajag pārlicināties, lai datoram noteikti būtu „ugunsmūris”. Pirms dažiem gadiem redzēju eksperimentu, kā jaunu *Windows XP* uzinstalētu datoru pieslēdz internetam bez „ugunsmūra”. Trīs minūšu laikā uz šī datora jau bija trīs vīrusi.

### Vai bezvadu datu pārraidē nav viegli pārtvert informāciju?

Ja jūs aizejat uz interneta kafējnicu, kur ir bezmaksas internets, tad visu informāciju, kas iet no jūsu datora, jebkurš cits, kas sēž blakus ar savu datoru, bez lielām tehniskām zināšanām var redzēt. Viņš var pārķert datu plūsmu, kas ir gaisā. Tajā brīdī, kad mēs pieslēdzamies internetbankai, ir cita situācija, jo šis savienojums ir šifrēts. Neviena internetbanka nestrādā ar nešifrētu savienojumu. Tāpēc, tiklīdz mums pārlūkā parādās zīmīte ar atslēdziņu, kur var redzēt, ka savienojums ir šifrēts, mēs varam būt droši, ka mūsu savienojumu neviens nevarēs pārtvert, vai tas būtu vadu,

vai bezvadu savienojums. Ir jāskatās, vai ir sertifikāts, ar kuru šis savienojums tiek parakstīts. Visas jaunās pārlūkprogrammas brīdina, ja kāds mēģina pieslēgties kādai šifrētai mājas lapai, kurai sertifikāts nav derīgs, vai šī mājas lapa nav uzticama. Par šo lapu uzticamību rūpējas speciālas organizācijas, kas izsniedz elektroniskus sertifikātus, kur organizācija vispirms pierāda, piemēram, ka tā tiešām ir banka. Aizsūta apliecinātos dokumentus, ka tā tiešām ir banka un saņem sertifikātu, kurā apliecināts, ka sertifikāta īpašnieks ir konkrētais uzņēmums. Sertifikāta izsniedzējs ar reālu naudas summu garantē, ka, ja gadījumā sertifikāts ir izsniegts kādam, kas tomēr nav tas uzņēmums, tad viņš segs zaudējumus.

### Cik droši ir veikt dažādus naudas pārskaitījumus internetā?

Vienmēr jāpārlicinās, kas ir šis uzņēmums, kam jūs dodat savu kredītkartes numuru. Bieži kredītkaršu datus neapstrādā pats uzņēmums, interneta veikals, jūs automātiski tiekat pārdresēts uz kādu bankas lapu, kurā jūs ievadāt visus maksājuma datus un pārdevējs saņem apstiprinājumu no bankas par to, vai transakcija bija veiksmīga, vai nē. Un nevienā brīdī viņš neiegūst informāciju par jūsu kredītkarti. Savukārt, ja lapā, caur kuru jūs pārskaitāt naudu, neparādās šī ikona, ka ir šifrēts savienojums un nav iespēja apskatīt sertifikātu, tad nekādā gadījumā naudu pārskaitīt es neieteiktu.

### TOP 3 drošības stubumi.

Izplatīts mīts ir, ka cilvēkam ir dators, uz kura viņš glabā savus dokumentus organizācijas tīklā, kad cilvēkam piedāvā iespēju dokumentus glabāt uz servera, un cilvēkam rodas pretestība: “Kā tie ir mani dokumenti manā datorā, es visu kontrolēju, bet tagad viņi glabāsies kaut kur citur, projām! Nē, nē, nē! Tie man ir svarīgi dokumenti, tos nekur citur nevar glabāt.” Cilvēki neapziņās, ka dators, kas stāv zem galda, ir pieejams jebkuram, tur var piekļūt kolēģi pusdienu pārtraukumā, apkopēja, visiem tīkla administratoriem ir piekļuve datoriem, bet serveriem, kuri atrodas slēgtā telpā, kuriem piekļūst pāris cilvēku, ko aizsargā speciālas drošības sistēmas, tur dati ir daudz drošāki.

Vēl tipisks mīts, - cilvēki uzskata, ka viņi internetā ir anonīmi. Ierakstot komentāru *Delfos*, cilvēkam liekas, viņš var pateikt jebko un tam nebūs seku. Ja šis komentārs var izraisīt kādu institūciju interesi, tad atrast rakstītāju nav sarežģīti. Ir ļoti viegli noskaidrot, no kura datora rakstīts komentārs. To var noskaidrot tiesībsargājošās iestādes vai arī šīs mājaslapas īpašnieks līdz noteiktam līmenim. Cilvēki reizēm iedomājas, ka internets ir kā milzīga bibliotēka, kurā ir simtiem tūkstoši grāmatu, es aiziešu pie plaukta, uz labu laimi paņēmu grāmatu un ierakstīšu kādu rupjību. Visdrīzāk, ka neviens mana mūža laikā neatradīs šo manu ierakstu. Savukārt internetā viss ir meklējams, atliek ierakstīt *google* vārdu un uzreiz pateiks, tajā grāmatā, tajā lappusē. Tāpēc te ir ļoti būtiska atšķirība. Cilvēkiem ir priekšstats, ka datu ir tik daudz, ka kaut ko ierakstot neviens tāpat nepamanīs, bet meklēšanas iespējas ir tik efektīvas, ka var ļoti viegli atrast.

Arī iepriekš minētā paroles glabāšana zem klaviatūras vai galda augšējā atvilktnē ir tas pats, kā mājas atslēgu paslēpt zem tepīķiša vai puķpodā. **BP**



# Par naudu nopirkta pārākuma sajūta

*Ontopsiholoģija, saientoloģija, līderības skolas, socionika* – jaunas zinātnes, skolas, reliģijas, personības attīstības treniņi – tā viņi paši sevi dēvē. Profesionāļi un eksperti par viņiem saka – sektas, šarlatāni, biznesa projekti.

Ikvienā sabiedrībā vienmēr ir bijis un būs zināms procents cilvēku, kuri ir gatavi ticēt brīnumiem, pūšļošanai un pašpasludinātiem “mesijām”, kā arī tam, ka psiholoģiski treniņi var radikāli mainīt viņu dzīvi. Tas šiem “jaunu un universālu metožu” izgudrotājiem nodrošina pastāvīgu ienākumu avotu, jo daudzi no viņiem darbojas, izmantojot daudzlīmeņu marketingu (*Multi-level Marketing*), kur viens turīgs cilvēks iesaista nākamo. Viena no galvenajām viņu mērķa auditorijām ir uzņēmējs.

Visām šīm kustībām ir atstrādāta efektīva shēma, kā ļoti ātri noskaidrot, kas tu esi, un tikpat strauji viņi vienmēr zaudē interesi, tiklīdz uzzina, ka tev nav naudas vai arī pārlicinās, ka tu esi ziņošs un ka tev nav personības problēmu. Viņus interesē nauda, un viņiem ir informācijas avoti un veidi, kā uzrunāt psiholoģiski nelīdzsvarotus, bagātus cilvēkus.

## **Kas jāsaprot ar jēdzienu “psiholoģiskā drošība”?**

Drošības sajūta neapšaubāmi ir psiholoģisks jēdziens. Tas izsaka to, cik cilvēks jūtas drošs vai nedrošs. Pēc Maslova piramīdas tā ir otrā svarīgākā vajadzība. Drošības sajūta veidojas no tā, cik neapdraudēts ir cilvēka pašvērtējums un pašcieņa, svarīgi, lai netiek sagrauts viņa Es, lai viņš nejūtas pazemots, lai nezaudē savu autonomiju un patstāvību.

## **Ir nācies dzirdēt, ka dažādos grupu psiholoģiskos treniņos tiek apdraudēta cilvēka psiholoģiskā drošība?**

Psiholoģisko treniņu jēdziens ir ļoti plašs. Tādēļ sāksu ar nelielu ekskursu vēsturē. Vēsturiski ir veidojušās divas atšķirīgas grupu darba pieejas. Viena ir saistīta ar no Vācijas uz Ameriku emigrējušu psihoterapeitu Kurta Levina vārdu. Viņš kļuva par vienu no pirmajiem Amerikas sociālās eksperimentālās psiholoģijas izveidotājiem. Viņš pētīja grupu dinamiku un attīstību, un viņa vadībā 1947.gadā tika izveidots treniņu centrs, kurā pētīja grupas procesus. No šīs pieejas vēlāk sāka veidoties lietišķo iemaņu treniņš. Cilvēki šeit apguva praktiskas iemaņas, piemēram, prasmi klausīties, argumentēt, kā konkrētās situācijās izturēties, prasmi publiski uzstāties, strādāt komandā. Tas ir viens veids, ko es sauktu par lietišķo iemaņu treniņu. Otra tradīcija nāk no Karla Rodžersa, kurš ir viens no humanistiskās psiholoģijas pamatlicējiem. Viņš pagājušā gadsimta piecdesmitajos gados sāka veidot tā saucamās “tikšanās grupas”, kuru mērķis bija atklāt cilvēka patieso Es, viņa radošo potenciālu un viņa iespējas. Tos bieži vien dēvē par personības izaugsmes treniņiem. Vēlāk šādu grupu darbu plaši izmantoja humanistiskās, eksistenciālās psiholoģijas ietvaros. Personības izaugsmes treniņi sazarojās vēl plašāk. Ir treniņi, kas notiek viena ļoti autoritatīva līdera vadībā. Otrajā



Foto: Toms Grīnbergs, LU Preses centrs

Viesturs Reņģe

gadījumā - grupas vadītājs ir vairāk mediators, kas veicina grupas atvērtību.

Tātad varam runāt par divu veidu treniņiem - lietišķajiem un personības izaugsmes. Lietišķo iemaņu treniņā nekāda sirds kratīšana un savu iekšējo problēmu risināšana netiek prasīta. Uzmanība tiek pievērsta cilvēka uzvedībai un ar to saistītu iemaņu apgūšanai. Pretstats ir personības izaugsmes treniņi, kas prasa pašatvēršanos, pašatklātību, dalīšanos pārdzīvojumos ar grupu. Tātad divi visai atšķirīgi virzieni.

Manā uztverē problēmas, kas cilvēkiem rodas, ir saistītas ar personības izaugsmes treniņiem.

**Latvijā ir tendence, ka liela daļa turīgu cilvēku apmeklē dažādus psiholoģiskos treniņus, skolas, akadēmijas, kam ir skaisti nosaukumi un kas maksā ievērojamas naudas summas, bet patiesībā tam ir visai mazs sakars ar psiholoģiju un zinātni. Kā Jūs to komentētu?**

Latvijā šobrīd ir populāras autoritāras treniņu grupas, kur tiek prasīta bezierunu pakļaušanās grupas vadītājam - viņa uzskatiem un dzīves pieredzei. Faktiski šādu grupu mērķis ir panākt, lai grupu dalībnieki skatās uz dzīvi tieši tāpat, kā to dara grupas vadītājs. Tas ir risks cilvēka psiholoģiskajai drošībai, jo tādā gadījumā

grupas dalībniekiem zūd savas personīgās identitātes un sava Es izjūta, viņi zaudē savu patstāvību un autonomiju un kļūst atkarīgi no šī vadītāja un līdera.

**Parasti viegli ietekmējami cilvēki dodas uz grupu treniņiem, lai nostiprinātu savu personīgo identitāti, bet nereti notiek pretējais.**

Tā ir, jo autoritārās grupās ir diezgan liels risks to zaudēt.

**Paradoksāli, bet pēc izietā treniņu kursa vairums cilvēku tomēr domā, ka ir nostiprinājuši savu Es izjūtu, jo viņiem tiek iestāstīts, ka viņi ir sakārtojuši sevi.**

Ko cilvēks šādās grupās zaudē un ko iegūst? Es domāju, ka šādās grupās visbiežāk iegūst pārkuma sajūtu pār citiem. Viena no pazīmēm, kas raksturīga šādu grupu apmeklētājiem, ir tā, ka viņi pēc tam raugās uz citiem cilvēkiem tā kā no augšas, un domā, ka viņi tagad ir kaut kas vairāk nekā visi pārējie, jo viņi ir spējīgāki, bet no malas vērojot viņu uzvedību, tas izskatās anekdotiski, smieklīgi un traģiski. Viņi faktiski ir zaudējuši paškritiku, spēju vērot sevi no malas un viņiem dominē paaugstināta pašvērtējuma pārliecības par sevi, kas nav adekvātas. Reizēm viņi ir ieguvēji, ja to vispār varam saukt par ieguvumu, jo iespējams, ka paši viņi

jūtas vairāk nekā labi, ja var uz pasauli skatīties ar pārākuma sajūtu. No otras puses - zaudētāji viņi ir pilnīgi noteikti, jo ir nācies atteikties no kaut kā svarīga - no saviem principiem, pilnībā pieņemot to ideoloģiju un dzīves uzskatus, kas viņiem tiek iedvesti grupā. Es pasvītroju vārdu - iedvesti! Bieži vien autoritatīvā treniņa grupas tiek būvētas pēc šāda principa - vispirms cilvēks tiek psiholoģiski salauzts un viņam tiek parādīts, ka viņš kā personība pašlaik nav nekas, ka viņš ir pilnīgs *lūzers*, neveiksminieks, un vienīgā cerība ir pārņemt grupas vadītāja uzskatus, ideoloģiju, tas viņus glābs no esošās situācijas un vedīs pretim panākumiem. Grupas līderis ir bagāts, veiksmīgs un talantīgs.

### **Kas tiek darīts pēc tam, kad cilvēka pašapziņa pilnībā tiek sagrauta?**

Pēc tam, kad tiek sagrauti cilvēka iepriekšējie uzskati par sevi, tiek veidota neadekvāta sevis uztvere, bieži vien, nepamatoti augsts pašvērtējums. Nereti tas nekādi neiet kopā ar realitāti. Kas vēl ir svarīgi - dalība šādās grupās nav bez maksas! Cilvēkam ir

**Man ir stāstījuši, ka, ja kāds grupas dalībnieks nolemj pamest *Līderības skolu*, tad citi grupas dalībnieki visu nakti stāv pie loga lūdzas un apelē pie viņa sirdsapziņas, ka viņš ir nekrietni rīkojies attiecībā pret pārējiem, ka viņam ir jāatgriežas - šo izglītību nevar pārtraukt.**

Tad tā nav psiholoģiskā treniņa grupa, bet kulta grupa. Psiholoģiskā treniņa grupai un kulta grupai ir pilnīgi atšķirīgas slodzes. Kulta grupa ir izveidota apvienība, kur visi apzinās savu piederību tai, un tur ir svarīga šī jaunā sociālā identitāte. Tur parādās tās iezīmes, kas ir raksturīgas reliģiskām sektām. Cita lieta ir kursu apmeklējums, piemēram, *Neirolingvistiskā programmēšana*.

Personības izaugsmes grupās ir tādi noteikumi, ka jebkurš biedrs jebkurā brīdī grupu var pamest, bet sākumā tiek panākta vienošanās, ka, pirms to darīt, ir jāatnāk uz nodarbību un pārējiem grupas dalībniekiem ir jāpaziņo par savu aiziešanu. Protams, ka tad, kad tas tiek darīts, sākas zināma "smadzeņu skalošana", jo grupas dalībnieki cenšas viņu motivēt palikt un mēģinot pārliecināt izdara spiedienu. Viņi saka, ka tas nav prāta darbs, ka iesāk-

Faktiski šādu grupu mērķis ir panākt, lai grupu dalībnieki skatās uz dzīvi tieši tāpat, kā to dara grupas vadītājs. Tas ir risks cilvēka psiholoģiskajai drošībai, jo tādā gadījumā grupas dalībniekiem zūd savas personīgās identitātes un sava Es izjūta, viņi zaudē savu patstāvību un autonomiju un kļūst atkarīgi no šī vadītāja un līdera.

jāiziet caur smagiem psiholoģiskiem šķēršļiem - atteikšanās no sevis, pazemojumiem, un tādēļ, ja cilvēks ir šādu ieguldījumu devis - naudu, pārdzīvojis grūtības, tad viņam savās acīs ir jāatrod savai rīcībai attaisnojums, ka tas nebija veltīgi, ka tas kaut ko ir devis. Ja viņš pēc tam dzīvē gūst kaut vai vismazāko panākumu, tad to uzreiz piedēvē šīm mācībām un grupai. Bet, vai tas patiešām tā ir bijis nav zināms, jo to neviens nav pētījis, ko vēl reāli cilvēks iegūst bez minētās subjektīvās pārliecības.

### **Cik zinu, tad šādu grupu dalībnieki turpina sadarboties arī pēc tam, kad ir beiguši šīs mācības.**

Veidojas tāds kā korporatīvais tīkls. Piemēram, ontopsiholoģija - tas laikam ir uz mūžu, bet tādi kursi kā, piemēram, dažādas līderības akadēmijas tomēr nav mūža pienākums. Cieši savstarpēji sakari vairāk ir raksturīgi grupām, kuras ir no ārpasaules noslēgtas. Tās pēc savas būtības ir kulta grupas, jo to dalībnieki nedrīkst citiem stāstīt, kas grupā notiek.

Ir pilnīgi normāli, ja cilvēki, kas kopā mācījušies vai kaut ko darījuši, dažreiz satiekas arī pēc tam, jo viņiem ir solidaritātes jūtas.

tais jānovēd līdz galam, ka pie pirmajām grūtībām nevajag padoeties. Parasti tas attiecas uz konkrētu nodarbību ciklu - 10 līdz 20 nodarbībām, bet tas nav uz visu mūžu. Citādi ir kulta grupās. Es uzskatu, ka, ja mēs šādos vingrinājumos iesaistāmies, tad mums ir jābūt pietiekami uzmanīgiem un pietiekami piesardzīgiem, un jāmēģina saprast kādi ir patiesie grupas un līdera mērķi, un kādas ir turpmākās dzīves perspektīvas. Psiholoģiskais efekts, kas var tikt sasniegts, ietekmējot grupas dalībniekus, var būt ļoti liels, jo parasti šādu grupu vadītāji patiešām ir harizmātiskas personības. Viņiem noteikti piemīt sugestijas spējas un spējas ietekmēt. Viņi prot izmantot neverbālo komunikāciju - grimases, žestus, skatienu, un radīt psiholoģisku atkarību no vienas puses, līdz ar to nav grūti cilvēkam radīt eiforiju, un viņš jūtas ļoti apmierināts ar sevi, ar dalību grupā un vienreizīgo vadītāju.

Manuprāt, ontopsiholoģija atgādina autoritatīvu kulta grupu. Piemēra pēc atgriezišos pie psiholoģiskā treniņa grupām, jo man ir pieredze šādu grupu vadīšanā. Sākumā es ļoti priecājos, kad nodarbības beigās visi dalībnieki bija apraudājušies un sajūsminājās - *cik labi mums te viss notiek, jūtamies kā būtu citi cilvēki,*



*tagad esam atvērti dzīvei!* Tas bija kā kompliments man. Tikai ar laiku es sapratu, ka šādu eiforiju ir diezgan viegli radīt, bet no otras puses - tā nav ilglaicīga - pēc dažām nedēļām cilvēki atceras tikai to, ka ir bijuši nodarbībās un toreiz bija labi, bet kāda tam visam jēga tagad? Šis bija viens no iemesliem, kāpēc rietumos psiholoģiskā treniņa grupas sāka zaudēt savu popularitāti. Pētījumi par lietišķo iemaņu saskarsmes treniņu grupām rādīja, ka efekts no tām nav ilglaicīgs. Tās rada eiforiju un pārliecību par sevi, savām spējām, bet tikai uz laiku. Tas viss izzūd, un no otras puses tas ir prasījis pietiekami lielus laika resursus. Ja tas notiek uzņēmumā, tad tā ir diezgan liela nauda. ASV pagājušā gadsimta septiņdesmitajos gados šādi treniņi zaudēja savu popularitāti, bet pie mums Latvijā tie ap to laiku tikai sāka parādīties.

Vēl cita lieta ir tas, kas pie mums ir populāri tādi, ko sauc par komandas veidošanas treniņiem, bet tam ir mazs sakars ar to, ko ārzemēs saprot ar šo apzīmējumu. Tur komandas veidošana ir viens no psiholoģiskā treniņa paveidiem, bet pie mums tie vienkārši ir vingrinājumi, kas paredzēti grupas saliedēšanai, ja

par zinātnisku, vai nē. Tās ir starptautiski atzītas publikācijas. Ontopsiholoģija atsaucas tikai uz sevi un nevienā zinātniskā izdevumā šis vārds pat netiek pieminēts. Psiholoģija ir zinātne, un ir jāveic empīriski pētījumi ar konkrētām metodēm, izmantojot zinātnisko statistiku, bet ontopsiholoģija ir ļoti tālu no visa tā. Labi, pieņemsim, ka tā ir zinātniska pieceja, kas balstās uz kvalitatīvām pētījumu metodēm, praksē ir tādi atsevišķi gadījumi, bet, ja paanalizējam ontopsiholoģijas terminoloģiju - tā ir neskaidra, nekonkrēta un izplūdusi, var pat teikt, ka noslēpumaina un intuitīvi uztverama. Menegetti atziņas ir tik nesaprotamas, ka ir grūti par tām spriest un tās novērtēt. Tas nozīmē, ka, lai to visu saprastu, cilvēkam ir jābūt iekšā šajā kustībā. Tā ir noslēgta vide, un tās idejas saprot tikai tie cilvēki, kas ir autoritārā vadītāja tiešā ietekmē. Piemēram, ja es paziņoju par savu jauno atklājumu, ka cilvēkam smadzenēs dzīvo mazi, zaļi cilvēciņi, tad man ir jāatrod sabiedrotie, kas ir gatavi uzskatīt tāpat un manu ideju atbalstīt. Un nevajadzētu brīnīties, ka visi pārējie teiks, ka tas ir neiespējami un nesaprotami.

Vispirms cilvēks tiek psiholoģiski salauzts un viņam tiek parādīts, ka viņš kā personība pašlaik nav nekas, ka viņš ir pilnīgs *lūzers*, neveiksminieks, un vienīgā cerība ir pārņemt grupas vadītāja uzskatus, ideoloģiju, tas viņus glābs no esošās situācijas un vedīs pretim panākumiem. Grupas līderis ir bagāts, veiksmīgs un talantīgs.

tā pēkšņi nokļūst ekstremālā situācijā. Tā ir pilnīgi cita pasaule, kas nav saistīta ar komandas darbu uzņēmumā. Cilvēkiem tas rada adrenālīnu un asas izjūtas, tādēļ viņi ir apmierināti, jo tā ir pārslēgšanās no darba uz citām lietām. Bet jautājums ir - kas notiek tālāk? Vai tiek sasniegti gaidītie rezultāti? Vai izmaksas un patērētais laiks ir adekvāts sasniegtajam rezultātam? Visbiežāk tas tomēr ir tikai veids, kā uzņēmums var neparasti, netradicionāli organizēt izklaidi saviem darbiniekiem.

### **Kāpēc ontopsiholoģiju nevaram uzskatīt par psiholoģijas novirzienu un zinātni?**

Formāls kritērijs tam, kas ir zinātne, ir šāds: kaut kas ir zinātnisks tikai pēc tam, kad tas ir publicēts starptautiski recenzējamos zinātniskos izdevumos. Jaunatklājums parādās zinātniskos izdevumos un zinātnisko rakstu datu bāzēs. Nevar būt tā, ka viens cilvēks rada kaut kādu teoriju vai nonāk pie kaut kādiem rezultātiem, un viņš vienkārši paziņo, ka tā ir patiesība, un tas ir zinātniski, bet neviens cits to nav novērtējis. Zinātniskā vide ir tas siets, caur kuru viss jaunais tiek izsijāts - vai tas ir atzīstams

### **Latvijā dažādām apšaubāmām kustībām, piemēram, ontopsiholoģija un dažādas līderības skolas vēl ir pievienojusies socionika. Kā Jūs to vērtējat?**

Pagājušā gadsimta sākumā K. G. Jungs savā grāmatā "Psiholoģiskie tipi", balstoties uz divām enerģijas virzībām - introversija un ekstraversija kā galvenajām psihiķes funkcijām, aprakstīja tipoloģiju, ko pats bija izveidojis - 16 psiholoģiskiem tipiem. Bet 40.gadu beigās ASV, balstoties uz Junga darbu, tika izveidota Maiersas-Brigsas metode dažādu cilvēku tipu diagnostikai. Vēl joprojām ir strīdi par to, cik šī metode ir zinātniska. Jo raksturojumi, ko iegūst ar šīs metodes palīdzību, ir pārāk vispārīgi. Tomēr tā ir populāra, un to pat mēdz izmantot personāla atlasē. Tas ir pārsteidzoši! Bet ir vēl viens stāsts - septiņdesmito gadu beigās lietuviete Aušra Augustinavičūte, jeb vienkārši Aušra, Viņa pēc profesijas bija ekonomiste, sāka aizrauties ar psiholoģiju un, izmantojot Junga tipoloģiju, izveidoja savu mācību, ko nodēvēja par *socioniku*. Viņa jau zināmajam pievienoja kaut kādas „informējošā metabolisma” idejas. Tā radās it kā jauna mācība, bet faktiski tās pamatā ir Maiersas-Brigsas metode. Socionika,



**Jakovs Naors (Yaacov Naor) ISIS (Israel –Psychodrama and Intermodal Expressive Arts) skolas dibinātājs un direktors, grupu psihoterapeits:**

“Ir grupu vadītāji, kuri sevi uzskata par guru. Man nepatīk, ka kāds sevi nostāda augstāk par citiem. Es kā psihoterapeits un grupas vadītājs esmu tāds pats cilvēks kā jūs, un arī es kopā ar

jums esmu gan aizkustināts, gan skumstu. Es kā grupas vadītājs un terapeits dalos ar savām zināšanām, bet es neesmu pārāks par citiem. Man ir nepieņemama ideja par atkarību, bet guru rada atkarību. Piemēram, Indijā cilvēki nāk pie guru un maksā naudu. Tas ir business. Tibetā – cilvēki, kas tiecas pēc atklāsmēm, sēž aplī, un mūks sarunās un diskusijās par garīgumu sniedz izpratni un zināšanas. Viņš ne ar ko neizceļas, cilvēki zina tikai to, ka viņš ir gudrs un neko par viņa personību. Viņš ir mūks, viņš ir askēts, viņš kalpo idejai. Cilvēki grib dzirdēt, ko viņš stāsta, bet viņš pats netiek glorificēts.

Man nav saprotami semināri, kas notiek lielās auditorijās un par kuriem cilvēki maksā lielu naudu. Cilvēkam ir jāmācās no savas pieredzes, no apkārtējiem, no tā, ko dzird, redz, jūt, nevis jādzīvo pēc kaut kāda guru iepotētām idejām. Mums dzīvē ir jāsatiekas ar reāliem cilvēkiem, jāveido īstas attiecības, savstarpēji jādalās, nevis jāmācās pa gabalu, distancēti un apbrīnojot.

Kaut ko mācīties var no katra, arī no Menegetti. Pilnīgi skaidrs, ka viņš ir ļoti, ļoti gudrs, bet jābūt uzmanīgam un jājautā sev – vai es nekļūstu par citu vēlmju apmierinātāju?”

kā tas nereti mēdz būt, popularitāti vispirms ieguva Krievijā, tad Lietuvā. Tur pat parādījās socionikas žurnāli. Apmēram desmit gadus socionika ir zināma arī Latvijā. Aktīvākā propagandētāja ir Līvija Miķelsone. Viņai ir savs centrs un viņa ir izdevusi grāmatas latviešu valodā. Tagad viņa raksta populārus rakstus, uzstājas ar intervijām TV un radio. Viņa apgalvo, ka cilvēka psiholoģisko tipu var noteikt, paspiežot tikai viņa roku.

Man jocīgi šķiet jau šo personības tipu apzīmējumi – Žukovs, Jevtušenko, Štirlics. Vai visi pasaulē zina šādas personības? Bet Latvijas dzeltenajai presei šīs idejas der, un tur tās tiek atspoguļotas. Tas ir līdzīgi kā ar ontopsiholoģiju – pie mums visas jaunās, netradicionālās un ļoti diskutablās idejas nāk no Krievijas un tiek pasniegtas kā zināmu psihologu mācību un teoriju turpinājums. Diemžēl neviens patiesais Junga sekotājs mūsdienās vispār neņem nopietni tādu socioniku.

Vēl tādu apšaubāmu teoriju uzskaitījumu varētu turpināt, piemēram, *Neirolingvistiskā programmēšana (NLP)*, kas ir diezgan izplatīta un dod cilvēkam pārliecību, ka praktisko psiholoģiju var apgūt dažu nedēļu laikā, iemācoties, kā manipulēt ar cilvēkiem. Paldies Dievam, ka tā ir tikai viņu personiskā pārliecība un reālu rezultātu un apstiprinājuma tam nav. Ja saka, ka sekstas un Menegetti izmato *NLP*, tad, manuprāt, tā nav patiesība, jo ir vispārzināmi psiholoģijas principi, paņēmieni un suģestijas metodes, kā novest cilvēku transa stāvoklī. Vēlāk daļa no tā visa tika iekļauta *NLP*.

## Vai šie visi virzieni ir saistīti ar manipulēšanu?

Pilnīgi droši, ka šo metožu mācīšanās ir saistīta ar manipulāciju apgūšanu un ir būvēta uz mārketinga principiem. Tas ir *Multi-level Marketing* – tu apgūsti pamatlīmeni, tad tev mūsu kustībā jāiesaista vēl citi cilvēki, tad tu iegūsti tiesības kļūt par instruktoru, un pēc tam tev jāiesaista vēl cilvēki. Tā sekotāji iet cauri vairākiem līmeņiem, un tas viss maksā naudu. Piramīdas augšā ir cilvēki, kuri ļoti labi nopelna. Daļa cilvēku, kas organizē un vada šāda veida kursus, nav ne tik naivi un ne tik lieli ideālisti, lai domātu, ka dažu desmitu stundu laikā pārveidos cilvēku personību, bet viņi to dara tādēļ, ka redz ļoti labu iespēju nopelnīt.

## Ko par mūsu sabiedrību liecina tas, ka mēs esam atsaucīgi dažādiem netradicionāliem un nepārbaudītiem virzieniem un pieļaujam, ka mūs psiholoģiski ietekmē?

Nesen vienā no laikrakstiem bija saruna ar aktrisi, kura spēlēja vienu no galvenajām lomām Jaunā Rīgas teātra izrādē par Zilā kalna Martu. Viņa teica, ka mēs, latvieši, varam priecāties par to, ka vēl arvien esam atvērti dabas enerģijām un dabas dziedniecībai. Un acīmredzami, ka tā tas ir, jo citās sabiedrībās, piemēram, Rietumeiropā, kur psiholoģijas zinātnes tradīcijas ir stipri senākas, cilvēku izglītība un zināšanas šajā jomā ir daudz augstākā kvalitātē, sabiedrība šāda veida apmācībās un skolās neiesaistās. Diemžēl Latvijā un vispār Austrumeiropā cilvēku procentuālais skaits, kas tādas lietas pieņem, ir ievērojami lielāks. Jā, tas ir pieredzes un zināšanu trūkums, kā arī mēģinājumi šādā veidā risināt savas personiskās un darba problēmas. Pārsteidzoša ir aizraušanās ar astroloģiju. Citās valstīs nopietnas dienas avīzes nublicē katras dienas horoskopu. Pat Krievijā nublicē! Bet Latvijā nav tāda laikraksta, kur nebūtu dienas horoskops. Tas ir pētījumu vērts jautājums. Sociologiem un antropologiem būtu ko darīt, lai noskaidrotu, kādēļ mēs ar to izceļamies. Kādēļ tieši mēs esam atvērti šādām ietekmēm? Piemēram, tā pati ontopsiholoģija neizplatījās ne Igaunijā, ne Lietuvā, bet tieši Latvijā. Tātad pie mums ir patiecināta augstāka dažādām mistiskām idejām.

## Mēs ar atvērtām mutēm skatāmies dažādiem ārzemju šarlatāniem acīs un ļaujam manipulēt ar sevi.

Jā, mēs ļaujam, lai mūs apkrāp un paņem mūsu naudu. Tradicionāli ir tā, ka dažādas jaunās kustības vispirms parādās Rietumos, tad iet caur Maskavu un tad viss tiek pamēģināts Latvijā, kur plaukst un zeļ. Piemēram, staigāšana pa kvēlojošām ogleņiem un bungu ribināšana. Mēs uz to esam ļoti, ļoti atsaucīgi! No vienas puses – kāpēc nē? Var jau visu izmēģināt, tomēr vajadzētu būt kaut kādai elementārai paškritikai.

Pēc tam, kad esmu komentējis Menegetti ontopsiholoģiju vai Šteinera antropozofiju, tad pirmais pārmetums, ko saņemu interneta komentāros, ir tāds, ka es vēlos saknē iznīdēt konkurējošas idejas. Tas ir smieklīgi, jo pietiek jau ar cīņām starp zinātniskām savstarpēji konkurējošām idejām, lai vispār netērētu laiku ar to, kas nav pieskaitāms nopietnai nodarbei. Psiholoģijā kā zinātnē ir daudz jaunu ideju un atklājumu, un es ar tām vēlos nodarboties, taču kādreiz nākas komentēt arī šādus virzienus, lai cilvēki pado mā, kur iesaistās. Vai kaut kur var izlasīt publikācijas, kurās būtu aprakstīti gadījumi, kad ontopsiholoģijas izmantošana nav bijusi veiksmīga un nav sasniegti mērķi? Taču nē! Tas ir tāpat kā ar manipulatīvām reklāmām. Vai kādreiz, kad tiek piedāvāts kāds no-

tievēšanas līdzeklis, ir rakstīts, ka tik un tik gadījumos šis līdzeklis nedarbojas, ka tik un tik gadījumos tas izrādījās neveiksmīgs un nepiemērots, ka tā darbībai ir tādi un tādi ierobežojumi? Nē! Tas ir simtprocentīgi iedarbīgs! Brīnumlīdzeklis! Ar to šādi teksti un idejas atšķiras no zinātniskiem. Zinātniski atklājumi tiek kritizēti, tie tiek plaši aprakstīti, tiek parādītas nepilnības un turpmākie pētījumu virzieni. Ja mīnusu nav, tas nozīmē, ka tam visam nav nekāda sakara ar zinātni.

### **Kāda situācija Latvijā ir grupu psihoterapijas jomā?**

Situācija nav vienkārša, jo ir zināms procents cilvēku, kas pēc neprofesionāli veiktas grupu psihoterapijas taisnā ceļā nokļūst psihiatriskajā slimnīcā, un ir arī gadījumi, kad tiek izdarītas pašnāvības. Protams, nevar pierādīt, ka šāds iznākums ir terapijas rezultāts, bet pilnīgi iespējams, ka tas ir saistīts ar dalību šādā grupā. Uzskatu, ka arī šajā jomā Latvijā ir nepietiekama atbildība par šādu grupu vadīšanu, jo ir gadījumi, ka ar psihoterapiju nodarbojas cilvēki bez atbilstošas izglītības un kvalifikācijas. Pēc tam tiek teikts, ka cilvēkam bija nopietni psihiski traucējumi. Taču viens no noteikumiem, uzsākot vadīt grupu, ir tas, ka tajā nedrīkst būt cilvēki ar nopietnām psihiskām problēmām, jo tad var sasniegt pilnīgi pretēju efektu. Veidojot psihoterapijas grupu, ir jāveic dalībnieku atlase.

### **Tas nozīmē, ka mums arī psihoterapijas jomā ir nesakārto- tota likumdošana.**

Nepārzinu tiesiskos aspektus, jo neesmu jurists, bet domāju, ka citās valstīs, piemēram, Vācijā, likumi ir stingrāki. Tur, piemēram, ir aizliegta saientoloģija, kas Latvijā ir pietiekami populāra un ar Izglītības un zinātnes ministrijas atbalstu pat organizē kursus skolotājiem. Saientoloģija un ontopsiholoģija ir ļoti tuvi jēdzieni, jo to metodes ir vienas un tās pašas - iesaistīt sabiedrībā zināmus cilvēkus un caur to manipulēt ar plašāku sabiedrību. Jā, mūsu likumdošana ir mikstāka, un mēs gribam būt liberālāki un atvērtāki. Diemžēl patērētāju tiesību aizsardzība pie mums nav pietiekami augstā līmenī. Ja nopērkam gludekli, kas nestrādā, vai desu, kam beidzies derīguma termiņš, tad mēs varam sūdzēties. Cilvēkiem vajadzētu būt aizsargātiem arī pret šāda veida ievilināšanu apšaubāmās biedrībās, kustībās un treniņos. Rietumu pasaulē šis mehānisms darbojas pietiekami efektīvi. Cilvēkiem ir pieejama patiesa informācija, un viņi var zvanīt un rakstīt uz speciālām mājas lapām, kur notiek viedokļu apmaiņa. Pie mums tas pagaidām notiek pilnīgi stihiski.

### **Šādas mājas lapas vajadzētu veidot atbildīgajām insti- tūcijām.**

Latvijā ir maza, un diemžēl, ja atbildīgās institūcijās, piemēram, ministrijās, ietekmīgas amatpersonas var nobīdīt un atlikt nozīmīgu likumu pieņemšanu, jo paši ir kāda kulta sekotāji vai piekritēji, tad viņi nekādā veidā nevērsīsies pret šīm lietām. Kad es uzrakstīju kritiskas piezīmes par Valdorfa skolu, kas pamatojas antropozofa Rūdolfa Šteineru mācībā, tad saņēmu brīdinājumu, ka es to, protams, drīkstu darīt, bet man jāņem vērā, ka šajās skolās mācās pietiekami ietekmīgu cilvēku bērni. Es viņus kritizēju par to, ka viņi māca bērniem par Lemūriju un Atlantīdu, un ka mums katram ir četri ķermeņi. Interneta komentāros par mani tika rakstīts - kā tāds tumsonis var strādāt Latvijas Uni-

versitātē, ja viņš nezina, ka patiesībā cilvēkam ir seši ķermeņi! Un vēl - ka es pilnīgi neko nezinot par jaunākajām lietām. Taču patiesībā tās ir Blavatskas kundzes idejas, par ko viņa rakstīja jau pagājušā gadsimta pirmajā pusē.

Paskatieties, ar ko atšķiras mūsu grāmatnīcu plaukti no Rietumeiropas grāmatnīcām. Rietumos ezotērika no psiholoģijas tiek nodalīta, bet kas notiek pie mums? Ir plaukts *psiholoģija*, un tajā ir daudz kas. Nav nekādu problēmu salikt blakus psihologu darbus, izdevumu "Zvaigžņotā debess" un "Astroloģijas rokasgrāmatu". Kad jautāju pārdevējam, kāpēc tas viss ir salikts kopā, viņa atbildēja: "Tas viss ir par zvaigznēm!" Stāvoklis grāmatnīcu plauktos atspoguļo to stāvokli, kas ir mūsu cilvēku galvās. Nerunāšu par naudu, taču bēdīgi ir tas, ka cilvēki riskē ar savu psihisko veselību.

### **Jā, tas laikam patiešām būtu labi, ja būtu mājas lapa, kur cilvēki dalītos ar to, ko piedzīvojuši, apmeklējot dažā- das grupas.**

Šobrīd jau šis un tas tiek rakstīts, bet tas notiek nekoordinēti. Pirms kāda laika *Dienā* bija liela reklāma līdzeklim *BIO Efekt* - ja to piestiprina pie apģērba, tas izsūkšot no jums un iesūkšot sevī patoloģiskās enerģijas, tās pārveidojot pozitīvajās un došot dzīvei jaunu kvalitāti. Tur bija šāda frāze - "Bioenerģija sastāv no vairākiem simtiem dabisku vielu". Ieklausieties! Enerģijas sastāv no vielām!!! Pilnīgam analfabētam domāts teksts! Un tāda reklāma ievietota *Dienas* trešajā lapā! Tik solidai avīzei, kā *Diena* tomēr vajadzētu padomāt, ko tā publicē. *Latvijas avīze* reklamē grāmatas "Indigo bērns" autora "viesizrādes" Rīgā. Cilvēkam šis pasākums maksās vairāk kā 100 latus, toties būs iespēja tieši sazināties ar "Kosmisko garu". Šādu informāciju neizplata vis kaut kādi pagrīdes mediji, bet *Latvijas avīze*, kam ir vislielākā tirāža. Žēl, ka mediji ir tik kāri uz naudu, ka publicē vienalga ko. Kosmiskis jau ir grāmatas par indigo bērniem autora, Lī Tobera, stāsts par to, kā viņš nonāca pie šīs idejas par Kosmisko garu. Izrādās, ka Kosmiskais gars viņam iedeva starp acīm tā, ka dzirksteles nošķīda, un tad viņš sāka pravietot, braukājot visapkārt pa pasauli. Tagad beidzot viņš ir ieradies Rīgā! Starp citu, internetā ir iespējas *on-line* režīmā sazināties ar Kosmisko garu. *Arēnā Rīga* tiks atrisinātas visas Latvijas iedzīvotāju problēmas!

Šādi cilvēki prot pelnīt naudu. Piemēram, 2003.gadā Krievijā stundu gara ontopsihologa Menegetti lekcija maksāja 100 dolārus. Toreiz dolāram bija pavisam cita vērtība.

To var atļauties tikai turīgi cilvēki, un tā arī ir mērķauditorija!

### **Ko Jūs ieteiktu mūsu lasītājiem?**

Pirms atsaukties kādam piedāvājumam vai sludinājumam, ka jūsu dzīves kvalitāte tiks radikāli uzlabota, jo tā ir īpaša un sertificēta akadēmija, atrodiēt laiku un pārliecinieties par to, vai tāda akadēmija vispār pastāv, vai tas vienkārši nav kāds dzīvoklis Maskavā. Piemēram, ir firma, kas piedāvā apgūt svešvalodas, izmantojot zemsliedziņa uztveri. Tās vadītājs esot beidzis Eriksona akadēmiju Briselē, bet tur tādas nav - tāda ir tikai Krievijā.

Mūsu sabiedrībai par šīm lietām vēl daudz ir jāmacās. Cilvēki joprojām ar grūtībām atšķir, kas ir psihologs, kas ir psihoterapeits un kas ir psihiatrs. **BP**





# psiholoģiskais terors darba vietā

Kurš no mums nav saskāries ar „psiholoģisko teroru” darbā? Piespiešana strādāt virsstundas bez atbilstošas kompensācijas, steidzamu uzdevumu uzdošana, kuri jāizpilda gandrīz nereālos termiņos, darbinieka amatam un kvalifikācijas atbilstoša darba nedošana, nepamatoti aizvainojumi, ļauna tenkošana, ignorēšana – šīs un līdzīgas ārpus lietišķo attiecību reglamenta darbības mēs vismaz vienu reizi savā darba pieredzē esam pieredzējuši.

## Kā psiholoģiskais terors darba vietās kļuva par atklātu tēmu?

Pirmie mērķtiecīgie pētījumi par psiholoģiskā terora dabu, iemesliem un sekām tieši darba vietās tika uzsākti 20.gs. 80.gados Zviedrijā. Konkrēti, vācu izcelsmes zviedru psihologs, profesors Heincs Lejmanns (*Heinz Leymann*) 1982.gadā veica pētījumu

Zviedrijas nodarbināto vidū, kurā atklāja diezgan biežus psiholoģiskā terora gadījumus, t.i., kad darbinieks ilgstoši tiek vajāts, pazemots, viņam tiek draudēts no kāda viena vai vairāku darbinieku puses. Šo psiholoģisko teroru darba vietās Lejmanns bija nosaucis par mobingu, pārnesot šo terminu no citu zinātnieku

Pirmo reizi terminu „mobings” (angl. *mobbing*) izmantojis Konrads Lorencs (*Konrad Lorenz*), zoologs, aprakstot dzīvnieku grupas uzvedību. Ar mobingu viņš apzīmēja mazāku dzīvnieku grupas draudu uzbrukumu vienam lielākajam dzīvniekam.

20.gs. 60. gados šo terminu no Lorenca aizņēmušies zviedru ārsti, kuri pētīja skolnieku uzvedību skolās, un apzīmēja ar „mobingu” bērnu mazās grupas destruktīvu uzvedību pret vienu bērnu.

iepriekšējiem pētījumiem par dzīvnieku un bērnu uzvedību.<sup>1</sup>

Pirmā pētījuma publikācija, kurā Lejmanns raksturo mobingu darba vietās, bija lasāma 1984. gadā. Turpmāk, nopietnāk un vairāk apzinoties sliktu darba attiecību graujošu ietekmi uz darbinieku veselību, personību un darbu, pētījumi par psiholoģiskā terora problēmu darba vietās izplatījās arī citās valstīs – Norvēģijā, Somijā, Austrijā, Vācijā, Dānijā, Nīderlandē, Francijā, Lielbritānijā, Īrijā, Itālijā, Turcijā, Spānijā, Portugālē, Ungārijā, Austrālijā, Kanādā, ASV.

### Vai arī Latvijā ir veikti pētījumi par psiholoģisko teroru?

Latvijā plaši pētījumi speciāli par mobingu darba vietās nav veikti. Kaut gan 1998. un 2002. gados pēc somu pētnieku iniciatīvas Latvijā (arī Igaunijā un Lietuvā) bija veikts pētījums „Darba dzīves barometrs”, kurā kopā ar citiem darba dzīves kvalitātes rādītājiem tika noskaidrota darbinieku apmierinātība ar darbu, tajā skaitā ar attiecībām ar kolēģiem, stresa un konfliktu esamību darbā. Starp citu, „Darba dzīves barometra” pētījumi Somijā no 1992.gada tiek realizēti ik gadu.<sup>2</sup> Nākošā plaša datu iegūšana par darba apstākļiem Latvijā notika 2005.gadā pēc Eiropas Savienības (ES) neatkarīgās aģentūras „Eiropas Dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonds” pieprasījuma, izstrādājot „Pētījumu par darba apstākļiem Eiropā”. Tieši šajā reizē respondentiem bija konkrēti jautāts, vai viņi pēdējā gada laikā darbā ir pieredzējuši fizisko vardarbību no savas darba vietas darbiniekiem, psiholoģisko teroru, nevēlamu seksuālo uzmanību, diskriminēšanu pēc sava dzimuma, vecuma, tautības, reliģijas, darbaspējām, seksuālās orientācijas. Diemžēl tika noskaidrots tikai tas – bija vai nebija šādu darbību, bez norādēm, cik bieži un ilgstoši tās turpinājās konkrētajā darba vietā – tādā veidā līdz galam neuzzinot par īstā psiholoģiskā terora izplatību.<sup>3</sup> Gadu vēlāk, 2006.gadā realizētais pirmais nacionālais pētījums „Darba apstākļi un riski Latvijā” arī nesniedz konkrētus datus par psiholoģisko teroru darba vietās.<sup>4</sup>

### Kas ir psiholoģiskais terors darba vietās?

Piemēram, viena vai dažas epizodes, kad vadītājs jūs netaisnīgi novērtējis vai kolēģis jums „izmetis” veltītas nekorektas frāzes, vēl nav psiholoģiskais terors. Patiesībā psiholoģiskajā terorā nav tik svarīgi konkrēti kas un kā darīts, bet cik bieži un ilgstoši.

Klasiskā definīcija no Lejmanna: **mobings vai psiholoģiskais terors** darba vietā ir situācija, kad viens vai vairāki darbinieki



1) diezgan bieži (vismaz vienu reizi darba nedēļā) un 2) ilgstoši (vismaz sešu mēnešu garumā) 3) naidīgi un neētiski izturas bieži vien tikai pret vienu darbinieku, kurš šādas vajāšanas rezultātā tiek turēts bezpalīdzības un neaizsargātības stāvoklī.

Vispār jau, runājot par sliktu izturēšanos pret darbinieku, ziņātniskajos informācijas avotos tiek izmantoti arī citi termini

– piemēram, angl.: *bullying, harassment* (vajāšana, uzmākšanās), *employee abuse* (vardarbība pret nodarbinātajiem), *emotional abuse* (emocionālā vardarbība), *mistreatment* (slikta apiešanās), *incivility* (ārpus reglamenta uzvedība), *aggression, hostile behaviours* (naidīga uzvedība), *aversive behaviours* (noraidošā uzvedība), *victimization* (upura meklēšana un vajāšana)<sup>5</sup>. Taču šie termini attiecas uz psiholoģisko teroru tikai tad, ja tie nozīmē kaitīgu, iebiedējošu, pazemojošu u.tml. darbību, kas pausta pret darbinieku regulāri un ilgstoši.<sup>6</sup>

Jāatzīmē, ka psiholoģisko teroru darba vietās, bieži vien saista ar mijiedarbību tieši darba kolektīva iekšienē – ar attiecībām vadītājs - padotais, darbinieks A – darbinieks B, darbinieks – darbinieku grupa – nevis ar psihisko vai fizisko uzbrukšanu no malas (no pircējiem, klientiem, zagļiem, huligāniem u.c.).

Lai atšķirtu darba vadītāja psiholoģisko teroru no pārējo darbinieku „terroristiskajiem uzbrukumiem” kādam darbiniekam – „upurim”, ieviests pat termins „bosings”.

**Kas tieši attiecas uz psiholoģiskā terora izpausmēm?**

Psiholoģiskā terora izpausmes atkarībā no to ietekmes uz „upuri” Lejmanns iedalīja šādās grupās:

- ietekme uz darbinieka iespējām normāli komunicēties, piemēram, aizliegums izteikties, nerunāšana ar darbinieku, vārdiskie uzbrukumi un draudi u.tml.;
- ietekme uz darbinieka iespējām uzturēt sociālos kontaktus, piemēram, ignorēšana, izolēšana no citiem, izstumšana u.tml.;
- ietekme uz darbinieka iespējām saglabāt savu personisko reputāciju, piemēram, aprunāšana, izsmiešana, zobošanās par darbinieka fiziskajiem trūkumiem, etnisko piederību, runas

manieri, kustībām u.tml.;

- ietekme uz darbinieka profesionālo darbību, piemēram, noslogošana ar darbiem, darba neuzdošana vispār, maznozīmīgo pienākumu došana, pārāk cieša uzraudzība u.tml.;
- ietekme uz darbinieka fizisko veselību, piemēram, veselībai vai dzīvei bīstamo uzdevumu uzdošana, fiziskā draudēšana, aktīvā seksuālā uzmākšanās u.tml..

Visas šīs darbības, atsevišķi un nesistemātiski notiekot, var būt pavisam nekaitīgas. Bet ja tās notiek bieži un ilgstoši, tad tās pārvēršas par jau psiholoģisko teroru.

**Kā var noskaidrot, vai darbā ir psiholoģiskais terors?**

Par psiholoģisko teroru darba kolektīvā noteikti zina vajātais darbinieks un viņa vajātāji. Bet cilvēki, kas nav „lietas kursā”, var pat nenojaust par kaut ko tādu. Bieži vien tāpēc, ka vajātāji vienmēr atrod it kā objektīvu attaisnojumu savai rīcībai vai „terrorizēšana”, izpaužas tik izsmalcinātā vai it kā nevainīgā formā, ka ir grūti pierādīt netaisnību.

Lai objektīvi novērtētu situāciju par psiholoģiskā terora esamību, ieteiktas šādas metodes:

- Anketēšana. Ir izstrādātas speciālās aptaujas lapas: „Lejmanna Psiholoģiskās terorizēšanas aptaujas lapa” (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT)), „Anketa par negatīvajām darbībām” (*Negative Acts Questionnaire* (NAQ)), „Vajāšanas darbā skala” (*Work Harassment Scale* (WHS)).
- Intervēšana
- Situāciju analīze
- Kritisko atgadījumu atklāšana un analīze
- Savstarpējo attiecību novērošana

| Aptaujas jautājums<br>Vai pēdējos 12 mēnešos Jūs esat esiet piedzi-<br>vojis (-jusi) DARBĀ ... | Latvija:<br>% no nodarbināto skaita |            |            | Vidēji EU27 | Piezīmes: maks un min rezultāti pēc EU<br>27 dalībvalstīm |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|------------|-------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                                                                | Kopā                                | Siev.      | Vīr.       |             |                                                           |
| fizisko vardarbību no Jūsu darba vietas darbi-<br>niekiem?                                     | 0,4                                 | 0,3        | 0,6        | 1,8         | Max = 6,3% Nīderlande<br>Min = 0,4% Latvija, Ungārija     |
| fizisko vardarbību no citiem cilvēkiem                                                         | 5,1                                 | 2,3        | 7,8        | 4,3         | Max = 7,3% Lielbritānija<br>Min = 1% Itālija              |
| <b>psiholoģisko teroru</b>                                                                     | <b>4,6</b>                          | <b>3,3</b> | <b>6,0</b> | <b>5,1</b>  | <b>Max = 17,2% Somija<br/>Min = 1,8% Bulgārija</b>        |
| nevēlamu seksuālo uzmanību                                                                     | 1,1                                 | 1,2        | 1,1        | 1,8         | Max = 4,8% Čehijas Republika<br>Min = 0,7% Spānija        |



- Fokusa grupu metode (apspriede nelielā grupā par uzdotajiem jautājumiem)
- Pētījumi sadarbībā ar Personāla departamentu.

Pie jebkurām psiholoģiskā terora atklāšanas metodēm svarīgi koncentrēt uzmanību nevis uz vienreizējiem netaisnības gadījumiem, bet uz šo gadījumu atkārtošanos.

**Cik lielā mērā psiholoģiskais terors ir izplatīts darba vietās?**

Jau pirmajos pētījumos par psiholoģisko teroru darba vietās atklājās, ka tas nav kaut kāds īpašs, reti sastopams, gadījums. Piemēram, Lejmanns noteica, ka Zviedrijā 1992. gadā psiholoģisko teroru piedzīvoja 3,5% no nodarbinātajiem (154 000 darbinieki no 4 400 000) – un tas bija tikai viena gada laikā. Ņemot vērā darbaspēka dabisko kustību un vidējo kopējo darba stāžu, viņš aprēķināja, ka individuālais risks vismaz vienu reizi savā darba dzīvē kļūt par psiholoģiskā terora upuri vismaz uz pusgadu ir 25%, t.i., katram ceturtajam nodarbinātajam.

**Pēdējie dati no 2005.gada pētījuma par darba apstākļiem ES dalībvalstīs liecina, ka:**

- psiholoģisko teroru pēdējā gada laikā piedzīvojis katrs div-

desmitais ES nodarbinātais;

- psiholoģiskā terora izplatība ES dalībvalstīs ļoti atšķiras, kas daļēji izskaidrojams ar kultūru atšķirībām priekšstatos par to, kas ir psiholoģiskais terors, kā arī ar atšķirībām reakcijā uz to;
- par psiholoģiskā terora „upuriem” visbiežāk kļūst sievietes, turklāt jaunākas par 30 gadiem;
- psiholoģiskais terors visbiežāk novērojams lielajos uzņēmumos (ar darbinieku skaitu virs 250);
- psiholoģiskais terors vairāk izplatīts veselības un sociālās aprūpes, viesnīcu un restorānu, izglītības, transporta un sakaru sektoros.

Kā var redzēt no tabulas datiem, psiholoģiskā terora izplatība Latvijā daudz neatšķiras no Eiropas Savienības vidējiem rādītājiem. 2005. gadā Latvijā psiholoģisko teroru personīgi piedzīvojuši aptuveni 47 000 nodarbinātie – katrs divdesmit otrs, precīzāk – katra trīsdesmitā sieviete un katrs septiņpadsmitais vīrietis. Jāatzīmē, ka pēc pētījuma datiem jautājumu blokā „Vardarbība, psiholoģiskais terors un diskriminācija darba vietā” Latvijā psiholoģiskā terora problēma ir 2.vietā, bet 1.vietā – fiziska vardarbība no citiem cilvēkiem.

| Pētījuma rezultāti                                                    | Pētījuma izlase, vieta                                             | Pētījuma autori, publikācijas gads                                  |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Vairāk psiholoģisko un psihosomatisko sūdzību                         | N=6674, slimnīcas personāls, Somija                                | • Kivimäki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Keltikangas-Järvinen, 2003 |
|                                                                       | N=1000, nodarbinātie iedzīvotāji, Austrālija                       | • Swenny Research Ltd, 2003                                         |
|                                                                       | N=224, ražošanas uzņēmums, Dānija                                  | • Mikkelsen, Einarsen, 2002                                         |
|                                                                       | N=594, ārsti, Lielbritānijas Medicīniskā Asociācija                | • Quine, 2003                                                       |
|                                                                       | N=5288, nodarbinātie iedzīvotāji, Lielbritānija                    | • Hoel, Cooper, 2000                                                |
|                                                                       | N=464, kuģu būvniecības nodarbinātie-vīrieši, Norvēģija            | • Einarsen, Raknes, 1997                                            |
| Vairāk hronisko un sirds un asinsvadu saslimstību                     | N=4662, slimnīcas personāls<br>N=6674, slimnīcas personāls, Somija | • Kivimäki u.c., 2000, 2003                                         |
| Augstāks vispārējā un garīgā stresa līmenis<br>Zemāka pārliecība sevī | N=949, municipālā sektora nodarbinātie, Somija                     | • Vartia, 2001                                                      |
| Augstāks profesionālās izdegšanas sindroma līmenis                    | N=745, slimnīcas ārstu palīgi, Norvēģija                           | • Einarsen, Matthiesen, Skogstad 1998                               |

Kādas ir psiholoģiskā terora sekas?

Darbiniekam

Psiholoģiskais terors ir spēcīgs stresors, kas vajātajā darbiniekā pasliktina viņa psiholoģisko un fizisko stāvokli. Tabulā ir apkopoti lielāko pētījumu rezultāti no dažādām valstīm par darbinieku - psiholoģiskā terora upuru psiholoģisko un fizisko veselību, salīdzinājumā ar tiem, kas tādi nebija. Bieži vien šajos un līdzīgos pētījumos ir novērots, ka psiholoģiskā terora cietējiem uzrodas dažādi simptomi, kas izriet no pārmērīgā negatīvā stresa: paaugstināta trauksmainība, depresija, agresija, viegla aizkaitināmība, pazemināts pašvērtējums, nosliece domāt par pašnāvību, hronisks nogurums, bezmiegs, uzmanības koncentrēšanas problēmas, galvassāpes, reiboņi, vēdersāpes, muguras sāpes u.c.

Organizācijai

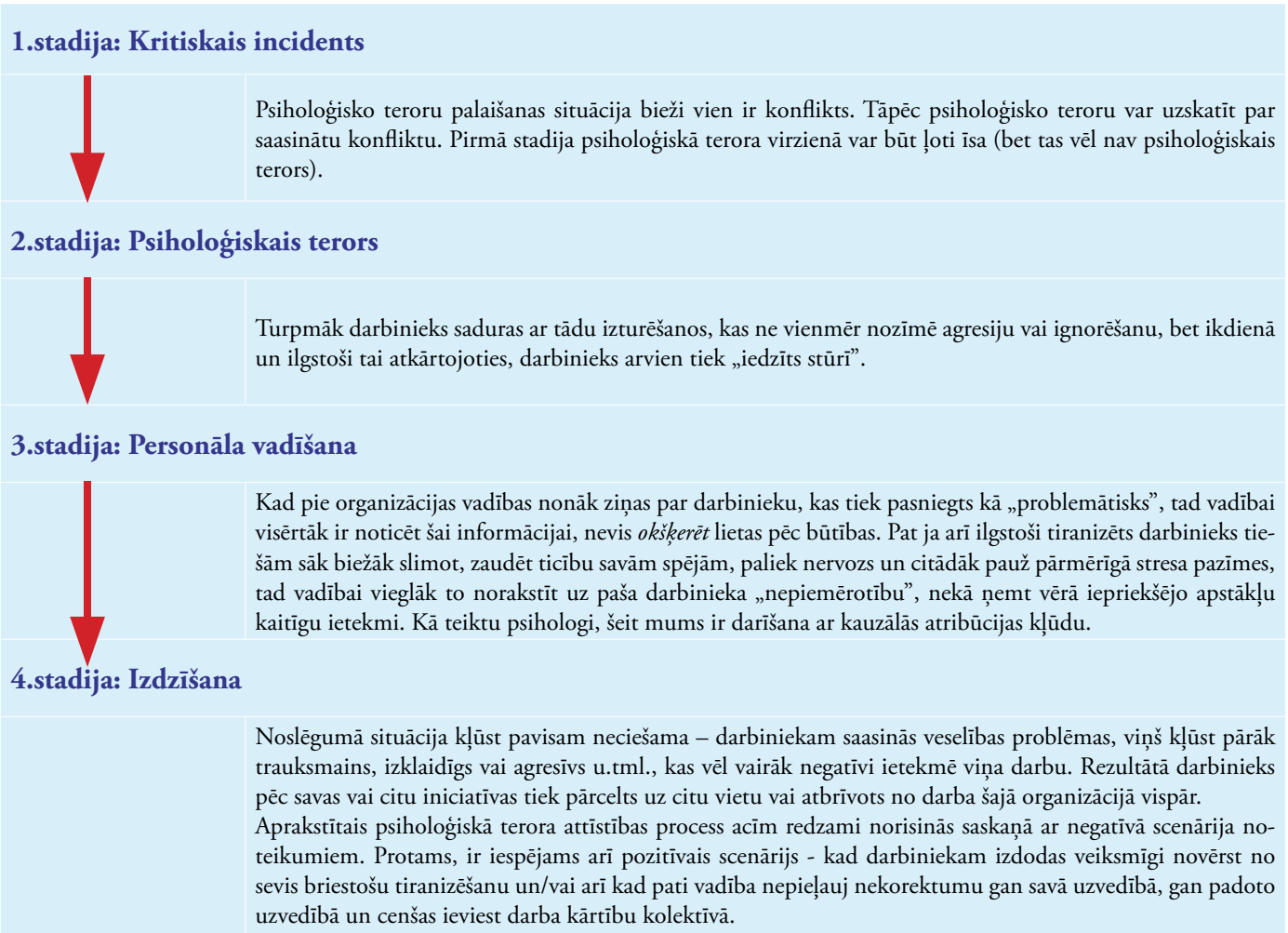
Tas ir acīmredzami un vairakkārt zinātniski pierādīts, ka cietējiem no psiholoģiskā terora samazinās apmierinātība ar darbu. Ar laiku viņu uzmanība iefokusējās uz to, lai sevi pasargātu no terora, nevis uz paša darba mērķiem. Ar laiku darbinieks sāk domāt, ka „slimošana”, visādu veidu atvaļinājumu izmantošana vai aiziešana projām vispār ir labākais risinājums. Tāpēc organizācijas, kur psiholoģiskais terors plaukst un zeļ, var

sadurties ar šādām problēmām:

- paaugstināta personāla mainība;
- paaugstināts personāla absenteisms<sup>7</sup>;
- vāja darba motivācija, iniciatīvas un radošas pieejas trūkums;
- sadarbības, „komandas gara”, uzticības trūkums;
- zema darba morāle, paaugstināts pārkāpumu skaits;
- pazeminās darba produktivitāte un kvalitāte;
- pasliktinās organizācijas reputācija;
- paaugstinātās izmaksas darbinieku „slimības lapu” apmaksai, personāla meklēšanai, atlasei un apmācībai, darba strīdu izšķiršanai tiesā.

Izmaksas, kas organizācijai radušās dēļ psiholoģiskā terora darba vietās, grūti aprēķināt, bet ir iespējams. Daži skaitļi:

- starptautiskais pētījums atklāja, ka psiholoģiskā terora darba vietās rezultātā organizācijās paaugstinās personāla absenteisms par 87% un personāla mainība - par 83%, samazinās darba produktivitāte par 21-58%, un darba kvalitāte samazinās par 19-28%<sup>7</sup>;
- tajā pašā pētījumā bija noskaidrots, ka piemēram, Austrālijā katrs psiholoģiskais terors darba devējam izmaksā vismaz 16 977\$AUD<sup>8</sup> un kopumā par visiem terora gadījumiem gadā zaudēts no 600 000 līdz 3 600 000\$AUD<sup>9</sup>;



- samazinot personāla absentisma limeni no 3% uz 2%, organizācija ar 1000 nodarbinātajiem Amerikā var ieeekonomēt gadā 72 000\$ USD;
- ikgadējās izmaksas Somijas slimnīcām vien no personāla absenteisma psiholoģiskā terora dēļ ir ap 125 000£ GBP.

### Ar ko sākas un beidzas psiholoģiskais terors?

Pastāv aizspriedums, ka psiholoģiskais terors rodas pret darbinieku, kuram ir „grūts raksturs”, ka vainīgs ir pats upuris. Bet kuram gribas, lai viņu katru reizi pazemo, vajā, iebiedē? Ja reiz ir „upuri”, tad jau tāpēc, ka ir „tirāni”.

Kļūdaini ir uzskatīt, ka par psiholoģiskā terora upuri kļūst tikai vāji, trauksmaini un atsvešināti cilvēki. Patiesībā šādām īpašībām līdzīgas izpausmes var rasties jebkuram, kas ilgstoši atrodas terora ietekmē. Ir novērots, ka:

- psiholoģiskā terora upuris var būt darbinieks, kas pārsniedz viduvēja darbinieka limeni – kas ir entuziastisks, inteligents, kompetents, godīgs, uzticīgs, ar labām spējām – un citiem tas var nepatikt, jo tiek apdraudētas pašu pozīcijas kolektīvā<sup>10</sup>;
- „tirāns” meklē sev „upurus” dažādu cilvēku vidū, sākotnēji starp jaunatnācējiem kolektīvā, lai atrastu „vājāko” – tiek izvēlēts tāds, kurš atklāti stipri nepretosies, ar vienu vārdu

sakot, tiek izvēlēts „vieglākais mērķis”<sup>11</sup>.

Psiholoģiskā terora esamība darba kolektīvā noteikti liecina par problēmām vadīšanā. Konkrēti, psiholoģiskā terora rašanos veicina:

- neapmierinoša darba organizācija: kad darbiniekiem ir vairāki vadītāji, kuri katrs pieprasa kaut ko atšķirīgu; kad nav noteiktības vadītāju un viņu padoto pienākumos un tiesībās; kad nav konkrētu noteikumu ar darba saistītu jautājumu risināšanai, piemēram, par samaksu, darba laiku, aizvietošanu utt.); kad ir ļoti liela darba slodze; kad uzrodas neformālais līderis vai grupējums, kura darbība paliek bez uzraudzības vai kurā vadītājs neiejaucas u.tml.;
- neapmierinoša konfliktu vadīšana: kad vadītājs atbalsta vai ignorē uzbrukšanu pret kādu darbinieku.

Darbinieki, kuru kolektīvos ir psiholoģiskais terors, bieži vien raksturo savu daba vidi kā saspīlētu, stresainu, konkurējošu, nežēlīgu, netaisnīgu, ar pastāvīgām izmaiņām, nenoteiktu vai autoritāru.

Kā atzīmē Lejmanns, psiholoģiskais terors pret kādu darbinieku parasti ar laiku kļūst arvien spēcīgāks – arvien pazemojošāks un cietsirdīgāks. Viņš apraksta šādu tipisku psiholoģiskā terora attīstību: **BP**

\* Absenteisms - darbinieku prombūtne dēļ pārejošās darba nespējas, darba kavēšana, bezalgas atvaļinājums pēc darbinieka iniciatīvas u.c., izņemot ikgadējo atvaļinājumu un brīvdienas.

### Literatūras saraksts

1. Leymann, H. The Content and Development of Mobbing at Work // *European Journal of Work and Organizational Psychology* – Vol. 5(2), 1996, 165-184p.
2. Antila, J., Ylöstalo, P. Darba dzīves barometrs Baltijas valstīs 2002.gadā / Darba politikas pētījumi 247. Darba ministrija. - Helsinki, 2003.gads. - <http://osha.lv/research>
3. Fourth European Working Conditions Survey / European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. - Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – HYPERLINK “<http://www.eurofound.europa.eu/working/surveys/index.htm>” <http://>
4. Darba apstākļi un riski Latvijā / Eiropas Savienības struktūrfondu Nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projekts „Labklājības ministrijas pētījumi” NR.VPD1/ESF/NVA/04/NP/3.1.5.1./0001/0003. – Rīga, 2007. - <http://osha.lv/research>
5. Bullying at work: a review of literature / Health and Safety Laboratory – Buxton (UK), 2006. - [http://www.hse.gov.uk/research/hsl\\_pdf/2006/hsl0630.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hsl0630.pdf)
6. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice. – London: Taylor and Francis, 2003.
7. Sheehan, M., McCarthy, P., Barker, M., Henderson, M. A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying // *Proceedings of the Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS)*.- Dublin: Trinity College, 2001.
8. Harbison, G. FMLA is serious business // *Industrial Management*. - Vol. 46 (2004), 28–31p.
9. Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. Workplace bullying and sickness absence in hospital staff // *Occupational & Environmental Medicine*. – Vol.57 (2000), 656-660p.
10. Bultena, Ch., Whatcott, R. Bushwhacked at Work: a Comparative Analysis of Mobbing & Bulling at Work // *Proceedings of American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS)*. – Vol.15-1 (2008), 652-666p. - <http://asbbs.org/files/2008/PDF/B/Bultena.pdf>
11. Namie, G., Namie, R. The Bully at Work. - Naperville, IL: Sourcebooks, Inc., 2003.





# psiholoģiski emocionālā drošība darba kolektīvā

Runājot par organizāciju iekšējo sadzīvi, pēdējos gados aizvien biežāk tiek lietots jēdziens „mobings” (*mobbing, to mob`*, angl. – pazemot, nomākt, uzbrukt). Mobingu var definēt ar jēdzieniem – sociālpsiholoģiskais terors, intrigas, personības graušana, vardarbība, ņirgāšanās, negatīva rīcība no līdzcilvēku puses.

Bergenē Universitātes profesors Dans Olivers mobingu skaidro šādi: „Mobings veidojas, kad viena vai vairākas personas ilgākā laika periodā tiek pakļautas sistemātiskai, neaktīvai rīcībai un attieksmei no līdzcilvēku puses.” Šo rīcību un tās rezultātu var saukt par stresu un stresa stāvokļiem. Jo stress var būt gan patīkams – eistress: es labprāt dzīvoju, strādāju, man tas sagādā prieku, es nejūtu, kā rit darba stundas, dzīve kopumā mani aizrauj; gan nepatīkams – distress: es apzinos, ka darba ir aizvien

vairāk, nespēju visu izdarīt, kolēģi mani nesaprot, ir „uzēdušies”, es nespēju strādāt tik ātri, kā to pieprasa darba vadītājs, iekrājas nepadarīti darbi, vairs nespēju gulēt, jūtos slikti. Un mēs vairāk un vairāk pieminam stresu. Analizējot stresorus, tie neatšķiras no mobinga izraisītājiem. Ja man jautātu, kas ir mobings, es teiktu, ka tas ir stress, tikai 21. gadsimta valodā.

Kā izpaužas mobings jeb stresa terors darba vietā? Mobings var izpausties atklāti un arī slēptā veidā – tā, ka darba kolēģi to pat

nepamana. Uzdodot šādu jautājumu psihologam, tūlīt skanēs atbilde: „Mobingu sastapsim jebkurā uzņēmumā, organizācijā un kolektīvā. Darba vietās, skolās, studentu kolektīvos un pat bērnudārzā.” Komunikācijas problēma pastāv jebkurā kolektīvā, mēs neesam pasargāti no neizpratnes, pārprašanas vai neuzklaušanās, no greisirdības un psiholoģiskas vardarbības. Mobings nesaudzē nevienu, jo tieši komunikācijas problēmas to izraisa, uztur un baro. Pat mūsu tipoloģijas atšķirības no citiem kolēģiem var pārvērsties par teroru jeb mobingu. Statistikas dati liecina, ka katrā piektajā kolektīvā ir upuris.

Un šīs atšķirības var traucēt ne tikai darbam kolektīvā, bet arī attiecībās, ģimenes dzīvē. Ne velti ir tik daudz šķirto laulību. Komunikācijā nespējam pieņemt otra uzskatus, īpatnības vai atšķirības. Kā gan varam vēlēties, lai mūsu kolektīva dzīve būtu saulaina un dienas ritētu nemanot, un mēs savā darba vietā justos emocionālā drošībā?

#### **Mobinga izpausmes:**

- Aprunāšana, baumas un intrigas
- Nevērība no vadības puses
- Novērtējuma un uzslavas trūkums
- Nespēja izdabāt un izdarīt pa prātam vadībai, kolēģiem
- Dažādu šķēršļu radīšana
- Pastāvīga kritika
- Kļūdu meklēšana un „piesiešanās sīkumiem”
- Autoritatīvs vadības stils
- Izolācijas sajūta, grupas vai kolektīva ignorēšana
- Humors un izjokošana
- Piezīmes, aizrādījumi
- Darbs veselībai kaitīgos apstākļos
- Paskaidrojumu rakstīšana, rājienu saņemšana
- Seksuāla uzmākšanās
- Aizdomīgums, neuzticēšanās

Pārlasot rakstīto, var secināt, ka mobingam ir divējāda daba. Tas skar ne tikai darba vadītāja un padotā attiecības, bet arī kolēģu savstarpējās attiecības. Šai divējādībai ir savi apzīmējumi – ja terors nāk no vadītāja, to sauc par bosingu, ja no kolēģu puses, tad par mobingu.

Bosings, (*Bashing, to bash*, angl. - uzbrukt, nolaupāt). Kādēļ vadītājs dara to, ko dara? Kādi ir viņa patiesie rīcības motīvi? Tie var būt visdažādākie - ne vienmēr pāri darītājs to saprot kā teroru. Faktiski vadītāja prasības ir „normālas”: labi un ātri padarīts darbs, profesionālā kompetence, darba un laika disciplīna, un par to visu es maksāju algu: „Ja darbiniekam kaut kas nepatīk, viņu neapmierina organizācijas darba noteiktumi, viņš var iet.” Un piekritīsim, ka bieži sastopamies ar šādu nostāju, un kur nu vēl pašreizējos ekonomiskajos apstākļos! Jāsaprot, ka vadītājs pats arī ir pakļauts bosingam, tikai starptautiskās ekonomikas bosingam.

Mobings pašreiz atmosfēras un pieņemamas spēkā - cīņa par noturēšanos savā darba vietā, par iespēju kāpt pa karjeras kāpnēm, aizdomīgums un nedrošība, labāk cits, ne es. Stresa situācijas rodas ik uz soļa. Skaidrs, ka izdzīvos stiprākais. Un sākas cīņa, lai pierādītu savus psiholoģiskos muskuļus.

Cīnīties vai padoties? Lai cīnītos, ir jāmeklē, kā! Laba iespēja - mobings. Parādīt, ka esi labāks, pazemot un bieži apmelot citus, izdabāt vadībai, vīt intrigas. Tādēļ mobings biežāk sastopams sieviešu kolektīvos.

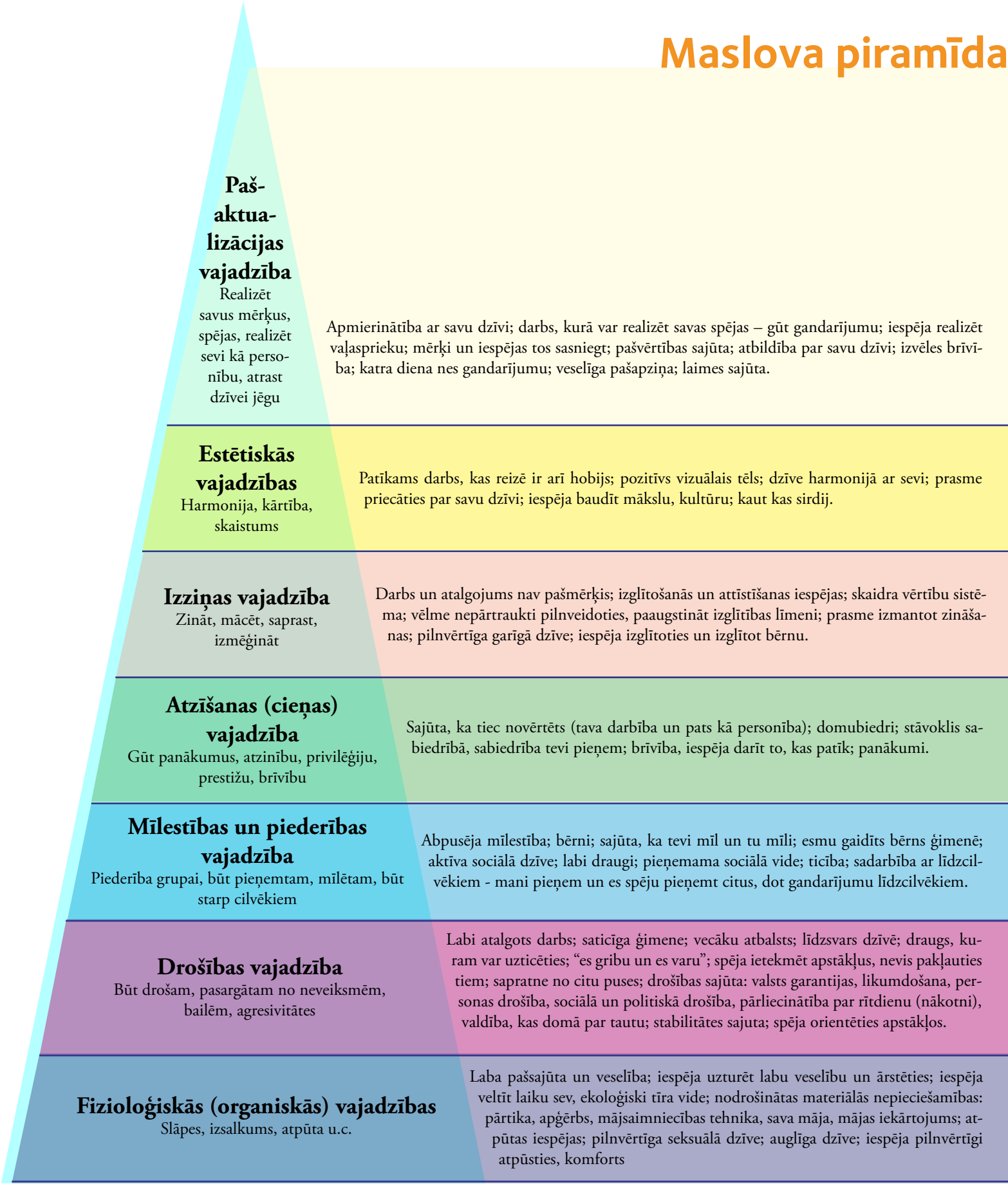


Rakstot šīs rindas, es nevēlos meklēt grēkāzi, bet drīzāk palīdzēt izprast. Vadītājam izprast savu rīcību, ja tajā saskata bosingu, kolēģiem, ja tā saistīta ar mobingu. Viss kopā veido psiholoģiski emocionālu drošību darba kolektīvā. Cilvēki izjūt savu dzīvi kā pilnvērtīgu, ja ir apmierinātas viņu vajadzības. Pēc amerikāņu zinātnieka A. Maslova pētījumu rezultātiem, vajadzībām ir hierarhiska struktūra. Un noteikti visi zinām atzinumu: „Hierarhijas augstākās vajadzības veidojas tad, kad ir apmierinātas zemākās.”

#### **Kas ir pilnvērtīga dzīve?**

Cilvēks izjūt savu dzīvi kā pilnvērtīgu, jo ir apmierinātas viņa vajadzības. Pasaulē ir veikti plaši cilvēka vajadzību pētījumi. Pēc amerikāņu zinātnieka A. Maslou pētījumu rezultātiem, vajadzī-

# Maslova piramīda





bām ir hierarhiska struktūra. Hierarhijas augstākās vajadzības parasti veidojas tad, kad ir apmierinātas zemākās. Piemēram, mēs nevaram gaidīt no audzēkņa izzīņas vajadzību, ja viņu nemīl, ja mājās vai skolā viņam nav drošības sajūtas utt. Profesionālam skolotājam ir jāveicina audzēkņos visaugstākās vajadzības, tieksme un spēja dzīvot pilnvērtīgu dzīvi, neatkarīgi no paša skolotāja dzīves apstākļiem.

Reiz lasīju šādu citātu: „Ne katrs darbinieks ir piemērots katram uzņēmumam un otrādi – ne katram vadītājam der katrs darbinieks!”

Atrast labus darbiniekus ir ļoti grūti un arī otrādi – atrast labu darbu nav viegli. Nodrošināt labi atalgotu darbu, labā augošā kolektīvā ir katra darba devēja nodoms. Kā to sasniegt? Lai apmierināts esi kā darba devējs un darba ņēmējs – katrs un visi kopā. Svarīgs ir katrs, negribu apgalvot, ka jāiztop katra darbinieka untumam. Nebūt nē. Katrā kolektīvā būs tādi, kuri vēlas vairāk nopelnīt, mazāk kontroles, vairāk pavadīt laiku personīgām lietām, neinteresē organizācijas izaugsme. Viņi bieži prot labi tēlot, ka daudz strādā. Un nereti ir dziļi pārliecināti, ka tā arī ir, jo necenšas salīdzināt un iedziļināties cita paveiktajā. Psiholoģiskais klimats kolektīvā var būt iedragāts ar viena darbinieka attieksmi. Mobīngam durvis atvērtas! Bieži par intrigām un nesaskaņām darba kolektīvā vadītājs uzzina pēdējais. Cik dīvaini neliktos, mobīnga upuri palīdzību biežāk meklē ārpus darba kolektīva. Bailes un neizpratne, neziņa, kā rīkoties, nevēlēšanās būt nesapratam. Psiholoģiskais spiediens var būt tik nemanāms citiem darba kolēģiem, ka aiziešanas iemesls no darba ir pārsteigums. Ir situācijas, kad mobīngā saliedējas lielākā daļa kolektīva, upuris var būt viens cilvēks vai pat vairāki. Ir situācijas, kad darba kolektīvs sadalās grupās.

Bet ir arī citas situācijas, kurās vadītājam jārikojas. Ja vadītājs konstatē, ka darbinieks sāk bremzēt uzņēmuma izaugsmi, viņa vietā jāmeklē jauns, piemērots un profesionāls darbinieks. Personāla atlase analizē personības prasmi un spējas pieņemt lēmumus, lai garantētu, ka tikai paši attapīgākie, kuri spēj skaidri izteikt savas domas, un daudzpusīgāk domājošie tiks atlasīti darba veikšanai. Kā balvu šie veiksminieki iegūst darbu arvien saspringtākā darba klimatā, kur problēmu risināšana prasa arvien lielāku radošo pieeju un plašāku redzesloku. Tome Peters grāmatā „Gūt panākumus ar haosa palīdzību” izvirza versiju, ka nākotnes uzvarētāji būs tie, kuri spēj ar iniciatīvas palīdzību tikt galā ar haosu, kurš rodas paaugstinātas konkurences gadījumā. Ja jau iespējams gūt panākumus ar haosa palīdzību, aktuāls kļūst jautājums, kas jāprot vadītājam, lai gūtu rezultātus haotiskā vidē?

### Padoms:

vadītājam nepieciešama spēja izstrādāt arvien radošākus un izsmalcinātākus lietišķos risinājumus.

„Vadīt – ko tas nozīmē?” – radīt kārtību no haosa. Būtība ir ne tik daudz ko darīt, cik – kā darīt. Veidot stratēģijas, kā praktiski sasniegt vēlamos rezultātus. Ja vadītājs ieguldīs līdzekļus darbinieku apmācībā, lai uzlabotu komunikāciju, akcentu liekot uz uzvedības modeļu dažādību, kuri konkrētajā organizācijā ir aktuāli, akceptēti un vēlami. Apmācības programmām akcentam jābūt uz konfliktsituāciju risināšanu un novēršanu. Cilvēki ne vienmēr prot un zina, kā tikt galā ar psiholoģiski smagām,

problemātiskām konfliktsituācijām. Tikpat grūti ir veidot vieglu un harmonisku vidi, kurā katrs kolektīva darbinieks savstarpēji ideāli komunicē un saprotas. Apmainās viedokļiem un pieredzē. Vadītājs pats ne vienmēr ir tik zinošs un spēcīgs, lai vadītu personāla *koučingu*. Mūsu ikdienas praksē aicināt talkā konfliktologu vai psihologu nav pieņemts, to praktizē ļoti reti. Vadītāja globālajā darbā ļoti svarīgi ir organizācijā nodrošināt visu līmeņu un virzienu komunikāciju, darbinieku informēšanu par procesiem organizācijā. Lai katram darbiniekam būtu pieejama atklāta un brīva informācijas plūsma. Lai viņi savā darba vietā justos droši un aizsargāti. Kādi pienākumi ir vadītājam, lai to nodrošinātu likumīgi?

Ir paredzēti mehānismi, ar kura palīdzību darba devējs var sakārtot dažādas problēmas.

- Jāsakārto normatīvā bāze atbilstoši darba likumam, izstrādājot darba kārtības noteikumus. Ietverot tajos gērbšanās stilu, komunikāciju ar klientiem, savstarpējās darbinieku attiecības. Normatīvais akts, par kura pārkāpumiem jau var sākt runāt.
- Darba kolektīvā ir iespēja veidot Ētikas komisijas. Svarīgi organizācijās, kuru profils ir apkalpojošā sfēra – viesnīcas, restorāni, medicīnas iestādes, SPA.
- Noteikumi vai ētikas principi, kuri norāda darba devēja uzvedības normas attiecībā pret darbinieku.

Strīda situācijās vajadzētu pareizi definēt pārdarījumu un ielūkoties ne tikai Darba likumā, bet arī Cilvēktiesību normās. Un vienā vai otrā atradīsim punktus, kuri juridiski aizsargā darba devēju un darba ņēmēju. Jautājums tikai, cik daudzi šo iespēju izmanto un būs gatavi tiesāties.

Uzsākot cīņu pret mobīngu, katram pašam būtu jāsaprot, ko vēlas panākt. Jāpadomā, vai ir vērts sākt virināt juridisko iestāžu durvis. No psiholoģiskās puses situācijas noskaidrošana, izrunāšanās, savaldība un pieklājība mobīnga situācijā kalpos labāk nekā pretreakcija un atriebīga agresija. Jācenšas ar labestību un humoru risināt sasāpējušus jautājumus.

Nesen kāda kliente sūdzējās: „Mana priekšiece ir darbaholiķe. Viņu neinteresē mājas dzīve un ģimene. Viņa strādā no rīta līdz vēlai naktij. Tas jau vēl nebūtu tas sliktākais, bet viņa pieprasa no mums darbiniekiem to pašu. Mēs nedrīkstam pēc 9 st. darba doties mājās, vismaz divas līdz trīs stundas regulāri strādājam ilgāk. Par to netiek maksāts. Ja aizej no darba pēc 9 st., esi sliktā darbiniece, tiek kontrolēta. Tev pārmet, ka nav iespējams darbu paveikt ātrāk. Ko šajā gadījumā ieteikt darbiniekam? Sūdzēties un zaudēt darbu?”

Vadītājam var dot padomu: Tavs kā vadītāja pienākums ir ļaut darbiniekam radoši piedalīties kopējā uzņēmuma darbībā. Galvenais – ļaut viņam patstāvīgi strādāt un domāt. Uzslavēt, izteikt atzinību, radīt iespēju sevi pilnveidot un organizēt kopējus pasākumus. Pēc psihologu pētījumiem šie nosacījumi ir pirmajā vietā. Otrajā vietā ir patīkama, droša atmosfēra organizācijā un tikai trešajā vietā darba alga.

Lai būtu labs vadītājs, tavs darbības centrs ir cilvēks. Tādēļ vadītājam jāamcās saprasties un izprast cilvēkus. Vadītājam jāamcās aizraut un vest aiz sevis cilvēkus. Ieklausīties un sajūst katru sava kolektīva dvēseli. Jebkura mūsu rīcība, kā pozitīvā, tā arī negatīvā, atgriezīsies pie mums kā bumerangs. **BP**



# personāla politika: teorija un prakse

Latvija tik ļoti cenšas līdzināties pārējiem „spēles dalībniekiem”, ka aizmirst par normālo evolūcijas procesu. Vispirms ir jāiemācās disciplīna, tikai pēc tam līderu un talantu vadība.

## Teorija

Mūsdienās lielākā daļa uzņēmumu, nedaudz mazākā mēra organizāciju, pateicoties konkurences saasināšanās procesam, ir spiesti pilnveidot savu produkciju, paplašināt pakalpojumu sortimentu, optimizēt ražošanas un vadīšanas procesus. Notikusi arī evolūcija attieksmē pret darbiniekiem no kadriem uz darbiniekiem, tad uz personālu, līdz beidzot šobrīd tiek runāts par cilvēkresursiem. Interesanti, ka līdz vadīšanas procesu un cilvēkresursu izmantošanas optimizācijai uzņēmumi parasti nonāk pēdējokārt, pēc tam, kad pārējie procesi ir sakārtoti. Tādēļ arī veidojas situācija, kur eksistē starpība starp uzņēmuma personāla reālo potenciālu un tā izmantošanas pakāpi. Šeit var atzīmēt dažus iemeslus:

- personāla vadīšanu izskata tikai kā funkcionālo uzņēmuma vadīšanas daļu, gandrīz nesaistītu ar pamatdarbību;
- personāla daļas darbinieki nav pazīstami ar uzņēmuma attīstības stratēģiju un ir nespējīgi izveidot cilvēku vadīšanas sistēmu, kura nodrošinātu šo stratēģiju;
- eksistējošas personāla vadīšanas metodes neatbilst uzņēmum-

ma mērķiem, traucē darbinieku attīstībai un ierobežo viņu ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Tātad, lai sasniegtu maksimālo darbinieku potenciāla izmantošanu, vadībai jāsakārto plāni, kas saistīti ar personāla vadīšanu ar uzņēmuma attīstības plāniem, tas ir personāla vadīšanai jāklūst par uzņēmuma stratēģijas daļu.

Pēc attīstības stratēģijas formulēšanas uzņēmumam nepieciešams uzsākt stratēģijas realizācijas plānu izstrādāšanu. Uzņēmuma rīcību plānu izstrādāšanas gaitā tā stratēģija izpaužas konkrētos pasākumos katrai uzņēmuma nodaļai vai darbiniekam. Šajā gadījumā personāla politika – cilvēku resursu vadīšanas stratēģija ir attīstības ceļu noteikšana visam uzņēmuma personālam kopumā un katram darbiniekam atsevišķi. Citiem vārdiem, tas ir uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanas un palielināšanas plāns ar tā darbinieku palīdzību. Personāla vadīšanas politika jāizstrādā, ievērojot iekšējus uzņēmuma resursus, tradīcijas un iespējas, kā arī šķēršļus, kuras rada iekšējā un ārējā vide.

Personāla politika nav tikai uzņēmuma iekšēja lieta, to lielā mērā



ietekmē arī pastāvošā likumdošana. Personāla politikas realizēšanas galvenie virzieni ir - darba samaksas politika, sociālā politika, nodarbinātības politika, procesuālo attiecību politika, apmācība un kvalifikācijas celšana. Protams, tas neizslēdz arī jebkuru citu uz personālu vērstu darbību ieviešanu, piemēram, sporta spēles, u.c.

### Prakse

Ja runā par personāla politikas praksi, tad šo tēmu ir interesantāk aplūkot Latvijas kontekstā, balstoties uz personīgo pieredzi un dažu lielāko Latvijas uzņēmumu postulēto attiecībā uz personāla politiku. Vietas taupības labad šie piemēri netiks minēti, ar tiem lieliski var iepazīties, ievadot *Google* meklētājā vārdu savienojumu „personāla politika”. Jāatceras, ka personāla politika sastāv no iekšējās un ārējās personāla politikas jeb likumdošanas. Lielākās problēmas, kas saistītas ar ārējo politiku, ir „aploksņu algas” un darba likumdošanas neievērošana, tātad darba samaksas politika un sociālo garantiju politika, kas gan ir krimināli sodāmas darbības, tādēļ šajā rakstā tuvāk apskatītas netiks.

Runājot par Latvijas uzņēmumu iekšējo personāla politiku, diemžēl ir jārunā par Latvijas personāla politikas problemātiku. Tas gan ir saprotams, ņemot vērā mūsu kapitālistisko tradīciju vecumu. „Latvijas kapitālisms šobrīd atrodas pubertātes vecumā ar visām no tā izrietošām sekām”, kā izteicās kāds vārdā neminams lektors Laba Servisa Dienu VIII konferencē. Tātad var minēt spilgtākās iekšējo problēmu jomas:

- teorija neatbilst praksei – lai gan vairākums uzņēmumu postulē cilvēkresursu par sava uzņēmuma galveno vērtību un, pateicoties šīs pozīcijas popularitātei tirgū, tas ir pareizi, reti kurš uzņēmums tiešām to realizē arī praksē. Parasti praktiskā darbība noris uz papīra – dažādu stratēģiju, plānu, rīkojumu un citu dokumentu veidā, kas pēc tam veiksmīgi nogulst plauktos un arhīvos, kamēr „reālais darbs” turpinās labākajās tradīcijās. Pie kam, jāatdzīst, ka dokumenti tiešām ir sagatavoti labi, varbūt pateicoties „copy/paste” metodei

no labākajiem paraugiem;

- procesu formāla izpilde – nākamā problēma ir izvērīto uzdevumu formāla izpilde, bez atbilstoša seguma. Ja kāds no plānotajiem pasākumiem tomēr tiek veikts, tad visbiežāk formāli, kā klasiskākos piemērus minot sporta spēles, veselības apdrošināšanu un apmācību;
- „modernisms” – saistīts ar Latvijas centieniem līdzināties pārējai attīstītās pasaules daļai, nerēķinoties ar savu „pubertātes vecumu”. Ļoti spilgti izpaužas divos virzienos – personāla politikas izvēlē un apmācības izvēlē. Tā kā Latvijas kapitālisms ir jauns, tad loģiski būtu pieņemt, turpinot iesāktu metaforu, ka vispirms tas iemācās iet, tad runāt, lasīt un rakstīt, filozofēt u.c. sociālas kompetences. Pārējā, attīstītā pasaule atrodas jau filozofijas stadijā, kas izpaužas tādās tēmās, kā līderisms, pozitīvā domāšana, talantu vadība un līdzīgas tēmas. Attīstītā Rietumu kapitālisma pasaule jau sen ir izgājusi tādus posmus, kā disciplīna, regulārais menedžments, operatīvā pārvalde, tātad iemācījusies staigāt. Mūsu gadījumā ir vērojams paradokss – centieni no šūpuļa ielekt uzreiz pie auto stūres.

### Nobeigums

Ņemot vērā visu iepriekš minēto, gribētos izdarīt dažus secinājumus. Pirmkārt, ir skaidrs, ka visi jautājumi, kas saistīti ar cilvēkresursiem šobrīd ir ļoti aktuāli, daļēji tādēļ, ka pārējie procesi ir sakārtoti, daļēji tēmas popularitātes dēļ. Tādēļ, arī teorētiskās informācijas ir pietiekoši. Otrkārt, Latvija tik ļoti cenšas līdzināties pārējiem „spēles dalībniekiem”, ka aizmirst par normālo evolūcijas procesu. Vispirms ir jāiemācās disciplīna un tikai pēc tam līderu un talantu vadība. Un beidzot – treškārt, lai arī apmācība ir efektīvākais sociālās paradigmas formēšanas instruments, ir jāzina, vai formēt, ko formēt un kā, tai skaitā, atceroties, ka personāla politika ir ražošanas (visplašākajā vārda nozīmē) instruments ar visām no tā izrietošajām sekām, tādām kā laika patēriņš un izmaksas. **BP**





# Efektīva padoto vadīšana: kas traucē vadītājiem?

„Neviena vadība nav iespējama bez savas gribas uzspiešanas kādam cilvēku skaitam”

*Fridrihs Engelss*

Lai arī cik tas dīvaini jums neizklausītos, taču nepavisam nav svarīgi, vai strādājat jūs pats, bet ja jā – tad cik. Jautājums ir par to, vai sasniegti nepieciešamie rezultāti un cik izmaksāja process.

## **Zivs pūst no galvas, bet tīrīt to sāk no astes**

Viss, kas notiek kompānijā, ir tieši atkarīgs no vadītāja: no viņa prasmju un zināšanu kopuma, kā arī viņa personīgajām īpašībām un spējām šīs īpašības izmantot. Tieši vadītāja personības īpašības nosaka visu pārējo, tajā skaitā jūsu „pārvaldes instrumentu klāsta” saturu, kas paredzēti gan perspektīvas attīstības stratēģiskiem uzdevumiem, gan operatīvajiem, kuri ļauj jums veiksmīgi (vai neveiksmīgi?) risināt ikdienas uzdevumus. Nav tik briesmīgi, ja jūs kaut ko nemākat (par to nav jākaunas), jautājums ir – vai jūs esat gatavi attīstīt savas zināšanas? Esat gatavi deklarātīvi, principā piekrītot pašattīstības svarīgumam, un neko tā labad nedarot (objektīvu iemeslu sarakstu izveidojiet paši), vai arī esat gatavi reāli investēt laiku sava attīstībā? Vadītājs, kurš investēt sevī, savu prasmju un zināšanu attīstībā, izdara vislabākās investīcijas. Jūsu zināšanām (vai nezināšanām) piemīt fantastiska „korporatīvās rezonances” īpašība, kas kompānijā izplatās nevis vājinoties, bet

gan pretēji visiem fizikas likumiem, pastiprinoties, attālinoties no nemiera avota – jums.

Vadītājs ir cilvēks, kuram jāsasniedz nepieciešamie rezultāti, izmantojot savu padoto darbu. Tāpēc vadītāja pamata zināšana ir prasme attiecīgā veidā organizēt savu padoto darbu. Lai arī cik tas dīvaini Jums neizklausītos, taču nepavisam nav svarīgi, vai strādājat Jūs pats, bet ja jā – tad cik. Jautājums ir par to, vai sasniegti nepieciešamie rezultāti un cik izmaksāja process. Principā vadītāji to saprot, tāpēc viens no aktuālākajiem jautājumiem, kuru vadītāji uzdod individuālās vai grupas nodarbībās, ir jautājums par to, kā efektīvi vadīt padotos. Šis jautājums tiek uzdots dažādās formās, taču būtība ir viena: „Kā izdarīt tā, lai viņi...” Jūs paši varat ierakstīt trūkstošo un jums aktuālāko frāzi. Pie tam rodas iespaids, ka vadītāji veido prasību ne pēc tā, ko vajadzētu iemācīties, bet gan pēc kādas noslēpumainas iedarbības, kas izmainīs viņa padotos... Pēc tam steigšus maina savu uzvedību un

sāk mērķtiecīgi un centīgi strādāt kompānijas labā.

Ja pievērš jautājumu uzdevušā cilvēka uzmanību šai niansei, tad vadītājs uzreiz labojas un saka, ka viņš, protams, saprot, ka viņam, acīmredzot, ir pašam kaut kas jāiemācās. Taču ja netraucē, tad emociju kvēle un frāzes izveide skaidri norāda uz to, ka padoto darbības neatbilstības un savu cerību problēmu vairums vadītāju saskata ...padotajos!

Uzstājīgi rekomendēju atcerēties, ka jūsu padoto uzvedība gandrīz pilnībā ir atkarīga no jūsu darbības, no jūsu pārvaldes kompetences!

### Kāpēc jūsu padotie ne vienmēr rīkojas tā, kā gribētos?

Visa cilvēka attīstības vēsture notikusi visa veida resursu asā trūkumā: pārtikas, dzēriena, siltuma, dzīves telpas un citu. Pēc zinātnieku domām, zināms šos resursu atlikums sākās ar strauju rūpniecības tehnoloģiju attīstīšanos aptuveni 19.gadsimta vidū. Salīdzinot ar cilvēces attīstības vēsturi, šis laiks ir smieklīgi mazs, tāpēc uz cilvēku uzvedības pamata, instinktīvo dominanti īsa labklājības posms nekādu ietekmi nav atstājis. Bet visa „bada” vēsture ikviena cilvēka galvā iedzinusi centienus ekonomēt resursus un netērēt tos bez acīmredzama investīciju labuma vai bez stingras nepieciešamības. Ne velti viens no sistēmtehnikas likumiem skan: „Ikviena mehāniska, bioloģiska vai sociāla sistēma tiecas pēc līdzsvara stāvokļa.” Līdzsvars nozīmē minimālu enerģijas tērēšanu un savas funkcionēšanas dzīvībai nepieciešamo parametru apmierināšanu. Bioloģiskās sistēmas – tie ir jūsu padotie, sociālā sistēma – ir jūsu kompānijas/nodaļa.

Citiem vārdiem, ja jūsu padotie kaut ko attiecīgi var nedarīt, tad viņi to nedarīs! Bet gaidīt citu uzvedību ir dīvaina ideja, jo tā ir pretrunā ar cilvēka bioloģiju. Uzreiz vienosimies par to, ka runa ir par iemesliem, kas saistīti par profesionālu nekompetenci. Mēs ar Jums runājam par cilvēkiem, kuri „var, bet negrib”. Šo vadītājiem nekrieto no mulsinošo faktu var aprakstīt arī statistiski.

- 10% jūsu padoto – sauksim to par „**Sabotieriem**” – vienmēr strādās slikti. Lai arī ko jūs ar viņiem nedarītu. Tie ir cilvēki, kuriem labsajūtas gūšana no pretestības pārvaldes sistēmai ir daudz svarīgāka, nekā bailes tikt izmestiem no kompānijas. Lūk, viņi savus centienus virza uz šīs labsajūtas gūšanu.
- 10% jūsu padoto – sauksim to par „**Enģeļiem**” – vienmēr strādās labi. Lai arī ko jūs ar viņiem nedarītu. Šiem cilvēkiem labsajūta no kvalitatīvi izpildīta darba, kā arī korporatīvo un savu ētisko normu ievērošana ir svarīgāka, nekā bailes velti (bez adekvātas morālo un materiālo bonusu summas) iztērēt savus enerģētiskos resursus.
- Pārējo 80% uzvedība – sauksim tos par „**Bāzes resursu**” – būs atkarīga no jūsu pārvaldes kvalitātes!

Pirmā standarta pārvaldes kļūda ir ietverta sekojošā algoritmā: vadītājs centīgi cīnās ar „Sabotieriem” (vai vairās no viņiem, jo instinktīvi saprot savu nespēju sasniegt rezultātu un izvairās no negatīvām emocijām). Vadītājs nestimulē „Enģeļus” (nav vajadzības, nav laika, nezina, kā, viņu uzvedību uzskata par normu). Vadītājs dusmojas uz „Bāzes resursu” (vai apvainojas uz to) par to, ka tas nav „Enģeļi” un sapņo par kompānijas 100% „enģelizāciju”.

Pilnīgi velti, jo ja jūs pat kaut kādā mistiskā veidā savāksiet kompānijā cilvēkus ar attiecīgām morālajām īpašībām, tad viņi acimirkli sadalīsies pēc augstāk minētās proporcijas.

### Kā vienmēr – ko darīt?

Pārvaldes speciālisti apgalvo, ka kompānijas pats galvenais resurss atrodas starp vadītāju ausīm. Vadītāja gatavībā saprast, ka, ja viņš vēlas būt veiksmīgs un gatavs tā labā kaut ko darīt, tad jāattīsta savas vadišanas iemaņas un iedarbība uz cilvēkiem. Un tā tie 80% Jūsu padoto, kuri šodien, kā likums, imitē darbību un dara, pilnībā atbilstoši bioloģijai, tieši tik daudz, lai nepakļautos represijām, kļūs par pilnvērtīgu „resursu”.

Tikai Jūs spēsiet izmainīt padoto uzskatus par to, cik daudz pūliņu viņiem ir lietderīgi pielikt darba uzdevuma izpildei (un vai vispār pielikt). Tieši paša vadītāja rīcība ir tas galvenais faktors, kas nosaka uzvedības algoritmus vispār un 80% darbinieku centības pakāpi.

Vadītājam jāiemācās būt „**saulītei**”: var sasildīt, var apdedzināt – viss atkarīgs no padotā uzvedības. Kam jābaidās no apdedzināšanās un jātiecas uz maigumu? Padotajam zemapziņas līmenī jāsaprot, ka: ja viņš darbam nepieliks pietiekami daudz pūļu, tad no apdedzināšanās neizvairīties. Ja pieliks, tad obligāti tiks sasildīts.

Otra pārvaldes standarta kļūda:

Vadītājs neprot padotajam parādīt īsto, pareizo izvēli. Vairumā gadījumu „nepietiekami čakli” padotie izvēlas nevis starp „apdedzināšanos” centības trūkuma dēļ vai „maigumu” par nepieciešamajām pūlēm, bet starp resursu ekonomēšanu un atzinības trūkumu no vienas puses un resursu tērēšanu un atzinību no otras puses.

Dēļ tā katram vadītājam, kurš vēlas būt efektīvs, jāiemācās izmantot dažādus līdera stilus. Lieta ir tāda, ka katram mums ir savs iemīļotais stils, kurš balstīts uz kompromisu starp vēlmi gūt nepieciešamo rezultātu un neērtībām no „pārvaldes cīņas” ar saviem padotajiem. Taču mūsu iemīļotajam stilam ir ierobežots efektivitātes diapazons: tas labi iedarbojas uz vienas kategorijas cilvēkiem un nav pietiekami labs pārējiem. Protams, var apvainoties uz padotajiem, taču labāk ir paplašināt savu „pārvaldes klāstu” un apzināti iemācīties rīkoties ar tām metodēm, kuras nav formējušās dabiskā ceļā, uz jūsu dzīves pieredzes.

Par laimi, pasaules pieredze sniedz mums tādas iespējas un katram vadītājam ir iespēja celt savu kvalifikāciju. Piemēram, viena no praktiskākajām metodēm ir „Situācijas vadības teorija” (autorī Pols Hersijs un Kenets Blanšars). Ideja ir tāda, ka vadītājs mācās izvēlēties savas uzvedības modeli atkarībā no padotā tipa un izpildāmā uzdevuma īpašībām. Metode ir labi strukturēta un ļauj vadītājam pietiekami efektīvi, operatīvā režīmā, diagnosticēt padotā tipu un pielietot efektīvāko „šeit un tagad” metodiku.

Apmācības prakse rāda interesantu likumsakarību: lielākās grūtības ar pārvaldi izjūt ... labi cilvēki. Viņiem ir ļoti grūti, nepatīkami uzspiest citiem savu gribu, viņi cenšas pārvaldīt ar „labām attiecībām”, zemapziņā cerot uz attiecīgu darbinieku centību. Diemžēl, šīs cerības ļoti reti attaisnojas, kas, atbilst tai pašai bioloģijai.

Vadītājam ir jāiemācās jebkādas pretestības savai gribai gadījumā nodarīt minimāli nepieciešamās morālās nepatīkšanas. Tas jūs atbrīvos no nepieciešamības pielietot materiālo sodu „smago artīleriju”. Tāpēc – nevajag „ielaist slimību”.

Jūs vienalga tādā vai citā veidā pārvaldāt visus, ar kuriem nākas kontaktēties. Jautājums ir par to, cik labi jūs to mākat darīt. Nav kauns vadīt, kauns ir to nemācēt. Taču vadību var mācīties. **BP**

# Latvijas produkti ar augstu pievienoto vērtību

Ko nu mēs, letiņi, mēs jau neko... Igaunī savulaik vismaz *Skype* izdomāja, bet mēs tikvien protam, kā kokos sēdēt un sēnes lasīt... Apmēram tāds varētu būt vidusmēra latvieša viedoklis attiecībā uz jautājumu par inovācijām mūsu zemē. Taču, ja vēlamies sevi noniecināt, tas ir pagalam velti, jo arī mums ir ar ko lepoties. Kaut vai ar saviem farmācijas un cietvielu fizikas sasniegumiem.

Konservatīvās nozarēs izdomāt un ieviest kaut ko pavisam jaunu ir gaužām grūti, taču mūsējiem tas ir izdevies – gan meža apsaimniekošanā, gan munīcijas ražošanā. Arī mūsu programmētājiem ir ko parādīt.





Uz jautājumiem atbildēja **Aivars Dundurs**, SIA DDupleks

### Pastāstiet par Jūsu uzņēmuma produktiem!

SIA DDupleks gan Latvijā, gan pasaulē labi pazīstama ar savu gludstobra medību munīciju. Tajā izmantotās lodes gatavotas no tērauda, nevis no tradicionālā svina. Tērauda izmantošana ļāvusi izstrādāt netradicionālas un unikālas konstrukcijas medību lodes, kuru īpašības padara tās daudz pārākas par klasiskajām svina lodēm. Šobrīd analoģu mūsu munīcijai pasaulē nav.

Kopš 2001. gada esam palaiduši masveida ražošanā četras gludstobra medību munīcijas sērijas ar viengabala *Monolit* lodēm un ekspansīvajām *Dupo*, *Rossa* un *Hexolit* lodēm. Lodēm ir tērauda korpus, kas iekausēts plastmasas ietvarā. Mūsu medību munīcija guvusi plašu atzinību gan Latvijā, gan pārējā pasaulē. Tā regulāri iztur starptautisku šaujamieroču sertifikācijas organizāciju pārbaudes un ar panākumiem tiek demonstrēta pasaules mēroga izstādēs.

### Ar ko Jūsu produkti ir īpaši?

Medību lodei svarīgākās ir divas lietas – tai jāvirzās pa stabili un precīzu trajektoriju un, trāpot mērķi, jāatdod tam pēc iespējas lielāka daļa no savas kinētiskās enerģijas. Svins, no kura parasti tiek gatavotas medību lodes, ir smags, mīksts, viegli apstrādājams un samērā lēts metāls. Taču svina lode deformējas gan šāviena brīdī, gan lidojumā saduroties ar kādu šķērslī, kaut vai zāles stiebru vai sīku zariņu. Rezultātā lodes trajektorija kļūst nestabilāka un iepriekš neparedzamāka. Bez tam, saduroties ar šķērslī, lode vispār var spēji mainīt lidojuma virzienu jeb rikošetēt.

Turpretī tērauda lodes šaujot savu formu nezaudē. Tērauds kā materiāls deva iespēju piešķirt lodei īpašu formu, kas aerodinamiski stabilizē lodi tās lidojumā. Līdz ar to tērauda ložu lidojuma trajektorija ir ļoti noturīga un precīza.

Vēl vairāk – saduroties ar kādu šķērslī, cietā tērauda lode nevis deformējas un maina lidojuma virzienu, bet gan pāršķēļ šķērslī, atkal stabilizējas un turpina savu lidojumu ar priekšgalu pa priekšu. Praksē tas nozīmē to, ka rodas iespēja precīzi trāpīt mērķim arī vietās, kas bieži aizaugušas ar krūmiem un zālī, kas savukārt ļoti grūti izdarāms ar parastajām svina lodēm.

Kinētiskās enerģijas atdošanu, vislabāk spēj nodrošināt ekspansīvais efekts – lodes diametra palielināšanās, trāpot mērķi. Tā kā tērauda lode vienmēr lido ar priekšgalu pa priekšu, mēs izstrādājām vairākas ekspansīvo ložu konstrukcijas, kuru priekšgals atveras ziedlapiņu formā vai pat sadalās atsevišķās šķembās.

Iznākumā radās gludstobra lodes, kas veiksmīgi šaujamas lielos attālumos un ir īpaši efektīvas, trāpot mērķi. Tām piemīt liela caursišanas spēja un vairāki neparasti trieciena efekti. Pie tam tērauds, atšķirībā no svina, ir ekoloģiski tīrs un veselībai nekaitīgs.



### Kā radās ideja par šādu produktu radīšanu?

Patī tērauda lodes ideja nav jauna un pazīstama kopš Otrā pasaules kara laikiem, kad franču Pretošanās kustības dalībnieki ar tādām veiksmīgi dragāja vācu kravas mašīnu motorus. Latvijā pirmā šāda lode parādījās 1983. gadā. Tolaik pie tērauda ložu attīstīšanas pirmkārt ķērāmies tāpēc, ka šādas lodes ir ļoti noturīgas pret rikošetu. Bez tam tajā laikā vītņstobra medību ieroči nebija plaši pieejami un pārsvarā nācās iztikt ar gludstobra bisēm, tāpēc radās nepieciešamība pēc munīcijas, kas izmantojama šaušanai lielākos attālumos. Vēlāk izkristalizējās arī ekspansīvo ložu ideja.



### Vai darba process bija radošs?

Neapšaubāmi, darba process bija radošs. Piemēram, ložu aerodinamiskās formas izstrādāšana un uzlabošana. Tāpat arī ekspluatācijas ložu sēriju konstruktīvie aprēķini, kas bija nepieciešami, lai panāktu pastāvīgu un stingri iepriekš noteiktu lodes priekšdaļas izplešanos. Lai nodrošinātu mūsu ražotās gludstobra munīcijas atbilstību starptautiskajiem standartiem, nācās noteikt vairākus šāviena parametrus un veikt attiecīgus aprēķinus. Bez tam jāpieņem, ka tehnoloģisko līniju komplekss tērauda ložu munīcijas ražošanai un testēšanai pamatā tika izstrādāts pašu spēkiem „no nulles”.

### Kā notiek produktu ieviešana dzīvē?

Nozare, kurā mēs strādājam, izceļas ar milzīgu konservatīvu, un tajā nav nekas neparasts, ka jauna produkta pilnvērtīga ieviešana tirgū ilgst gadiem. Pirmo reizi savu produkciju ārpus Latvijas demonstrējām 1994. gadā, taču pagāja vairāki gadi, līdz potenciālie klienti ar to aprada un parādījās vēra ņemams piepra-

sījums. Tomēr pamazām mūsu produkti ieguvuši atpazīstamību un atzinību gan Latvijā, gan citur pasaulē. Taču arī te ir savas nianšes. Piemēram, Latvijā iecienītākas ir tradicionālākās „Monolit” viengabala lodes, turpretī Spānijā un Portugālē – ekspluatācijas ložu sērijas.

### Vai produkti uzņēmumam ir nesuši peļņu?

Pašlaik Latvijā tirgojam ap 100 tūkstošu munīcijas vienību gadā, taču vietējais tirgus mums jau kļuvis maznozīmīgs. Pieprasījums pēc mūsu munīcijas četras reizes pārsniedz piedāvājumu. Vienīgais, kas pagaidām bremzē uzņēmuma tālāku attīstību, ir pietiekamu ražošanas jaudu trūkums, tāpēc ka ražošanas process ir diezgan laikietilpīgs. Tā paša iemesla dēļ ir apgrūtināta ieiešana jaunos tirgos – ir ieinteresēti klienti, taču mēs vēl nespējam piegādāt viņu pieprasītos munīcijas apjomus. Tāpēc pagaidām darbojamies tikai atsevišķās Eiropas valstīs un jaunos tirgos ieejam pamazām.





Uz jautājumiem atbildēja **Gundars Skudriņš**,  
SIA Meža īpašnieku konsultatīvais centrs

## Pastāstiet par Jūsu uzņēmuma piedāvāto pakalpojumu!

Viens no pakalpojumiem, ko piedāvā mūsu uzņēmums, ir meža inventarizācija ar aerofotografēšanas un apvidus skenēšanas palīdzību. Meža inventarizācijas gaitā tiek iegūta pamatinformācija par mežu – koku sugu sastāvs, augšanas apstākļu raksturojums, mežaudzes vidējais augstums un stumbra diametrs, mežaudzes biežība, koksnes apjoms jeb krāja un citi rādītāji. Šī informācija ir pamats jebkurai saimnieciskai darbībai mežā, piemēram, koku ciršanai. Meža inventarizācija ir pasākums, kas reizi desmit gados jāveic ikvienam meža īpašniekam.

Parasti meža inventarizāciju veic speciālists, kas apseko meža īpašumu. Taču tas ir laikietilpīgs un dārgs process. Tāpēc, mūsu uzņēmums 2007. gadā sāka piedāvāt krasi atšķirīgu paņēmieni – meža inventarizāciju no lidmašīnas, izmantojot apvidus skenēšanas sistēmu.

## Ar ko šis pakalpojums ir īpašs?

Apvidus skenēšanas sistēma iemontēta lidmašīnā, ar kuru pārlido noteiktu teritoriju un noskenē to. Iegūtos datus apstrādā dators, iegūstot ārkārtīgi precīzas teritorijā esošo objektu kontūras, tai skaitā koku lapotņu apveidus un mežaudzes raksturlielumus. Pēc tam apstrādātie dati tiek ievadīti speciālā programmā, ar kuras palīdzību iespējams virtuāli operēt ar datiem. Šī programmatūra ir izstrādāta tā, lai pēc noteiktiem parametriem varētu atpazīt koku sugas, tāpēc datoranimācijā iespējams atsevišķi aplūkot noteiktā teritorijā esošās priedes, bērzus vai citas koku sugas. Pēc tam gluži kā datorspēle iespējams pirms meža izciršanas modelēt dažādas situācijas, ko meža īpašnieks noteiktā teritorijā var darīt un kādu iespaidu tas var atstāt uz ainavu. Galaprodukts faktiski ir trīsdimensiju teritorija virtuālā telpā, kas satur maksimāli daudz informācijas par reālo teritoriju. Tālākais ir atkarīgs no tā, ko šo datu īpašnieks vēlas ar tiem darīt.

2008. gada sākumā iegādājāmies jaunu apvidus skenēšanas sistēmu. Tā sastāv no jaunākās paaudzes lāzerskenēšanas un hiperspektrāla starojuma skenera. Lāzerskenēšana spēj nodrošināt augstu datu ievākšanas precizitāti un kvalitāti, darbojoties pat 2 km augstumā. Hiperspektrālais skeners uztver zemes vai veģetācijas virsmas atstaroto starojumu 280 spektra joslās – gan redzamās gaismas diapazonā, gan garākajās infrasarkanā starojuma spektra joslās. Šie dati ļauj izšķirt gan atsevišķas koku sugas, gan meža zemsedzes tipu. Pie viena iespējams uzzināt arī augu fizioloģiskos

rādītājus (piemēram, hlorofila līmeni un ūdens daudzumu lapotnē) un pat ķīmisko sastāvu, kas savukārt noder piesārņojuma izplatības noteikšanā. Skenēšanas sistēma iemontēta divmotoru lidmašīnā *Vulcanair P68 Observer*. Jau 2006. gadā uzņēmums atklāja savu vispārējās aviācijas lidlauku Cēsīs, kas domāts īpaši aerofotografēšanas un apvidus skenēšanas nodaļas vajadzībām. Dabiski, iegūstamo datu pielietojums neaprobežojas tikai ar meža inventarizāciju. Tos iespējams pielietot visur, kur vien nepieciešama ģeotelpiskā informācija – apvidus kartēšanai, būvniecības projektēšanai, teritorijas plānošanai, dažādu objektu apsekošanai, militārām vajadzībām utt.

## Kā radās ideja par šāda pakalpojuma piedāvāšanu?

Protams, progresīvu tehnoloģiju ieviešana ir dārgs process, un vienmēr pastāv risks, vai šīs inovācijas ilgtermiņā nesīs peļņu. Taču tās ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā apsteigt konkurentus, samazināt izmaksas un laika patēriņu, veicināt biznesa izaugsmi un apgūt jaunus tirgus. Pie viena bija ļoti interesanti pieņemt izaicinājumu un spert pirmos soļus tur, kur neviens cits vēl nav uzdrošinājies ieiet.

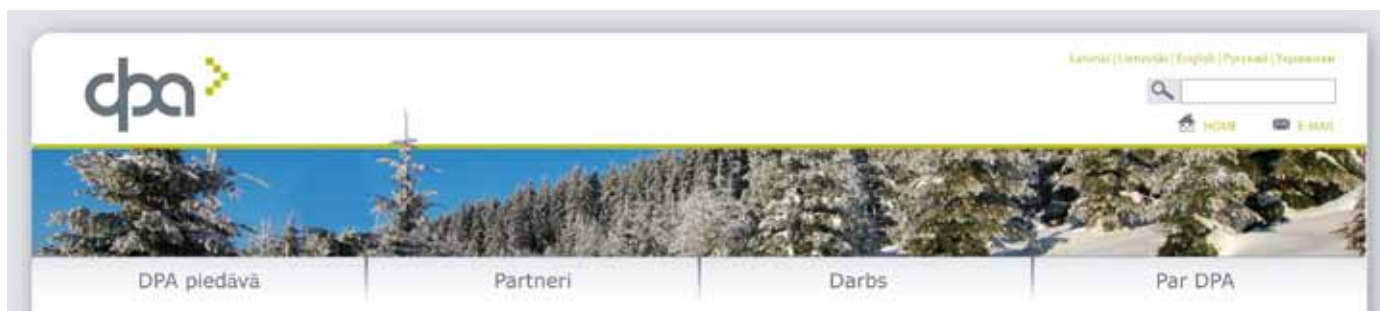
## Vai darba process bija radošs?

Apgūt jaunu teritoriju, izzināt, pētīt un meklēt risinājumus vienmēr ir radoši. Arī pašlaik strādājam pie jauniem produktiem, kurus iespējams iegūt no apvidus skenēšanas sistēmas ievātajiem datiem. Piemēram, aizsargājamo meža biotopu kartēšana. Vai meža veģetācijas vitalitātes un stresa līmeņa vērtēšana, kas ir ļoti svarīga koku slimību izplatības noteikšanā.

## Kā notiek pakalpojuma ieviešana dzīvē un vai tas uzņēmumam nesis peļņu?

Jau labu laiku šādi strādājam Skandināvijas valstīs, un ir sagaidāms, ka tur pieprasījums pēc šī pakalpojuma tikai pieaugs. Piemēram, Somija plāno no 2010. gada pilnībā pāriet uz valsts meža platību inventarizāciju ar apvidus skenēšanas metodi. Šogad apvidus skenēšana pirmoreiz tika nopietni izmantota arī Latvijā – tika veikta AS *Latvijas valsts meži* Dienvidkurzemes mežsaimniecības inventarizācija. Tās gaitā tika noskenēti 150 000 ha meža platību, savācot un apstrādājot 4 TB jeb 4 miljonus megabaitu lielu datu apjomu. Protams, sagaidām arī citu klientu parādīšanos. Piemēram, mūsu pakalpojumus var izmantot *Latvenergo* vai *Latvijas dzelzceļš* savas infrastruktūras apsekošanā. **BP**





Uz jautājumiem atbildēja **Aiga Irmeja**  
Mārketinga vadītāja  
SIA DPA (Datorprogrammu Apgāds)

### Pastāstiet par savu produktu – meklētājprogrammu.

DPA izstrādātais produkts *Search-point* ir strukturētas informācijas meklēšanas un atlasē rīks, kas uzlabo un paplašina oriģinālo meklēšanas funkcionalitāti *Microsoft SharePoint* tehnoloģijām. Mūsdienās vairs netiek uzdots jautājums, vai ir pietiekoši daudz informācijas kāda svarīga lēmuma pieņemšanai. Tā vietā vaicā, vai ir iespējams atrast nepieciešamo informāciju kopējā informācijas gūzmā. *Microsoft Sharepoint* tehnoloģija ir strauji kļuvusi populāra visā pasaulē, tā ļauj lietotājiem – uzņēmumiem un organizācijām – glabāt un pārvaldīt dokumentus un informāciju strukturētā veidā. Tomēr glabātās informācijas vērtība ir spēja to atrast, īpaši, ja datu apjoms ir liels. Pie tam, *Sharepoint* platforma vairumā gadījumu organizācijām ir pieejama bez papildus maksas (ja uzņēmumam ir vismaz *Windows server 2003*) un tā ir relatīvi vienkārši konfigurējama un pārvaldāma pašu spēkiem. Savukārt DPA radītais produkts *Search-point* ir paredzēts, lai atvieglotu šādi uzkrātās informācijas atrašanu pēc iespējas ātrākā un efektīvākā veidā, vienlaikus ļaujot lietotājam speciāli nerūpēties par tehniskām niansēm tā uzturēšanā. *Searchpoint* ne tikai dod pilnas meklēšanas iespējas ar lietotājam pierastām iespējām, bet arī spēj automātiski pielāgoties *Sharepoint* uzkrātās informācijas struktūras izmaiņām, tādējādi atvieglotot sistēmu uzturēšanu un samazinot izmaksas. Uz doto brīdi šis ir vienīgais šāda rakstura un cenu kategorijas produkts ne tikai Latvijā, bet, cik zināms, arī pasaulē.

### Ar ko tā ir īpaša?

2008.gada jūlijā DPA par produktu *Search-point* saņēma *Microsoft* Centrālās un Austrumeiropas partneru gada balvu nominācijā „Informācijas meklēšanas risinājumu partneris 2008”. Šī bija pirmā reize vēsturē, kad Centrāleiropas un Austrumeiropas (CEE) reģiona *Microsoft* partneru risinājumu gada balvu saņem kāds Latvijas uzņēmums.

DPA *Search-point* unikālās īpašības nodrošina selektīvo meklēšanu tikai lietotāju interesējošos dažādu veidu (teksta, ciparu, datuma, klasifikatora vērtību u.c.) meta datu laukos (dokumenta kartītē). Produkts ir vienkārši un intuitīvi lietojams rīks, no lietotāja viedokļa *Search-point* pilnībā integrējas *SharePoint*



ekrānlogos un neprasa papildus zināšanu apgūšanu darbam ar to. Cik zināms, ne Latvijā, ne arī citur pasaulē neviens līdzīgs produkts nepiedāvā informācijas meklēšanu un atlasē strukturētā veidā *Microsoft Sharepoint* tehnoloģijā.

Produkta inovatīvā pieeja ir tā spēja dinamiski pielāgoties *Microsoft Sharepoint* glabātās informācijas bibliotēku struktūrām – meklēšana formā automātiski tiks parādīti tikai tie informācijas lauki, kuri ir nodefinēti attiecīgajā dokumentu bibliotēkā vai sarakstā. Šī īpašība nodrošina gandrīz 0 produkta uzturēšanas izmaksas.

*Search-point* meklēšanas forma tiek veidota dinamiski, pieprasījuma brīdī. Ja pirms tam dokumentu bibliotēkas struktūrā ir



DPA direktors Juris Vilders (trešais no kreisās puses) saņemot balvu

veiktas izmaiņas, tad meklēšanas formā tās tiks attainotas uzreiz, lietotājam nav jāveic īpašas izmaiņas *Search-point*. Faktiski – uzinstalējot produktu, lietotājs par to var aizmirst un būt pārliecināts, ka meklēšanas formas vienmēr būs atbilstošas.

*Search-point* piedāvā intelektuālu datu atpazīšanu – meklēšanas formas atvēršanas brīdī, tiek automātiski atpazīts informācijas lauka veids. Piemēram, ja metadatu lauks ir datuma laiks, *Search-point* meklēšanas formā tiek piedāvāts no-līdz ievadforma ar kalendāra kontroli.

### Kā radās ideja par tādas radīšanu?

Produkts netika radīts īpaši mērķtiecīgi – tas notika dabiski, *SharePoint* platformas kompetences attīstīšanas ietvaros un iniciatīva šajā gadījumā nāca no darbinieku puses. Strādājot ar klientiem un veidojot risinājumus, atklājām, ka trūkst iespēju atlasīt un meklēt informāciju strukturētā veidā. Tādēļ īpaša pateicība pienākas tieši darbiniekiem par iespēju saskatīšanu un augstas kvalitātes analīzes un programēšanas darbu.

No vadības puses arī turpmāk tiek solīts atbalsts darbinieku iniciatīvām realizēt inovatīvus projektus, tādēļ ceram, ka šī nav pēdējā reize, kad saņemam tik augstu atzinību no programmatūras ražotāja puses.

### Vai darba process bija radošs?

Pateicoties darbinieku iniciatīvai un entuziasmam, pilnīgi no-

teikti var apgalvot, ka produkta radīšanas process bija radošs, inovatīvs un interesants projektā iesaistītajiem.

### Kā notiek produkta ieviešana dzīvē?

Produktu sākumā piedāvājām saviem klientiem, ar kuriem strādājām *Sharepoint* projektu ietvaros, un klienti ļoti pozitīvi pieņēma šo produktu. Drīz pēc produkta pabeigšanas mēs saņēmām balvu, kas lielā mērā atviegloja plašāku komunikāciju tirgū par produktu, kā arī potenciāliem klientiem deva nosacītu garantiju par produkta kvalitāti. Šobrīd Latvijā par produktu ir interese un tas tiek tirgots, tomēr mūsu mērķis ir piedāvāt produktu plašākam klientu lokam. Visā drīzumā būs iespēja mūsu produktu iegādāties interneta veikalos, un esam plānojuši interneta mārketinga kampaņu orientētu uz *Sharepoint* tehnoloģiju lietotājiem visā pasaulē.

### Vai tā uzņēmumam ir nesusi peļņu?

Šobrīd produkts ir gandrīz jau atmaksājies un mēs prognozējam, ka tuvākā pusgada laikā tas nesīs arī peļņu. Protams, mēs arī domājam, kā turpināt attīstīt šo produktu ar papildus jaunām iespējām. Bez izmērāmiem atdeves rādītājiem noteikti jāpiemin ieguvumi uzņēmuma prestižam un atpazīstamībai, ko guvām, saņemot *Microsoft* reģionālo gada balvu par *Search-point* izstrādi.

BP



# kreativitāte biznesā *manuskripts*

Agrīnā 21. gadsimta biznesa vidē inovācijas ir atslēga uz biznesa panākumiem. Viens no svarīgākajiem praktiskajiem jautājumiem ir tāds, vai biznesa organizācijas spēj stimulēt inovācijas savā vidē, tā vietā, lai par to vienkārši runātu. Viens no avotiem, kur gūt šādu informāciju, ir kreativitātes psiholoģiskās studijas.

Daudzi biznesa literatūras autori saistījuši inovācijas ar kreativitāti. Buzans (*Buzan, 2007*) atzīmējis, ka „ir globāli atzīts, ka pašlaik jebkuram individam, uzņēmumam vai valstij, kas vēlas izdzīvot 21. gadsimtā, jāattīsta smadzeņu šķietami bezgalīgā spēja uz radīšanu un inovācijām”. Florida (*Florida, 2004*) tieši saista pasaules lielākās ekonomikas jeb ASV varenību ar kreativitāti, sasaistot ASV panākumus ar šīs valsts atvērtību jaunām idejām un spējām piesaistīt kreatīvas personas darbam savā iekšējā vidē. Taču, kā norādījis Andersons (*Anderson, 1992*), kreativitātes izmantošana, lai veicinātu inovācijas, saskaras ar zināmām grūtībām:

„Kreativitāte ir dāvana un disciplīna vienlaikus, kas nodrošina konkurētspēju – mārketingā, ražošanā, finansēs un visos citos aspektos organizācijas vidē. Pēc tās alkst firmas un vadītāji. Par to tiek piešķirtas balvas. Tai pieglaimojas un to mudina. Taču kreativitāte joprojām ir pats netveramākais ierocis vadītāja arsenālā.” Runājot par māksliniecisko vai estētisko kreativitāti, iespējams, pietiek arī ar atšķirībām no jau ierastā. Taču, kā uzsvēruši Kroplejs un Kroplejs (*Cropley and Cropley, 2005*), biznesa inovācijām nepietiek vienkārši ar kaut kādu izmaiņu veikšanu; tām ir jāatbilst vēl divām prasībām. Pirmkārt, jaunai struktūrai, maši-





na, produktam vai procesam vispirms jāpilda kādas specifiskas funkcijas, piemēram, jāiekaro tirgus daļa, jāoptimizē ražošana vai jāpārvada pār upi satiksmes plūsma, tas ir, šim jaunumam kaut kādā veidā ir „jāstrādā”. Šādu jaunumu radīšanu Kroplejs un Kroplejs nosaukuši par „funkcionālo kreativitāti”. Otrkārt, funkcionāli kreatīvu produktu nepieciešams iekļaut jau esošajā sistēmā, lai arī tajā rastos jauninājums, tas nozīmē, ka jaunumu nepieciešams īstenot praksē, veiksmīgi ieviest tirgū utt. Līdz ar to inovācijai jābūt praktiskai, atbilstoši un efektīvai, lai radītu jaunumus, tas ir, nepieciešama, protams, ir kreativitāte, taču ne tikai.

Kroplejs un Kroplejs (2005) uzskata, ka „sociāli psiholoģiskais” kreativitātes modelis piedāvā efektīvu veidu, kā analizēt organizācijas spēju uz inovācijām. Tā panāk, diagnosticējot iespējamās inovāciju stimulus vai kavēkļus, kādi pastāv pēc iesaistīto perso-

- „Apgaismību”,
- „Pārbaudi”,
- „Komunicēšanos”,
- „Apstiprināšanu”

Kad izvērstie „seši P” tiek savietoti ar septiņām inovācijas fāzēm, rezultātā rodas diferencēts inovācijas modelis, kas precīzāk apraksta:

- (a) kādas garīgas darbības tiek izpildītas noteiktā fāzu secībā, kas visbeidzot noved pie inovācijas (*process*);
- (b) kādas *personīgās rakstura īpašības, motīvi un izjūtas* ir vissvarīgākās katrā fāzē (*persona*);
- (c) kādi inovācijas *apakšprodukti* tiek ģenerēti katrā fāzē. Pēc šīs iekšējās ainas noskaidrošanas modelis identificē apkārtējās vides īpatnības (īpaši vadības stilu), kas katrā procesa fāzē vai nu stimulē, vai bremzē inovāciju (*pasaule*).

Jaunai struktūrai, mašīnai, produktam vai procesam vispirms jāpilda kādas specifiskas funkcijas, piemēram, jāiekaro tirgus daļa, jāoptimizē ražošana vai jāpārvada pār upi satiksmes plūsma, tas ir, šim jaunumam kaut kādā veidā ir „jāstrādā”. Šādu jaunumu radīšanu Kroplejs un Kroplejs nosaukuši par „funkcionālo kreativitāti”.

nu domām un izjūtām, un pēc tam pielietojot šo informāciju, lai optimizētu inovācijas. Šī pieeja liek uzsvērt uz to, ka inovācija ir *process*, ka šis process norisinās noteiktās *fāzēs* un ka notiekošais šīs fāzēs saistās ar kreativitātes „četriem P”:

- personu,
- procesu,
- produktu (piem., *Barron*, 1959),
- pasauli (apkārtējās vides veicinošo/kavējošo ietekmi) (piem., *Rhodes*, 1961).

Kroplejs un Kroplejs vēl tālāk izvērta šos „četrus P”, sadalot personu personībā, motivācijā un izjūtās, tā radot „sešus P”. Viņi arī paplašināja *Wallas* (1926) izstrādāto kreativitātes „klasisko” četrfāzu modeli, uzskatot, ka inovācijas procesā vajag izdalīt vismaz septiņas fāzes. (Patiešām, savā oriģinālajā darbā fāzu pieejas autors *Wallas* sākumā izdalīja septiņas fāzes, taču gadu gaitā to skaits samazinājās līdz četrām.) Kroplejs un Kroplejs uzsvera septiņas svarīgākās inovācijas procesa fāzes, kuras viņi nosauca par

- „Sagatavošanos”,
- „Aktivizēšanos”,
- „Ģenerēšanu”,

Diemžēl pēc tam, kad tiek noskaidroti stimulējošie vai bremzējošie kognitīvie procesi, personīgās rakstura īpašības, motīvi un izjūtas, kā arī vides apstākļi, kas veicina šī cilvēkkapitāla izmantošanu vai kavē to, izrādās, ka lieta nav tik vienkārša, kā cerēts. Psiholoģiskie pētījumi (piem., *Cropley*, 1997; *Cropley and Cropley*, 2008b; *McMullan*, 1978) ir parādījuši, ka inovācijas procesā iesaistītās cilvēciskās īpašības un vides apstākļi ne vienmēr ir viennozīmīgi labvēlīgi vai nelabvēlīgi – tas, kas vienos apstākļos veicina procesu, citos gadījumos var to bremzēt. Tik pretrunīgi pētījumu rezultāti lika Kroplejam (1997) nosaukt visu kreativitātes jautājumu nozari par „paradoksu lēveni”.

Fāzu pieejā atklājas, ka noteiktu vides apstākļu ietekmes svarīgums palielinās vai samazinās atkarībā no tā, kura inovācijas procesa fāze ir aktīva dotajā brīdī. Noteiktas cilvēciskās īpašības var veicināt efektīva jauninājuma radīšanu vienā fāzē, taču bremzēt citā. Piemēram, personas tieksme uz nepakļāvību vai brīvību, neieņemot domāšanas procesu kopīgi var veicināt inovācijas procesu tā aktivizēšanās vai ģenerēšanas fāzēs, taču var to bremzēt pārbaudes, komunicēšanās vai apstiprināšanas fāzēs. Pirmajās divās fāzēs divainas un ekscentriskas idejas vai bezatbildīga attieksme

var veicināt vērtīga jauninājuma ģenerēšanu, taču pēdējās fāzēs galvenais uzdevums ir sasaistīt šo jauninājumu ar reālās pasaules prasībām, lai tas būtu reāli izpildāms, saprotams un pieņemams lietotājiem (piemēram, mārketinga speciālistiem vai klientiem). Pie kam, tas viss nozīmē arī to, ka arī vadības stils, kas veicina inovācijas vienā fāzē, var bremsēt tās citā.

Šie acīmredzami pretrunīgie procesi, apakšprodukti, cilvēciskie faktori un apkārtējās vides spiediens ir ļoti svarīgi *dažādās* inovācijas procesa fāzēs. Tādā veidā, piemēram, aktivizēšanās un ģenerēšanas fāzēs ir svarīgi domāt diverģenti, bet pārbaudes un apstiprināšanas fāzēs – konverģenti. Otrs piemērs – ļoti prasīgs vadības stils var veicināt inovācijas procesu komunikēšanās un apstiprināšanas fāzēs, taču bremsēt to sagatavošanās, aktivizēšanās un ģenerēšanas fāzēs. Tas, kas šādā gadījumā vajadzīgs – cilvēki, kas spēj darboties abējādi un *īstajā laikā*, kā arī vide, kas atbalsta šādu darbošanos.

Septiņu fāžu un sešu cilvēcisko faktoru kombinācija veido 42 punktus. 28 no šiem punktiem apraksta mijiedarbību starp inovācijas procesa fāzēm – Sagatavošanos, Aktivizēšanos, Ģenerēšanu, Apgaismību, Pārbaudi, Komunicēšanos un Apstiprināšanu, un specifiskajiem cilvēciskajiem faktoriem – kognitīvajiem procesiem, personību, motivāciju un izjūtām, kas ir īpaši noderīgi katrā konkrētajā procesa fāzē. Vēl septiņi punkti raksturo galvenos apakšproduktu veidus, kādus nepieciešams radīt katrā fāzē. Pēdējie septiņi punkti raksturo vadības stila veidus, kas ir īpaši noderīgi katrā fāzē.

Sociāli psiholoģiskais modelis dod iespēju noteikt organizācijas stiprās un vājās puses biznesa vidē. Piemēram, organizācijai var būt spēcīgi izteiktas Sagatavošanās, Pārbaudes, Komunicēšanās un Apstiprināšanas fāzes, taču vāji izteiktas Aktivizēšanās, Ģenerēšanas un Apgaismības fāzes. Šāda organizācija varētu sekmīgi definēt uzdevumus, izvēlēties daudzsoļus risinājumus, prezentēt šos risinājumus klientiem un novērtēt risinājumu vai produktu efektivitāti, taču ar grūtībām varētu motivēt darbiniekus iegūt plašas zināšanas savā nozarē, atrast un risināt problēmas, saskatīt alternatīvas pieejas uzdevuma atrisināšanai un tā tālāk. Šāda organizācija visticamāk turpinās efektīvā veidā ražot „standarta” produktus, nevis meklēs inovācijas.

Aprakstīto analīzi var piemērot arī kādai noteiktai darbinieku grupai organizācijas iekšienē, teiksim, vidējā līmeņa vadītājiem. To var izmantot arī, lai savstarpēji salīdzinātu novērtējumu divām darbinieku grupām, piemēram, augstākā līmeņa vadītājiem

un rūpnīcas strādniekiem. Abām šīm grupām var būt radikāli atšķirīgs viedoklis par to, kas organizācijai ir svarīgāks un stimulējams. Analīze var koncentrēties arī uz organizācijas novērtējumu no viena indivīda skatpunkta. Tāpat analīzi var pielietot organizācijas novērtējumam laika gaitā – vienā analīzes posmā var novērtēt to, cik lielā mērā organizācija sekmē inovācijas, bet pēc kāda laika analīzi var atkārtot un novērtēt laika gaitā radušās izmaiņas. Iespējama arī kombinētā pieeja, teiksim, novērtēt, kā laika gaitā mainījusies apkārtējās vides uztvere noteiktā darbinieku grupā.

Sociāli psiholoģiskā pieeja ir ideāli piemērota „inovāciju SVID analīzes” veikšanai un attiecīgu veicināšanas pasākumu īstenošanai. Vispārējos vilcienos SVID analīze noskaidros:

Stiprās puses – kādas inovācijas procesa fāzes un/vai apstākļi, vai kādas darbinieku grupas ir visvairāk piemērotas inovācijām konkrētajā organizācijā? Ko organizācija dara pareizi? Kādas likumsakarības pastāv – piemēram, organizācija spēj nodrošināt labvēlīgu vidi? Vai šīs stiprās puses ir saistītas ar noteiktiem darba veidiem un metodēm vai cilvēkiem? Vai tās iespējams atkārtoti īstenot citviet? Kā ir iecerēts panākt to, lai tās arī turpmāk paliktu stiprās puses?

Vājās puses – kādas inovācijas procesa fāzes un/vai apstākļi, vai kādas darbinieku grupas ir visnelabvēlīgākās inovācijām konkrētajā organizācijā? Ko organizācija dara nepareizi? Kādi ir šo vājo pušu cēloņi? Kā tos varētu likvidēt?

Iespējas – kādas inovācijas procesa fāzes un/vai apstākļus, vai kādas darbinieku grupas, kas pašlaik ir neitrālas vai tikai nedaudz pozitīvas, varētu uzlabot, lai uzņēmums gūtu papildus priekšrocības? Piemēram, ja ir noskaidrots, ka organizācija ir neitrāla Aktivizēšanās procesā (problēmu identifikācija), tad darba procesa uzlabošanas mēģinājumi šai sfērā var novest pie paaugstinātām spējām identificēt biznesa iespējas (klientu problēmas) un piedāvāt risinājumus šīm problēmām (jaunus produktus). Otrs piemērs – ja noskaidrots, ka organizācija ir neitrāla visās fāzēs Personas-Personības ziņā, iespējams īstenot programmu cilvēku izvietojšanai pa amatiem un uzdevumiem, kas visvairāk piemēroti viņu personībām.

Draudi – kādas inovācijas procesa fāzes un/vai apstākļi, vai kādas darbinieku grupas, kas pašlaik ir neitrālas vai tikai nedaudz negatīvas, var pasliktināties tālāk un negatīvi ietekmēt organizācijas darbību? Šo draudu identifikācija ļaus veikt pasākumus, lai mazinātu problēmu ietekmi. **BP**

## Literatūra

- Anderson, J.V. (1992). Weirder Than Fiction: The reality and myths of creativity. *Academy of Management Executive*, 6(4), 40-47.
- Cropley, D.H., and Cropley, A.J. (2005). Engineering Creativity: A systems concept of functional creativity. In J.C. Kaufman and J. Baer (Eds.), *Faces of the Muse: How people think, work and act creatively in diverse domains* (pp. 169-185). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Lundin, S.C. and Tan, J. (2007). *CATS: The Nine Lives of Innovation*. Management Press, Queensland, Australia.
- Drucker, P. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, January 1995.
- Drucker, P.F. (1995). *Managing In a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Florida, R. (2004). America's Looming Creativity Crisis. *Harvard Business Review*, October 2004.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.





# krīze – draudi vai iespēja?

Krīze nozīmē kādas situācijas turpinājumu, kurā attīstības iespējas ir ambivalentas, tātad – izeja vai nu ir, vai nu tās vienkārši nav...

Ķīniešu vārda „wei-chi” nozīme latviešu valodā ir ne tikai „krīze”, bet arī – „iespēja”.

Grāmatas *3D-Krisen-management* autori –zinātnieki *Ronny A.Fürst, Thomas Sattelberg* un *Oliver P.Heil* ir pārliecināti, ka bieži vien vairākkārtīgas krīzes draudus var novērst vai vismaz tā ir samazināma, tādēļ arī ir vajadzīga zināšanas par krīzi un prasme to novērst – krīzes kompetence.

...ar jēdzienu *kompetences* izprot kādas personas iniciatīvu veikt sevis organizētas garīgas un fiziskas darbības. Šajā jēdziena izpratnē *iniciatīvu* definē kā uzņēmību sevi organizēt, to raksturo kā sevis organizēšanas dispozīciju.

*Selbstorganisationsdispositionen*, vāc.- ar jēdzienu *dispozīcija* (*Disposition, die*): *tieksme, tendence, uzņēmība, iniciatīva*.

Jēdziena „krīze” lietojums mūsdienās ir ļoti paplašinājies, un tas skar gan personīgās dzīves jomu, gan arī pasaules mēroga krīzes. Mūsdienās lietotais krīzes apzīmējums ir cēlies no sengrieķu vār-

da „krisis” un apzīmē gan nepārtrauktu attīstību, gan arī pārmaiņas. Šis vārds arī nozīmē bīstamas attīstības kulmināciju un ar to saistītu izšķirošo situāciju. Pēc zinātnieka *Krysteka* domām, krīze nozīmē kādas situācijas turpinājumu, kurā attīstības iespējas ir ambivalentas (*ambivalent, angl. – divpusīgs*). Tas paskaidro arī ķīniešu skaidrojumu vārdam „krīze”: tas apvieno divus skatījumu – draudus un izdevību, iespēju.

Krīzes jēdzienu lieto visdažādākajās zinātnes nozarēs, bet visbiežāk – politikas un sabiedrības zinātnēs, medicīnā un tiesu, arī sociālajās zinātnēs. Politikas zinātnē krīzi skaidro kā lēmumu procesu, kurš laika un draudošo briesmu iespaidā apzīmē bezizeju. Medicīnā ar krīzi apzīmē kādas smagas slimības augstāko punktu, kurā izšķiras pacientu dzīve vai nāve.

Ekonomikas zinātnēs, īpaši tautsaimniecībā, krīze galvenokārt tiek aplūkota saistībā ar konjunktūras parādībām (*conjuncture, angl.- apstākļu sakritība*). Šajā gadījumā krīzi uztver kā konjunktūras cikla svārstīgo daļu.

## Uzņēmējdarbības krīzes jēdziena sistemātika, 1.daļa

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Krystek, U.</i><br>Uzņēmumu krīzes (1987)                                                                                                                          | <i>Löhneysen, G.</i><br>Par uzņēmumu krīzēm (1982)                                                           |
| Krīze ir <u>process</u> :<br>⇒ neplānots un nevēlams<br>⇒ neierobežots laikā un neiespaidojams<br>⇒ ar ambivalentu izeju                                              | Krīze ir <u>process</u> :<br>⇒ neplānots un nevēlams<br>⇒ neierobežots laikā<br>⇒ ar nenoteiktu izeju        |
| Krīzes ir situācijās, kad <u>uzņēmuma pastāvēšana</u> ir substantiāla ( <i>substantial, angl.- nozīmīga</i> ) un ilglaicīgi <u>apdraudēta</u> vai arī pat neiespējama | Krīzes <u>apdraud</u> funkcionālās spējas vai <u>sistēmas turpmāku pastāvēšanu</u> vai padara to neiespējamu |
| Apdraudējums ir tad, kad rodas zaudējumi to mērķu dēļ, kuri ir nesasniedzami un rada eksistences draudus vai arī izjaucot patstāvīgo ekonomisko vienotību             | Tas atklājas ilgstošā nespējā realizēt izvēlētos mērķus                                                      |
| Dominējošie mērķi:<br>⇒ maksātspēja<br>⇒ minimāla peļņa<br>⇒ veiksmes potenciāls                                                                                      | Nespējas mērķus realizēt pazīmes:<br>⇒ maksātspējas grūtības<br>⇒ maksātspēja<br>⇒ parādu daudzums           |

## Uzņēmējdarbības krīzes jēdziena sistemātika, 2.daļa

|                                                                               |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Müller, R.</i><br><i>Krisenmanagement</i> (1982)                           | <i>Krummenacher, A.</i><br><i>Krisenmanagement</i> (1981)                                                               | <i>Zahn, E.</i><br><i>Konzepte</i> (1983)                                                                                                                                       |
| Krīzes ir <u>process</u> :<br>⇒ uzņēmējdarbībā nevēlams<br>⇒ laikā ierobežots | Krīze ir situācija, kura pēc pārmaiņām sastāv no vairākām variablām sistēmām                                            | Izjauktai sistēmai krīze ir situācija, kurā apdraud eksistenci un nenoteikta izeja no draudiem                                                                                  |
| Krīzes <u>apdraud</u> kopīgo <u>uzņēmējdarbību</u>                            | Krīzes apdraud sistēmas eksistenci                                                                                      | Krīzes pazīmes:<br>⇒ apdraudēta vispārīgo mērķu realizācija<br>⇒ laika spiediens<br>⇒ variablu lielumu negaidītu pārmaiņu radītie pārsteigumi (likviditāte, peļņa, tirgus daļa) |
| Ir apdraudēti visnozīmīgākie uzņēmējdarbības mērķi                            | Ir apdraudēta izvēlēto mērķu un normu realizācija                                                                       |                                                                                                                                                                                 |
| Nozīmīgākie mērķi:<br>⇒ veiksmes potenciāls<br>⇒ veiksmes<br>⇒ likviditāte    | Variabla:<br>⇒ likviditāte<br>⇒ veiksmes<br>Eksistenciālas normas un vērtības:<br>⇒ atkarīgas no iesaistīto definīcijas |                                                                                                                                                                                 |

Praksē un literatūrā ekonomikā bieži lieto līdzīgus jēdzienus saistībā ar uzņēmējdarbības krīzi, kaut arī saturiski šie lietotie jēdzieni atšķiras pēc lietojuma nozīmes.

Tas pats notiek arī ar jēdzieniem: katastrofas, traucējums un konflikts. Tomēr savstarpējā saistībā lietojot šos jēdzienus, tie kļūst atpazīstami un izmantojami kontekstā.

### Uzņēmumu krīžu norise

Krīzes process sastāv no vairākām fāzēm, pie kam atsevišķas fāzes ir uzskatāmas par kopīgā procesa sastāvdaļām. Izšķir četras krīzes fāzes:

#### 1.fāze: Potenciālā uzņēmuma krīze.

Tas ir normāls uzņēmuma stāvoklis, kurā vēl nav krīzes pazīmju, bet pastāv tikai krīzes iespējas.

Šajā fāzē īpaša uzmanība jāpievērš tam, lai notiktu apzinātas darbības, sagatavojoties gadījumam, ja tiešām krīze notiks – tiek veikti pasākumi krīzes pārvarēšanai. Tāpēc bieži vien tas ir ļoti

sarežģīts uzdevums identificēt potenciālo un relevanto (*relevant, angl. – būtisks, svarīgs*) uzņēmuma krīzi.

#### 2.fāze: Latentā (*latent, angl. – apslēpts*) uzņēmuma krīze.

Šajā fāzē ir paredzamās krīzes slēptā forma, kuras iespējamība tuvākā laikā ir augsta. Šāda latentā paredzamā krīze uzņēmumā ar tradicionālo informācijas sistēmu vēl nav atklājama. Tikai, izmantojot īpašas metodes krīzes ātrākai noteikšanai, iespējams ietekmēt krīzes attīstību un ar to saistītās ietekmes, kā arī šo latentu paredzamo krīzi novērst ar preventīviem pasākumiem.

#### 3.fāze: Akūta, vadāma uzņēmuma krīze.

Ir zināmi krīzes simptomi, un krīzes ietekme ir skaidri saskatāma uzņēmējdarbībā. Pieaug pret uzņēmējdarbību orientētu un destruktīvu spēku darbības intensitāte, kas noved pie lielāka laika spiediena un ātrākas lemtspējas. Pieaug iespēja, ka mazinās darbības alternatīvas laika termiņos, un vienlaicīgi pieaug prasības vadītājiem pārvarēt krīzi. Pie tā vēl uzņēmējdarbībā arvien vairāk ir jāiegulda spēks, lai šo krīzi vispār pārvarētu.

#### 4. fāze. Akūta, nepārvarama uzņēmuma krīze.

Šajā fāzē krīzes pārvarēšanas prasības vairs nav tik skaidras un noteiktas, kādas tās bija iepriekš, un krīze vairs nav kontrolējama. Tas neglābjami ietekmē uzņēmējdarbību un to izposta.

Šīs fāzes īpašās iezīmes:

Tā ir drauds uzņēmējdarbības eksistenci, jo apdraud uzņēmējdarbības pastāvēšanas mērķu sasniegšanu.

Tai ir ambivalents iznākums, kas nozīmē, ka vienlaicīgi ir iespējama gan izdzīvošana, gan arī aiziešana.

Šī fāze ir process ar izlemšanas laika ierobežojumu. Process sākas ar krīzes simptomu atpazīšanu un beidzas ar tās veiksmīgu pārvarēšanu vai arī uzņēmējdarbības izbeigšanu.

#### Institucionālais krīzes menedžments un šī jēdziena izpratne

Ekonomikā krīzes menedžmenta jēdzienu lieto jau no 70.gadiem, un tā izcelsme ir vēsturiski meklējama Kubas politiskajā krīzē 1962.gadā. Tā apzīmēja izlemšanas procesu, kura mērķis bija krīzes pārvarēšana. Ekonomikā krīzes menedžments ir definēts kā īpaša augstāko prioritāšu vadības forma, kuru uzdevums ir katru šo procesu mīkstināt vai arī pārvarēt, kas citādā gadījumā nopietni apdraudētu vai pat iznīcinātu uzņēmējdarbību.

Pēc zinātnieka Krystek vērtējuma saistībā ar krīzes attīstības fāzēm krīzes menedžmentā izšķir trīs daļas:

**1. Anticipatīvais krīzes menedžments** (*anticipate, angl.* – sagaidīt, nojaust, redzēt):

Krīzes potenciālajā fāzē krīzes menedžments nozīmē sagatavošanos uzņēmuma krīzei un tajā balstītu alternatīvu plānu izstrādi, lai tos realizētu negaidītu uzņēmējdarbības pavērsienu gadījumā un tādā veidā iegūtu laiku. Šis uzdevums skaidro jēdzienu „anticipatīvais menedžments”.

**2. Preventīvais menedžments:**

Šī krīzes menedžmenta joma atklājas latentajā krīzē un to realizē, izstrādājot iepriekšēju brīdinājumu sistēmu krīžu problemātikas ātrākai noteikšanai tādā mērā, lai latentajā krīzē pamanītu iepriekšējos brīdinājuma signālus. Zinātnieks Krystek **anticipatī-**

**vo un preventīvo krīzes menedžmentu dēvē par aktīvo krīzes menedžmentu.**

**3. Reaktīvais krīzes menedžments:**

Preteji reaktīvais krīzes menedžments ir iespēja reaģēt uz kādu akūtu krīzi, kurā ir skaidri atpazīstami simptomi.

Krīzes menedžments kopumā tomēr neattiecas tikai uz vienu no šīm definīcijām – to ietekmē visi krīžu veidi – potenciālais, latentais un akūtais.

#### Uz procesu orientēts krīzes menedžments

Raugoties perspektīvā, arī uz procesu orientētu krīzes menedžmentu var iedalīt atsevišķās fāzēs (pēc zinātnieku Mitroff un Pearson iedalījuma): (skat.1. attēlā!)

**1.fāze: Iepriekšēja atklāšana** (*Signal Detection, angl., Früherkennung, vāc.*)

Zinātnieki uzskata, ka visas krīzes iepriekš dod brīdinājuma signālus, bet problēma ir to daudzo saņemto signālu izfiltrēšanā/atlasē, kuri patiešām sniedz ziņas par krīzi, kas tuvojas.

**2.fāze: Krīzes preventīvā rīcība** (*Preparation, angl.* – sagatavošana, *Prevention, angl.* – novēršana, *präventiv, vāc.* – preventīvs):

Lai sagatavotos krīzei, zinātnieki Mitroff un Pearson iesaka uzņēmējdarbības struktūrās un procesos pārbaudīt gatavību krīzes situācijai. Zinātnieki uzskata, ka uzņēmums ne vienmēr var būt gatavs visām krīzēm, bet jāapzinās, ka spēja izmantot krīzes pārvarēšanā *rokas instrumentu klāstu* ir viena no efektīgām krīzes menedžmenta pārvarēšanas metodēm.

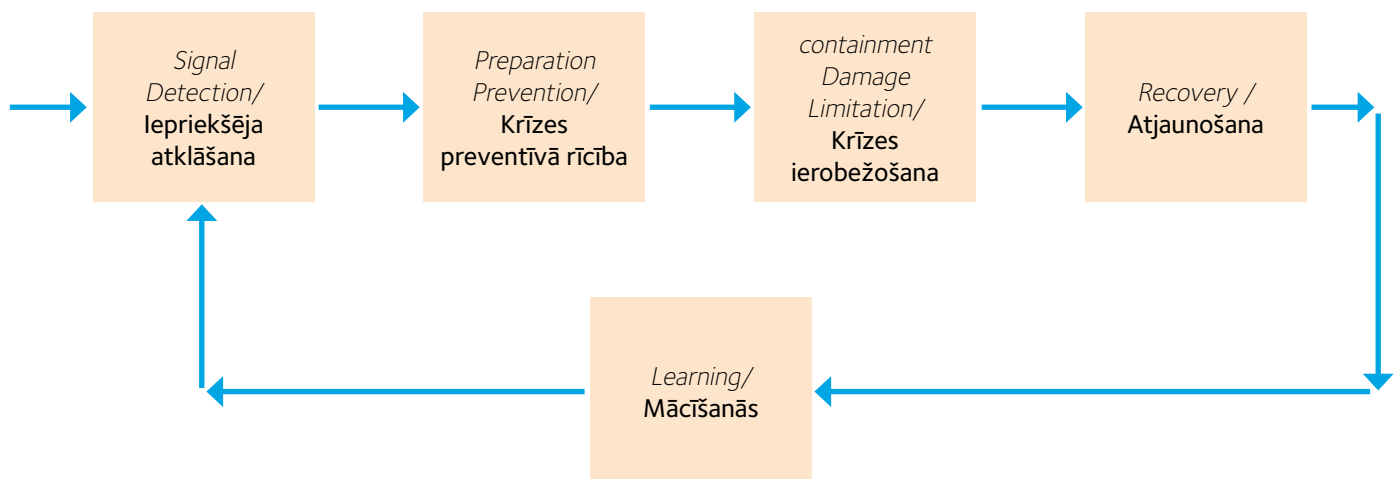
**3.fāze: Krīzes ierobežošana** (*Containment, angl.* – ietvērums, *Damage Limitation, angl.* – kaitējuma ierobežojums, *dämmen, vāc.* – aizturēt, savaldīt):

Kaitējuma ierobežošanas fāzē jāsāk lietot krīzes menedžmenta mehānismi un procesi, ar kuru palīdzību būtu apturēta krīzes tālākā izplatība.

**4.fāze: Atjaunošana** (*Recovery, angl.* – atjaunošana, *Erholung, die, vāc.* – atspīrģšana):

Šajā fāzē jānostiprinās dažādām pamataaktivitātēm un komunikācijai ar klientiem un piegādātājiem, nodrošinot alternatīvas vietas

#### Krīzes fāzes pēc Mitroff un Pearson





uzņēmuma darbībai kritiskā situācijā, piemēram, interneta vidē.

#### 5. fāze: Mācīšanās (*Learning, angl.*)

Pieredze, kas apkopota krīzes laikā, ir jāizmanto turpmāk, lai realizētu ideju par organizāciju, kas mācās, izmantojot mācīšanās fāzi kā atgriezenisko saiti, tādā veidā jau sagatavojoties arī turpmākām krīzēm.

Savukārt zinātnieks *Töpfer* pirmajai fāzei (*Signal Detection/ Iepriekšēja atklāšana*) pievērš īpašu uzmanību. Viņš uzskata, ka koncentrēšanās uz iepriekšēju rīcību kā investīciju, lai nodrošinātos pret krīzēm, ir daudz nozīmīgāka nekā uz krīzes pārvarēšanu orientēta darbība. Ar nelieliem finansiāliem līdzekļiem var ieplānot krīzes preventīvās rīcības un krīzes iepriekšēju atklāšanu, tādēļ šo pirmo soli var vēlreiz iedalīt trīs apakšfāzēs:

#### 1. Iepriekšēja noskaidrošana:

Ar noteiktām metodēm var atklāt nozares iespējamo krīzi. Šīs apakšfāzes mērķis ir identificēt visus krīzes atzarus un iespējami ātrāk tos savstarpēji norobežot.

#### 2. Iepriekšēja atklāšana / atpazīšana:

Tad atklātajam potenciālajam krīzes atzaram jāpiemēro kādas iepriekš identificētas krīzes indikatori, kuri ir mērāmi un tādā veidā tieši vai iespējami tieši ir novērojami. Izmantojot identifikācijā šāda veida iepriekšējos indikatorus, tiek palielināta uzņēmuma darbības spēles telpa pasākumiem, kuri jau iepriekš var novērtēt krīzes negatīvos efektus. Iepriekšējās atklāšanas problēma ir tāda, ka signāli bieži vien ir gandrīz neuztverami, un tikai dažādu iespējamo ietekmju interpretācijā tie vēlāk kļūst spēcīgāki.

#### 3. Iepriekšējais brīdinājums:

Noslēgumā jāieņem tolerances robežas, kuras periodiski ir izmērāmas un normālā veidā nav jāpārkāpj. Ja šīs tolerances robežas pārkāpj, jāanalizē iespējamās krīzes cēloņi un sekas. Šai informācijai laicīgi jānonāk menedžmentā, kur tiek veikti atbilstīgi menedžmenta pasākumi.

### Komunikācija krīzēs

Ar krīzes komunikāciju jāsaprot mērķtiecīgi virzīta darbība konkrētiem adresātiem, kurus skārusi krīze, tātad - noteiktām personu grupām, kurām nepieciešama šī informācija.

Krīžu rašanās iemesli var būt gan eksterni, gan interni, tās var skart personas, personu grupas, vienu uzņēmumu, citas organizācijas grupas, atsevišķu ekonomikas nozari vai arī skart visu ekonomiku kopumā. Krīzes var būt iepriekš paredzamas vai neparedzamas. Jebkurā gadījumā ir vispārīgi lietojami noteikumi, kuri komunikācijas uzraudzību krīzē būtiski atvieglo un padara to efektīvāku. Zinātnieks *Uwe Jönk* iesaka krīzes komunikācijai pievērst īpašu uzmanību:

**1. Krīzes komunikācija sākas daudz ātrāk, pirms krīze vispār ir kļuvusi redzama.** Daudzos gadījumos krīze tomēr nedod nekādu brīdinājuma signālu. Kļūdās tie, kuri domā, ka iespējams īsā laikā un bez sagatavošanās reaģēt uz krīzes situāciju piemēroti. Krīzes veids un tās atnākšanas laiks visbiežāk nav paredzams, tas vienmēr ir pārsteiguma elements. Tomēr var plānot līdzekļus, ar kādiem reaģēs uz krīzi.

Tomēr jebkurā krīzes komunikācijā nozīme ir dažiem būtiskiem elementiem, piemēram-

- **ātrums:** kurš kavējas, saņems pasīva komunikācijas partnera lomu, kuru vajās mediji, un sabiedrība saņems tikai ierobežotu

informāciju.

Ātruma risks ir drauds, ka tiek sniegta neprecīza, nepilnīga vai citādi nederīga informācija.

-**elastīgums:** informācijai, ko sniedz sabiedrībai, ir jābūt tai piemērotai, jo reakcija uz to ne vienmēr ir paredzama.

-**patiesīgums:** Informācijai jābūt patiesai: „Visam, ko saka, jābūt patiesam, bet ne viss, kas ir paties, vienmēr ir jāsaka.”

**2. Katras krīzes pārvarēšanu vada skaidri definēta organizācijas un vadības struktūra.** Krīzes gadījumā ir skaidri jānosaka, kuram ir visaugstākā atbildība par krīzes situācijas vadību un jābūt zināmiem visiem vadības darbiniekiem.

Īpaši svarīgi ir izveidot krīzes komiteju, kura krīzes laikā nekavējoties var sanākt kopā. Šī krīzes komiteja ir jāapstiprina un jādara zināma sabiedrībai.

#### 3. Noteikumu un katra atbildības dokumentēšana.

#### 4. Krīzes menedžmentā iesaistīto personu atkārtots komunikācijas treniņš.

Pie tā pieder kontaktu tīkla izveide un kontaktpersonu savstarpējas uzticamības nodrošināšana. Ja krīzes gadījumā ar žurnālistiem komunicē līdz tam nezināms ierēdnis, tad efektīva komunikācija ir novēlota.

Svarīgi ir pārzināt intervijas tehnikas, ir jāprot sarunāties ar medijiem. Vadītāji parasti ir pārliecināti, ka pārvalda komunikācijas likumus. Ja komunikācija ir notikusi tikai uzņēmuma iekšējā vidē, tad tomēr vadītājs nevar būt labs komunicētājs ārpusē.

Vienmēr jāatceras vienkāršākās atziņas – informācijai jābūt autentiskai, ticamai un saprotamai.

**5. Krīzes simulācija:** Ļoti svarīgs efektīva krīzes menedžmenta elements ir krīzes situācijas mēģinājums. Mainās vadītāji un darbinieki viņu amatos, pamet uzņēmumu vai nāk klāt no jauna, tādēļ iemaņas rīkoties krīzes situācijā jāatjauno.

#### 6. Ļoti svarīgs elements krīzes komunikācijā ir uzņēmumu un iestāžu sadarbība, kurai jābūt jau iepriekš iestrādātai.

Negatīvas ziņas, sensācijas, katastrofas, reālas vai izdomātas cilvēku nepareizās attiecības vienmēr ir pamatā mediju darbam, tam nevar pretoties neviens, kurš sadarbojas ar medijiem. Tomēr iespējams iedarbību padarīt tikamāku vai to ierobežot, ja iepriekš ir izdevies izveidot brīvas un bezkonflikta attiecības ar sabiedriskās domas pārstāvjiem.

Krīzes komunikācija nekad nebūs pilnīga. Vienmēr atradīsies kādas kļūdas un nepietiekamība. **BP**

Nosvērtība ir pašapziņas tikamais veids.

(Die Gelassenheit ist eine anmutige Art des Selbstbewusstseins.)

M.v Ebner-Eschenbach (2.,462.lpp.)

Literatūras avoti:

1. **Fürst, A.R., Sattleberg, T., Heil, O.P., 3D-Krisen-management.** Bewältigung von Krisen in Krisen mit Best-Practice-Fallstudie. R.Oldenbourg Verlag München Wien, 2007, 236 lpp.

2. **Hutzschenreuter, T., Griess-Nega, T., Krisenmanagement.** Grundlagen – Strategien – Instrumente. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2006, 815 lpp.

3. **Erpenbeck, J., Rosenstiel, von Lutz. Handbuch Kompetenzmessung.** - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, 641 lpp.



# biznesa idejas – jaunā paradigma

Ar domu, ka „šeit vajadzētu kaut ko pasākt”, ir par maz. Arī ar apstākļu sakritību un citiem veiksmes nosacījumiem vēl nepietiek. Ir jābūt spējai izvērtēt, cik ļoti attiecīgā ideja atbilst mūsdienu sabiedrības attīstības pakāpei.

Mēs jau esam noskaidrojuši, ka pārdot var visu...vai gandrīz visu. Psiholoģiski un sociāli nosacījumi, kuri ietekmē preču realizāciju, to noietu vai rašanos vispār, ir analīzes vērti, kaut vai tāpēc vien, ka cilvēki mēģina atrast arvien jaunus risinājumus tai skaitā biznesa projektiem. Daži no tiem būs veiksmīgi, citi – nē. Kāpēc – tas ir jautājums, kuru var uzdot katrs sandališu pārdevējs, kurš skumji noraugās, kā blakus veikālā pieaugošos apjomos tirgo balonus ar banālām aprūkām.

Var būt, ka skatījuma maiņa uz iespējām un sabiedrības aktuālo pārmaiņu fiksēšana palīdz labāk, nekā vienkārši ekstravaganta ideja, kurai var arī nebūt pielietojuma.

Vienkāršs piemērs:

Tajā brīdī, kas es kārtējo reizi šķērsoju lielveikala eju, lai nokļūtu izraudzītajā veikālā, es nokļūstu kosmētisko līdzekļu pārdevēju gūstā un jau atkal brīnos par agresīvo pārdošanas stratēģiju, kura cenšas ignorēt manu „Nē! Mani nagi ir dabiski un tādi arī paliks!” Tas ir savādi, cik ļoti manu agresijas līmeni kāpina robežu pārkāpšana, kas ir tipisks tā saucamais „superpārdošanas elements”. Ja mēs runājam par manu reakciju, tad pārdošanas speciālisti uzreiz atsauks atmiņā „reaktīvās pretošanās fenomenu” – cilvēks mēģinājumus ietekmēt sevi uztver kā draudus pieņemt patstāvīgus lēmumus.

Šajā gadījumā, ja runājam par precī, kas tiek pārdota, nevar aizmirst par cilvēku, kam šī prece ir domāta. Mani pārlietu neuztrauc mani nagi – galvenokārt es raizējos, vai manā organismā ir pietiekami daudz vielu, kas nodrošina optimālu ķermeņa funkcionēšanu, tostarp tas attiecas uz nagiem. Tā kā gēni ir parūpējušies par to, lai man nekad nebūtu nepieciešams profesionāls

manikīrs, es varu reaģēt tikai uz attieksmi – galvenokārt tāpēc, ka mani kā patērētāju prece neinteresē, un es varu tikai vērot, kā notiek pārdošanas efektivitātes uzlabošanas mēģinājumi – uzruna, puisis – kā nagiem domātās kosmētikas pārdevējs ierastās garkājainās meitenes vietā un visbeidzot – potenciālā patērētāja „nē, paldies!” ignorēšana kā diezgan agresīva pārdošanas veida piemērs. Varbūt es daļēji reaģēju kā persona, kura ir pārliecināta par sevi un nepiekrīt pieļāvamam, ka mani vispār šis pakalpojums varētu interesēt. Ja tas man būtu nepieciešams, un es to noraidītu, tad varētu domāt, ka mani vada noliegums, kurš būtu atzīstams par vienkāršu aizsardzības stratēģiju. Ja tā nav, tad atliek domāt, ka es kā patērētājs varbūt vispār neuzskatu šos krēmus par precī un piedāvājumu par pakalpojumu. Citiem vārdiem, kā potenciālā prece tā zaudē jebkādu vērtību attiecībā uz mani – tas ir aptuveni tas pats, ja kāds mēģinātu pārdot ledu leduslāčiem. Tātad, ja vien vajadzība nav deficitāra, tātad tā var netikt aktualizēta vispār.

Varbūt mums vajag pieradināt patērētāju pie domas, ka viņam šī lieta ir vajadzīga – izmantojot jaunu rakursu reklāmā un mazliet sagrozītas informācijas, mums izdosies viņu pārliecināt, ka tieši šī lieta viņam ir vajadzīga...?

Tajā brīdī, kad cilvēki sāk lauzīt galvu par jauna produkta vai pakalpojuma radīšanu, būtu vērts atcerēties ne tikai par visvienkāršākajām sabiedrības sociālās funkcionēšanas shēmām, kuras īsi var aprakstīt kā „vajadzība – piedāvājums- saņēmējs”, bet arī par to, kā ir mainījusies sabiedrība.

Būtisks ir ne tikai fokuss – kad jūs esat pircēja lomā, jūs gribat maksāt pēc iespējas mazāk par pēc iespējas augstāku kvalitāti; kad

jūs esat pārdevējs, jūs gribat ietaupīt un nopelnīt ar vismazākajiem ieguldījumiem. Loģiski. Viss būtu samērā vienkārši, ja vien arī sabiedrība darbotos vienkārši.

Par nelaimi, ir notikušas būtiskas izmaiņas, kuru ignorēšana padara neiespējamu jaunu biznesa veidu, stratēģiju un attiecību veidošanu.

Nelielu atsauci uz to mēs varam atrast grāmatā „Netokrātija” (Bards, Sēderkvists, 2005), izdevumā, kurš vairāk ir orientēts analizēt sabiedrības jaunās attiecības ar globālo tīmekli, informācijas tehnoloģijām; šo attiecību sociālās un ekonomiskās sekas un principā ir socioloģisks pētījums par mūsdienu sabiedrību, paturot centrā tā saucamo „digitālo nākotni” un pārspīlētā optimisma piesātināto attieksmi, kāda valda pašlaik. Joprojām svarīgi ir varas jautājumi, zinātnes attīstība, sociālās pārmaiņas. Ticiet vai nē, bet tad, kad jūs savā ražošanas līnijā sāksiet ražot krāsainus knaģišus, tie varbūt nevienam vairs nebūs vajadzīgi.

„Kopš 20. gadsimta septiņdesmitajos gados sāka iegūt apveidu informācijas laikmeta sabiedrība, filozofi un sociologi ir pārdomājuši tradicionālos jēdzienus un pretnostatījumus, piemēram, darbs/brīvais laiks un ražošana/patērēšana. ...Arī šoreiz mēs varam redzēt, kā veci un pārbaudīti jēdzieni iegūst jaunas nozīmes, kā mainās to ekoloģiskais konteksts un tehnoloģijas. Patērēšana, nevis ražošana būs aktivitāte, kas noteiks apakššķiru un kam tiks tērēts apmēram līdzīgs daudzums resursu, vienalga, vai cilvēks strādā, vai ir bezdarbnieks; tādēļ preču un pakalpojumu patērēšana jāuzskata, vadoties pēc tādu filozofu domām, kā Bodrijārs (Žans Bodrijārs – postmodernisma teorētiķis) un Delēzs (Žils Delēzs – filozofs), par alternatīvu ražošanas veidu – tādu, kas satur kopā sabiedrības mehānismus...”

Mēs nevaram pateikt, vai preces un pakalpojumus rada vēlmi, vai preces un pakalpojumi rada vēlmi. Patiesībā tie rada un rodas cits no cita. Bezjēdzīgi ir mēģināt tos atdalīt, jo patērētāji nemītīgi maksā, lai uztvertu un reaģētu uz reklāmām, un, ja patērētāji naudas vietā izmanto savu uzmanību kā samaksas līdzekli...”

Šeit autori tālāk dodas varas jēdziena iztirzāšanas virzienā, kas triviālā nozīmē arī varētu tikt sekmīgi pārdota (kam gan nepatīk uzsist ar pātdziņu, kaut vai par to samaksājot?).

Citiem vārdiem, ikviena aktivitāte jebkurā līmenī paredz citu. Šo sakarību veiksmīgi ir uztvēruši tie cilvēki, kuri veiksmīgi realizē savas idejas, lai cik ekstravagantas tās būtu.

Izskatās, ka viņi ir ņēmuši vērā piemēram, ražošanas/patērēšanas jēdzieniskās un sociālās izmaiņas un faktu, ka cilvēka individualitātes izpausmes var būt visai precīzi virzāmas, ja sašaurina izvēles loku – „tad kāds veļas pulveris? – šīs firmas, kura atbalsta vides piesārņošanu vai šis, kura ražotājs, kā runā, esot ziedojis sātānistu baznīcai”. Cilvēks var iekārot plastmasas lelli tad, kad viņu uzrunā ar vārdiem: „O, Jūs vēlaties šo, kuru mēs esam praktiski izpārdevuši...nē, nē, zem letes mums nekā nav...”

Tas viss ir blēņas tikai līdz brīdim, kamēr cilvēks saskaras ar objektīvu nepieciešamību, savukārt šo pamata nepieciešamību nodrošināšanai cilvēku un resursu pietiek. Citiem vārdiem, brīžiem liekas – (ciktāl to var attiecināt uz mūsu apdzīvoto pasaules daļu) ražotāju ir gana. Patērētāju arī ir pārāk daudz, un tie visi būtu jāiesaista kāda pakalpojuma pirkšanā. Ja mēs pieturamies pie arhaiskās shēmas, kur spekulāciju īpatsvars ar pieejamību bija visai mazs, tad lielākā daļa cilvēku vispār nodarbojas ar „pseidodzīvi”, jo lietas, ar kurām viņi nodarbojas, ir nepieciešamas tikai nesa-

cīti. Tajā mirklī, kad kāds aptver, ka uzpirkt zemesgabalus tagad, un apbūvēt vēlāk būs ienesīgi, radīsies ne tikai viesnīcu ķēdes vai Manhetena, bet arī mākslīgas skropstas vai jauni zivju konservi. Svarīgākais ir saprast to, kā mainās fundamentālās sabiedrību balstošās shēmas. Iespējams, tas ir pirmais solis veiksmīga projekta attīstīšanai. Protams, pastāv vēl tik būtiskas lietas kā pasaules ekonomikas cikliskums (atcerieties kaut vai par Kondratjeva cikliem), taču tas ir kas tāds, ko rūpīgi pārskatot, vismaz daļēji ir iespējams paredzēt.

Taču pastāv vēl kas tāds, kas cilvēkus, kuri kaut ko sāk darīt un dara to veiksmīgi, atšķir no pārējiem. Iespējams, ka īru pēctecis Henrijs Fords nekad nebūtu sācis ražot automobiļus, ja viņš nebūtu iespaidojies no dažādu mehānismu vērošanas un nebūtu tik ļoti apsēsts ar „dzelžiem”. Tas, ka pasaulē sāka parādīties vajadzība pēc lielāka pārvietošanās ātruma, un cilvēce bija nobriedusi automobilizācijai, ir papildus būtisks faktors, kurš veicināja šāda rūpnieciska virziena attīstību. Tā ir ideālā versija, kura balstās uz jau iepriekš pieminēto arhaisko shēmu – ir vajadzība/ir piedāvājums. Pēc tam to var bezgalīgi attīstīt. Vai nu jūs piekristat, vai nē, bet snobismu un sociālo segregāciju automobiļu bizness savā ziņā ir tikai veicinājis. Jūs varat izvēlēties, ar kādas krāsas diegiem izrotāt jūsu Maseratti stūri. Tā noteikti nav deficitāra vajadzība, taču principā to ir ietekmējusi cilvēces attīstība. Protams, Henrija vietā būtu varējis būt kāds cits knēvelis ar tikpat lielu apsēstību attiecībā uz dažādiem mehānismiem, bet tā nu tas ir – ir vajadzīgs īpašais cilvēks ar īpašajām spējām istajā laikā un istajā vietā.

Jauna biznesa izveide ne vienmēr ir psiholoģiski ļoti sarežģīta – ja tā sakrīt ar aktualizētu vajadzību, tad atliek tikai to izmantot. Tas ir aptuveni tas pats, kas radīt jaunu reliģiju – jau kopš aizlaikiem ir zināms, ka tas ir viens no ienesīgākajiem biznesa projektiem. Smits varbūt no sirds ticēja tam, par ko runāja, taču drīzāk tā bija spēle ar sabiedrības vērtībām un ilgām – ja runājam, piemēram, par mormoniem...

Nepārtraukti notiek manipulācijas ar varu un sociālajām, aktualizētajām vajadzībām, par kuru eksistenci neviens neko nezina, kamēr pie tā neķeras klāt kāds cilvēks, kuram ir skaidrs, kā ar šo visu iegūt to, pēc kā viņš tiecas.

Vēl kāds aspekts ir spēja noteikt to indivīdu vajadzības, kuri dzīvo noteiktās sistēmās un reaģēt uz tām – piemēram, ģimenes forma, kura ir tik populāra mūsdienās – ģimene, kuru pārstāv vecāki un bērni, kuri, savukārt, pērk mākslīgo sniegu Ziemassvētkos un ir gatava pirkt piepilsētas māju, jo tādā veidā „tiek apelēts pie pirmatnējiem instinktiem”.

Veidojot tādu kā kopsavilkumu, secinājums ir tāds, ka ar domu, ka „šeit vajadzētu kaut ko pasākt”, ir par maz. Arī ar apstākļu sakrītību un citiem veiksmes nosacījumiem. Ir jābūt spējai izvērtēt, cik ļoti attiecīgā ideja atbilst mūsdienu sabiedrības attīstības pakāpei. Jūs varat turpināt ražot un pārdot knaģišus – joprojām. Ja vien būs cilvēki, kuriem būs vēlme ar tiem kaut ko saspraust. Doma, ar kuru mēs sevi varam mierināt – sabiedrība attīstās nepārtraukti, līdz ar to iespējas, visticamāk, nevis sašaurinās, bet tikai paplašinās. BP

Bibliogrāfija:

McMahon E. „Ed Mahon’s superselling”.- New Yaok: Prentice Hall Press, 1989

A.Bards. J.Sēderkvists „Netokrātija”- Rīga, Jumava, 2005



# augstmanis drošības biznesā Gustavs Duglass



Laikam gan vajadzība pēc apsardzes un drošības sistēmām radusies vienlaikus ar bagātību, noslēpumiem, ienaidniekiem un vienkārši zagļiem. Un neizskatās, ka līdz ar civilizācijas attīstību šī vajadzība būtu gājusi mazumā. Gluži otrādi – to, ka apsardze un drošība mūsdienās kļūst arvien svarīgāka, pierāda kaut vai terora akts Londonas metro vai „spiegošanas skandāls” pagājušā gada F-1 sezonā.

Divi no pasaules lielākajiem uzņēmumiem, kas specializējušies apsardzē un drošības sistēmu izstrādē – *Securitas AB* un *ASSA Abloy* – radušies Zviedrijā. Tos abus kontrolē viens cilvēks, kurš ar saviem 1,9 miljardiem dolāru 2007. gadā ierindojies žurnāla *Forbes* sastādītā pasaules miljardieru saraksta 538. vietā. Gustavs Duglass.

## Kalniešu pēctecis

Pagalam nezviedriskas uzvārds, vai ne? Pilnīgi pareizi. Gustavs Duglass var lepoties ar dižciltīgiem senčiem. Viņa ģimene cēlusies no skotu augstmaņiem – Duglasu klana, kuru Skotijā tur godā kopš 13. gadsimta. Pirms 300 gadiem Duglasa sencis tika ataicināts uz Zviedriju, kur ieņēma augstu stāvokli karaļa Gustava II Ādolfa galmā.

Padomju laikā mums tika dzīts galvās, ka aristokrāti visi kā viens ir truli, aprobežoti radījumi, kam ekspluatācija un sēdēšana uz kakla vien prātā. Ja nu kāds tam vēl tic, tad Gustavs Duglass ir dzīvs piemērs tam, ka aristokrātam bez senču nopelniem un gad-simtus ilgiem radurakstiem var būt arī smadzenes.



## Pirmsākumi

Gustavs Arčibalds Duglass (*Gustaf Archibald Douglas*) dzimis 1938. gada 3. martā. Laikam gan ne jau tikai izcelsme un nauda bija par iemeslu tam, ka viņš savulaik sekmīgi iestājās Stokholmas Ekonomikas skolā – tai pašā, kuras Rīgas filiāle ir slavena ar savu stingro konkursu, ierobežoto vietu skaitu un augstāko biznesa izglītību trīs gadu laikā. Jāatzīst gan, ka šo skolu Gustavs tā arī nepabeidza – viņš pārvācās uz Hārvardas universitātes biznesa koledžu ASV, kur 1964. gadā ieguva maģistra grādu biznesa administrācijā.

Pēc Hārvardas izlaiduma Duglass atgriežas mājās Zviedrijā, kur sāk strādāt par konsultantu vadības konsultāciju firmā *Bohlin & Strömberg*. Vienlaikus viņš sāk rakstīt anonīmus biržas komentārus laikrakstā *Stockholms Tidningen*. Tā viņš pamazām iegūst kontaktus masu informācijas līdzekļos. Vārds pa vārdam, veiksmīgi īstenotas iespējas sevi pierādīt, un 1968. gadā televīzijas kanālā TV2 piedāvā Duglasam administratīvā direktora amatu.

Ar to pašu sākas Duglasa karjera vadošos amatos. 1971. gadā viņš atgriežas *Bohlin & Strömberg* jau kā izpilddirektors. 1973. gadā viņš kļūst par Zviedrijas lielākā laikraksta *Dagens Nyheter* izpilddirektoru. Tobrīd viņam ir tikai 34 gadi.

## Brīvā peldējumā

1979. gadā pēc saķeršanās ar laikraksta īpašniekiem Duglasam no *Dagens Nyheter* šefa vietas nākas aiziet. Viņu izglābj vēlākais latviešu nacionālais bizness – nekustamie īpašumi. Vēl *Dagens Nyheter* izpilddirektora amatā esot, Duglass par aizņemtiem līdzekļiem ir uzsācis nelielu nekustamo īpašumu biznesiņu, kuram pēc darba zaudēšanas nu var pievērsties pilnā mērā. Tā viņš iekrāj nelielu kapitālu, ar kuru pamazām iesaistās biržas spēlītēs. Tālāk – sapazīšanās ar vairākiem bankieriem, finansistiem un biržu māklieriem, bet vēlāk – iesaistīšanās investīciju fondos. 1984. gadā Duglass no viena šāda fonda iegūst lielas kapitāla daļas vairākos uzņēmumos. Starp tiem ir viens no vēlākajiem pasaules drošības pakalpojumu tirgus līderiem – *Securitas AB*.

## Pašam savs fonds

Savas uzņēmumu kapitāla daļas Duglass izmanto, lai dibinātu pats savu investīciju fondu – *Investment AB Latour* un turpinātu biržas darījumus, uzpērkot un pārdodot dažādu uzņēmumu akcijas. Lai arī pats Duglass lielu daļu savas bagātības ieguvis no manipulācijām biržā, viņš visai nicīgi izsakās par „riskā kapitalistiem”, kuri parasti riskē tikai ar svešu naudu, nevis paši ar savējo. Vienlaikus viņš strādā arī pie tā, lai fonda kontrolētie uzņēmumi izdzīvotu un gūtu sekmes – kā nekā arī šo uzņēmumu akcijas tad celsies cenā. Pēc Duglasa teiktā, pats viņš nevienam uzņēmumam dibinājis nav, toties ir „izvilcis no mīnusiem” veselus divdesmit sešus un zina, cik smagi tas var būt. Ļoti lielu nozīmi Duglass piešķīris tam, lai pārvilinātu pie sevis spējīgus uzņēmumu vadītājus un tad ieceltu viņus vadošos amatos.

Ar *Latour* starpniecību Duglass kontrolē un ir kontrolējis veselu virkni uzņēmumu dažādās nozarēs – no informācijas tehnoloģiju un virtuves mēbeļu izstrādes līdz tekstilrūpniecībai un hidroau-lisko iekārtu ražošanai. Taču pazīstamākie no tiem pilnā mērā saskan ar šā numura tēmu – jau minētais *Securitas AB* un *ASSA Abloy*.



### Drošības risinājumu bizness

Nevarētu gan teikt, ka Duglass jau no sākuma būtu koncentrējies tieši uz šo nozari, taču tā nu iznācis, ka viņa vārds saistās tieši ar drošības risinājumiem. *Securitas AB* pašlaik strādā 230 tūkstoši cilvēku vairāk nekā 30 pasaules valstīs, un uzņēmuma peļņa 2007. gadā sastādīja 65 miljonus dolāru. Droši vien būtu vieglāk pateikt, ar kādiem drošības pakalpojumiem uzņēmums nenodarbojas – tā pakalpojumu loks ietver gan dzīvokļu un privātmāju apsardzi, gan drošības pakalpojumus aviācijai, tirdzniecības flotei un militārās rūpniecības nozarēm.

Pasaulē lielākais atslēgu un piekļuves kontroles sistēmu ražotājs *ASSA Abloy* tika radīts 1994. gadā, atdalot to no *Securitas AB* un iegādājoties somu atslēgu ražotāju *Abloy*. 2007. gadā uzņēmuma peļņa bija 639 miljoni dolāru. Starp *ASSA Abloy* ražotajiem produktiem ir gan mehāniskās slēdzenes un tērauda durvis, gan elektroniskās atslēgas un radiovadāmās piekļuves kontroles sistēmas. Viens no jaunākajiem uzņēmuma eksperimentiem ir darbs pie pierasto atslēgu saišķu aizstāšanas ar kodiem, ko slēdzenei noraida mobilais telefons.

### Nedaudz privātās dzīves

Gustavs Duglass ir precējies ar citu augstdzimušas ģimenes pārstāvi, Elizabeti fon Eseni, un viņam ir divi pieauguši dēli. Gan sieva, gan abi dēli ieņem vadošus amatus Duglasi investīciju fonda kontrolētajos uzņēmumos. Duglass izteicies, ka ir apmierināts, ka izaudzinājis dēlus tā, ka biznesa lietās viņi nevilcinās runāt pretī tēvam, ja ir pārliecināti par savu taisnību. Jo interesantāk tas liekas tāpēc, ka pats Duglass vienmēr izcēlies ar savu uzstājību, stūrgalvību un temperamentu.

Viens no galvenajiem Gustava Duglasi vaļaspriekiem ir medi-

bas, un viņš ir arī viens no desmit lielākajiem privāto mežu īpašniekiem Zviedrijā. Otra aizraušanās ir māksla – Duglasi birojs Stokholmā daudz neatpaliek no mākslas galerijas. „Tiesa, māksla nav nekādas investīcijas,” saka Duglass. „Ja par naudu, ko esmu ieguldījis mākslas priekšmetos, es būtu nopircis liekas akcijas, es būtu nopelnījis daudz vairāk!”

Jau labu laiku Gustavs Duglass paspējis atzīmēties arī Zviedrijas politiķu aprindās. 2001. gadā viņš tika ievēlēts Mēreno partijas valdē. Pašlaik viņš pauž mēreni konservatīvus politiskos uzskatus un izrāda lielu interesi par valsts izglītības politiku.

Šobrīd Duglasam ir pāri par septiņdesmit, un viņš pamazām samazina savu aktīvo darbību investīciju fondos un uzņēmumu padomēs. Tiesa, neizskatās, ka viņš metīs to pie malas pavisam. „Veciem vīriem ir tieksme no laba prāta neaiziet,” nosmīn Duglass. „Viņi turas pie bijušā ar zobiem un nagiem!”

### Vai jūs zināt, ka...

Durvju slēdzene tiek nomainīta tikai apmēram reizi 20-30 gados.

Slēdzenes cilindra disku mehānisms tika radīts 1907. gadā, iedvesmojoties no kases aparāta mehānisma.

Amerikāņi ārkārtas evakuācijas sistēmām tērē divreiz vairāk naudas nekā eiropieši.

*ASSA Abloy* vecākā tirdzniecības marka ir *JPM*, kas pastāv kopš 1643. gada.

Ik gadus caur *ASSA Abloy* apakšuzņēmēju uzstādītajām durvīm iziet 16 miljardi cilvēku. **BP**





## Domu graudi

- Būt dižciltīgam mūsdienās nozīmē to pašu, ko būt ārzemniekam. Tu momentā kļūsti par izstumto.
- Kā bijušais un esošais uzņēmumu vadītājs esmu pārliecināts, ka vissvarīgākais ir pareizi sadalīt darba pienākumus.
- Labi speciālisti paši uzstāda sev augstus mērķus. Galvenais ir izvēlēties pareizos cilvēkus un tad atbalstīt viņus, līdz elle aizsalst. Īpašnieka ziņā ir šos cilvēkus aizstāvēt un ļaut viņiem strādāt.
- Nedomāju, ka *Securitas AB* būtu guvusi tādus panākumus, ja tajā būtu saglabāta sarežģīta vadības hierarhija.
- Atlaižot cilvēku, nedrīkst viņu apvainot un atņemt viņam pašcieņu. Tas ir vēl sliktāk par fizisku vardarbību.
- Nav viegli vadošiem amatiem izvirzīt sievietes. Piedāvā sievietei vadošu amatu, un viņa lūgs laiku pārdomām un stāvokļa izpētei, bet pēc tam atbildēs, ka nekad dzīvē nespēs tikt ar to galā. Piedāvā to pašu vīrietim, un viņš atbildēs: „Jā, velns parāvis, es to varu! Starp citu, kas tas par uzņēmumu, kas man būs jāvada?”
- Vīrieši viegli uzņemas pienākumus, jo par zemu novērtē sagaidāmās grūtības.
- Man lielāku prieku sagādā tas, ka uzņēmumi gūst panākumus, nevis tas, ka to akcijas ceļas cenā.

# Mūzika palīdz atveseļoties

Es uzskatu, ka Latvijai un latviešiem ir ļoti lielas iespējas sabiedrību pacelt un uzlabot ar savu no senatnes nākošo kultūras dvēseli, to apvienojot ar moderno dzīvi. Rast līdzsvaru caur mūziku un mūzikas nodarbībām.

Esmu dzimusi Vācijā, bet uzaugusi un studējusi Austrālijā. Deviņdesmito gadu sākumā sāku braukāt uz Latviju. Tajā laikā Latvijā sāku vadīt darbnīcas, darba grupas, kas bija saistītas ar *izpildītājmākslu* (*performance art*) meditācijām, mandalas zīmēšanu. Es ieviesu un darbojos ar amerikāņu -indiāņu rituāliem, sapņu ķērājiem. 1998. gadā ar kolēģi no Austrālijas kopīgi strādājām vasaras akadēmijā ar improvizācijas teātri (*playback theatre*) un īslaicīgi to turpinājām arī Latvijā. Tajā pašā laikā Austrālijā es pabeidzu mūzikas terapijas kursu Melburnas Universitātē. Mana pamatzglītība ir mūzika. Es esmu komponiste, mūziķe, flautiste, darbojusies dažādās jomās ar skaņu mākslu. Esmu plaši izbraukusi pasauli, iepazinusi dažādas kultūras un dažādus mūzikas instrumentus, kurus arī esmu pielietojusi savā darbā. Sākumā, braucot uz Latviju, es koncertēju – uzstājos kā mūziķe, bet kopš 2001. gada, kad Latvijā sāka parādīties interese par mākslas terapiju, es sāku arī Latvijā darboties kā mūzikas terapeite. Īpaši pēdējos gadus braucot uz Latviju, es dalos arī savās mūzikas terapijas zināšanās, jo mūzikas terapija ir atsevišķa nodaļa no citām mākslas terapijām.

## Kas ir mūzikas terapija?

Daudzās, sevišķi rietumu valstīs mūzikas terapija aizsākās 60. – 70. gados kā pēckara gadu fenomens. Jau pēc pirmā pasaules kara ievēroja, ka mūzika palīdz atveseļošanās procesā, bet pēc otrā pasaules kara aizsākās mērķtiecīga mūzikas izmantošana darbā ar ievainotajiem. Mūzika papildus medicīniskai palīdzībai veicināja karavīru atveseļošanos. Tagad pasaulē mūzikas terapija plaši darbojas slimnīcās, onkoloģijas nodaļās, psihiatrijā, arī darbā ar bērniem, kuriem ir fiziski vai garīgi traucējumi, īpaši ar autiskiem bērniem.

Mūzikas terapijā ir daudz metodes, kuras var iedalīt 2 daļās. Viena daļa ir aktīvās metodes, piemēram, improvizācija ar dažādiem pasaules valstu instrumentiem, cilvēka paša aktīva muzicēšana, ritmi. Otra ir pasīvā metode, kur mūziku klausās, ieklausās skaņējuma, instrumentos, nokrāsās, kas var novērst domas no sāpēm, relaksēt un nomierināt. No dziļākām tehnikām ir tādas, kur strādā ar mūzikas tēliem, kas nāk prātā klausoties mūziku. Šie tēli tiek vizualizēti, apzināti un uzzīmēti. Pēc tam šos zīmējumus var pārrunāt un analizēt.

### **Vai cilvēks, kurš nav apguvis instrumenta spēli, arī var spēlēt?**

Ja cilvēks vēlas, un ir spējīgs, viņš var arī speciāli apmācīties spēlēt kādu mūzikas instrumentu. Bet galvenais ir izteikties caur mūziku, ritmiem, balsi, parādīt savas emocijas. Ir pārdzīvojumi, kurus grūti, pat neiespējami izteikt vārdos, tad mūzika var ļoti palīdzēt cilvēkam sajust sevi, atraisīties.. Ir gadījumi, kad cilvēks kādas avārijas vai traumas rezultātā fiziski vai emocionāli nevar izteikt savus pārdzīvojumus. Mūzikas terapeiti bieži sadarbojas ar mediķiem un citiem speciālistiem, piemēram, logopēdiem, ja traumas rezultātā cilvēks pazaudējis valodu – mūzika var palīdzēt traumētām smadzeņu daļām atkopties un cik iespējams atgūt zaudētās spējas. Pati esmu strādājusi arī ar veciem cilvēkiem pansionātos. To esmu darījusi Austrālijā, kur tas ir plaši izplatīts un pieņemts veids, kā palīdzēt veciem cilvēkiem.

### **Kā tieši mūzika var palīdzēt veciem cilvēkiem?**

Veciem cilvēkiem, kam iestājas demence, nereti mūzika un dziesmas vārdi paliek atmiņā ilgāk kā sakarīga valoda, jo tā palīdz izraisīt atmiņas. Šajā gadījumā nestrādā tik daudz ar improvizāciju, bet palīdz atsaukt atmiņas. Parasti tādās situācijās es ņemu palīgā taustiņinstrumentus, lai var pieskaņot melodiju. Kādreiz ietver arī deju, kustības, jo arī kustības palīdz atsaukt atmiņas. Mērķis ir uzturēt šo cilvēku dzīvē zināmu kvalitāti, lai viņš nav „pazudis” pansionātā. Nereti cilvēkam nav radnieku, vai viņi nevar tik bieži apciemot, un cilvēks paliek vientuļš un jūtas aizmirsts. Kādreiz sanāk, ka kāds nemaz vairs negrib socializēties, noslēdzas sevī. Tad labāk ir pastrādāt individuāli, līdz viņam rodas interese un vēlme darboties grupā, kopā ar citiem.

### **Mūzikas terapija kā metode biežāk tiek pielietota individuāli vai grupā?**

Tā ir gan uz individu vērsta, gan grupas metode. Man vairāk ir sanācis strādāt individuāli. Četrus gadus es strādāju ar meiteni, kurai diagnoze bija autisms. Viņa gāja speciālā skolā, un mūzikas terapija palīdzēja viņai iejusties grupā un ieņemt savu vietu starp citiem. Viņa varēja runāt, bet ļoti īsās frāzēs. Es zināju, ka, strādājot ar viņu, man nekad neizdosies panākt augstus rezultātus – viņa nekad nebūs ļoti spējīga spēlēt kādu mūzikas instrumentu, bet es varu palīdzēt viņai justies labāk. Viņai ļoti patika E. Kleptona mūzika, viņa pazina visas viņa dziesmas un labi varēja imitēt. Mūsu kopā nostrādātajos gados viņai aizvien labāk sāka padoties ritma izjūta, un viņa varēja improvizēt. Viņai arī patika, ja kāds lasīja priekšā grāmatas. Un tad es dažas pasakas arī sacerēju mūzikā, un mēs pāri varējām dziedāt. Šis individuāli nostrādātais laiks viņai bija ļoti svarīgs, jo viņai bija grūtības pavadīt laiku ar citiem bērniem.

### **Jūsu darbs lielākoties saistīts ar cilvēkiem slimībā, vai jūs strādājat arī ar veselīgiem, kuri grib sevī kaut ko attīstīt, sevi labāk iepazīt?**

Es jau daudzus gadus esmu vadījusi grupas radošo spēju attī-



Vineta Lagzdiņa mājās, Austrālijā

tīšanai, pašapziņas celšanai, izaugsmei. Tā kā es pati esmu bijusi saistīta ar teātri, deju, mūziku, tad izmantoju visu, ko esmu pazinusi savā radošajā dzīvē. Mācoties mūzikas terapiju mācību kursā, es apguvu arī psiholoģiju, medicīnu un tas ir pamats, uz kā balstīties. Es vadu darba grupas „mūzika un dziedināšana”, arī grupas, kur pielietoju jogas elpošanu un tajās ir apvienotas dažādas manas zināšanas. Šos kursus vadu Austrālijā un pa reizei arī Rīgā. Šogad es to darīju Latvijā „bungu plenērā”, kur darbojos ar iekšējo pasauli, tēliem, dažādām metodēm, kas palīdz izzināt un iepazīt sevi, nedaudz arī transpersonālā nozīmē.

### **Kāda izglītība nepieciešama mūzikas terapeitam?**

Lai strādātu par mūzikas terapeitu, pamatā jābūt muzikālajai izglītībai. Man ir bakalaura grāds mūzikā. Pēc tam, protams, jābūt cās metode. Terapijas virzieni ir visdažādākie – psihodinamiskais, humānistiskais, biheiviorālais. Visi šie virzieni darbojas arī mūzikas terapijā. Jābūt arī pieņemtam, reģistrētam mākslas terapijas asociācijā. Ir prasība katru otro gadu papildināt savas zināšanas un pierādīt, ka nepaliec tikai vienā līmenī, bet attīsties.

### **Kā ir ar mūzikas terapeitiem Latvijā?**

Mūzikas terapija Latvijā kā atsevišķa nozare ir apgūstama Liepājā, kur pasniedz arī izcili mācībspēki no ārzemēm. Kopš 2006. gada arī Rīgas Stradiņa universitātē kā viena no specializācijām tiek piedāvāta mūzikas terapija. Mūzikas terapeits no mūziķa atšķiras ar to, ka mūziķis var spēlēt slimnīcās, sniegt koncertu, iepriecināt, bet tā vēl nav terapija, viņi nevar paši darboties ar slimniekiem, viņi neanalizē. Terapeitam ir konsultēšanas prasmes –mūziķim šo iemaņu nav. Tas ir līdzīgi kā psihologiem. Kad ir kāds klients, vispirms tu aprunāties, intervē to cilvēku, izrunā kas būtu vajadzīgs, ko cilvēks no terapijas sagaida, kādas ir viņa fantāzijas, gaidas, tad kopīgi sastāda mērķus, pārrunā ko varētu panākt noteiktā laikā. Kādreiz šī sākotnējā noruna izmainās, jo sākumā nevar skaidri zināt kā terapijas process virzīsies. Sākumā ir tāda izvērtēšana, analīze un tad skatās, kā process virzās. Viena





Vineta Lagzdiņa Valmieras izstādes atklāšanā spēlējot Japānas mazo *singing bowl* un Asrtīda Konstante *ocean drum*

sesija ar pieaugušajiem ir stundu gara, un tā ir īpaša sadarbība. Psihiatriskajā slimnīcā Austrālijā man bija grupa, kurā bija cilvēki ar šizofrēniju, depresiju, ļoti dažādām diagnozēm. Katrā situācijā man jāatrod piemērotākais veids, kā strādāt ar katru cilvēku. Mūzikas terapija arī Latvijas psihiatriskajā slimnīcā būtu labs palīgs slimnieku atveseļošanās procesā, tāpat arī narkotiku un alkohola atkarīgo rehabilitācijas pasākumos.

### Kā jūs ar viņiem strādājāt?

Tā galvenā ideja bija atrast cilvēkam spēku, savus resursus. Man bija iekārtota ļoti laba mūzikas terapijas telpa – tur bija ļoti daudz mūzikas instrumentu, daudz klausāmā mūzikas, mūzikas grāmatu, ērti krēsli. Tā bija arī vieta, kur atslābināties, gūt mieru. Es darbojos ar cilvēkiem, kuri slimnīcā bija īslaicīgi, ne ilgāk kā 2 mēnešus, kuriem bijusi kāda krīze, slimības saasinājums. Jaunākais bija 20 gadus vecs, vecākais – 70. Tie nebija cilvēki, kas brīvprātīgi atnākuši, bet atvesti krīzē. Daži atrada kādu sev

iemīļotu mūziku un gribēja noklausīties to dziesmu, citi gribēja spēlēt kādu instrumentu. Starp viņiem bija arī ļoti spējīgi un radoši cilvēki, arī komponisti, mūziķi vai dziedātāji, un tie savukārt gribēja muzicēt. Mēs darbojāmies pēc *recovery model* – psihiatrijā tas nozīmē nevis izārstēšanos, bet, palīdzība, kas vērsta uz to, lai cilvēks spētu tikt pats ar sevi galā, sevi apkopt un par sevi parūpēties. Pēc šī modeļa es darbojos ar pozitīvo, kas ir cilvēkā, mēs kopā meklējam viņa resursus.

Individuāli parasti strādā ilgstošāk nekā tikai 2 mēnešus. Īpaši slimnīcās, tagad, kad ir tik daudz medikamentu, un tie visādi iespaido cilvēku – medikamenti jau dažādi spēlējas ar smadzenēm un nav uzreiz nosakāms, kas palīdzēs, kas nē. Psihiatriskajās slimnīcās ārsti mēģina pieskaņot, atrast vajadzīgo medikamentu, kas labāk der, un tikmēr cilvēks jau reaģē uz medikamentiem – reizēm kur kur peld, reizēm ir ļoti saspringts. Mans mērķis vienmēr ir tikt tuvāk cilvēka būtībai, tam kāds šis cilvēks ir. Bieži cilvēkiem, kuri nonākuši slimnīcā ir visādas bailes, kuras nav tikai psihiatriskas, bet pamatotas, kad tu nesaproti īsti, kas ar tevi notiek, kā būs tālāk, ko darīt. Un ar mūziku, savu izvēli, atcerēdamies citas situācijas, kur tu esi bijis vesels, vai kur mūzika ir bijusi ļoti iedvesmojoša, dodoša var atvieglot situāciju, padarīt cilvēku mierīgāku, sakārtotāku.

### Vai tas nozīmē, ka mūzikas terapija ir kā labs papildinājums paralēli medikamentiem?

Mūzikā ir tā, ka tu nevari kļūdīties, tu nevari nodarīt pāri cilvēkam. Vienam tas palīdzēs vairāk otram mazāk, bet nekas nav nepareizi. Es uz mūzikas terpiju skatos kā iespēju pacelt cilvēku – pietuvoties cilvēkam, kurš ir depresijā, kurš ir sadrūmis, apātisks, nošķucis un dot viņam iespēju, palīdzēt caur mūziku atgriezties, sajūst kādu izmaiņu sevī, iziet mūzikā kādu ceļojumu, kaut ko atsaukt atmiņā. Mūzika nostrādā arī fizioloģiski – asinis sāk straužāk ritēt, elpošana normalizējas, cilvēks sāk skatīties otram acīs, pateiks, es ienācu tāds, bet, ejot prom, es jutos citādāk – labāk. Mana filozofija ir, ka atmiņas mums ir no senas pagātnes, no paša sākuma – mūzika uz to nostrādā, ķermenis pats grib atveseļoties. Atmiņas par mūziku, skaņām ir senākas nekā valoda, kad cilvēks iemācās izteikties vārdos. Tagad populāra ir neiro zinātne par smadzeņu centriem, funkcijām – piemēram, cik smadzeņu daļās ietilpst mūzika. Mūziku uztveram ar abām smadzeņu puslodēm, kas nozīmē, ka gribot negribot mēs vienmēr ņemam vērā ko un kā mēs dzirdam.

### Cilvēkiem ikdienā bieži pietrūkst radošais, ir vēlme sevi izpaust citādi, ne tikai darbā.

Arī biznesa cilvēki grib atslēgties, un mūzika ļoti palīdz tai ziņā, jo biznesā tu pārslēdzies uz analītisko domāšanu, uz loģiku, tāpēc dažiem mūzikas terapija būtu vērtīga kā relaksācija, citam atkal kā improvizācija – perkusijas, bungas, iespēja pašam darboties. Psihologijā tagad ir daudz pieejas, kā radoši darboties un sevi attīstīt. Latvijā tas viss ir ļoti jauns, kur pasaulē tas notiek jau 30 – 40 gadus, Latvijā ir tikai pašā sākumā. Austrālijā ir mūzikas terapeiti, kas darbojas biznesa sindikātos, pie teātriem.

### Jūs minējāt, ka savā terapijā izmantojat arī kaut ko no indiāņu mūzikas.

Man ir liela interese par pasaules mūziku, etnisko mūziku. Aus-

trālija ir ļoti multikulturāla līdz ar to ir viegli pieejama dažādu tautu kultūra - grieķu, afrikāņu, turku, indiešu, es arī spēlēju vairākus instrumentus, pamatā pūšamos, piemēram, Japānas – sakuhachi. Es esmu spēlējusi kopā ar daudziem muziķiem no citām zemēm, tā es uzzinu kultūras nozīmi, kāpēc instruments ir tieši tāds, kādas gammas spēlē, kas ir piemērots, kādos gadījumos katru instrumentu izmanto. Strādājot Austrālijā, ir darbā jāsaprotas ar dažādu tautu cilvēkiem, daži pat nerunā angļiski un, lai ar cilvēku labāk saprastos, atrastu kontaktu, vienmēr ir svarīgi zināt viņa mūziku, saskaņoties vai apmainīties - es tev nospēlēšu savu mūziku, un tu man parādi savu.

Man bija interesanta pieredze ar cilvēku, kurš atradās onkoloģijas nodaļā. Kādu laiku slimojis ar vēzi, tad atveseļojies, bet tad atkal nokļuvis slimnīcā. Viņam bija gandrīz astoņdesmit gadu, un ārsts man lūdza pie viņa pakavēties. Šis cilvēks bija no Horvātijas. Man ir diezgan plašs repertuārs, es spēlēju arī ģitāru. Man padomā bija viena horvātu dziesmiņa, un es viņam teicu, ka valodu nezinu, bet es to dziesmiņu padziedāšu un lūdzu viņu pastāstīt, par ko tā ir un vai es pareizi to izpildu. Izrādījās, ka tā bija dziesma no viņa bērnības. Viņš bija tinis, kad atstāja Horvātiju, kur bija dzīvojis zvejnieku ciematā, un tā dziesmiņa bija no turienes. Tas viņam bija tik nozīmīgi, viņš uzreiz atcerējās to vietu, savus vecākus, to laimīgo sajūtu. Viņš, dzīvojot Austrālijā 50 gadus, nekad nebija šo sajūtu atradis. Tas bija kaut kas aizmirsts - tas laiks, tās sajūtas un atmiņas. Un šī viena sesija bija tik nozīmīga, tā pārvērtā cilvēku. Kad viņam atnāca šīs skaistās atmiņas, un es redzēju, kā izmainās viņa seja no cilvēka, kurš kļuvis vienaldzīgs, apātisks, bez intereses, tā pilnīgi pārvērtās.

### **Pastāstiet par kāda instrumenta mītisko izcelsmi!**

Bambusa flauta, piemēram, nāk no Ķīnas dinastijām, katru dinastiju ieskaņoja. Katrai savs noskaņojums un uz tā bāzes arī ieskaņoja instrumentu, un viņi ieskaņoja toni, kas tajā laikā valdīs. Tas arī noformē citas skaņas, kas nāk līdz. Arī pie indiešu meditācijas ir „om”, „aom”, universālā skaņa. To var atskaņot visās čakrās, un tā attīra čakras. Šīs zināšanas par mūziku tiek nodotas no paaudzes paaudzē cauri gadsimtiem, tas ir visa pamats. Mūzika, skaņa, balss – visam ir vibrācija un to mēs nesam sev līdz. Tas mani vienmēr ir interesējis, un to es izmantoju savā darbā.

### **Cik mūzikas instrumentus jūs spēlējat?**

Oficiāli es esmu mācījusies klavieres koncertflautu un ģitāru, bet, spēlējot un improvizējot, izmantoju daudz dažādus instrumentus, man ir kādas 20 flautas no visas pasaules. Flauta ir mans profesionālais instruments, bet improvizējot, spēlējot grupās un vadot terapiju, es varu spēlēt ar visādiem instrumentiem. Es neuzskatu, ka izpildījumam ir jābūt koncerta līmenī, tas vairāk ir ceļojums mūzikā. Katru dienu, katra situācija ir ceļojums, ja to var izteikt ar skaņām ar mūziku, tas bieži vien atver citas durvis uz pasauli, ko, izsakot ar vārdiem, mēs nereti piesienamies tik ļoti, ka netiekam pie tā, kas mēs esam. Es esmu skatījusies daudz uz procesiem, kādi ir bijuši kultūrās cauri gadsimtiem, kas saistīti ar zemi, mūsu sabiedrību, ar mums pašiem, un veselību. Bieži rituāli ir saistīti ar kustību ar mūziku, ar drāmu. Arī ar instrumentiem, kurus izmanto rituālos – kas piesauc uzmanību vai garu vai pirmsākumu.

### **Jūs teicāt, ka esat dzimusi Vācijā, dzīvojat Austrālijā, bet kāpēc braucat uz Latviju?**

Mani vecāki ir latvieši. Es piedzimu Vācijā, kur mani vecāki atradās bēgļu nometnē. Pēc 3 tur pavadītiem gadiem manu ģimeni pārcēla uz Austrāliju, kur gadu mēs bijām (*displaced* personas) nometnē, līdz tēvs tika nosūtīts valsts darbā D-Austrālijā. Tā es savas dzīves pirmos četrus gadus pavadīju nometnēs. Austrālijā es gāju latviešu sestdienas skolā, un tur bija neliela, bet ļoti cieša latviešu sabiedrība. Tās man dod arī tādu kultūru maisījumu, jo man nebija tāda viena mājas vieta, bet nometnes.

1987. gadā es pirmo reizi biju Latvijā. Es mēģināju atbraukt jau 70 gadus, kad ar vīru bijām Anglijā, bet toreiz atbraukt bija ļoti sarežģīti, vajadzēja pieteikt braucienu gadu vai divus iepriekš. Es toreiz biju jauna un domāju – ja jau esam tik tuvu Latvijai, tad varēsim vienkārši kaut kā tikt, bet nevarējām. Mēs padzīvojām Anglijā kādus 6 mēnešus, bet tā arī nesanāca atbraukt uz Latviju. Un tad 80. gados, arī vēl padomju laikos, mana tante no Latvijas atbrauca uz Austrāliju, un tad man jau bija kāds, ar ko kontaktēties. Tajos laikos mans tēvs, kurš bija arī armijā, negribēja, ka kāds no viņa radiem ciestu, jo viņš bija izbraucis. Ja bija kādi sakari, bija jābūt ļoti uzmanīgam. Mans tēvs nekad vēstulēs savu vārdu neminēja, vajadzēja būt piesardzīgam. Kad 1987. gadā es atbraucu uz Latviju, es tik daudz sapratu par sevi, par vietu, no kurienes es esmu. Tās smaržas, tas bija pavasarī, kad viss plauka, es sapratu, ka, iespējams, es šeit nekad nedzīvošu, jo bija vēl PSRS, bet es zināju, no kurienes es esmu. Nekā citādi es to nebūtu varējusi uzzināt. Un, kad nāca atmodas laiks, neatkarība, tad es īpaši sāku skatīties, ko es varu piedāvāt šeit Latvijā. Te nekā nebija no tā, ko es biju mācījusies, padomju laikā Latvijā psiholoģija nebija. Bet man ir ģimene Austrālijā, tāpēc es arī braucu atpakaļ.

### **Cik ilgi jūs esat dzīvojusi Latvijā?**

Es nodzīvoju 3 gadus Latvijā, bet es neesmu bagāts cilvēks, un tajos gados es ļoti daudz darīju un pārstrādājos – teātra mākslas un dejas jomā es daudz darīju bez materiālas atlīdzības. Es jutot pārstrādājusies un aizbraucu atpakaļ, man bija tāds pārdomu laiks par to, ko es varu, ko nevaru. Man ir savs mūzikas terapijas centrs Austrālijā Adelaidē, kur es pati esmu atvērusi. Tur ir klīnika, var pieņemt grupas, strādāt individuāli, ar pieaugušajiem, ar bērniem. Kad es atgriežos tur, pastrādāju un tā man atkal ir iespēja atbraukt uz Latviju un būt šeit kādus 3 – 4 mēnešus. Šobrīd es strādāju aprūpes centrā *Saule* Pārdaugavā, vadu supervīzijas RSU, sesijas un seminārus Liepājā, plānoju arī citus radošus darbus. Es nezinu, vai es kā citādi spētu dzīvot. Šis darbs lielākoties ir ļoti pateicīgs, bet reizēm arī grūts.

Reizēm es arī sniedzu koncertus, līdzīgi kā citi, kas paralēli mūzikas terapeitam ir skolotāji vai audzinātāji. Lielākoties tā ir profesija, kas ir paralēli kādai citai.

Austrālijā ļoti attīstās *community arts* – centrs, kur var sanākt kopā cilvēki un darboties dažādos mākslas virzienos.

Es dzīvoju Jūrmalā un redzu, ka te varētu būt vieta šādam centram – cilvēki var sanākt un kopā darboties. Tādās vietās ir kori, mātes var nākt ar bērniem. Tad arī ir zināmas veselības vietas, veselības centri, kur arī varētu būt mūzika, improvizācija. Latvijā cilvēki ir izteikti muzikāli un mākslinieciski attīstīti, jau no mazotnes bērni iet dejot, dziedāt, teātri spēlēt. Cilvēkiem ir dziļāka izpratne par mūziku un mākslu, izteiktāk kā Austrālijā.

# mūzikas terapija

Mūzikas izmantošanai ārstnieciskos nolūkos ir sena vēsture, un mūzikas terapijas dziedinošais spēks mūsdienās vairs nav apstrīdams. Mūzikas terapija nav klasiskās medicīnas konkurente, tieši otrādi – mūzikas terapijā izmantotās metodes sekmīgi papildina līdz šim pastāvošo metožu spektru pacientu rehabilitācijā.

Mūzikas terapija ir patstāvīga, uz praksi orientēta zinātnes nozare, kura ir ciešā saiknē ar citām zinātnes nozarēm, sevišķi ar medicīnu, sociālajām zinātnēm, mūzikas zinātni un pedagoģisko psiholoģiju.

## **Kas ir mūzikas terapija?**

Mūzikas terapija ir mūzikas zinātnisks pielietojums terapeitiskiem mērķiem, kad mūzikas terapeits izmanto skaņas, ritmus, melodijas un harmonijas, strādājot ar savu klientu/pacientu. Šī sadarbība mēdz būt kā individuāla, tā arī vairākiem cilvēkiem vienlaikus grupā. Šīs sadarbības mērķis ir veicināt un sekmēt komunikāciju un attiecības, mācīšanos un izzīnu, mobilizēšanos, izteiksmi un organizāciju jeb fizisko, garīgo un sociālo veselību. Tas veicina indivīda potenciāla attīstību, atjauno viņa funkcijas, lai sasniegtu labāku dzīves kvalitāti.

## **Cik sen Latvijā ir pieejama mūzikas terapija kā palīdzības veids?**

Latvijā mūzikas terapija pieejama kopš 2003. gada, kad mūzikas terapiju savā praksē demonstrēja mūzikas terapeits no Vācijas Dr. rer. med. Reiners Hauss jauno mūzikas terapeitu sagatavošanā Liepājā. Mūzikas terapijas prakse ir Liepājā, 1. Mūzikas terapijas centrā Latvijā, kā arī citur.

## **Kur un kas to var apgūt?**

Kopš 2006. gada šo profesiju Latvijā ieguvuši jau 33 absolventu Liepājas Universitātē. Šogad absolvēs arī pirmie maģistri veselības aprūpē mūzikas terapijā. Latvijā mūzikas terapeita profesiju var apgūt arī RSU studiju programmā *Mākslas terapija*, un arī

iegūt maģistra grādu veselības aprūpē.

Latvijā Mūzikas terapeits ir ārstniecības persona, kura pakļauta sertifikācijai. Šobrīd Latvijā sertifikācijai tikai gatavojas. Ja kāds saka, ka ir 'vienīgais' sertificētais mūzikas terapeits Latvijā - necietiet!

## **Kādi ir mūzikas terapijas veidi?**

Pēc metodes, kāda tiek pielietota mūzikas terapijā, var izdalīt aktīvo un pasīvo terapijas veidu. Par pamatu katrai no šiem veidiem ir kāds noteikts virziens. Piemēram, Latvijā vairāk apgūst un pielieto radoši aktīvo mūzikas terapiju, kuras pamatlicēji ir P.Nordofs un K.Robins. Šī mūzikas terapija tiek pielietota cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, kā arī pie neiroloģiskām, psihosomatiskām, audioloģiskām, neonatoloģiskām, onkoloģiskām saslimšanām. Šo metožu un tehniku pamatā ir mūzikas terapeita un klienta/pacienta radoša improvizācija, izmantojot specifiskus mūzikas terapijas instrumentus.

## **Pie kādiem sarežģījumiem, slimībām, problēmām vislabākais risinājums būtu mūzikas terapija?**

Mūzikas terapijā, specifiskas muzikālas aktivitātes laikā, kura norisinās starp klientu / pacientu un mūzikas terapeitu, mūzikas palīdz risināt ne tikai dažādas fiziskās un emocionālas problēmas





kā, piemēram, mazināt trauksmi, hroniskas sāpes, hipertensiju, bet palīdz arī pie neiroloģiskām saslimšanām un traucējumiem. Tā var būt aizkavēta attīstība, agrīni cerebrāli traucējumi cerebrālā trieka, dažādas, runas un motorie traucējumi pēc triekas vai traumas, hiperkinētisks sindroms, neiromuskulārā saslimšana, autisms u.c.) audioloģiskām (vādzirdība), skaņas apstrādes traucējumiem, receptīviem un ekspressīviem runas traucējumiem, aizkavētas runas attīstībai u.c. runas traucējumiem, kā arī rehabilitācijā pēc *Cochlea* implanta operācijas. Šo operāciju veic nedzirdīgajiem - tiek implantēts kohlea aizvietotājs dzirdes orgānā. Mūzikas terapijā var panākt uzlabojumus arī pie psihosomatiskām saslimšanām, kā astma, anoreksija, bulīmija, čūlainais kolīts, enurēze. Mūzikas terapiju izmanto arī neonatoloģijā priekšlaikus dzimušiem bērniem un komas pacientiem. Nozīmīgs mūzikas terapeita kopdarbs ar pacientu ir rehabilitācijas komandā, kurā darbojas neirologs, psihoterapeits, fizioterapeits, ergoterapeits, reitterapeits, logopēds, kustību terapeits u.c. Īpaši vērtīgi tas ir saslimšanas agrīnajā/akūtajā periodā. Mūzikas terapiju veiksmīgi var pielietot arī geriatrijā pie tādām saslimšanām, kā Alcheimera, dažādām demences formām u.c. Darbības lauks ir ļoti plašs. Visbiežāk terapijā tiek pielietota - pasīvā un aktīvā klausīšanās, improvizācija uz dažādiem instrumentiem un paša pacienta / klienta iesaistīšana radošā darbībā.

### **Ar ko atšķiras vienkārša mūzikas klausīšanās no ārstnieciskas iedarbības, kas atstāj uz cilvēku izmaiņas?**

Vienkārša mūzikas klausīšanās ir process, ko labprātīgi veic cilvēks, aktualizējot tikai savu izvēli, kas apstiprina viņa gaumi, vērtību mēru un pašsajūtu/noskaņojumu. Turpretim mūzikas klausīšanās ārstnieciskiem nolūkiem ir saistīta ar īpašām metodēm un tehnikām, ko pielieto mūzikas terapijas sesijas laikā Psihoanalītiskais mūzikas terapijas virziens, Regulatīvā mūzikas terapija, A.Tomatis, GIM (ar iztēli vadīta mūzikas terapija) vai arī psihodramas elementu pielietošana - visas šīs tehnikas balstās uz Dziļu psiholoģiju (Z.Freids, K.G.Jungs, A.Adlers) un iet kopā ar psihoterapiju un psihodramu. Prasmīgi pielietojot kādu no šīm tehnikām, pacients var nokļūt izmainītā apziņas stāvoklī, kas atšķiras no ikdienas apziņas. Izmainītus nomoda apziņas apstākļus var panākt izmantojot meditāciju un atslābināšanās metodes. Šajā stāvoklī var būt izmainīta telpas un laika uztvere, var pastiprināties sajūtas uztvere un primārā domāšana. Tas padara pacientam iespējamu iekšējo rezervju aktivizēšanu, kā arī perso-

niski nozīmīgu dzīves kopsakarību aktualizēšanu apziņā, ar kuru palīdzību sāk īstenoties atveseļojošas intrapsihiskas un interpersonālas pārvērtības.

Šajā sakarā mūzikas terapija iegūst psihoterapeitisku veidu, jo balstās uz psihoanalīzes brīvo asociāciju metodi. Šādā veidā var mazināt apziņas cenzūru par labu spontānai izteiksmei, kurā atspoguļojas dvēseles neapzinātais determinisms.

Šajā procesā un ar to saistītajā darbā ar bērniem bieži apspiešanas spēles un kreativitātes ierobežojumiem, personiskās bremzēšanas un jucekļīguma vietā pacients iegūst iespēju apliecināt, ieraudzīt savu identitāti, lai labāk saprastu savus konfliktus un iegūtu jaunu līdzsvaru.

### **Daudziem cilvēkiem mūzika ir veids kā relaksēties, atbrīvot prātu no problēmām. Vai ir kāda īpaša tehnika, kāds ieteikums, ko ikviens var izmantot, lai sev palīdzētu?**

Tehnika vai paņēmiens, kas ieteicams ikvienam – vienkārši klausīties mūziku, jo katrs sev pats ir vislabākais terapeits un var klausīties mūziku tādu, kas pašam tīkama.

Pēdējā laikā aktualizējusies dziedāšana, kas arī var būt lieliska pašterapija. Dziedāšanas laikā stabilizējas elpošana, asinis labāk tiek apgādātas ar skābekli. Arī muzicēšana noteikti atbrīvo no spriedzes, bet improvizācija uz instrumenta ir 'nokļūšana' savos zemapziņas apcirkņos.

### **Kā mūzikas terapija var būt noderīga biznesa cilvēkiem?**

Pie mūzikas terapeita cilvēks var griezties pēc ārsta norīkojuma vai arī situācijā, kad cilvēks pats izjūt pārslodzi, kad ir traucēts miegs, izdegšanas pazīmes u.c. Biznesa cilvēkam mūzikas terapija individuāli vai grupā var būt noderīga pašatklāsmes, pašpietiekamības, pašapliecinājuma veicināšanai, baiļu, trauksmes mazināšanai, iekšējā līdzsvara atgūšanai.

### **Vai Latvijā mūzikas terapiju izmanto arī organizācijās?**

Latvijā mūzikas terapiju organizācijām var pielietot organizāciju supervīzijā (grupās), kur izmanto mūziku kā ideālo 'starpnieku' atgriezeniskās saites un pašatklāsmes veicināšanai. Tā var uzlabot attiecības darba kolektīvā. Priekšnieku un padoto attiecību izpratnē un uzlabošanā. Šāda prakse Latvijā vēl nav reģistrēta, taču ir iespējama. **BP**

# Ja nav izvēles, atslābinieties un baudiet!

Mēs bieži apņemamies kaut ko darīt sevis labā un domājam: “Šodien ir pirmdiena, pirmais datums, es sākšu jaunu dzīvi un turpmāk katru dienu vingrošu!” Bet, kad tas ir jādara, tad atrodas simtiem iemeslu, lai to nedarītu.

Patiesībā vingrošanai var izmantot katru brīvo brīdi. Nevajag speciālus trenažierus, vingrot var arī darba vietā.

## **Pastāstiet, lūdzu, par vingrošanu darba vietā!**

Cilvēki parasti domā, ja es gribu pavigrot dienas vidū, man ir jābrauc uz sporta zāli, jāņem līdzī tērps, tad seko iesildīšanās pusstundu, tad pati vingrošana stundu, pēc tam vēl pirts, ceļš turp un atpakaļ, nu tas sanāk divas vai trīs stundas vismaz. Tad vēl jādomā, vai būs, kur mašīnu atstāt. Kurš var atļauties vairāk kā divas stundas darba laikā būt kaut kur citur?

Mēs bieži apņemamies kaut ko darīt sevis labā un domājam: „Šodien ir pirmdiena, pirmais datums, es sākšu jaunu dzīvi un turpmāk katru dienu vingrošu!” Bet, kad tas ir jādara, atrodas iemesli, lai to nedarītu. Parasti mums darbs beidzas ap sešiem. Kaut gan biznesa cilvēkam nereti darba laiks nav normēts un nolemj, - visu pasaules naudu tāpat nenopelnišu, tagad beidzu darbu un eju vingrot! Visbiežāk tā viņš iztur divas nedēļas. Tad pēkšņi ir kaut





kas steidzams, piemēram, atbrauc biznesa partneris no Amerikas, kuram tieši sešos ir vienīgais brīvais laiks, lai satiktos. Mūsu biznesmenis nolemj: „Nu labi, šodien nevingrošu, atlikšu.” Ja ar kompanjonu tiek atzīmēts veiksmīgs darījums, tad nākamajā dienā tāpat nekāda vingrošana nesanāk, jo gribas izgulēties, un tā viss atkal ieiet vecajās sliedēs, kur sev laika nav. Un cilvēks domā: „Nedēļa cauri, bet nākamnedēļ gan atsāksu regulāri trenēties!” Beigās iznāk, ka nevingrošana ir tikpat bieža kā vingrošana. Patiesībā vingrošanai var izmantot katru brīvo brīdi. Nevajag speciālus treniņus, vingrot var arī darba vietā. Es nesaku, ka treniņi nav vajadzīgi, bet bez tiem var iztikt. Var izpildīt vienkāršu vingrinājumu „10 smaids”.

### Vingrinājums – 10 smaids.

Apsēžamies krēslā, taisnu muguru, nevajag krustot kājas, atslābināmies, atbrīvojam žokli, lai nav sakosti zobi. Ielpojot plati pasmaidām, lai lūpu kaktiņi paceļas, izelpojot pa muti, atslābinām žokli, lai seja kļūst ļoti nopietna.

Šī vingrojuma laikā darbojas receptori, kas saistīti ar hipotalāmu smadzenēs, kur ir emociju un hormonu regulācijas centrs. Krunkas no tā neveidojas, ja arī veidojas, tās ir prieka krunciņas, un uz šādu cilvēku ir patīkami skatīties. Šie desmit smaids jāatkārto vairākas reizes dienā.

Psihologi ir saskaitījuši, ka mazs bērns smejas vai smaida apmēram 400 reizes dienā, bet pieaugušais – 15 reizes. Protams, visu laiku staigāt ar smaidu arī nevar, tas izskatīsies mākslīgi un aizdomīgi, un mūsu apstākļos droši vien pat izaicinoši.

### Kur Jūs apgūvat netradicionālo medicīnu?

Netradicionālajai medicīnai ir daudz sastāvdaļu. Šis apzīmējums man ne visai patīk. Es labāk to sauktu par integratīvo medicīnu. Tam ir gara vēsture. Es mācījos Ķīnā pie ķīniešu meistara. Man ir bijuši skolotāji arī no Indijas, Ēģiptes, Marokas. Ir vēl otra puse, tā, ko sauc par mūsdienu lietišķo psiholoģiju, NLP un citas lietas. Tās es neizmantoju tīrā veidā, bet gan sintezēti. Tā kā man daudz jārunā ar studentiem un pacientiem, es runāju tā, lai tas izklausās viegli, lai cilvēki var saprast un lai nav garlaicīgi. Ja studentiem ir garlaicīgi, tad viņi guļ. Par veselību jārunā ar smaidu. Nesen redzēju televīzijā pārraidi par medicīnu, tur runāja kāds dakters. Viņš izskatījās tā, ka uzreiz gribējās viņam sniegt palīdzību. Tā jau viņš bija patīkams un labsirdīgs, bet viņš runāja caur degunu un radās iespaids, ka viņam ir haimorīts, un arī vēders viņam bija kā bumba.

Piemēram, profesore stāsta par holesterīnu, un žurnālists viņai jautā, kāpēc cilvēki neieklausās jūsu padomos, kāpēc nedara tā, kā būtu pareizi? Profesore nezina atbildi, bet viņas izskats un stāstīšanas veids cilvēkus nerosina un neiedvesmo. Bet kāda cita vienkārša sieviete ar smaidu stāsta par veselīga ēdiena receptēm, par to, ka jāēd ķirbis ar ķiplokiem, un pēc viņas stāstītā gribas uzreiz iet un ēst to, ko viņa ir uzslavējusi. Cilvēki ignorē labus padomus, ja tos pasniedzam garlaicīgi – to nedrīkst ēst, un to nedrīkst, bet to obligāti vajag. Beigās sanāk tā, ka viss, kas cilvēkam garšo, viņam neder. Un viss, kas der, tas viņam šķiet ir riebīgi, un to viņš uztver kā zāles. Ir tāda anekdote: „Dakter, tā diēta, ko jūs ieteicāt, jālieto pirms ēšanas vai pēc?”

Tāpēc cilvēkus vajag nevis biedēt – tūlīt būs gripa un visiem ir jāpotejas! Vajag pastāstīt un nevis biedēt.

Man bija seminārs, kurā piedalījās viena ļoti nopietna dāma. Viņa sēž, klausās un pēkšņi neiztur un ar sašutumu saka: „Kāpēc jūs par to stāstiet ar smiekliem! Tas taču ir nopietni. Tā ir Austrumu medicīna, gudrība, ko mācās gadiem, un jūs te visu to izklāstiet ar smaidu. Jūs visu pārvēršat par farsu!”

Protams, ir lietas, kas jāmacās gadiem, un tas viss, ko esmu mācījies, ir ļoti nopietni, bet lai katrs no mums pats sev palīdzētu, ir nepieciešamas tikai elementāras zināšanas, un to var apgūt ikviens. Mums jāzina, kā pareizi tīrīt zobus, bet sarežģītākas lietas mēs uzticam stomatologam. Nevajag ieslīgt galējībās – vai nu cilvēks nezina neko, vai otrs – ai, tur ir tik daudz jāmacās, to es nevarēju apgūt! Piemēram, daži saklausījušies no ķīniešiem stāstus, ka pirmie desmit gadi *Cigun* ir iesācēja līmenis – Kur nu es! Es jau esmu parasts cilvēks, es nekādu līmeni nevarēju sasniegt!

### Un kā ar pareizu ēšanu?

Es pieturos pie filozofijas, ka ēdienam jābūt garšīgam. Ēdot ir jāgūst bauda.

Svarīgākais, ka visas labās lietas ir jābeidz tad, kad vēl mazliet gribas. Tas ir ierobežojums, kas ir nepieciešams. Sākumā ir grūti, bet jāatceras, ka jums pēc kāda laika atkal gribēsies ēst. Jāēd ir tad, kad gribas pa īstam, tad, kad tas sagādā baudu. Ja ir sajūta, ka var ēst, bet var arī neēst, tad nevajag. Ar tādu attieksmi neko nevajag šai dzīvē darīt.

### Cilvēkiem, kuri daudz strādā, ir grūti atrast laiku, lai par sevi parūpētos. Kas ir galvenās lietas, pamatprincipi, kas tomēr būtu jāievēro?

Man ir tāds treniņš „Ko vadītājs nedrīkst deleģēt?” Nekādā gadījumā nedrīkst deleģēt rūpes par savu veselību.

Šodien cilvēks ir pieradis iedzert pareizo tableti vai pareizo uztura bagātinātāju un pēc tam iet uz masāžu vai šokolādes vannu, vai ko citu. Un tādā stilā mēs dzīvojam – es tev maksāju, un tu man sniedz pakalpojumu! Bet cilvēkam pašam jāpūlejas par sevi – pašam jādomā un jādara. Jāizmanto vismaz kaut kādas iekšējās aktivitātes, lai ir kontakts ar savu ķermeni. Cilvēki, kas dzer zāles, pat ļoti pareizas, viņi atslēdzas no sava ķermeņa, viņi to vairs nepazīst. Viņi vairs nepamana pirmos simptomus, kad ķermenis viņiem kaut ko grib pateikt, par kaut ko signalizē.

Piemēram, ja darba vietai blakus ir parks, kāpēc nevarētu iziet svaigā gaisā pastaigāties? Bet cilvēks šo mājienu pat nesajūt, viņš tikai turpina strādāt. Zināmā mērā tā ir lepnība, jo tādejādi viņš saka – bez manis pasaule nevar iztikt. Bet cilvēkam ir jāsaprot, ka ir lietas, kas pašam jādara. Labāk izej pastaigāties un tajā brīdī atstāj telefonu izslēgtu. Desmit minūtes pasaule iztiks bez tevis!

Arī pie darba galda var pāris minūtes veltīt sev – domāt par savu elpu, aizvērt acis, sajūst savas kājas, rokas, plecus, kas kustas. Šīs lietas nedrīkst un nevar deleģēt! Otrkārt, nav jāmeklē ilgs laiks, un pilnīgi pietiek ar dažām minūtēm. Ideālais variants ir tad, ja ik pēc stundas pāris minūtes veltam, lai atslābinātos un dziļi ieelpotu. Galvenais ir izkustināt ķermeni.

### Daudziem droši vien liekas, ka tas ir nepietiekoši.

Jā, ir cilvēki, kas tā domā – ja viņš nesvīst, nejut šausmīgu nogurumu, muskuļu sāpes, viņš uzskata, ka tas nav nopietni. Es domāju, ka vainīga ir arī valsts politika. Tāds vārds „fizikultūra” tagad vairs neeksistē, ir tikai „sports”. Sports paredz pavisam ci-

tas slodzes, nekā fizikultūra, kas ir jāizmanto savam priekam, lai uzturētu ķermeni labā formā. Fizikultūra - tas nav grūti. Piemēram, tas var būt elpošanas vingrinājums, ko izpildām ar vēderu, masējot iekšējos orgānus un uzlabojot vielmaiņu, imunitāti. Ir tikai jāzina, ko darīt un kā. Tas ir tas, ko es mācu cilvēkiem. Nav jādara daudz, un katrs pats var sastādīt sev programmu. Dienas beigās jūs jūtaties labi, un tas ir galvenais. Ir jāmīl savs ķermenis, un to cilvēki bieži aizmirst.

### **Vai ir kāda nozīme tam, cik mēs ejam gulēt un cik ceļamies?**

Nu tas atkarīgs no tā, kāds ir cilvēka darbs. Es piekrītu tam, ka jāiet gulēt un jāceļas divos dažādos datumos. Protams, ir jāņem vērā cilvēka dzīves ritma specifika, piemēram, māksliniekiem ir sava darba specifika. Nereti viņiem no rīta nekur nav jāsteidzas, var gulēt, cik ilgi grib, bet vakarā sākas aktīvs darbs, kas turpinās līdz trijiem naktī. Nu nav varbūt tas visai labi, bet ko darīt... Man ir viens paziņa, kurš ar savu darba devēju no Amerikas pa telefonu dažādas lietas apspriež naktīs.

Tomēr labāk ir iet gulēt līdz pusnaktij. Man pieredze ir tāda, jo ātrāk aizeju gulēt, jo labāk izguļos. Es varētu dzīvot arī pēc tāda režīma, mosties jau piecos no rīta, tikai, ko es tik agri darītu, visi citi vēl gul? Mans darbs ir ar klientiem, bet kurš tad pie manis tik agri nāks?

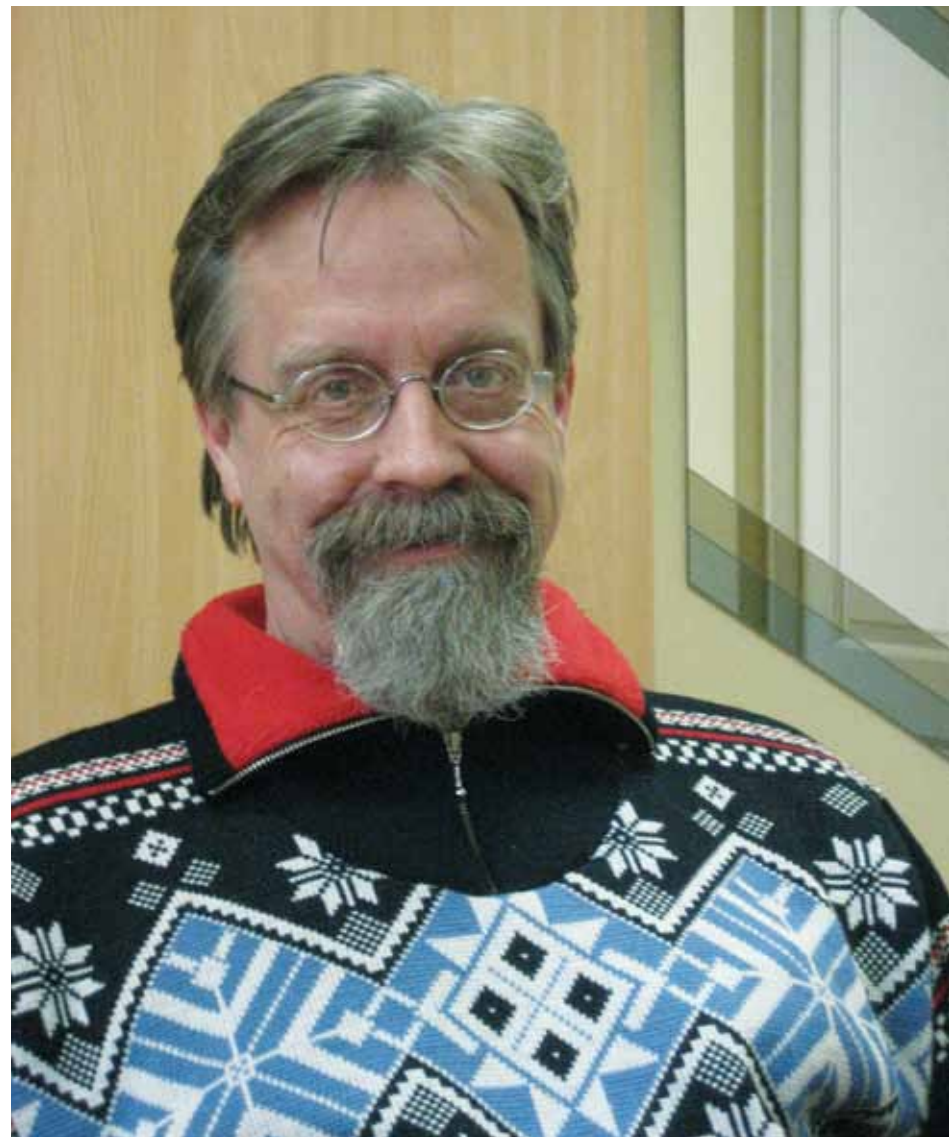
### **Varbūt tās rīta stundas var veltīt vingrošanai, kam vēlāk nesanāks laika?**

Nu, tad ir jādzīvo pēc ķīniešu režīma, jo viņi ļoti agri mostas. Ir cilvēki, kas ļoti atzīst austrumu parašas. Viņi uzskata, ka obligāti ir jāceļas piecos no rīta. Es tam nepiekrītu, ja nesanāk, tad nevajag. Latvijā piecos no rīta vēl ir tumsa. Viņiem ap to laiku jau lec saule un ir gaišs. Tur saule ātrāk aust un ātrāk riet. Tas ir cits dabas ritms. Ķīnā arī darbadiena ir sakārtota tā, ka septiņos sākas darbs, bet pusdivpadsmitos visi ēd un pēc tam gul. Mums darbavietās tāda režīma nav. Kur tu darbā pagulēsi?

Atceros, ka Ķīnā ar ierēdņiem gribēju sarunāt tikšanos. Man bija lekcijas no rītiem, bet pusdivpadsmitos sākās pusdienu pārtraukums un pēc tam studentiem divas stundas ir paredzēts laiks gulēšanai. Es biju nolēmis ap to laiku satikties un pārrunāt lietas, bet man paskaidroja, ka tas nav iespējams un to var izdarīt tikai pēc diviem. Es jautāju, vai viņš ir aizņemts, bet viņš izvairīgi atbild, ka nevar. Tad es tikšanās laiku piedāvāju pusdivpadsmitos, un viņš godīgi atbildēja, ka tajā laikā viņš ēd pusdienas noteiktā vietā, un runāt mēs varam, kamēr ēdīsim, bet pēc ēšanas viņš ies gulēt.

Principā, ja darba vietā būtu iespējams pagulēt pusdienas laiku, kas tur slikts? Ja jums ir savs kabinets, uzlieciet uz durvīm zīmīti – „Tehnisku iemeslu slēgts!” un paguliet! Es kādreiz tā darīju un zīmītē uz laboratorijas durvīm godīgi uzrakstīju: „Lūdzu netraucēt, notiek bioloģiskās enerģijas atjaunošanas eksperiments!” Jūs smejaties? Nu jā, eksperiments! Eksperiments tāpēc, ka nekad nevar zināt, vai patiešām es šoreiz atjaunošu enerģiju, vai nē.

Katram mums ir savs bioritms, ir cilvēki, kuriem vienos dienā ārkārtīgi nāk miegs, citiem ap četriem vai pieciem. Tas saistīts ar meridiānu aktivitāti. Ja šajā laikā enerģijas ir pavisam maz, kaut kas ir jādara - jāpagul, kaut vai 10 – 15 minūtes. Bet cilvēks diemžēl ir spiests vadīties nevis pēc sava ritma, bet pēc kaut kāda



Igor Kudrjavcevs

noteiktā, visiem vienāda ritma. Ja ir iespējams pašam savu dienas režīmu veidot elastīgāku, tad tas ir ļoti labi, ja nē, tad neko darīt – jāpielāgojas!

### **Ko Jūs varētu teikt par elpošanu, manuprāt, par to cilvēki zina vismazāk?**

Elpošana ir visvienkāršākais, jo nekas nav jādara. Ir tikai jāelpo, bet pareizi.

Austrumu gudrie parasti rekomendē cilvēkiem pievērst uzmanību savai elpai, un tas arī viss. Domā par savu elpu! Tava uzmanība ir tur, kur tava elpa. Iedomājies, ka tavas acis ieskatās ieelpā un pēc tam izelpā. Iztēlojieties, kā ieelpā gaiss ieplūst nevis plaušās, bet vēderā un zem nabas.

Biju vienā juristu kompānijā un piedāvāju viņiem izpildīt šo vingrinājumu. Viens no viņiem man saka, - es nevaru to iedomāties, jo es zinu, ka gaiss neaiziet līdz vēderam. Savu iztēli jau var trenēt, un kas tur slikts - iztēloties kaut ko, kā nav?

Ieguvums ir tāds, ka, veicot šo vingrinājumu, nekur nav jāiet, jūs vingrošanas vieta ir krēsls birojā. Ieņemiet ērtu pozu un elpojiet ar vēderu! Vēderam jābūt pilnīgi brīvam, ieelpojot vēders

piepūšas, izelpojot saplok! Tas uzlabo gremošanu, imunitāti, hormonus. Vēlams, lai elpošanas brīdī nekas jums netraucētu, un domas būtu koncentrētas uz elpu. Fonā var skanēt kāda laba mūzika, labāk bez teksta. Un tā elpo, kamēr sajūt, ka visa slodze no galvas, no muskuļiem aiziet vēderā. Domājiet, ka vēders ar katru ieelpu un izelpu atbrīvojas, ka vēders sāk smaidīt! Pēc laika jutīsiet patīkamu atslābumu. Tā ir iespēja kvalitatīvi atpūsties darba dienas laikā un atjaunot spēkus. Pēc tam varat turpināt strādāt. Ja kabinetā ir vairāki cilvēki, tad visi var reizē to darīt. Tas ir svarīgi arī tāpēc, ka, darot neparastas un neierastas lietas, ir sva-

nergija!” Elpojiet to kā gaismu, kā siltumu, kas virzās pa ķermeni. Pēc tam caur muti izelpojiet tukšu gaisu, lai viss skaistais paliek iekšā. Mēģiniet to labo enerģiju vizualizēt kā gaismu vai kinestētiski sajūst kā siltumu, vibrāciju. Eksperimenti rāda, ka par to, kas ir jums mutē, informācija līdz smadzenēm aiziet pēc 5 sekundēm. Sanāk darīt it kā lēnāk, un tad cilvēks atrunājas, man nav laika, man jādzer ātri. Stimulējošais efekts ir tāds, ka kafija uzsūcās labākajā gadījumā pēc 20 minūtēm, bet ja dzerat izbaudot, tad efekts ir uzreiz. Lēnīgums ietaupa laiku, jo baudot lietas, jūs atjaunojat enerģiju, bet ātri baudīt nevar.

Biznesa vide ir Sarkanais okeāns, jo tur ir izteikta konkurence un haizivis, tur ir ļoti maz resursu, un tur viens otru apdraud, uzbrūk, un tāpēc tas ir asiņains – sarkans. Tā notiek vidē, kur visi ražo līdzīgas preces vai piedāvā līdzīgus pakalpojumus. Bet, ir arī Zilais okeāns, kurā ir daudz skābekļa, daudz resursu, nav haizivju, nav konkurences, bet ir tikai viens nosacījums – jāražo kaut kas pilnīgi unikāls, kam nav konkurences.

rīgi, lai ar jums kopā ir domubiedri. Ja kāds ienāk jūsu kabinetā un nesaprot, kas te notiek, tad jums atliek atbildēt, ka jums ir nodarbība.

### **Bet, ja telpa nav vēdināta, ir dators un citas elektroierīces?**

Protams, ja varat pavēdināt, labi, ja nē, nu var iztikt, kā ir. Dators un telefons netraucē. Cilvēkiem ir daudz aizspriedumu, piemēram, ka pilsētā nevar vingrot, vai, kā jūs teicāt, slikts gaiss, datora starojums, vai *fēn šui* slikts, un miskaste aiz loga. Protams, tas nav tas labākais, bet ja jūs nevarat izvēlēties... Es dzīvoju pilsētā, un man aiz loga ir tā, kā tur ir. Vienkārši pieņemiet situāciju, kāda tā ir un izmantojiet to savā labā! Ja jums ir izvēle, bet jūs neizvēlaties, tā ir cita lieta. Bet ja nav izvēles, atslābinieties un baudiet! Mierīgi! Visas lietas jādara ar baudu.

Ja jūs dzerat kafiju, tad izbaudiet katru malku, - pasmaržojiet, aizveriet acis, nekur nav jāsteidzas, sajūtiēt kafijas siltumu un pirmo malciņu, paturiet to mutē un izgaršojiet. Ielpojiet kafijas aromātu un iedomājieties, ka šī smarža ir pilna ar kaut ko ļoti labu. Kā austrumnieki saka: „Iedomājieties, ka tā ir dzīvības

### **Cik būtiski, veicot šādu vingrinājumu, ir pieturēties pie instrukcijas? Vai es varu pati, kā es to izjūtu, izpildīt šādu elpošanas vingrinājumu?**

To var darīt ļoti brīvi. Galvenais ir atslābināties – žokli, plecus, vēderu, domas koncentrēt uz elpu un sajūsties labi. Tas ir galvenais. Ir citi sarežģītāki vingrinājumi, kur ir būtiski ievērot precīzu instrukciju, bet par to mēs tagad nerunājam, tie ir cita veida uzdevumi. Man patika jūsu žurnālā publicētais raksts par miljardieri Brensonu. Viens no viņa domu gaudiem skanēja tā – Ar izdevībām ir kā ar autobusu, ja vienu nokavē, nekas, jo būs nākamās. Kā jums šķiet - vai tā ir vai nav? Es domāju, ka ir! Ir cilvēki, kuri domā, ka tā nav, ka viss tagad ir zaudēts, un tādēļ viņi par katru cenu grib iekļauties Sarkanajā okeānā.

### **Kas tas par Sarkano okeānu?**

Tā ir teorija par Sarkano un Zilo okeānu. Tā izklāstīta grāmatā „Blue Ocean strategy”. To izdomājuši divi cilvēki - francūzis un korejietis no uzņēmuma LG. Man patik šī filozofija, ka pastāv divi okeāni - Sarkanais un Zilais. Biznesa vide ir Sarkanais okeāns, jo tur ir izteikta konkurence un haizivis, tur ir ļoti maz

resursu, un tur viens otru apdraud, uzbrūk, un tāpēc tas ir asiņains - sarkans. Tā notiek vidē, kur visi ražo līdzīgas preces vai piedāvā līdzīgus pakalpojumus. Bet, ir arī Zilais okeāns, kurā ir daudz skābekļa, daudz resursu, nav haizivju, nav konkurences, bet ir tikai viens nosacījums - jāražo kaut kas pilnīgi unikāls, kam nav konkurences. Ne katrs var kaut ko tādu izdomāt. Tur jābūt cilvēkam ar neparastu izdomu, fantāziju, kurš savām idejām un fantāzijām spēj piesaistīt investīcijas. Diemžēl Zilais okeāns agri vai vēlu pārvēršas sarkanajā okeānā. Bet cilvēkam vienmēr ir jaunas idejas un nākamais Zilais okeāns. Teorētiski uz Zemes visiem vajadzētu pietikt gan darba, gan naudas. Katram tikai jāatrod sava niša. Ja tu esi atradis sev piemērotāko darbu, tev vienmēr būs klienti.

### **Kādi ēšanas paradumi būtu jāņem vērā? Man liekas, ka lielākoties cilvēki ēd neveselīgi, jo nereti nav citu iespēju.**

Jā, tas ir atkarīgs no iespējām. Bet, mums pašiem par sevi ir jā rūpējas. Var uz darbu paņemt ēdienu līdzī no mājām, tas ir labi. Komandējumos ir savādāk, tad nav izvēles un jāēd tas, kas ir. Man patika viena ekstrasensa rīcība. Viņš gaļu neēd, bet ir situācija, kad nekā cita nav, un viņam piedāvā gaļu. Tad viņš veikli ar rokas kustību pārbrauc pār šķīvi, kaut ko nomurmina un saka, ka viņš to ēdis, jo tā vairs nav gaļa. Kad viņam jautā, ko viņš tur izdarīja, atbilde ir – es pārliku enerģijas. Ja ir situācija, kur nav citas izvēles, es varu savā prātā pateikt, kā tā nav gaļa, vai veikt kādu rituālu, piemēram, pārvērtības ar ūdens molekulām. Patūrēt rokas virs ēdiena, domāt labas domas, noskaitīt lūgšanu un ūdens struktūra mainās. Protams, tā joprojām ir gaļa, bet tā vairs nav tik kaitīga. Šeit es gribu uzsvērt, ka nevajag ļauties galējībām. Piemēram, cilvēks ēd visu, ko iegribas un viņam vienlīga, tas nekas, ka viņam ir augsts holesterīna līmenis, spoguļslimība ceturtajā stadijā (kad vīrietis savus dzimumorgānus var redzēt tikai spoguļī). Otra galējība, kad cilvēks tik ļoti aizraujas ar veselīgu ēdienu, ka viņam ir grūti eksistēt, ikdienu ir kļuvusi tik sarežģīta, ka nemitīgi ir jāievēro precīzs režīms un nav laika dzīvot. Es kādreiz aizrāvos ar dalīto uzturu, tagad es saprotu, ka tas ir galīgi nepareizi. Kā atslodzi vai diētu reizēm to var izmantot, bet ne jau regulāri. Tas prasa pārāk daudz resursu. Viss, kas sasprindzina, kas rada stresu, nāk mums par sliktu. Tas pats jāsaka arī par cilvēkiem, kas negatīvi un noraidoši izturas pret citiem, kuri ēd neveselīgas konfektes – tanī laikā, kad viņš grauž savu veselīgo ķirbi. Ķirbis ir veselīgs un garšīgs, bet, ja mēs ēdīsim tikai ķirbi, tas būs garlaicīgi. Ja tu vari mierīgi ēst savu ķirbi, neskatoties uz to, ka es dzeru kafiju un ēdu konfektes, tad viss kārtībā. Parasti tas, kurš ēd ķirbi, ir dusmīgs uz to, kurš atļaujas dzīvot neveselīgi. Reizēm cilvēkam vairāk kaitē stress, kas rodas šādās situācijās, nekā nāk par labu veselīgam dzīvesveids. Ēšana ir process, kas jāizbauda. Nu ja tev gribas to konfekti, tad apēd, tas nebūs tik ļauni kā stress, kas radīsies atturoties. Mūsu senči pirms ēdienreizēm skaitīja lūgšanu, lai saņemtu pozitīvu enerģiju. Ideālā gadījumā ēšanas laikā nevajadzētu domāt ne par ko citu, kā tikai par ēdienu.

### **Vai ir kādi produkti, kurus noteikti nevajag ēst?**

Nē nav. Izņemot modificēto pārtiku. Protams, no tās pilnīgi izvairīties arī mēs nevaram, jo tad mēs nekad mūžā vairs neēdīsim

konfektes. Soja pārsvarā ir ģenētiski modificēta.

Galvenais ēst lēnām, ar baudu un beigt ēst tad, kad vēl mazliet gribas. Ja jūs ēdīsiet lēnāk, domāsi par katru kumosu, cik tas ir enerģijas pilns, cik daudz iegūs jūs ķermenis, jums nebūs jāapēd daudz, jūs jau no mazumiņa jutīsieties paēduši.

### **Man ļoti garšo bulciņas. Vai es varu ēdot domāt, ka tā nemaz nav bulciņa un ir enerģijas pilna?**

Bulciņas ir ogļhidrāti, kas ir viegli uztverami. Tas ir līdzīgi, kā ar cukuru, ko sauc par Balto nāvi. Nu muļķības, nekāda nāve tā nav! Viss atkarīgs no daudzuma, cik jūs patērējat cukuru. Es esmu par cukuru un sāli, tikai nevajag tos lietot daudz. Citādi sanāk, ka dzīve vispār ir seksuāli transmisīva hroniski nāvējoša slimība.

### **Tā kā šī žurnāla tēma ir par drošību, ko jūs varat teikt par cilvēka enerģētisko drošību? Austrumos, kur jūs esat mācījies, šim lietām tiek pievērsta liela uzmanība. Vai cilvēkiem jābaidās no nelabvēļu jaunām domām?**

Mūsdienās visā pasaulē tiek veikti pētījumi, un tie apstiprina to, ka ir iespējama enerģētiska iedarbība no attāluma. Starp cilvēkiem fiziski nav kontakta, bet notiek kaut kādas pārmaiņas. Ir tāda grāmata „Meža bioloģiskā lauka teorija”, kura izdota pirms piecpadsmit gadiem. Tur ir aprakstīta augu komunikācija savā starpā. Ir daudz pētījumu Ķīnā, Japānā, ASV par enerģijas ietekmi, piemēram, par starojumu no cilvēka rokas. Fizikāli apstiprina, ka teorētiski tas var būt. Pavisam nesen es dzirdēju, ka vienai futbola komandai brauca līdzī ekstrasenss un mēģināja komandu ietekmēt, lai tā vinnē. Diemžēl tas beidzās ar neko. Bet vispār ietekmēt var. Reizēm uz cilvēku iedarbojas otra cilvēka, viņam sveša, atšķirīga enerģija, kas pēc savas jaudas ir stiprāka un liek otram sajusties tā, kā jūtas šis otrs cilvēks. Mums tas, protams, nepatīk, ka otrs cilvēks ir emocionāli, enerģētiski stiprāks, un tad mēs jutamies it kā pakļauti un sākam justies kā slim.

### **Kā pasargāties no jaunām, nevēlamām ietekmēm?**

Tāpat kā ar drošības firmām - mēs slēdzam līgumu un jutamies droši, jo tās tagad ir viņu rūpes. Savukārt, ja cilvēks par sevi rūpējas un ievēro garīgu higiēnu, garīgās prakses, tad viss ir kārtībā, jo nav rezonanses ar negatīvo. Bet, ja jums kaut kur dziļi zemapziņā ir tādas pašas emocijas kā tam, kurš par jums slikti domā, tad tās ir līdzīgas enerģijas, un var notikt rezonanse. Ja piekopjat garīgās prakses un regulāri ar sevi strādājat, tad tādas enerģijas jums tik vienkārši nevar piekļūt.

Ir tāds sens stāsts, ka Dievs teica cilvēkam: „Es tev došu visu, ko tu gribi, bet tavam kaimiņam būs divtik.” Cilvēks ilgi domāja un atbildēja: „Labi! Izrauj man vienu aci!”

Diemžēl tāda ir mūsu psiholoģija, mēs gribam, lai kaimiņam nav tika labi, kā mums.

Mēs visi ticam, ka pastāv tāda lieta, kā mīlestība. Bet zinātniski to nevar definēt, kas tas ir? Ir simptomu kopums – cilvēkam, kurš ir iemīlējis, mainās hormonu līmenis. Tā ir bioloģija, bet kas ir mīlestība? Tāpat - kas ir laiks? Cilvēki bieži saka – man nav laika. Nu jā, jo laika jau vispār nav! Nevienam vēl nav definējis to, kas ir laiks? Jo tāda nav.

Ir lietas, kurām mēs vienkārši ticam. **BP**



# lai dzīvotu pilnvērtīgi, ir jāmīl dzīve

Daļēji – mietpilsonis, daļēji – darbaholīķis un daļēji – dullais – tā sevi raksturo SIA *Veselības centrs 4* valdes priekšsēdētājs Māris Rēvalds. Viņš laikam ir viens no tiem cilvēkiem, kuriem, šķiet, diennaktī kāds ir piešķīris vairāk par 24 stundām. Papildus lielākā privātā sektora medicīnas pakalpojumu uzņēmuma vadīšanai, atbildīgiem amatiem divās asociācijās un divu meitu audzināšanai viņš pamanās nodoties sapņiem un īstenot idejas, kuras citi, iespējams, uzskatītu par mazliet trakām.



M. Rēvalda kungs un divas apkalpotājas – māsiņas restorāna *Hospitalis* atklāšanā

### Kāda ir Jūsu pamatnodarbošanās?

Mana pamatnodarbošanās ir valdes priekšsēdētājs uzņēmumā *Veselības centrs 4*. Līdzīgus amatus es ieņemu vēl dažos citos uzņēmumos. Papildus šiem man ir arī daži sabiedriskie amati. Esmu *Veselības aprūpes darba devēju asociācijas (VADDA)* valdes priekšsēdētājs un Latvijas kosmētiķu un kosmetologu asociācijas (LKKA) viceprezidents. VADDA pārstāv privātās medicīnas sektoru – galvenokārt, ambulatoras iestādes, savukārt LKKA nosaukums jau pats par sevi labi raksturo asociāciju.

### Kāda ir Jūsu izglītība?

Pēc profesijas esmu ārsts. Beidzu Rīgas Medicīnas institūtu kā vispārējais ārsts, kas ir tāds kā ģimenes ārsta ekvivalents. Savas profesionālās dzīves pirmos astoņus gadus aizvadīju lauku ārsta statusā Cēsu rajona Zaubes pagastā. Biju tur nosūtīts trimdā. Kad beidzu augstskolu, pastāvēja tā saucamā valsts sadale. Pateicoties tai, mani kā Rīgas puiku *iedalīja* padzīvot laukos, tāpat kā precētās lauku meitenes nosūtīja uz pilsētu.

Tas bija tāds interesants laiks. Tur, dziļi laukos, strādājot, esmu gan zobus rāvis, gan šuves līcis, gan sniedzis neatliekamo palīdzību, gan arī ārstējis dzīvniekus. Vienreiz pat pieņēmu dzemdības, bet toreiz, par laimi, gan nebiju viens pats (smejas).

### Kā kļuvāt par medicīnas uzņēmuma *Veselības centrs 4* valdes priekšsēdētāju?

Vienmēr esmu bijis ļoti aktīvs un tamdēļ daudz ko esmu izmēģinājis. Gan dibinājis un vadījis tautas fronti, gan bijis dažāda līmeņa, dažādu sasaukumu deputāts pagasta u rajona mērogā, gan arī veicis dažnedažādas citas sabiedriskās lomas. Tā nu 90. gadu sākumā biju kļuvis pazīstams kā labs lauku ārsts un sabiedriskais darbonis. Tad arī uzsāku savu uzņēmējdarbību. Sākotnēji darbojos aptieku biznesā, bet tad, 1997. gadā nokļuvu Rīgā un sāku strādāt par *Veselības centrs 4* izpilddirektoru. Varētu teikt, ka mums gājis diezgan labi. Šobrīd *Veselības centrs 4* ir lielākais un, ja var tā teikt, arī dominējošais spēlētājs privātajā medicīnas sektorā.

### Kāpēc tieši tāds nosaukums?

*Veselības centrs 4* tika izveidots laikā, kad Rīgas pašvaldības politika panāca to, ka lielākā daļa Rīgas lielo poliklīniku, daļēji piespiedu kārtā, tika privatizētas. Tāds liktenis piemēlēja arī Rīgas 4. poliklīniku, uz kuras bāzes tad arī tika izveidots *Veselības centrs 4*. Tāpēc arī tāds nosaukums.



Māris Rēvalds

### **Kā krīze ir ietekmējusi jūsu darbu?**

Labā ziņa ir tāda, ka dažas nozares krīze neskar tik smagi kā citas. Un, par laimi, viena no šādām nozarēm ir medicīna. Tas saistīts ar to, ka veselības nozarē strādājošie, neatkarīgi no ekonomiskās situācijas, vienmēr tik tiešām ir strādājuši un nevienam brīdī nav nodarbojušies ar kaut kādām muļķībām. Sliktā ziņa ir tāda, ka, lai gan mediķi, viennozīmīgi, ir vislabāk sagatavotais un grūtāk atjaunojamais cilvēkresurss, neizprotamās Latvijas sabiedrības attieksme dēļ būt ārstam ir grūti.

### **Kā Jūs atpūšaties no ikdienas darbiem?**

Iespējams, es neesmu pats piemērotākais stāstnieks par atpūtu, jo man tiešām ļoti patīk tas, ko es daru. Varbūt kaut kādā mērā tas pat draud ar diezgan bīstamo apzīmējumu „*darbaholisms*”. Es tiešām ļoti daudz strādāju, tāpēc neesmu no tiem cilvēkiem, kas var lepoties ar ļoti spožiem hobijiem. Manuprāt, ir trīs veidu cilvēki. Vieni ir tie, kam primārais dzīvē ir darbs, tādēļ ģimene un vaļasprieki ir šim darbam pakārtoti. Tad ir tie, kuriem primārā ir ģimene, un darbs ir tikai veids, kā gūt līdzekļus. Savukārt, trešie ir tie, kuriem galvenais ir hobiji. Es esmu pirmās kategorijas cil-

Manuprāt, ir trīs veidu cilvēki. Vieni ir tie, kam primārais dzīvē ir darbs, tādēļ ģimene un vaļasprieki ir šim darbam pakārtoti. Tad ir tie, kuriem primārā ir ģimene, un darbs ir tikai veids, kā gūt līdzekļus. Savukārt, trešie ir tie, kuriem galvenais ir hobiji. Es esmu pirmās kategorijas cilvēks, tomēr arī man ir daži vaļasprieki.

### **Ko Jūs domājat ar „Latvijas sabiedrības neizprotamo attieksmi”?**

Attieksme pret ārstiem kā nicināmu profesiju. Tas kaut kādā mērā ir paradokss. Atšķirībā no daudzām citām profesijām ārstiem ir jāmacās 11 gadus, tikai tad viņi iegūst tiesības nokārtot sertifikātu, kas viņiem ļautu praktizēt medicīnu. Pēc tam viņi krāj pieredzi. Ārsti kļūst „*gatavi*” tikai aptuveni 40 gadu vecumā, kad citu profesiju pārstāvji jau ir sasnieguši savu karjeru virsotnes. Šī iemesla dēļ ārsti pasaulē ir ļoti cienījama un labi atalgota profesija. Bet ir daži izņēmumi un šo izņēmumu vidū diemžēl ir arī Latvija. Par šo nievājošo attieksmi sabiedrība bargi maksā tieši un pārnēstā nozīmē.

### **Vai tieši šīs attieksmes dēļ atteicāties no aktīvās medicīnas?**

Kā profesionālis es esmu bankrotējis. Godīgi strādājot valsts sektorā, ārsts var uzturēt ģimeni, tikai ļoti smagi pārstrādājoties vai atrodot papildus veidu, kā tikt pie līdzekļiem. Tā saucamā aplokšņu ņemšana sabiedrībā tiek plaši nosodīta, bet domāju, ka par to, vai tas tiešām ir tik slikti, vēl var pastrīdēties. Tie ārsti, kas piekopj šādu praksi, ir arī tie, kas glābj dzīvības. Alternatīva šādai rīcībai ir emigrēšana, kuras dēļ jau šobrīd daudzas medicīnas nozares piedzīvo krīzi cilvēkresursu ziņā.

vēks, tomēr arī man ir daži vaļasprieki.

### **Kādi ir Jūsu vaļasprieki?**

Es esmu cilvēks, kuram ir tāda bīstama ģenētiska ievirze uz krāšņu. Mans tēvs ir cilvēks, kurš visu dzīvi ir kaut ko krājis. Tās ir bijušas visdažādākās lietas pārstaidzoši milzīgos apjomos. Viņš bija viens no pašiem pēdējiem cilvēkiem, ko atlaida 90. gados no jau sen pajukušā iestādījuma – Rīgas Radio rūpnīca. Iemesls bija tāds, ka laika gaitā viņš bija kļuvis par noliktavas pārzini un pārvaldīja milzīgus rūpnīcas krājumus. Šos uzkrājumus viņš pats arī bija brīnumainā kārtā savācis laikā, kad PSRS valdība pilnīgs deficīts. Viņš bija uzkrājis pilnīgi visu sākot no skrūvēm un beidzot ar lietotiem darba galdiem. Līdzīgi viņš ir arī krājis grāmatas, instrumentus un citus sadzīves priekšmetus. Mans tēvs viennozīmīgi uzskatāms par izcilu krājēju!

### **Ko Jūs krājat?**

Jau no bērnības esmu krājis mūzikas ierakstus. Tiesa gan, es nekrāju skaņu plates, jo laikā, kad vēl valdīja *Dzelzs priekšgars*, plates no Rietumiem maksāja 50 rubļus, un tad tā bija milzīga nauda. Bērnībā es krāju ierakstus magnetofona lentās. Kolekcijas ziedu laikos man piederēja neprātīgs skaits šo lentu. Tās aizņēma veselu istabu. Protams, mana kolekcija bija strukturēta un skru-





Pie restorāna *Hospitālis*

pulozi katalogizēta. Diemžēl tad, tehnoloģiskā progresa rezultātā, magnetofona lentas zaudēja savu nozīmi par labu kasetēm. Šīs tehnoloģiskās pārmaiņas ieviesa manā dzīvē vairākus traģiskus brīžus, jo šausmīgām sāpēm biju spiests izmantot mūža kolekciju, kurā biju ieguldījis pilnīgi visus resursus. Gan tos, ko nopelnīju kā skolnieks un vēlāk arī kā students, piestrādājot slimnīcā, gan arī tos, kas tika gūti katra sevi cienošā tā laika skolnieka plašu pārrakstīšanas un tālāk - nomāšanas biznesā. Paraleli kolekcijas veidošanai kļuva par DJ un vadīju diskotēkas. Piedalījās arī konkursos un šur tur pat biju laureāts.

#### Kā Jūs sākat kolekcionēt magnetofona lentas?

Tā droši vien bija tāda kā protesta forma. Iespējams, mūsdienās jauniem cilvēkiem grūti iztēloties, bet padomju laikos popmūzika bija daļēji aizliegta. Radio un televīzijā skanēja vai nu šauslīgā padomju estrāde, kura joprojām mani iedvesmo šausmas, vai nu kaut kāda klasiskā mūzika vai arī patriotiskās dziesmas, kuru patoss vispār spēja nogalināt, jebkādu vēlmi klausīties. Vienīgais prieks tajos laikos bija tāds, ka, ja no rīta ieslēdzot televizoru vai radio, tur nepārtraukti varēja dzirdēt tikai sērīgo mūziku, bija skaidrs, ka kāds no politbiroja locekļiem atkal *nolicis ķelli*. Lai nu kā, joprojām atceros to svētlaimīgo brīdi, kad pirmo reizi dzirdēju Rietumu mūziku. Toreiz biju aizgājis pie drauga, un viņš man jautāja, vai esmu dzirdējis popmūziku? Teicu – protams, nē. Tad

viņš mani nosēdināja pie magnetofona, kas drausmīgā kvalitātē atskaņoja *Deep Purple*. Man neprātīgi patika.

#### Joprojām kolekcionējat mūzikas ierakstus?

Jā, protams. Tagad, man ir ļoti liela kolekcija ar mūzikas CD. Man gan drusku kauns teikt, bet daļu no tiem pat ne reizi neesmu noklausījis. Vienkārši tagad man pietrūkst tam laika. Šobrīd vienīgais veids, kā klausos mūziku, ir braucot mašīnā. Nu jau kaut kādā mērā arī CD diski ir novecojuši. Modernākās mašīnās ir cietie diski, kuros var ierakstīt savas izlases mūsdienīgākos formātos, ko arī dažkārt, īpaši, pirms garākiem ceļojumiem, daru.

#### Vai Jums ir kāds īpaši iemīļots mūzikas stils?

Attiecībā uz mūzikas stiliem un māksliniekiem man nav tāda izteikta favorīta. Man patīk viss, izņemot padomju estrādi un lauku popu. Labprāt klausos klasisko un populāro mūziku. Diezgan daudz klausos arī džezu. Patīk arī roks un dažādi jauni mūzikas novirzieni, piemēram, melodisks hip-hops. Dažkārt klausos arī dažādus avangardiskus mūzikas novirzienus, kā *Acid Jazz* un *Trip-hop*.

#### Kas Jums ir svarīgākais, izvēloties mūziku?

Svarīgākā ir noskaņa. Pašam virkņējot mūzikas izlases, man ir svarīgi, lai klausoties, no tās varētu gūt kaut kādu noteiktu no-

skaņu – tā teikt, palikt vienā līmenī. Piemēram, šobrīd esmu pieķēries *sapņu noskaņai*. Šīs izlases veido 30. – 40. gadu sacerējumi – gan autentiski, gan atjaunoti, gan arī remiksēti. Galvenokārt, tie ir tā laika swingi. Tas, ko varētu apzīmēt ar vārdu „*retro*”. Man ļoti patīk tās noskaņas, kas bija 30. gados, kad cilvēki pēc Lielās depresijas bija kļuvuši tādi melanholiski. Iespējams, ka šī tēma ir aktuāla arī šim brīdim, jo mums taču it kā esot otrā depresija.

### **Vai bez mūzikas ierakstiem kolekcionējat vēl kaut ko?**

Jā. Tādā kā piespiedu kārtā kolekcionēju varžu figūriņas. Tas sākas diezgan komiski. Reiz, braucot uz Igauniju, ieraudzīju ļoti simpātisku lielu zilu māla vardi. Man toreiz bija tam laikam ne-tradicionālos zili zaļos toņos krāsots kabinets. Tā varde tur lieliski iederējās un tamdēļ es viņu noliku kabineta skapī. Cilvēki nāca pie manis ciemos, ieraudzīja vardi un jautāja: „Māri, tu ko, var-des kolekcionē?” Es gan viņiem allaž teicu, ka, nē, bet par spīti tam ļaudis bija nolēmuši, ka esmu varžu kolekcionārs un pasāka man tās dāvināt. Tagad man ir sadāvināts jau diezgan daudz dažādu māla, metāla un koka varžu no dažādām pasaules malām.

### **Cik plaša ir Jūsu kolekcija?**

Es nevaru lepoties ar kaut kādiem milzīgiem rekordi, jo pazīstu dažu citus varžu krājējus ar daudz iespaidīgākām kolekcijām. Piemēram, uzņēmējs Andris Deičmanis. Viņš to dara tā mērķtiecīgi, es esmu tikai tāds pasīvais kolekcionārs. Vardes laikam vispār ir tāds populārs kolekcionējama objekts. Viņam tāda misija – dot veiksmi un naudu. Varbūt arī tā varde, ko es sāku-mā noliktu savā kabineta skapī, devusi kādu kripatiņu veiksmes tālākajā darbībā.

### **Kā pavadāt savu brīvo laiku?**

Man ir dažas izklaides, kuras gan mazliet robežojas ar apzīmēju-mu „*mietpilsonība*”. Ilga laiks, ko pavadīju laukos, uz mani ir atstājis zināmu ietekmi. Tur man palikusi paliela lauku māja ar plašu zemi. Mana sieva Sandra ir ārkārtīgi aizrūvusies ar dārzkopību, un es viņai dažkārt dārza darbos asistēju. Mana asistēšana gan, galvenokārt, izpaužas kā zālāja pļaušana. Sanāk tā, ka es, līdzīgi kā Forests Gamps, brīvajā laikā braucu pa zāli ar traktoru (smejas).

### **Joprojām daudz rosāties pa laukiem?**

Tagad laukos pļaut zāli iznāk mazāk, bet tā kā dzīvoju privāt-mājā, tad tagad pļauju zāli ap to. Mēs dzīvojam nelielā ciematā, kurā ir ap 30 māju. Visam ciematam ir kopīga zaļā teritorija, kur katram mājas īpašniekam pieder 1/30 daļa no visas platības. Lai atvieglotu zaļās teritorijas kopšanu, sabiedriskā kārtā esmu uzņē-mies būt tas cilvēks, kurš par šo teritoriju rūpējas. Lūk – kārtīga mietpilsoņa cienīga nodarbošanās!

### **Vai Jūs nododaties arī ceļošanai?**

Drusku arī ceļoju. Galvenokārt gan ceļošana ir saistīta ar darbu. Manas ceļošanas specifika ir tāda, ka bieži dodos atkārtotos brau-cienos uz kādu konkrētu vietu. Piemēram, mums nesen bija pro-jekts sadarbībā ar Gruziju. Attiecīgi tā gada laikā viesojos Gruzijā apmēram 9 reizes. Tas man deva iespēju diezgan labi iepazīties ar to vidi un cilvēkiem. Līdzīgās braucienu sērijās esmu devies uz Itāliju, Vāciju un arī citām vietām. Tiesa, nevaru lepoties ar pārāk

eksotiskiem galamērķiem. Varbūt vienīgi ar to, ka reiz esmu bijis Argentīnā.

### **Dodaties arī atpūtas braucienos?**

Kā jau daudzi, arī es mazliet nodarbojos ar kalnu slēpošanu. Ne-kāds dižais slēpošanas fanāts no manis gan nesanāk, bet savas 2-3 reizes gadā kaut kur tomēr aizbraucu. Kaut kādā mērā man pat īsti nav izvēles, jo mans radagabals un partneris aptieku biznesā Ilmārs Pajuste ir absolūti traks uz slēpošanu. Viņš arī mani, jau padzīvojušu cilvēku, pirmo reizi uzlika uz slēpēm. Tas bija apmē-ram 40 gadu vecumā, kad, kā zināms, ir drusku par vēlu sākt iz-cila slēpotāja karjeru. Lai nu kā, tomēr viņš ar diezgan nežēlīgām metodēm ir panācis to, ka es uz slēpēm tuos diezgan stabili. Tie-sa gan, es nedošos braukt no klintīm, vai izlēkt no helikoptera, ko, starp citu, labprāt dara mans kolēģis, kurš jau no bērnības ir apveltīts ar zemāku izdzīvošanas instinktu. Kad mēs braucām no kalna ar divriteņiem, viņš bija tas, kurš brauca ar izplestām kājām un atlaistām rokām. Es, savukārt, jau tad biju piesardzīgāks un vienmēr centos nodrošināties ar plānu B un C.

### **Kas ir Jūsu šī brīža aizraušanās?**

Varbūt ja ne šī brīža, tad vismaz viena no jaunākajām sirdslīdētām ir restorāns *Hospitālis*. (*Hospitālis* ir 2008. gadā atvērts restorāns, kurā ir ieturēta medicīnas tematika. Medicīnai veltīts viss, sākot no interjera un beidzot ar ēdienkarti.) Pati ideja par šādu, tema-tisko, iestādi radās jau pagājušajā gadsimtā. Deviņdesmito gadu beigās par šo ideju pastāstīju Jānim Zarčekim, būdamas nedaudz arī mākslinieks, to uzņēma ar lielu entuziasmu. Bet toreiz tās rea-lizēšanai nebija piemērots brīdis, un mums arī trūka nepieciešamo līdzekļu. Tad, 2007. gadā, prezentēju ideju Ārstu biedrības val-dē, kuriem arī šis koncepts ļoti patika. Tā nu sadarbībā ar diviem partneriem neilgā laikā uztapinājām restorānu, kurš nevienam ne-atstāj vienaldzīgu. Vai nu cilvēkiem ļoti patīk, vai nepatīk. Publika galvenokārt ir ārzemnieki, bet ir arī gana daudz vietējo. Ir arī tādi, kas nāk tikai fotografēties, jo ir interesanti un atšķirīgi.

### **Kā *Hospitālis* neilgajā tapšanas laikā tika pie tik daudz specifiskiem interjera priekšmetiem?**

Pateicoties *Hospitālim*, es vēlreiz kļuvi par krājēju piespiedu kār-tā, jo bija jāvāc tematiskais inventārs. Šim uzdevumam apzinīgi veltīju 3 mēnešus. Visi palīdzēja vākt. Šajā sakarā īpašu pateicību pelnījis SIA *ARS* direktors Māris Andersons, kurš bija izcili pre-timnākošs. Bet tāpat ļoti palīdzēja arī citi galvenie ārsti un pat kolēģi no ārzemēm. Es šeit par katru lietu varētu pastāstīt stāstu. Piemēram, vakar veikalā ieraudzīju medicīnas helikoptera minia-tūru. Nu, kā es varētu viņu nenopirkt, tā šeit tik lieliski iederas.

### **Kur Jūs rodāt enerģiju tam visam, ar ko nodarbojaties?**

Man liekas, ka es vienmēr esmu bijis mazliet dulls. Dzīvojot lau-kos, mēs tur rāvām ārā krūmus ar visām saknēm, lai attīrītu alejas un baznīcu pagalmus. Savedām rīdziniekus uz lauku ciematu, lai tur attīstītu lauksaimniecību un ražošanu, un darījām vēl visādus trakumus. Man šķiet, ka, lai varētu dzīvot pilnvērtīgi, ir nepie-ciešams dzīvi mīlēt. Svarīgi ir gūt prieku no tā, ar ko nodarbojies.

BP

# dzīvesveids – galeriste

Patiesībā esmu mākslas vēsturniece un varu teikt, ka es par biznesu pat nedomāju. Nav nekāda biznesa plāna. Es vienkārši daru, ko jūtu un, cienot naudu, nesuspringstu uz to. Izstādu vairāk vai mazāk tos māksliniekus, kurus es gribu, un man nav bijis ar zobiem un nagiem jānotur galerija.

## **Vai atvērt savu mākslas galeriju jums bija galvenais mērķis – vai jūs tam pakārtojāt arī savu izglītību utt.?**

Nē, nē, tāds mērķis man nav bijis – atklāt galeriju. Neesmu arī neko speciāli tam pakārtojusi. Kad es studēju mākslas vēsturi, domāju, ka būšu īsta mākslas vēsturniece – varbūt strādāšu muzejā vai tamlīdzīgi. Jebkurā gadījumā – rakstīšu par mākslu. Bet tas jau bija ļoti sen, kad man nevarēja būt pat tādas domas par galerijas atvēršanu. Esmu strādājusi Mākslas fondā, rakstīju kritikas. Bet tad, kad laiki mainījās, man vienkārši bija nepieciešamība atvērt pašai savu “biznesu”, nevarēju būt atkarīga no kādām iestādēm. Turklāt man nekad nav patīcis strādāt lielos sieviešu kolektīvos. Un vispār es biju sapratusi to, ka man ir psiholoģiska īpatnība, ka nevaru paciest, ka man ir kāds priekšnieks vai arī jāreķinās ar kāda cita nosacījumiem un nav iespēja plānot savu laiku. Un ko tad citu es lai varētu darīt?

## **Tas jūs arī pamudināja atvērt savu galeriju?**

Es nekad īsti netiecos pēc kaut kā ļoti apzināti, man nav tāda mērķa, kas man par katru cenu būtu jāsasniedz. Protams, mēs katrs kaut ko domājam vai vēlamies, es drīzāk rīkojos tā, ka es

mēģinu turēt acis vaļā un, ja Dievs dod kādu iespēju, tad es to cenšos izmantot. 90.gadu pirmajā pusē, kad atvērām galeriju, kas vēl tagad eksistē, bijām vairāki. Protams, savā ziņā bija grūti uzdrošināties palikt vienai. Saprotu, ka ir cilvēki, kas ir kolektīvu un brigāžu cilvēki, kuriem ir *tiems*, kuriem vajag domu apmaiņu, bet es laikam vairāk esmu vienpatis. Tomēr tagad mums ir jauns kolektīvs, jaunas meitenes, un es ļoti uzmanos, lai es neesmu diktators, lai mums ir labas un koleģiālas attiecības.

## **Kādas bija galvenās grūtības, ar kurām jūs no biznesa viedokļa saskārāties, tikko atverot savu galeriju?**

Kā jau visur – kā piesaistīt klientus. Patiesībā esmu mākslas vēsturniece, un varu teikt, ka es par to biznesu pat nedomāju. Nav nekāda biznesa plāna. Es vienkārši daru, ko jūtu un, cienot naudu, nesuspringstu uz to. Izstādu vairāk vai mazāk tos māksliniekus, kurus es gribu, un man nav bijis ar zobiem un nagiem jānotur galerija – kā saka „labs pārdevējs ir tas, kas pārdod divus kreisās kājas zābakus”. Man galvenais ir tas, lai pats process ir kvalitatīvs un tad – cik vajadzēs, tik arī nauda būs. Ja to nevarētu, tad droši vien atrastu citu nodarbošanos.



Ivonne Veiherte

**Vai ir bijis tā, ka esat biznesa pasaulē saskārusies ar problēmām tādēļ, ka esat sieviete, mēģinot „izsisties vīriešu pasaulē”?**

Īstenībā es nedalu cilvēkus vīriešos un sievietēs. Es nekad neesmu izmantojusi to, ka esmu sieviete attiecībā uz saviem klientiem. Ja es gribu kolekcionāram dot padomu, es par to nemaz nedomāju. Drīzāk man kā sievietei ir vairāk blakus parādību – jo galerista darbs ir ļoti smags, tas nekad nebeidzas. Un sievietei-galeristei, es nezinu, cik viņai būtu jābūt organizētai, lai viņa veiksmīgi tiktu galā ar saviem ikdienas sievietes pienākumiem un reizē ar šo – es to pat nevaru nosaukt par biznesu – tas ir dzīves veids. Protams, ja es būtu vīrietis, man varbūt būtu vieglāk, man nebūtu tādas sadzīves. Un man kā sievietei ir jāpadomā par daudz ko, arī galerijas tēlu.

**Ko jūs varētu pateikt par savu galeriju – kāda ir tās specifika, kas jūs atšķir no citām galerijām?**

Mēs esam vislabākie! Protams, nepārtraukti ir jādodomā – ja tāpat sēdēsi un gaidīsi, ka klienti vienkārši tāpat stāvēs rindā un gaidīs to reto iespēju šeit iespraukties, kur nu vēl kaut ko nopirkt! Īstenībā mēs ļoti nodarbojamies ar labdarību. Bet kā jau jebkura galerija – tas mūs neatšķir – bet mēs esam vieni no pirmajiem, kas ir sākuši rīkot kvalitatīvas izsoles. Tas mūs pašus arī bagātina, bet tas ir milzīgs darbs. Līdz ar to mums ir ļoti plašs spektrs. Izstāžu darbībā nodarbojamies gan ar tradicionālo, gan mūsdienu mākslu, turklāt cenšamies izvirzīt vislabākos māksliniekus no jauniešiem. Par tiem „vislabākajiem” tas bija gan joks, gan patiesība, jo

mūsu akcents ir uz kvalitāti. Mākslas darbs var būt no visjaunākā līdz vecmeistariem – galvenais, ka māksla ir laba, un mums nav kauns par to, ko mēs izstādām un pārdodam, ka mums nav vien-alga. Mēs arī lejā (pagrabstāvā – aut. piez.) atklājam vēl vienu galeriju, kas ir pilnīga jauniešu galerija.

**Un cik bieži jūs šīs izsoles rīkojat?**

Ne ļoti bieži. Tur nav ko iespringt uz to, ka ir jābūt visvairāk – galvenais, lai no tā būtu kāda jēga. Mēs esam sarīkojuši pat divas izsoles Liepājā, vienu Operā, trīs kopā ar Norbertu *Swedbank*, tagad domājam tepat rīkot mazas izsoles. Visu laiku nevajag uz kaut ko ieciklēties – uz kaut ko „tikai tur, tikai tā un tikai tad”.

**Kā sanāk – ko jūs tomēr tirgojat vairāk – vecmeistarus vai kādus jaunos māksliniekus?**

Gan to, gan to. Protams, izsoļu darbība mums nodrošina lielāku apgrozījumu un tad mēs mēģinām taisīt jaunajiem (māksliniekiem) vārdu, izvēloties labākos no labākajiem. Un, attiecībā uz jaunajiem, mēs mēģinām darboties Baltijas kontekstā – arī lietu-viešu un igauņu.

**Kā vispār jauno mākslinieku darbus pērk, piemēram, izsolēs?**

Mēs bijām patīkami pārsteigti – jā, pirka! Mēs mēģinām publiku pieradināt, tas ir mūsu uzdevums. Īstenībā galerijas ir publikas audzinātāji, un tā ir tā vieta, kur cilvēki nāk un var iegūt par velti to, ko valsts struktūras viņiem īstenībā nespēj nodrošināt. Tas





Vitas Mercas glezna *Iela rudenī*, Krāslavā, 80x61,5 cm, 2007.g.

nav biznesa plāns, un tad ir patīkams pārsteigums, kad kāds arī kaut ko nopērk.

#### **Vai jums pašai ir kādi izteikti favorīti jauno mākslinieku vidū?**

Jā! Mūsdienu māksla man patīk un no visjaunākajiem mums jau ir tāda kā grupa. Viņi ir ļoti dažādi. Protams, Anda Lāce ar patstāvīgu un reizē laikmetīgu domāšanu. Man patīk Anita Arbidāne ar savu kvalitāti, ka viņa ir ļoti rūpīga gleznotāja un ar savdabīgu domāšanu, un sava veida ironijas piedevu, tai pašā laikā ļoti akadēmiski pareiza un tehnoloģiski perfekta. Tā ir mūsdienu māksliniekam ļoti reti sastopama parādība. Un tas, kurš tagad Purvīša balvas izstādē piedalījās no jaunajiem – Andris Eglītis. It kā nekas īpašs – lielas ainavas, bet viss tik labi un profesionāli sēž, un tur tik liels pozitīvisms! Es mākslā meklēju nevis to šokējošo vai destruktīvo, jo ātri ar kaut ko nošokēt ir vieglāk. Galvenais ir pasaulē nevairot to, kā jau ir daudz. Tomēr, ja mākslinieks aiz sevis atstāj pozitīvu noskaņu, un Andrim Eglītim ir tie lielie debesu jumti un mazās detaļas – it kā nekas un tad viena neliela lidmašīnas strīpiņa! Man patīk, ja māksla ir kā pašvērtība, un to es meklēju arī jaunajos māksliniekos. Mēs arī Igaunijā esam atraduši labus māksliniekus. Viena ir ļoti laba māksliniece, bet tad jau jūs redzēsiet – mums rudenī būs viņas izstāde. Lietuviešiem man patīk tēlniecība.

#### **Ko jūs kopumā teiktu par Latvijas mākslas tirgu – kāda šobrīd ir situācija, ņemot vērā bēdīgo ekonomisko situāciju?**

Man nepatīk lietot vārdu „bēdīgs”, jo, ja pats domāsi, ka viss ir bēdīgi, tā arī būs. Labi vēl, ka vispār kaut kas kustas. Vienmēr jau kāds atrodas, kuram kaut kas interesē un kuram ir iespējas. Kaut tādu cilvēku būtu vairāk! Tie, kas ir izvēlējušies citu investīciju veidu, tiem, protams, ir bijuši dažādi zaudējumi. Bet tomēr gudri cilvēki mums apkārt grozās, tā kā nemaz negribētu teikt, ka ir tik bēdīgi! Kāds jau ir un būs vēl. Protams, Latvijā ir problēma, ka valda provinciālisms – viens uz otru skatās – viņam vajag to pašu, ko kaimiņam vai labāku, bet vislabāk ir, ja cilvēks uzticas galeristam un ar viņu arī sadarbojas, jo galerists uzņemas atbildību par to, ko viņš pārdod. Protams, ārzmēs galeristi darbojas pavisam citā līmenī. Mēs esam tādi kā pašdarbnieki, bet mēģināsim darīt, ko varam, lai iznestu latviešu mākslu pasaulē, jo tas ir arī galeristu uzdevums.

#### **Vai ir sāva konkurence šajā jomā?**

Es nezinu, es konkurentus saucu par kolēģiem. Man nav konkurentu. Un katram ir sava niša. Vienam ir vairāk *nags* uz tūristiem, otram – kāda cita atšķirība. Man pašai ir savas lietas, un es par tā saucamajiem konkurentiem nedomāju. Labi, ja citiem veicas!

#### **Vai jums ir bijis galerijā izstādīts kāds ļoti mīļš mākslas darbs, ka ir bijis grūti atvadīties?**

Jā! Man no katras izstādes ir tādi, protams. Tos jau nevar pat izskaitēt – man viss patīk. Katrā izstādē ir kāds favorīts. Mākslas kritiķi un galeristi – mums ir viena nelaime, ka mēs visus mākslas veidus bāžam vienā maisā – piemēram, ir glezniecība un ir instalācijas, tiem būtu jābūt pilnīgi citiem kritērijiem. Tāpat arī ir ar glezniecības veidiem.

#### **Kā tas notiek – atnāk mākslinieks un piedāvā savus darbus?**

Ir visādi! Nav nekādu likumu! Ir tādi, kas staigā apkārt – mums bija viens tāds jauns mākslinieks, kuru mēs bijām gatavi izstādīt, es redzēju, ka viņš ir labs mākslinieks, bet izrādās, ka viņš bija savus darbus sakrāvis mazā koferītī un apbraukājis visas galerijas. Māksliniekam jau tāda psiholoģija – domā, ka, ja viņš visiem

piedāvās, tad, ja vienā neies, tad varbūt citā. Tas nav pareizi, māksla ir ļoti ekskluzīva! Vispār cieši sadarboties ar kādu mākslinieku ir vēl trakāk, nekā precēties, jo tad tu vari izšķirties... Palīdzot māksliniekam, tu reizē uzņemies par viņu ļoti lielu atbildību un gaidi no viņa to pašu, tas ir cilvēciski.

### **Vai ir bijuši kādi traki gadījumi ar māksliniekus?**

Protams, protams! Īstenībā galeristiem vajadzētu būt ar psihologa izglītību un vēl dot pienu par kaitīgu darbu! Ir gan klienti, gan mākslinieki, kas visi ir dīvaiņi savā ziņā. Latvijā klientus, kuri ir kolekcionāri arī nav parasta publika – dabūt cilvēku, kuram ir nauda un kuru vēl interesē māksla!

Bet patīkami, ka ir vairāki, kuri ir sākuši interesēties par mākslu un ar laiku kļūst par labiem draugiem. Mākslinieki arī. Protams, ka bieži es risinu viņu personiskās problēmas, un ir dažādi uzticības līmeņi. Protams, galeristi ir dažādi, bet man šķiet, ka es pret viņiem esmu kaut kā atbildīga – gan pret māksliniekus, gan pret klientiem, ja es esmu tas starpnieks, es nevaru nostāties tikai vienā pusē. Man ir jāprot pamatot cenu klientam, tad jāietik galā ar mākslinieku, jo man arī jāsaprot, ka mākslinieks ir man tā kā bērns, un viņš no manis gaida.

Vai jūs arī savu mākslas darbu kolekciju izstādiet savā galerijā? Es reizēm pievienoju kādus darbus, ja kaut kas ir speciāli vajadzīgs no savas kolekcijas, jo manai ģimenei paaudzēs bijusi mākslas kolekcija.

### **Vai ir kāds darbs, ko jūs nekad nespētu pārdot?**

Viena, piemēram, ir mana onkuļa Jāņa Siliņa – pazīstama mākslas vēsturnieka, kas ir sarakstījis fundamentālos „Latvijas mākslas vēstures” sējumus - jaunības dienu darbs. Viņš pats arī ir gleznojis, mācījies turpat, kur citi tā laika mākslinieki. Ir arī tādi reālistiskāki darbi, bet ir viens, kur viņš 1916. gadā uzgleznojis sievas portretu. Tas ir tik oriģināls, ka Latvijā, manuprāt, nav cita tik konsekventa kubisma parauga. Tas noteikti ir kaut kas tik unikāls visā Latvijas mākslas vēstures kontekstā. To es neesmu izstādījusi, tas ir mans noslēpums. Es ceru, ka man to nekad nevajadzēs pārdot.

### **Un nobeigumā – vai ir kāds ieteikums vai padoms, ko jūs varētu sniegt nākamajiem galeristiem, izņemot pacietību pret māksliniekus un klientiem?**

Tas, kurš kļūst par galeristu, tas tāds arī kļūst, ja viņam Dievs būs tā lēmis. Es arī negribu dot nekādu ieteikumu. Lai nu kuļas pats. Ir jau tādi bijuši, kas ir sākuši to darbu un arī pametuši. Es domāju, ka māksla tomēr ir jāsaprot, jo par galeristiem arī mēģina kļūt



*Galerijas 21 atklāšana ar Andas Lāces izstādi **Pakrūtē kņudina***



cilvēki, kam par to ir pārāk maza saprašana un kas īsti nesaprot, kas ir laba un kas ir slikta māksla. Kaut arī mēs varam strīdēties par mākslas virzieniem, bet par kvalitāti tomēr ar profesionāļiem nevajadzētu strīdēties. Ja interesents pats nav pārliecināts, ka viņš patiešām to grib darīt visu savu laiku – arī naktis, tad nekā. Jo nav tā, ka tu smuki sapucējies un sēdi zem bildītēm un dzer kafiju. Ir jānaglo, ir jāpako, ir jābūt vadītāja apliecībai. Vispār ir jābūt uz visu gatavam. Bet noteikti nav garlaicīgi! **BP**



# augstas klases restorāns – *Preatore*

Jura Apeiņa divdesmit darba gadu pieredzes un pasaulē redzētā rezultātā Latvijā ir izveidots augsta līmeņa restorāns *Preatore*.

## **Kā ir veidojusies Tava karjera no pavāra līdz restorāna īpašniekam?**

Esmu dzimis Jūrmalā un sevi uzskatu par jūrmalnieku. Pēc pamatskolas aizgāju mācīties uz Rīgas Tirdzniecības tehnikumu, lai kļūtu par pavāru. Pirmā prakses vieta man bija viesnīcas *Jūrmala* restorānā *Jūrmala*. Toreiz tas bija augstākās kategorijas restorāns. Tā bija istā vieta, kur mācīties amatu, un man patiešām bija ļoti labi skolotāji - lielisks šefpavārs Osvalds Bardovskis un zāles pārzinis, kurš vadīja viesmīļu darbu, Mikuļskis. Viņa vārdu gan vairs neatceros. Padomju laikos tas bija labs rādītājs, tikt strādāt tādā restorānā. Tanī laikā ēdināšana un restorāni Jūrmalā bija daudz augstākā līmenī nekā Rīgā, un parasti visi republikas vadošie funkcionāri brauca izklaidēties un izklaidēt augstus viesus uz *Jūras pērli* vai *Jūrmalu*. Vasarā iecienīta vieta bija restorāns *Kaburgs*, kas bija vienīgais tāda tipa restorāns visā Padomju Savienībā. Jā, tā tas bija - turīgi padomju laika cilvēki izklaidējās Jūrmalas restorānos.

Arī vēlāk strādāju dažādos Jūrmalas uzņēmumos. Darbs man patika un toreiz guvu godalgotas vietas dažādos pavāru konkursos. Piemēram, 1987.gadā biju Jūrmalas pilsētas labākais pavārs. Vēl tagad mājās glabājas diplomi ar Ļeņina bildēm. Sabiedriskās ēdināšanas jomā darbojos no sešpadsmit gadu vecuma, un droši varu teikt, ka šajā profesijā esmu pilnīgi iekšā.

1994.gadā sāku strādāt Rīgā. Netālu no Laimas pulksteņa tika

atvērts restorāns *Kolonāde - Opera cafe*. Tas bija diezgan augsta ranga restorāns. Sākumā to vadīja vācu menedžments. Tiku pieņemts darbā, kā tagad saka - uz pārbaudes laiku, bet pēc trīs mēnešiem es kļuva par šefpavāru un tur nostrādāju vairākus gadus, līdz laikam, kad īpašnieks nolēma to pārveidot par konditoreju. Man patika šī restorāna interjers. Nosaukums - *Opera cafe* un saaucoties tur pie sienām bija fotogrāfijas no operu izrādēm, tērpu skiču reprodukcijas. Tur bieži pusdienoja un vakariņoja interesanti cilvēki, piemēram, Francijas vēstniece Latvijā. Viņa bija ļoti inteliģenta un simpātiska kundze, kura vienmēr ienāca virtuvē un pateica paldies. Kad viņa devās prom no Latvijas, tad atnāca atvadīties un pateikties. Tur strādājot, es iepazinos ar pirmajiem jauno laiku bagātajiem cilvēkiem - banku īpašniekiem, dažādiem uzņēmējiem, advokātiem un valdības pārstāvjiem. Tā aizsākās vēl viens posms manā karjerā - es sāku klāt galdus svinībām viņu mājās, jo viņi vēlējās baudīt manu ēdienu. Esmu strādājis pie daudziem sabiedrībā zināmiem cilvēkiem viņu mājās. Viņiem patika kā es strādāju un tā kvalitāte, ko nodrošināju, jo es no darba nekad neesmu baidījies. Gandrīz desmit gadus esmu strādājis smalkās mājās, pie turīgiem cilvēkiem, kuri bija izbraukājuši visu pasauli un kuriem ir augstas prasības. Bieži klāju galdus arī birojos. To esmu darījis pat slimnīcā uz rentgena galda. Tagad šie cilvēki ir mana jaunā restorāna *Preatore* klienti, jo labās attiecības ir saglabājušās.



Restorāns Preatore

Visbeidzot pats kļuva par uzņēmēju. Savs uzņēmums man ir no 2002. gada - septiņus gadus. Atrodamies Latviešu biedrības namā un tas, ko darām, ir banketu serviss.

### **Lūdzu, pastāsti par savu jauno restorānu *Preatore*!**

Jauno restorānu es izveidoju Dubultos savā privātmājā, un tas ir tāds, kāds ir mans priekšstats par to, kādam ir jābūt restorānam. Viss, ko esmu radījis, atspoguļo manu gaumi, vērtības un izpratni par dzīvi. Uzsākot šo projektu, gribēju izveidot augstākās kategorijas restorānu, kaut ko līdzīgu tiem uzņēmumiem, kas ir saņēmuši *Mišelin* zvaigznes. Man šķita, ka ir pienācis laiks spert pirmo soli, lai arī Latvijā būtu augsta līmeņa ēdināšanas uzņēmums. Iecerēto esam sasnieguši. Restorāns tika atvērts 2008. gada janvārī, un pavasarī mēs jau saņēmām godalgu kā Jūrmalas labākais ēdināšanas uzņēmums. Gada beigās Latvijas Tīrītāju asociācija mūs novērtēja kā 2008. gada labāko restorānu Latvijā. Pricējos, ka speciālisti un klienti manu veikumu ir novērtējuši. Man tā ir ļoti augsta atzinība, jo es neesmu tas cilvēks, kurš grozās sabiedrībā un par kura veikumu visi zina. Brīvajā laikā es neapmeklēju smalkus saviesīgus vakarus, pasākumus. Mans draugu loks ir ļoti ierobežots. Viss mans darbs un mana ikdienas dzīve ir kā viens liels saviesīgs vakars. Tādēļ brīvajā laikā es sabiedrības nealkstu.

### **Vai Tu pats strādā arī kā šefpavārs?**

Nē, vairs pats negatavoju. Tagad kā uzņēmējam manas rūpes ir par visiem procesiem, kas saistīti ar restorānu, ēdināšanu, banketiem, darbiniekiem, maksājumiem un daudz ko citu. Šajos gados esmu darījis visus darbus, kas restorānā mēdz būt - esmu bijis gan viesmīlis, gan grīdas mazgājis. Man nav no darba bail, jo tikai tā

var iepazīt nozari un saprast darba specifiku. Tanī pat laikā esmu dzīvojis pasaules labākajās viesnīcās un baudījis pasaules labāko restorānu ēdienus, esmu redzējis, kāda dažādās pasaules valstīs ir ēdināšanas kultūra, kāds ir serviss. Arī to es zinu. Pieredzes un pasaulē redzētā rezultātā tapa restorāns *Preatore*.

### **Kā tapa tik izsmalcināts restorāns?**

Šis projekts ir ļoti interesants. Māja, kurā atrodas restorāns, ir celta 20. gadsimta sākumā kā vasarnīca, un tā ir vietējās nozīmes kultūras piemineklis. Māja ir diezgan necila, protams, labāka par zvejnieku namiņu. Sākumā pavidēja doma to nojaukt un uzbūvēt jaunu, lielu un modernu restorānu, bet, redzot to, kādi ir restorāni Francijā un Anglijā, kā arī ieklausoties lietpratēju padomos, ka viss vecais ir jāaglabā, nolēmu šo veco ēku atjaunot. Tā tika mazliet papildināta un padarīta nedaudz greznāka. Pieaicinot speciālistus, no necilās mājas tika izveidots viens no skaistākajiem objektiem Jūrmalā. Uzlikām kapara jumtu, lielu vērbu pievēršam terasei - no Londonas atvedām strūklakas, puķu podus, pulksteni, kas izvietots pa ceļam uz jūru, tā pamatā ir granīts. Mana iecere bija tāda, ka restorāna interjeram, traukiem un visam citam ir jābūt augstā līmenī.

Man ir laba darbinieku komanda, un tādēļ mēs varam strādāt labi. Šobrīd mums ir jānoturas un jādomā, kā šajos grūtajos apstākļos restorāna augsto līmeni noturēt, jo šāds restorāns, protams, ir dzīres mēra laikā. Ceru, ka mums izdosies, jo arī krīzes laikā šādas vietas ir vajadzīgas - bagāti cilvēki būs vienmēr, un arī ārvalstu viesi tiek vesti pie mums. Mums ir sava klientūra, kas ciena klasiskas vērtības, jo tāds ir restorāna interjers un arī virtuve ir klasiska.





Juris Apeinis



Balva: 2008 gada labākais restorāns Latvijā

### Ko nozīmē *Preatore*, kādēļ šāds nosaukums?

Preatore - tas ir sengrieķu valodā, un šis vārds nozīmē - tie, kas iet priekšgalā un cīņā gūt uzvaru. Filmā *Gladiators* bija preatoriešu vienība. Tie bija cilvēki, kas cīnās līdz galam. Mūsu logo burts "o" ir zīmēts kā lauru vainags, kas arī simbolizē panākumus. Nosaukumu domājām ilgi. Šis likās vispiemērotākais, jo arī mēs daudz strādājam, kas brīžiem li-

dzinās cīņai, daudzās lietās esam pirmie, cīnāmies ar grūtībām, pārvaram šķēršļus, vēlamies gūt panākumus un uzvaru, realizējot savas ieceres. Mūsu uzvara ir tā, ka cilvēkiem patīk šī vieta, un viņi to novērtē. Tas man kā īpašniekam ir svarīgākais, pat svarīgāk par ekonomisko ienesīgumu. Domāju, ka arī tā ir uzvara - manas personības uzvara, ja es savu divdesmit darba gadu laikā esmu spējis gūt tādu pieredzi un zināšanas, lai no pavāra kļūtu par restorāna īpašnieku. Tikt pie sava restorāna - tas ir ikviena pavāra sapnis, jo tas apliecina personības attīstību un izaugsmi. Paraleli šim restorānam darbojas arī mans Rīgas uzņēmums "Jura Apeina ēdināšanas uzņēmums *Hromets*", kas apkalpo dažādus

lielus pasākumus, šie pakalpojumi ir cenu ziņā pieejamāki plašai sabiedrībai.

### Vai cilvēki, apmeklējot augstas klases restorānu, ievēro etiķeti?

Manu restorānu apmeklē turīgi cilvēki, kas, salīdzinot ar padomju laikiem, labi orientējas vīnos un citos dzērienos, kā arī viņi prot novērtēt ēdienu. Tie ir cilvēki, kas daudz ceļo un viņiem ir iespēja mācīties un salīdzināt.

Etiķete, ēdināšana, restorāns un sabiedriska vieta - tās ir lietas, kurām harmoniski jāsavienojas. Uzskatu, ka attiecībā uz etiķeti arī iespējama improvizācija, un arī mēs varam dot savu ieguldījumu šajā jomā. Es domāju, ka savu esmu veicis un mēs ienesam jaunas vēsmas šajā jomā. Nevar un nevajag vienmēr būt strikti konservatīviem, piemēram, strīdēties par to, kā pareizi rīkoties. Tas ir ļoti grūts uzdevums uzturēt un attīstīt etiķeti atbilstoši šim laikam. Domāju, ka mēs ar šāda restorāna radīšanu jau kaut kādā veidā un mērā izglītojam un audzinām mūsu sabiedrību.

Veidojot šo restorānu, vēlējos, lai šī ir vieta, kur var atnākt, ja ne gluži vakartērpos, tad pēcpusdienas kokteiļkleitās gan, piedomājot pie izskata. Tomēr man ir jāatzīst arī tas, ka mēs atrodamies pašā jūras krastā, un svētdienās cilvēki izbrauc no lielpilsētas pastaigāties, un tur nedodas korpēs ar augstiem papēžiem. Nenosodu, ka pēc pastaigas cilvēki pie mums ienāk praktiski gērbušies.



Restorāns Preatore

### **Varbūt vakaros cilvēki nāk uz restorānu īpaši saposušies?**

Patiešām saposušies cilvēki apmeklē saviesīgus pasākumus, kurus mēdzam organizēt. Piemēram, Valentīna dienu un mūsu valsti ne tik atzīto, bet sabiedrībā populāro 8. martu. Tad restorāns ir pilns, un cilvēki ir domājuši par savu izskatu un apģērbu.

### **Kā par šādiem īpašiem pasākumiem var uzzināt?**

Par tiem ziņojam savā interneta mājas lapā. Uz tiem iepriekš var pieteikties, rezervējot galdiņu. Arī, sākoties pavasara saulei, mēdz būt tā, ka pie mums bez iepriekšēja pieraksta nevar tikt iekšā. Labāk ir iepriekš rezervēt galdiņu.

Pie mums notiek arī slēgtie pasākumi, piemēram, kāzas un jubileju svinības, tādēļ ir labi pārliecināties, ka neatbrauksiet pa velti.

### **Kur jauns cilvēks, kam ir nauda, var apgūt etiķeti?**

Vislabākā skola ir dzīves skola. Arī es neesmu beidzis augstas un dārgas skolas, bet tas, cik tu mācies un izzini šo dzīvi, liecina par tavu intelektu un inteligenci. Tas norāda, cik tu esi gribējis uzzināt, izlasīt, apmeklēt izstādes un daudzas citas lietas. Ir taču tā, ka ir intelligenti strādnieku cilvēki un neintelligenti cilvēki, kas pārstāv it kā augstāko sabiedrību.

Lūdzu, raksturo kāds ir Tavs ideālais apmeklētājs?

Man patīk intelligenti, atvērti un neuzspēlēti, bet smalki, ar labām manierēm, kulturāli un pieklājīgi. Man nepatīk cilvēki, kas izrādās un uzspēlē. Man svarīgs ir patiesums, jo šī ir mūsu dzīve, nevis teātris. Manuprāt, mēs visi šodien esam noguruši no izlikšanās un ārišķībām. Mans restorāns varētu būt vieta tiem cilvēkiem, kas vēlas gūt dzīvē kaut ko pozitīvu un prot novērtēt izsmalcinātu vienkāršību. Tie ir cilvēki, kas ir smalki savā dvēselē, bet nevis tēlo smalkus, un viņiem šāda vide ir nepieciešama. Lai mana restorāna apmeklējums nav ārišķība un izrādīšanās, bet gan dzīvesveids. Godīgi sakot, es šeit arvien vairāk redzu tādus cilvēkus, kādiem šo vietu esmu domājis un kurus arī vēlos šeit redzēt.

Domāju, ka ikvienam cilvēkam, kas te viesojas, šī vieta paliks atmiņā, un cilvēki kaut ko paņems sev līdzi kā no ceļojuma, kad kaut ko aizvedam mājās. Mans restorāns paliek atmiņā, un man tas ir svarīgākais. Svarīgi, ka par šo vietu runā, un jauniem cilvēkiem tā var kaut ko iemācīt.

### **Kā tapa restorāna interjers?**

Man palīdzēja pieaicinātie dizaineri, bet visu līdz galam pabeidzu pats. Arī daudzu ideju autors esmu es pats, bet tā jau tas privātajā biznesā parasti notiek. Man bija svarīgi, lai interjerā tiek ienesta glezniecība, vēl man ļoti tuvs ir rožu motīvs, kas telpās ir redzams. Mežrozēs sastādījām arī apkārt terasei, jo tas man saistās





ar Parīzi un Versaļas pili, kur parkā pie staļļiem ir nelieli restorāniņi un tur vienmēr vīst un smaržo rozes. Noskaņu rada šī rožu smarža. Pēc dabas esmu romantiķis, citi to var būt nesaskatītu, bet man tas ir svarīgi.

Kā jau minēju, senatnīgā noskaņā veidotā strūklaka, lampas un pulkstenis ir vesti no Londonas. Tāpat arī kalumi, kas ir apkārt terasei, tika izgatavoti tur. Restorāna grīda ir it kā no saplaisājuša veca marmora. Pie sienām izvietāju Džemmas Skulmes oriģinālglezņas no savas privātās kolekcijas, kas var būt kontrastē ar kopējo stilu. Interjera priekšmeti ir vesti no dažādām valstīm - kristāla lustras no Čehijas, oša koka mēbeles tika izgatavotas Austrijā, bet to tapsēšanai piemērotu audumu atradām Beļģijā, trauki ir pirkti Anglijā, bet daļa ir slavenais vācu *V&V*, uz to maliņām ir gandrīz nemanāms rakstiņš, kas sasaucas ar terases sētiņas dekoratīvo kalumu rakstu motīviem.

### **Jā, to var izdomāt tikai romantiķis!**

Visi galda priekšmeti, kas ir no metāla ir apsudraboti, sākot no pamatšķīvjiem un beidzot ar cukurtraukiem, krējuma traukiem, ūdens un kafijas kannām. Piemērotus galdautus atradu Beļģijā un tajos ir ieaustas senās karaļnamu liliju zīmes. Porcelāna trauki ir ar iestrādātām speciālām šķiedrām. Šī rūpnīca porcelānu ražo jau vairāk kā 100 gadus. Zinātāji saprot, ka šie trauki ir restorāna augsto līmeni raksturojošs rādītājs, jo šis porcelāns ir ne vien dārgs, bet arī izturīgs.

Brīžiem domāju, ka iekšējais interjers var būt ir par lepnu šai vecajai koka mājai. Nežēloju līdzekļus tualetes telpu sakārtošanai, lai arī tās atbilst augstas klases restorānam.

### Lūdzu, pastāsti par ēdienkarti!

Mums ir diezgan plaša vīnu karte, kā arī ekskluzīvi konjaki, ko ražo tikai 1200 pudeles gadā. Ir liela franču šampaniešu izvēle. Mums ir labs sortiments, ar labiem armonjakiem un grapām. Sekojam klientu vēlmēm un piedāvājam viņu iecienītas markas. Cilvēki, kas nelieto alkoholu, vēlas padzerties labu ūdeni, tādēļ piedāvājam vienu no pasaulē labākajiem galda ūdeņiem - no Norvēģijas atvesto *Voss*, kas ir īpašās stikla pudelēs ar skrūvējamu korķi. Pie mums vienmēr var nobaudīt svaigas austeres, un ēdienkartē ir liels zivju klāsts. Produktus vedam no Vācijas, Francijas un, protams, izmantojam labāko no vietējā piedāvājuma. Pavasarī ēdienkartē ir franču čāļi un pērļu vistiņas.

### Vai bija viegli atrast augsta profesionālā līmeņa darbiniekus?

Pirms gada, kad restorānu atvērām, bija diezgan lielas problēmas ar darbiniekiem, jo viņi prasīja neadekvāti augstas algas, bet šobrīd darbinieki saprot, ka tik lielas algas nav reāli nopelnīt. Krīze ļauj no darbiniekiem prasīt augstāku darba kvalitāti. Tagad cilvēki uztraucas, lai viņi nezaudētu darbu, jo daudzi uzņēmumi bankrotē. Vēl nesen darbinieki staigāja no viena uzņēmuma uz otru, meklējot, kur labāk, un nenovērtēja to darbu, risku un atbildību, ko uzņemas uzņēmējs. Es tad brīžiem jutos nožēlojami, ka biju ieguldījis lielas pūles, veidojot komfortablu darba vidi, ņēmis kredītus, ieguldījis milzīgu naudu un darbu, kas var atpelnīties tikai ilgtermiņā, bet darbinieki izturas augstprātīgi un nevērīgi. Darbinieki bieži nenovērtēja vietu un apstākļus, kādos strādāja. Labi, ka tagad tā vairs nav, un ne vien es kā darba devējs novērtēju viņu prasmes, bet arī viņi novērtē manas kā uzņēmuma vadītāja spējas un ieguldījumu.

Sākumā man bija izcils šefpavārs Uldis Kreps, kurš pie mums pārnāca no restorāna *Oto Švarcs*. Viņš izveidoja šo virtuvi. Man ļoti žēl, ka mums radās domstarpības, un mēs vairs kopā nestrādājam. Mēs nesapratāmies kā divi mākslinieki, nevis kā pavāri. Viņa pieņemtie pavāri turpina darbu, un mēs joprojām turam šo virtuvi. Šobrīd es dodu iespēju mazāk pazīstamiem, bet ļoti strādīgiem un talantīgiem cilvēkiem pierādīt sevi. Tās viņiem ir izaugsmes iespējas.

### Vai *Preatorē* spēlē arī dzīvā mūzika?

Jā, vasaras sezonā visai bieži pie mums ir dzīvā mūzika, piemēram, tiek spēlēti stīgu instrumenti un arfa. Tomēr šis restorāns ir mierīgai pasēdēšanai - ēdiena un vīna baudīšanai. Mūzika ir tikai fons, jo šis nav deju restorāns.

### Vai jūs esat gatavi pretendēt uz *Mišelin* zvaigznēm?

Iegūtās *Mišelin* zvaigznes norāda uz restorāna augsto līmeni un nav svarīgi, vai tās ir viena, divas vai trīs. Baltijā to nav nevienam. Manuprāt, šīs zvaigznes vispirms pienāktos Mārtiņa Rītiņa uzņēmumam. Viņa ieguldījums ir neatsverams, un viņš Latvijai ir atvēris daudzas līdz šim nelasītas grāmatas lappuses, mācot pasaules virtuvju un ēšanas kultūru. Mums vēl pāris gadi jānostrādā un jāpierāda, ka paliekam arvien labāki un labāki, un mācamies no savām kļūdām un, galvenais, tās redzam. Mums vēl par ātru celt degunu gaisā!

Šo restorānu veidojot, nedomāju par lielo biznesu un milzīgo peļņu - cik tas būs dārgi vai lēti, izdevīgi vai neizdevīgi, bet es



radīju to tādu, kādu es gribēju redzēt augstas klases restorānu Latvijā. Lai arī cik draudīga mūsu valsts ir šī brīža ekonomiskā situācija, es tomēr nenožēloju, ka esmu veicis šos ieguldījumus. Kopā ar savu komandu esmu izveidojis ko tādu, kas līdz šim Latvijā nebija. **BP**



# atlūguma stāsts

Četrpadsmit gadus biju nostrādāju vienā darba vietā - tipogrāfijā par projektu vadītāju. Laikam jau biju šeit aizkavējies pārāk ilgi, jo kļuva arvien neapmierinātāks. Bet grūti ir šķirties no darba vietas, kuras veidošanā esi piedalījies un kurā esi strādājis no tās pirmās dienas. Toreiz, pirms Četrpadsmit gadiem, bijām entuziasma pārņemti un neželojām spēkus, lai šis bizness augtu un attīstītos. Var teikt, ka sākām no nulles, jo uzņēmumu veidojām no nekā. Mēs visi darījām visus darbus, piemēram, es varēju būt gan šoferis, gan griezējs, gan projektu vadītājs.

Mūsu centība attaisnojās, un ar katru gadu uzņēmums plauka, bet izrādījās, ka izaugsme prasa savu. Uzņēmumam paplašinoties, palielinājās darbinieku skaits. Diemžēl vienlaikus ar pozitīvajām pārmaiņām rodas arī negatīvas. Attiecības darba kolektīvā kļuva arvien bezpersoniskākas. Man un vēl dažiem kolēģiem, kas šeit strādājām no pirmsākumiem, tas šķita nepieņemami un mums par to bija skumji. Tā vairs nebija mūsu vecā labā tipogrāfija, kur mēs skatījāmies vienā virzienā. Ar uzņēmuma vadītāju kopā strādājām no pirmās dienas un sākuma gados ļoti sastrādājāmies, bet laika gaitā arvien vairāk auga principiālas atšķirības svarīgos jautājumos. Viņš ar katru gadu arvien vairāk izmainījās. Toreiz pirms Četrpadsmit gadiem lielu daļu darbu nevarējām izpildīt paši, jo nebija nepieciešamās tehnikas, tādēļ daļa ražošanas notika pie apakšuzņēmējiem. Darbus nācās vadīt, bet arī tas mums nebija par grūtu. Svarīgākais mums bija, lai klients ir apmierināts un laimīgs. Darbu padarījām pēc vislabākās sirdsapziņas, un, lai cik grūti nācās, viss bija padarīts, bet ko tas man kā darbiniekam ir "maksājis", cik pūļu prasījis, palika mana personīgā dārišana. Mēs nesūrojāmies! Kolektīvs bija draudzīgs, un mūs vienoja cerības par to, ka reiz šī būs viena no Latvijas lielākajām tipogrāfijām. Tas ļoti iedvesmoja un tādēļ nebija nekādu problēmu tā strādāt.

Uzņēmumā ienākot jauniem cilvēkiem, kolektīvs sašķēlās. Cilvēkiem veidojās citas attiecības, un cita attieksme vienam pret otru un arī darbu.

Tagad arvien biežāk kliboja darba izpildes kvalitāte, un arī nodošanas termiņi tika kavēti. Ja agrāk visas nebūšanas novērsām kopīgiem spēkiem, tad tagad sākās vainīgo meklēšana, nevis strādāšana. Kāds vainīgais obligāti bija jāatrod un vienmēr sagadījās tā, ka vainīgais atradās tur, kur to gribēja atrast. Visbēdīgāk, ka parasti vainots tika nevis īstais vainīgais, bet kāds cits. Pēdējos gados vadībai pret darbiniekiem bija diferencēta attieksme - viens varēja atļauties to, to un to, bet otrs lai pat neiedomājas kaut ko tam līdzīgu darīt! Kāpēc vieni bija tādi kā izredzētie, nezinu. Manuprāt, starp viņiem un vadību nebija nekādu personisku attiecību, kaut gan kolektīvā kļida visādas runas. Arī muguras darbinieki par vadību un šiem izredzētajiem smīkāja un ironizēja. Tas bija kaut kāds psiholoģisks klikšķis, ka viens darbinieks ir jāglauda, bet otrs ir peramais. Gluži tāpat kā ģimenē, kad viens bērns ir mīlulītis, bet otrs vienmēr pie visa vainīgs. Darba kolektīvs arī ir ģimene, tikai tā ir ļoti, ļoti liela ģimene. Mēs, vecie darbinieki, strādājām kā ierasts un par sīkumiem vadību netraucējām. Paši risinājām problēmas. Tā bijām pieraduši, un mūsu lielā pieredzes bagāža mums to ļāva darīt. Mēs strādājām uz rezultātu - ja nevar atrisināt tā, tad meklējam citu ceļu. Turpretim daži jaunie kolēģi nepārtraukti kontaktējās ar vadību un nepārtraukti to iesaistīja jautājumu risināšanā. Īsti neko nedarot, viņi radīja iespaidu, ka ir aktīvi un strādā. Dažreiz problēma bija kniepatas lielumā,

bet vadība to pasniedza kā pasaules galu. Priekšnieks vainoja mūs, un beigās mums laba diena bija tā, kad viņu neredzējām – priecājāmies, ka liek mieru un ļauj strādāt.

Divaini ir tas, ka sākumā, kad bija grūti un nebija ne labu darba apstākļu, ne peļņas, visi strādājām draudzīgi. Vienotībā viss gāja uz augšu, bet, kad sāka iet labi, tad attiecības mainījās uz sliktu pusi.

Darbu poligrāfijas nozarē es pārzinu labi, tādēļ ik pa laikam saņēmu darba piedāvājumus no citām tipogrāfijām. Beidzot es un viens mans kolēģis un draugs, izlēmām pieņemt negaidīti nākušo uzaicinājumu un mainīt darba vietu.

Kad iesniedzām atlūgumu, mēs vairs nebijām gatavi strādāt tā kā agrāk – vietā, kas bija mainījusies kopā ar jauniešiem, citādi domājošiem kolēģiem un tādā veidā, kā to tagad piedāvāja vadība.

Jaunajā vietā darba apstākļi bija apmēram tādi paši. Tur nebija nekā īpaši labāka vai atšķirīga. Mēs jau arī nekādus labumus nemeklējām, un darba vietas maiņa bija principa jautājums, jo pēdējos gados bija sakrājis liels rūgtums.

No tās dienas, kad pieņēmām šo svarīgo lēmumu ir pagājis vairāk nekā gads, bet man ir nostalgija pēc vecās darba vietas. Domāju, ja tur nomainītos priekšnieks un vēl pāris cilvēki, tad es labprāt ietu atpakaļ. Jā, es vēl arvien būtu gatavs tur strādāt!

Tā pirms gada abi ar kolēģi pieņēmām citas tipogrāfijas piedāvājumu. Es atkal strādāju mārketinga daļā un ienēmu projektu vadītāja amatu. Sākumā viss izskatījās cerīgi, jo darbs zināms, un man bija savs klientu loks.

Pēc dažiem mēnešiem nomainījās valdes priekšsēdētājs. Īpašnieki jauno kandidātu atrada, izmantojot darbinieku meklēšanas agentūru. Klīda runas, ka par jaunā valdes priekšsēdētāja atrašanu tika samaksāta paprāva summiņa.

Pirms tam viņš nebija strādājis ražošanā un nebija arī no poligrāfijas nozares. Viņš bija strādājis par pārdevēju un tirgojis reklāmas.

Jaunais priekšnieks nesaprata ražošanas būtību, ko nozīmē vadīt darba ciklu un kontrolēt katru procesa posmu. Nopietni jāmācās, lai to saprastu, bet galvenais – jāgrib to darīt. Poligrāfija ir ļoti sarežģīta pēc struktūras. Ja ņemtu divas līdzīga rakstura tipogrāfijas, tad katrā no tām būs nedaudz savādāka, piemēram, darba plūsmas un posteņu ziņā. Katrs vadītājs to veido savādāk, tā kā viņam tas šķiet optimāli.

Iepriekšējā darbā bijām izmēģinājuši dažādus procesu vadības principus. Izmēģinājām vienu variantu – kādu laiku pastrādājām un redzam, ka darbs buksē kādā konkrētā posmā, tad domājam, kā to labot un ko mainīt. Visu laiku jāmeklē jauni risinājumi. Bet, šeit nekā tamlīdzīgs netika darīts, jo valdes priekšsēdētājs pat nesaprata, kas un kā notiek, nemaz nerunājot par to, ka kaut kas būtu jāmaina.

Šajā darba vietā arvien vairāk izjutu vadības un darbu koordinācijas trūkumu. Mums nebija skaidru mērķu un uzdevumu. Īsti nebija skaidrs, kas šo uzņēmumu vada, un mēs arī nezinājām, kas ir tā īpašnieki. Ik pa laikam parādījās cilvēki, kam it kā uzņēmums piederot. Tas izklausās smieklīgi, bet patiešām mēs nesapratām, kas šo uzņēmumu vada. Ir jābūt uzņēmuma struktūras hierarhijas eglītei, lai darbinieki zinātu, kurš kuram ir priekšnieks un kurš kuram pakļaujas, un kurš ar ko nodarbojas. Jābūt precīzam ražošanas ciklam, kur katrs zina kas un cik daudz viņam ir jādara.

Bet tā nebija! Ar valdes locekļiem darbinieku attiecības bija līmenī – labdien un uzredzēšanos! Pēc neformālas informācijas zinājām, ka valdē ir trīs vai četri cilvēki. Viena no valdes locekļiem it kā esot arī tipogrāfijas īpašniece. Dažreiz, kad bija lielas ziepes parādījās arī viņas vīrs – it kā arī viens no īpašniekiem. Bet, patiesībā man tas arī neinteresēja. Nezinu, cik informēti bija citu nodalī darbinieki, bet liekas, ka viņi bija līdzīgā situācijā. Mēs vienkārši velējāmies saprast, kurš par ko ir atbildīgs un izteicām prasību, ka ir jābūt saprotamai struktūrai. Jebkurā mācību grāmatā ir rakstīts, – lai izveidotu un novadītu projektu, ir jābūt struktūrai, un visiem darbiniekiem ir jāzina pienākumi un atbildības. Protams, bija formāli amatu apraksti, bet, kā jau tas parasti tiek darīts, paņem standarta formu un kaut ko savu tur pieraksta klāt.

Tipogrāfijā ir svarīgi, lai būtu izveidota darba plūsma. Ja nav tādas saskaņotas darbību ķēdes, tad



nav skaidrs, kurš krāmēs ārā mašīnu, kurš stums ratus, un no kuras vietas līdz kurai. Sākās jautājumi un konfliktsituācijas: "Kāpēc man tas jādara? Tas nav mans pienākums!" Ja nav izstrādāts mugurkauls, tad sākas darbu velšana vienam uz otru. Šāda situācijā nenovēršama ir darbinieku rotācija, precīzāk – kadru maiņa. Un tā uzņēmumā bija ļoti liela. Tā tas bija bijis, pirms es te sāku strādāt. Mūs pieņēma darbā, kad bija aizgājusi visa mārketinga daļa.

Sanāksmes mums, mārketinga daļas pieciem darbiniekiem notika reizi nedēļā. Citu sanāksmju uzņēmumā nebija. Mēs valdes priekšsēdētājam to teicām, ka būtu labi, ja notiktu sanāksmes, bet viņam tas šķita lieki. Viņš tikai prasīja apgrozījumu, bet to nevar panākt, ja nav sakārtoti iekšējie procesi, neraugoties uz to, ka ražošanas tehnika bija laba. Darbinieki centās visu izdarīt laikā un kvalitatīvi, bet struktūru nesakārtotība vienmēr radīja problēmas. Mēs paši taču problēmu gadījumā nedrīkstam iet, regulēt un izrikt kādas citas nodaļas darbiniekus. Subordinācija prasa, lai ejam pie daļas vadītāja, un viņš atrisina problēmu. Strādājot esmu klupis pār dažādiem akmeņiem un tagad zinu, ko drīkst atļauties un ko nē. Piemēram, ja šoferi sāk komandēt pieci cilvēki, tad ir auzas. Viņa darbs ir jākoordinē un jāplāno vienam. Pie mums tā nebija.

Šī iemesla dēļ tieši ziņošākie un profesionālākie darbinieki no uzņēmuma gāja projām.

Apmērojot, arī tipogrāfijas īpašnieki nebija apmierināti ar valdes priekšsēdētāja darbu un izlēma viņu nomainīt. Ar šo cilvēku kopā nostrādāju desmit mēnešus. Tā gada laikā es piedzīvoju trīs valdes priekšsēdētājus.

Saņēmu kārtējo darba piedāvājumu no citas tipogrāfijas un uzrakstīju atlūgumu. To atdevu savai tiešajai priekšniecei mārketinga daļas vadītājai, kura arī jau bija sakrāmējusi ceļa somu. Man ar viņu bija īsas pārrunas, bet vairāk neviens no vadības man neko nejautāja. Neviens neinteresējās, kāpēc es eju projām un vai nepārdomāšu. Vadībai galvas sāpes bija dēļ citām lietām – finanšu problēmām.

Šajā uzņēmumā darbiniekiem ir tendence sadraudzēties, un tad visiem kopā aiziet strādāt citur. Tik daudz cilvēkus, cik es iepazinu gada laikā, šeit strādājot, nebiju iepazinis, četrpadsmit gadus strādājot iepriekšējā tipogrāfijā – trīs sekretāres, vairākas grāmatvedes, trīs valdes priekšsēdētāji, nemaz nerunājot par citiem darbiniekiem. Kad sāku strādāt, tad man likās, ka šī ir liela un stabila kompānija, bet patiesība izrādījās stipri savādāka.

Biju nostrādājis precīzi gadu, un mēs ļoti korekti un vienaldzīgi šķīrāmies. Tas, par ko bijām vienojušies, viss tika izpildīts. Šoreiz man nebija nostalgijas, jo gada laikā vēl tā īsti neesi iedzīvojis uzņēmumā, un nav sajūtas, ka ej uz savējo. Pēc četrpadsmit gadiem aizejot, ir ļoti jāsaņem. Šajā reizē es biju aiziešanai gatavs.

Latvijā ir ļoti daudz tipogrāfiju, bet liela mēroga ar mūsdienu ražošanas tehniku maz. Negribas savā karjerā kāpties atpakaļ un sākt no sākuma – uzņēmumā, kas veidojas. Man negribējās iet uz zemāka līmeņa uzņēmumu, jo pieredze ir liela, un ir arī zināšanas, tādēļ ļoti nopriecājos, kad saņēmu piedāvājumu no citas lielas un mūsdienu tipogrāfijas.

Šī uzņēmuma vadītājs ir cilvēks, kurš aktīvi risina problēmas, un šeit ir skaidri sadalītas atbildības. Katru ritu mārketinga un ražošanas daļu darbiniekiem ir kopīgas plānošanas sanāksmes. Tā ir iespējams saprast, kādā izpildes stadijā atrodas konkrētais darbs, un, ja ir aizķeršanās, tad visi zina, kāpēc tā ir. Mēs visi zinām, kādi ražošanas cikla posmi vēl pasūtījumam ir jāiziet un kad tas būs gatavs.

Ļoti gribētos, lai šī darba vieta kļūst par tādu, kur varu strādāt, ieliekot visus spēkus un sirdi!

Kārlis



# atlūguma stāsts: KOMENTĀRS



**Artūrs Broks**

A/s UnitedPress Poligrāfija, padomes priekšsēdētājs



**Jūlija Sokolova**

organizāciju psiholoģe,  
AS Lattelekom personālvadības speciāliste

Pusi savas dzīves esu nodzīvojis Norvēģijā, kur strādāju poligrāfijasnozarē.

Atgriezies Latvijā, nolēmu savu karjeru turpināt jau zināmajā darbības jomā. Tipogrāfijās, kur strādāju, tāpat kā Kārlis, saskāros ar līdzīgām problēmām, tāpēc diezgan drīz nolēmu, ka veidošu savu uzņēmumu!

Uzņēmums ir kā pulkstenis, kur visiem zobratņiem ir jāstrādā saskanīgi. Manuprāt, pats svarīgākais ir, lai visi darbinieki būtu apmierināti ar darbu un turp dodas ar prieku. Ja vadībai izdodas to panākt, apgrozījums attiecīgi aug – jo darbinieku atdeve ir daudz lielāka. Lai darbinieki būtu apmierināti, ir jāvelta uzmanība un pūles, lai sakārtotu visus tos jautājumus, par kuriem runā Kārlis. Vadītājiem dažkārt šķiet, ka tie ir sīkumi, kuru risināšanai neatliek laika, taču šie sīkumi var paralizēt uzņēmuma darbu, jo uzņēmums, pirmkārt, ir tā darbinieki.

Es nedomāju, ka vienmēr palielinoties uzņēmumam mainās attiecības starp vadību un darbiniekiem. Tas ir atkarīgs tikai un vienīgi no paša vadītāja, kā viņš veido attiecības un cik lielu distanci ievēro! Es arī nedomāju, ka darba kolektīvā starp kolēģiem būtu jāpastāv draudzībai. Darbs ir darbs – tīri profesionālas attiecības, un pareizi būtu tās tādā līmenī arī atstāt, cilvēkiem vienam otru cienot un novērtējot! Man ir nācies piedzīvot, ka kolektīvā ir intriganti un kūdītāji, tādēļ mana pozīcija ir skarba – šādam cilvēkam mūsu uzņēmumā nav vietas!

Galvenā atbildība par uzņēmuma darbu ir jāuzņemas vadītājam. Viņam ir jāspēj aizraut pārējos ar savu ideju, saliedēt kolektīvu un panākt, lai tas labi un efektīvi strādā! Tas ir vadītāja pienākums, bet speciālisti katrs pilda savus profesionālos pienākumus. Tāpat vadībai ir jāinformē darbinieki par uzņēmuma plāniem, mērķiem un citiem procesiem, lai darbiniekiem būtu drošības sajūta, īpaši tādā ekonomiskajā situācijā kāda tā ir pašlaik.

Galu galā – par kādu atdevi un lojalitāti uzņēmumam mēs varam runāt, ja darbinieki pat necieš savu vadību un ar bailēm vai bažām gaida tikšanos ar priekšniecību. Skaidrs, ka šāds darbinieks pie pirmā izdevīgā darba piedāvājuma aizies strādāt citur.

Diemžēl daudzi uzņēmēji nesaprot, ka lielu apgrozījumu un peļņu nodrošina tieši darbinieki, bet nevis jaunās un modernas ražošanas iekārtas. Lielākais uzņēmuma resurss ir – cilvēkresurss!

BP

Stāsta autors kā vienu no iemesliem, kas viņu pamudināja kaut ko mainīt dzīvē min šo: „Laikam jau biju šeit aizkavējies pārāk ilgi, jo kļuva arvien neapmierinātāks. Bet grūti ir šķirties no darba vietas, kuras veidošanā esi piedalījies un kurā esi strādājis no tās pirmās dienās. „

Kompānija, kurā strādāja Kārlis strauji attīstījās, ražošanas un pārdošanas apjomi auga un līdz ar to bija nepieciešami papildu resursi, darbā tika pieņemti jauni cilvēki. Diemžēl darbinieki un uzņēmums nebija sagatavoti tik straujai attīstībai. No maza „ģimenes uzņēmuma” izauga par vidēju uzņēmumu, šīs pārmaiņas darbiniekiem netika „novadītas”, tas ir, viņi netika sagatavoti šīm pārmaiņām līdz ar to sākās nesaskaņas, neapmierinātība, komunikācijas problēmas, kas agri vai vēlu noved līdz tam, ka uzņēmumā pieaug darbinieku mainība un bieži vien no darba aiziet labākie darbinieki.

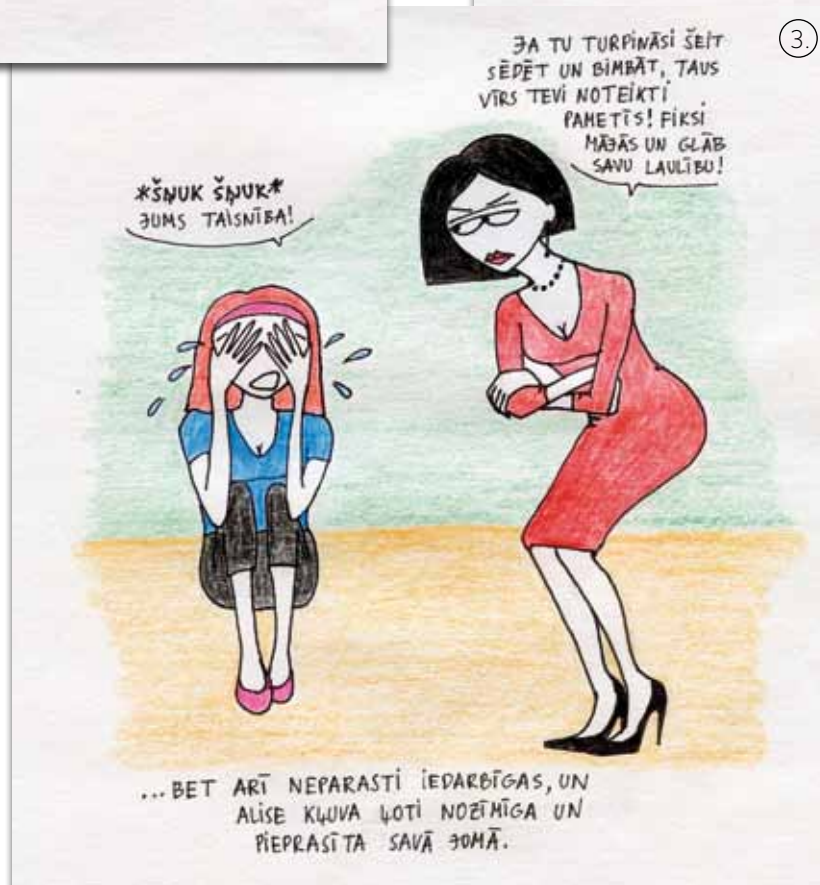
Netika noteiktas atbildības, kurš par ko ir atbildīgs, jo uzņēmums centās strādāt kā agrāk: „Mēs visi darījām visus darbus, piemēram, es varēju būt gan šoferis, gan griezējs, gan projektu vadītājs.” Lielā uzņēmumā diemžēl nevar strādāt tāpat kā mazā ģimenes uzņēmumā, ja darbinieks ir atbildīgs par visu, tas nozīmē, ka viņš nav atbildīgs ne par ko.

Uzņēmumam bija izteiktas tradīcijas, kultūra, sadarbības pamatprincipi, bet tam augot, nākot klāt jauniem darbiniekiem, diemžēl šīs vērtības netika nodotas. Kārlis, būdams patriots, idejas cilvēks, sākotnēji centās „saglabāt” to unikālo, kas ir katrai organizācijai (kultūra, vērtības, tradīcijas), bet viņš arī ir tikai un vienīgi darbinieks, nevis uzņēmuma īpašnieks/vadītājs.

Uzsākot darbu citā uzņēmumā Kārlis joprojām domāja par savu iepriekšējo darba vietu, fiziski viņš bija prom, bet prāts, gars un sirds bija tur – vecajā uzņēmumā. Sāpīgākais bija tas, ka diemžēl, neviens tā pa īstam jau nenovērtēja to ieguldījumu, ko Kārlis bija devis uzņēmumam.

Ir jāpaiet laikam, lai to visu aizmirstu un par to runātu bez emocijām. Tāds darbinieks kā Kārlis ir vērtība. Darbinieks, kurš strādājot iegulda darbā ne tikai savas zināšanas, prasmes, spēku, bet arī sirdi, tādi darbinieki ir retums!

Nākošo darba vietu vispār negribas komentēt, jo acīmredzot tā uzņēmuma īpašnieki paši nebija tikuši skaidrībā – kāpēc viņiem tas vispār ir! BP









saskarsmes  skola

- ESOŠO KLIENTU NOTURĒŠANA
- EFEKTĪVA KLIENTU APKALPOŠANA
- PĀRDOŠANA UN TELEMĀRKETINGS
- DARBINIEKU EFEKTIVITĀTES  
PAAUGSTINĀŠANA
- TRENERU (TĀLĀKIZGLĪTOTĀJU) APMĀCĪBA



TÄLR.: 29101232

E-PASTS: SANTA@SASKARSMESSKOLA.LV

WWW.SASKARSMESSKOLA.IV

[www.saskarsmesskola.lv](http://www.saskarsmesskola.lv)

Organizācijas attīstības centrs



# SPĒJA DOMĀT UN DARIT SAVĀDĀK GLĀBS INDIVIDU, ORGANIZĀCIJU, VALSTI UN ARI PASAULI.

[www.springvalley.lv](http://www.springvalley.lv)



**Communications Computing Consulting**

Telekomunikāciju konsultācijas  
Tel. 67722203  
[consulting@c3.lv](mailto:consulting@c3.lv)





GRAFISKAIS DIZAINS • REKLĀMA • FOTO

tālrunis +371 67215057, e-pasts [info@bumbierkoks.lv](mailto:info@bumbierkoks.lv), mājaslapa [www.bumbierkoks.lv](http://www.bumbierkoks.lv)