

augusts-septēbris, 2009

BIZNESA

psihologija

Nr. 19



Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



08

LABĀKAIS CEĻŠ UZ MĀJU RENOVĀCIJU

Piesakies kredītam SEB bankā
un saņem atbalstu
daudzdzīvokļu mājas renovācijai,
lai padarītu to ērtāku, siltāku un drošāku.

Nodrošies pret nepieciešamo izmaksu
pieaugumu un piesakies jau tagad!

Konsultācijai ar SEB bankas finanšu ekspertu
var pieteikties www.seb.lv, tuvākajā
filiālē vai pa tālruni 80008009.



SATURS

Redaktores sleja	4
Vadība. Vislielākā investīcija – mācīšanās!	6
Vadība. Visas olas nedrīkst turēt vienā groziņā!	14
Organizāciju attīstība. Eiropas Savienības struktūrfondi – iespēja uzņēmumu attīstībai	20
Izglītība. Mācības organizācijā un biznesa rezultāti	30
Mārketingš. Divas noveles par konkurenci	36
Pieredze. Veiksmes stāsts	40
Meistarklase. Efektivitāte un produktivitāte	44
Darba organizācija. Vai mākonim ir zelta maliņa?	50
Daži riski psiholoģiskā skatījumā – optimisms	
Organizāciju psiholoģija. Psiholoģiskās spēles uzņēmumu vadībā	54
Psiholoģija. Virzošais spēks – emocijas	58
Biznesa dižgari. Nr. 2 Vorens Bafets	60
Psihoterapijas metode. Uzlikt savu dzīvi uz paplātes – eksistenciālā psihoterapija	66
Stils. Suns nav rotaļlieta	70
Veselība. Ko izvēlēties kontaktlēcas vai brilles?	74
Vaļasprieks. Burājot ar Latviju sirdī	78
Māksla. Vides mākslas festivāls	84
Atlūguma stāsts	88
Atlūguma stāsts: KOMENTĀRS	92

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var **abonēt** sūtīt savus rekvizītus uz e-pastu: info@biznesapsihologija.lv

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Saulės Bite"

Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka

liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Rita Paegļīte

Mākslinieki maketētāji: Gatis Poikāns,

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas adrese: Ikšķile,

Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie
uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas
viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību
par reklāmas materiālu saturu un
pareizrakstību.

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

**Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,
zvaniet:** 20018246

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

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2009 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Silvija Kārklīņa

Foto: Gatis Poikāns

© 2009 Biznesa
Psiholoģija





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.

BIZNESA *psiholoģija*

Inteliģents žurnāls uzņēmējdarbības pilnveidošanai un attīstībai!

- * Žurnāls iznāk jau 3 gadus
- * To lasa vairāk nekā 15 000 uzņēmumu vadošie darbinieki
- * Latvijā vienīgais izglītojošais žurnāls par organizācijas attīstības jautājumiem



Visi kroņi ir ērķšķu kroņi

F. Nīče

Vai jūs man piekrītat, ka dziļa patiesība slēpjas šādā laimes formulā: *laime ir tad, kad cilvēks ar prieku dodas uz darbu un ar prieku nāk mājās no tā?* Manuprāt, šajos vārdos slēpjas dzīves harmonijas likums. Tā tas tiešām ir, ka katru dienu savu darba vietu ar prieku pamet liela daļa cilvēku, bet vai viņi ar prieku iet mājās? Daudzi no tiem, kas ir zaudējuši darbu, jau ir pārvērtējuši savu darba dzīvi un būtu ar mieru atgriezties pat kādreiz tik ļoti nīstajā darba vietā. Šobrīd pat uzņēmēji, kas ir pašmotivēti, un business ir viņu dzīve un dzīvesveids, par to vairs nespēj domāt ar prieku un strādāt ar aizrautību. Tas nu atkal ir viens likums, ka šajā pasaulē darbojas savienoto trauku princips, un reti, kuram šajos krīzes apstākļos klājas viegli. 2000. gadā biznesa konsultanti uzņēmumu vadītājiem jautāja: „Vai jūs esat gatavi jaunās

tūkstošgades izaicinājumiem?” Ar to viņi domāja lielās konkurences apstākļus, bet neviens neprognozēja globālo ekonomisko krīzi. Jaunā tūkstošgade mūs ir pārsteigusi ar visu izaicinājumu izaicinājumu. Lai to pārdzīvotu, nepieciešama visaugstākajā mērā gudra vadība. Stratēģisks jautājums ir - vai uzņēmuma attīstībai izmantot investīcijas vai cītīgi strādāt un uzņēmuma attīstībai izmantot tikai nopelnītos līdzekļus. Vieni nožēlo, ka ir ņēmuši kredītus, bet citi domā, ka bez investīcijām nevienam biznesu nevar attīstīt. Šī žurnāla tēma ir INVESTĪCIJAS Savā pieredzē dalās Latvijas uzņēmumu vadītāji. Lai izprastu investīciju nozīmi, varbūt palīdzēs Vorena Bafeta domu graudi. Viņš Pasaules miljardieru sarakstā šobrīd ir Nr. 2, un savu bagātību ir nopelnījis ar investīcijām.

Iepazīstinām jūs ar eksistenciālo psihote-

rapiju, kas ir zinātniska, efektīva un droša metode. Šis laiks prasa pārzināt ne vien biznesa spēles laukumu, bet izprast un kontrolēt arī pašam sevi, jo spēlēs uzvar tas, kam ir lielāki resursi. Tā tas ir ne vien biznesa spēlēs, bet arī psiholoģiskajās, kurās mēs visi spēlējam katru dienu. Un katru dienu mēs kaut kur un kaut ko investējam - ģimenē, bērnos, vecākos, mākslas priekšmetos, savā izglītībā un hobijs, savā biznesā, dzīvniekos un vēl neskaitāmās lietās. Vai šie ieguldījumi ir vērtīgi?

Lai jūsu veiktās investīcijas ir ķīla brīvai, harmoniskai, pārticības un skaistuma pilnai dzīvei nākotnē!

Rakstu dzejoļus -
Tā es investēju nākotnē.
Tas nepavisam nav grūti,
Jo es nezinu, kāda tā būs.
Bet nav arī viegli -
Nākotne kā neizvilktā nagla
Jau manā dvēselē rūs.
Tomēr es investēju.
Ar vārdu vēju
No nākotnes uzvēdī
Tikko izceptas maizes smarža
Un bērnu kļaiņas.
Kā zīme - ir vērts!

A. Līce



vislielākā investīcija – mācīšanās!

Mums jau no paša sākuma bija tēze – „Kas par velti mācās, tas par velti mācās!”, un par valodu apguvi cilvēkiem ir jāmaksā, viņiem jājūt personīga atbildība. Viņiem ir jāsaprot, ka, ja neapmeklēs nodarbības, tad nevarēs iemācīties, līdz ar to arī nauda *izkūpēs vējā*. Tādēļ mācības nav bijušas par brīvu, un tas disciplinē, skaidro Silvija Kārkliņa, *Valodu mācību centra*, ko atklāja Velsas princis Čārlzs, valdes locekle.

Jūsu vadītajai valodu skolai – Valodu mācību centram, kuru atklāja Velsas princis Čārlzs, šogad aprit 15 gadi. Vai tas ir jūsu privātais bizness?

Nē, tas nav tikai mans. Patlaban Valodu mācību centrs pieder 26 skolotājiem un izglītības darbiniekiem. Pirms piecpadsmit gadiem mūsu skolas izveidi atbalstīja Reformu ministrija, kuru toreiz vadīja Vita Tērauda. Viņa ilgus gadus bija arī mūsu valdes priekšsēdētāja. Vēl mūsu skolas veidošanu atbalstīja un šajā procesā piedalījās Izglītības ministrija Eiženijas Aldermanes, Jāņa Gaigala un citu IZM ministru personā, Sorosa fonds Latvijā, kuru tolaik vadīja Vita Matīss, un Valsts valodas centrs, kas darbojās pie Tieslietu ministrijas, Dzintras Hiršas vadībā, un Administrācijas skola, kuru vadīja Gunta Veismane. Viņus visus

apvienoja ideja par kvalitatīvu valodu mācīšanu Latvijā. Lai valodas apguvi nodrošinātu cittauniešiem, mūs atbalstīja arī Britu padome. Faktiski iniciatori bija tieši viņi - Sjūzena Mengeja un Dr. Chriss Tribls, kas pārraudzīja mūsu skolas izveidošanas procesu. Apvienoto Nāciju Attīstības aģentūra atbalstīja ar pieredzējušu speciālistu un skolotāju piesaistišanu. Jau no paša sākuma mērķis bija nodrošināt efektīvu valodas mācīšanu. Iestājoties neatkarībai, cilvēki saprata, ka ir jāapgūst valodas. Kā tikai to nedarija! Piemēram, Leļļu teātrī gulēja un mācījās hipnozes ietekmē. Ak, vai kādas tikai metodes vai ne-metodes nav pieredzētas! Lai ieviestu valodu mācīšanas sistēmā kārtību, mūsu mācību centra izveide bija ļoti laba iniciatīva, tādēļ ļoti žēl, ka šobrīd vairs nesāņemam valsts institūciju atbalstu.



Silvija Kārklīņa

Vai jūsu vadītais mācību centrs bija pirmā valodu skola Latvijā?

Pirms piecpadsmit gadiem Latvijā nebija valodu skolas. Pēc izglītības likuma arī patlaban nav. Ja kāds vēlas apgūt latviešu valodu, tad Latvijā šādu iespēju praktiski nav. Var aizbraukt uz Angliju un iemācīties angļu valodu jebkurā angļu valodas skolā. Tāpat Vācijā – vācu valodu, Francijā – franču, tā tas ir visur pasaulē. Šajās skolās var apgūt arī citas svešvalodas. Katra valsts gādā par to, lai viņu valsts valodu var apgūt kā sistēmu. Arī Latvijā ikvienam iebraucējam vajadzētu apgūt valodu skolā un nevis kursus, kur ir 25, 50, 60 vai 100 stundu programma. Skolā mācību programma ir sagatavota pilnam apguves ciklam no nulles līmeņa, un tās ir 600, 700 vai 800 stundas. Ir jābūt vietai, kur var mācīties pilnu darba dienu – mācību stundas un paralēli arī prakse. To var darīt ar dažādu intensitāti. Mūsu mācību centrā to var izdarīt, un tādēļ mēs sevi esam pozicionējuši kā valodu mācību skolu, jo visas mūsu programmas, ko esam sagatavojuši, ir būvētas pēc šāda principa. Visas mūsu programmas ir licenzētas. Tās ir izveidotas 700, 800, 900, 1000 un vairāk stundām. Ar to mēs garantējam, ka mūsu studenti vajadzības gadījumā var turpināt vai apstāties jebkurā līmenī, ja to uzskata par atbilstošu sev. Bet mēs nodrošinām pilnu mācību ciklu līdz perfekta valodas apguvei. Piemēram, šobrīd savas zināšanas pie mums pilnveido Mirdza Zīvere un Aiga Viksna.

Vai nav tā, ka savas aizņemtības dēļ jūsu studenti nemācās ar pilnu atdevi?

Mēs kā skolotāji šeit esam ļoti laimīgi, jo mums ir bijuši ārkārtīgi labi studenti. Jau no paša sākuma pie mums mācījās sabiedrībā zināmi cilvēki, piemēram, pēc neatkarības atgūšanas pirmais valsts prezidents Guntis Ulmanis, kas ir patiess gods. Viņš valodu pilnībā apguva, cītīgi un ilgstoši mācoties. Par spīti paša neticībai, ka to var izdarīt, viņš iemācījās valodu ļoti labi. To pierāda viņa pašreizējā darbība un starptautiskie kontakti. Tagad viens otrs valdības pārstāvis uzskata, ka valodu ir apguvis, tikai nedaudz pamācoties. Mūsu studenti bija gan ārlietu ministri, piemēram, Valdis Birkavs, gan premjerministri, piemēram, Māris Gailis. Pie mums mācījās cilvēki gan no Saeimas, gan valdības, un toreiz visi saprata, ka valoda ir nopietni jāmācās. Vēl es atzinīgi vērtēju to, ka viņi visi saprata, ka valoda regulāri ir jāuztur labā līmenī. Zināšanas ir palaikam jāatjauno, jāuzspodrīna, jo ikdienā tās nobružājas. Lai perfekti runātu auditorijas priekšā un biznesa sarunās, valoda regulāri ir jāatjauno. Mums ir studenti, kas mācās 5 un vairāk gadus. Tas nav tādēļ, ka viņi nevar iemācīties, bet tādēļ, ka tas ir viņu ārkārtīgi augstais apziņas un atbildības līmenis. Ja man tagad liktu runāt, piemēram, par mūziku, tad es nemācētu izteikties tik skaisti un precīzi kā, piemēram, par Eiropas Valodu portfeļa jautājumiem. Tā tas ir ar visu, un mēs arvien varam pilnveidoties. Tas ir apbrīnojami, ja kāds var pateikt – es valodu zinu! Jā, protams, kaut kādā līmenī zini. Piemēram, ģenerālis



Raimonds Graube, viņa pirmā svešvaloda bija vācu valoda, bet, lai strādātu, bija jāapgūst angļu valoda. Tādēļ pēc izglītības iegūšanas viņam bija atkal jāsāk mācīties no jauna. Atceros viņu kā patīkamu studentu, kurš mācījās ar lielu atdevi. Mēs baidāmies saviem studentiem uzdot par daudz mājas darbu, jo zinām, ka cilvēki strādā, un viņi nevar īpaši daudz laika veltīt valodas apguvei. Raimonds Graube vienmēr teica: „Es varu vēl vairāk!” Paldies Dievam, ka mūsu studenti ir tādi, kas mācās, un skolotājam lielākā laime un gandarījums ir studenta sasniegumi.

Kā jūs vērtējat Latvijas iedzīvotāju svešvalodu zināšanas?

Šodien daudz braucam uz ārzemēm, bet diemžēl valodu zināšanas caurmērā arvien vēl ir diezgan sliktas. Mūsu skolotājiem ir viena teorija par to, kādēļ mēs esam tik izpildīgi, ievērojot Eiropas direktīvas. Mūsu mācību pārzine Gunita Borzova ir secinājusi, ka tikai tāpēc, ka mēs neuztveram valodas nianses, mēs nespējam pareizi lasīt šos dokumentus, bet tās valodā ir visbūtiskākās. Līdz ar to mainās vārdu jēga un nozīme. Eiropas direktīvās nereti ir teikts, ka konkrēto lietu var darīt tā vai citādi, ja ir tādi vai citādi nosacījumi. Ja tur ir vēl ielikts kāds skaitlis kā iespējamā robeža, tad mūsu ierēdņi var nesaprast, ka tā ir maksimālā robeža, un rīkojumos ieliek tieši to. Viņi paņem maksimālo uzstādījumu tā, kā tur ir rakstīts un uzskata, ka tā ir tā prasība, kas ir jāizpilda. Man nav cita izskaidrojuma, kāpēc pie mums atkārtojas šīs augsto prasību kļūdas, jo tik izpildīgi mēs tomēr neesam. Arī lasot ar tulka palīdzību nereti pazūd sīkās nianses, jo cilvēks uzskatot, ka saprot valodu nepievērš uzmanību tulka piedāvātajām niansēm. Parasti ir nacionālās intereses, kas netiek absolūti nonivelētas. Nav tik stingru robežu, un pie tām burtiski pieturēties nevajag. Tādēļ tiem, kuriem ir jāapgūst rakstiskā komunikācija vai ir darbs ar dokumentu lasīšanu, daudz vairāk laika jāvelta valodas pilnveidošanai kā jebkuram citam svešvalodas lietotājam. Latvijā cilvēki iemācās valodas pamatu un uzskata, ka jau runā un to pārvalda. Protams, viņi runā, bet daudz ko vēl vajadzētu uzlabot un zināšanās sakārtot, lai to varētu uzskatīt par valodas pārvaldīšanu.

Vai pirms piecpadsmit gadiem, kad uzsākāt savu darbību, jums nebija neviena konkurenta?

Tā gluži nebija, jo visur palēnām sākās aktivitātes. Bet neviens, izņemot mūs, valodu apguvi neveidoja kā sistēmu. Ar sistēmu es domāju to, ka ir pilna programma, mācību materiāli, atbilstošas metodes un tests - iestājoties, tad - progresu tests, kad kādu laiku students ir mācījies, un visbeidzot - nobeiguma tests, kad testē zināšanas visās prasmēs - runāt, rakstīt, lasīt, klausīties. Šāda sistēma citiem vēl ilgi nebija. Tādēļ iesākumā saņēmām atbalstu no Britu padomes un Apvienoto Nāciju Attīstības aģentūras. Viņi palīdzēja skolotājiem ar padomu. Britu padome savulaik visus mūsu skolotājus sūtīja mācīties. Toreiz mūsu latviešu valodas skolotāji strādāja pilnīgi unikāli, jo viņi pirmie mācīja latviešu valodu tāpat kā māca svešvalodu – iemācīja runāt. Problēma krieviski runājošajiem bija un vēl tagad ir tā, ka viņi iemācās gramatiku, bet neiemācās runāt. Pieaugušam cilvēkam iemācīt runāt ir daudz grūtāk nekā bērnam. Prasmes, kādas ir tiem skolotājiem, kuri iemāca citiem cilvēkiem runāt svešā mēlē ir nenovērtējamas. Esmu pateicīga visiem mūsu skolas skolotājiem, kuri

paši ir daudz mācījušies un strādājuši ar sevi, lai varētu iemācīt citus. Un tādu studentu mums nav bijis, kuriem viņi nevarētu iemācīt. Var sacīt, ka mums šie piecpadsmiit gadi ir zīmīgi ar komunikatīvo prasmju mācīšanu.

Kādas bija sākotnējās investīcijas, veidojot valodu mācību centru?

Vienīgās investīcijas, ko saņēmām, bija pasniedzēju apmācība un nelielas piemaksas pie algas. Mums jau no paša sākuma bija tēze – „Kas par velti mācās, tas par velti mācās!”, un par valodu apguvi cilvēkiem ir jāmaksā, viņiem jābūt personīga atbildība. Viņiem ir jāsaprot, ka, ja neapmeklē nodarbības, tad nevarēs iemācīties, līdz ar to arī nauda *izkūpēs vējā*. Tādēļ mācības nav bijušas par brīvu, un tas disciplinē. Vēl - dibinātāji investēja telpās. Šīs telpas Doma laukumā pieder Valsts Nekustamo īpašumu aģentūrai. Tās bija lielākās investīcijas. Šobrīd telpu jautājums mums ir kļuvis ļoti aktuāls, un mēs turpmāk nepaliksim šeit, Doma laukumā. Tomēr, uzskatu, ka iespēja skolotājiem apgūt jaunus metodes, līdz ar to paaugstināt savu kvalifikāciju, bija pati lielākā investīcija. Reformu ministrija un Valsts administrācijas skola mūs bija iecerējuši kā daļu no ierēdniecības skolas – *Public Service Language Centre*, kas atspoguļojas angļiskajā nosaukumā. Mērķis bija mācīt vēlētās amatpersonas, ierēdņus, pašvaldību darbiniekus, valdību, Saeimu, kā arī robežsargus un visus tos, kam ir valsts pilnvarotais kontakts ar ārzemju partneriem un dažādām amatpersonām.

Kas ir mainījies piecpadsmiit darbības gados?

Mums ir filiāles lielākajās pilsētās - Liepājā, Valmierā, Jēkabpilī un Smiltēnē, kas arī nostiprinās kā nozīmīgi reģionāli valodu mācību centri. Šajos gados esam rūpīgi izstrādājuši visu valodu mācību programmas. Sākumā mēs rakstījām grāmatas - pirmās latviešu valodas grāmatas, ko izdeva izdevniecība *Zvaigzne ABC*. Tās bija unikālas, jo mēs tās veidojām pēc tāda paša principa kā angļu un vācu valodas mācību grāmatas, izmantojot komunikatīvās metodes. Pēdējos astoņus gadus esam iesaistīti vairākos starptautiskos projektos. Sākumā darbojāmies kā partneri, kas pārstāvēja Latvijas valodu skolas. Tie bija valodu projekti, kurus finansēja Eiropas Savienība ar *Linguas* vai *Leonardo* programmām, bet pēdējos piecus gadus mēs esam iniciatori, un paši iesniedzam projektu pieteikumus. To darām Latvijā, un dažus projektus iesniedzam Briselē *Mūžizglītības programmu departamentā*. Ar šī finansējuma palīdzību esam iniciējuši dažādus Eiropas valodu portfeļus, un to izmantošanas metodes. Mēs esam pieaicinājuši kā partnerus citas valstis. Šie projekti tika atbalstīti, jo tas ir inovatīvs darbs ar pievienoto vērtību. Tas ir veids, kā palīdzēt arī mūsu studentiem vieglāk apgūt profesionālo valodu. Un mūsu skolotāji, kas darbojas šajos projektos (tie ir gandrīz visi, kas pie mums strādā), kļūst pieredzes bagātāki. Tā ir starpkultūru pieredze, ko iespējams iegūt, tikai strādājot starptautiskā un internacionālā vidē, bet tas nav viegli. Tagad daudz zinām par šiem jautājumiem un varam pat pasniegt internacionālo starpkultūru kursu. Tie ir sākumi, bet, piemēram, ja esam projektā pie spējiem un ja tikšanās ir astoņos, tad mēs pirmajā tikšanās reizē sēžam un gaidām, cerot, ka viņi drīz būs, bet izrādās, ka viņi vēl diezgan ilgi nebūs. Tāds ir viens sīks piemērs, bet tādu mums ir daudz, un šīs detaļas ir tās, kas padara mūsu dzīves atšķirīgas, jo

lielos vilcienos jau mēs visi uz šīs zemes esam vienādi. Zinām, kas papīru un atskaišu lietās sagaidāms no griekiem, vāciešiem, francūžiem, somiem un citiem. Tas viss mums ļauj labāk saprast arī sevi un savu tautu, un tas ir tas, ko valodu apguvē no mums gaida mūsu studenti.

Esmu dzirdējusi, ka ārzemnieki brīnās par to, ka daži no mums runā vecmodīgā angļu valodā.

Atceros sevi pirmajos ārzemju braucienos. Toreiz runāju *Dikensa valodā*. Tas, ko mums skolā iemācīja ir spēcīgi iespaidies atmiņā, un vēl tagad partneri brīnās par atsevišķiem vārdiem, kurus šad tad gadās lietot, piemēram, kādā „slavenajā” intervijā, kur vajadzēja lietot vārdu „taupīgs”, momentā ienāca prātā vārds *parsimonious*, kuru mūsdienās reti lieto. Tas arī liecina par agrīna vecuma spēcīgu ietekmi uz valodu apguvi.

Skolas laikā bija iemācīts, ka *gay* ir priecīgs, un vārdnīcā cita tulkojuma nebija. Pirmo reizi braucot uz ārzemēm visur, kur eju, saku - cik es esmu priecīga, cik es esmu priecīga! Visi tādi samulsuši skatās uz mani. Tagad domāju, kā es būdama filologs kaut ko tādu varēju pateikt! Saviem studentiem saku: “Nekad neskaties angļu – latviešu, latviešu – angļu vai citu valodu un latviešu valodas vārdnīcā.” Apgūstot valodu, jāsāk ar mazajām vārdnīcām, kur vārda skaidrojums ir angļiski - angļiski. Tas ir izskaidrots vienkāršiem vārdiem. Pēc tam jāņem nākošā sarežģītības līmeņa angļu - angļu vārdnīca, kur skaidrots tiek jau ar grūtākiem vārdiem. Visbeidzot lielās vārdnīcas, kurās ir pilna aina, ko vārds nozīmē. Dažreiz tās ir pat vairākas lapas.

Kas būtu valsts līmenī jāmaina, lai cilvēki reāli iemācītos valodas?

Mums ir daudz institūciju, kas nodarbojas ar latviešu valodu – *Valsts Valodas centrs, Latviešu Valodas apguves programma, Valsts Valodas aģentūra* un citi. Katra no tām veic savu funkciju, un man kā filologam gribas atzinīgi novērtēt viņu darbu, jo tas mums ir ļoti vajadzīgs. Mums ir jābūt stingrai savas valodas atbalstīšanas politikai. Baumu līmenī ir dzirdēts, ka tiek veidots Latviešu valodas centrs, apvienojot minētās iestādes. Es ceru, ka tā nenotiks, jo mums ir jāredz sava valoda citu valodu kontekstā, kas jau ir politisks jautājums, ko katra Eiropas valsts risina visaugstākajā līmenī. Liela mūsu valsts problēma ir tā, ka citās valodās runājoši cilvēki tik daudzus gadus ir nodzīvojuši Latvijā un joprojām neprot latviešu valodu. Manuprāt, viens no iemesliem ir tas, ka nav latviešu valodas skolas. Cilvēki cerībā apgūt valodu staigā no vieniem kursiem uz otriem. Viņi meklē, kur tad ir tie īstie skolotāji, kas iemācīs. Cenai arī ir nozīme, un viņi skatās, kur lētāk. Bet skopais maksā divreiz. Cena nav galvenais rādītājs. Šī kļūda tiek pieļauta arī valsts iepirkumos, kur pretendents, lai mācītu, tiek izvirzīta prasība – divu gadu pieredze. Piedodiet, kāda pieredze mācību centram var būt pēc diviem gadiem! Labi, ja ir izveidots metodiski administratīvais aparāts un atlasīti skolotāji. Prakses vēl nav. Tādā laika periodā nevar būt izveidoti iestāšanās, progresa un beigu testi, lai pierādītu to, ka valodas apguve konkrētajā vietā tiek garantēta. Mēs uzskatām, ka ir jāveido nevis latviešu valodas centrs, bet valodu centrs. Visas minētās iestādes strādā latviešu valodas labā, bet jādodomā, kā mēs savu valodu redzam reālajā ģeopolitiskajā kontekstā, kāda situācija mums ir šeit Latvijā, un kā mēs to redzam globāli blakus visām pārējām valo-

dām. Mums ir vajadzīgs *Latviešu Valodas institūts*, kas rūpējas par latviešu valodas problēmām un risina valodnieciskus jautājumus. Politiskajā, ministriju līmenī mums vajadzētu būt institūtam vai departamentam, kur mēs redzam, kāda vieta latviešu valodai ir citu valodu kontekstā, kā tā attīstās, kā to var saglabāt. Šeit ir vienīgā vieta uz zemes, kur tas var notikt. Mūsu situācija nav, piemēram, Šveices gadījums, kur var brīvi atļaut trīs vai vairāk valsts valodu vienlaicīgi. Jādomā, kā šajā vietā saglabāt latviešu valodu. Un to nevar izdarīt, ja mēs to atraujam no pārējām valodām un to ietekmes. Papētiet, kādas valodas tiek lietotas internetā! Daudzi sazinās tikai angļu valodā. Tur dominē nepareiza rakstība. To var labot, bet to nevajadzētu atbalstīt un kultivēt. Es ceru, ka mēs nepazaudēsim sevi, sadrumstalojoties un sadaloties, bet redzot kopskatu, kā mēs valodas attīstībā virzāties.

Tāpat arī valsts līmenī vajadzētu risināt jautājumu par valodu skolas izveidi. Mums pa šiem piecpadsmit gadiem ir uzkrāta pieredze, radīta sistēma, mēs varam iemācīt, un mēs esam gatavi piedalīties un atbalstīt šādu projektu realizāciju. Piemēram, krieviski runājošie cilvēki latviešu valodu pie mums apgūst ar lieliem panākumiem. Liels pluss ir arī tas, ka mācību klasē viņiem blakus sēž studenti no dažādām Rietumeiropas valstīm - beļģi, vācieši, francūži. Tad šeit dzīvojošajiem krievu tautības cilvēkiem ir kaus atpalikt.

Valstij ir jārada valodu apguves sistēma un nedrīkst prasīt, lai par to, ka mācās svešvalodas, cilvēki vēl maksā augstu pievienotās vērtības nodokli, kuru mēs atskaitām atpakaļ valstij. Tas liedz cilvēkiem Latvijā kvalitatīvi apgūt valodas. Šobrīd mums nav viegls laiks, jo cilvēkiem trūkst naudas, un daudzi pārtrauc valodu apguvi. Ir jāiestājas valstiski par svešvalodu un latviešu valodas apguves iespējām! Ir cilvēki, kas brīnās: „Vai tad Velsas princis Čārlzs, kurš jūsu centru atklāja, jūs nefinansē?” – „Nē, mēs dzīvojam no tā, ko nopelnām.” Esam pateicīgi, ka viņš toreiz piedalījās Valodu mācību centra atklāšanā un idejiski atbalstīja šīs mācību iestādes izveidošanu. Princis Čārlzs un Lielbritānijas vēstniecība ar savu klātbūtni un līdzdalību mūs atbalstīja, piešķirot mācību centram nozīmību ne tikai šeit Latvijā, bet arī starptautiskā kontekstā.

Pēc jūsu izstrādātajām mācību programmām strādā daudzās Eiropas valstīs.

Jā, tie ir Eiropas valodu portfeli. Piemēram, viens no tiem ir Eiropas valodu portfelis dzelzceļniekiem. Pirms tam izstrādājām Eiropas valodu portfeli medmāsām. Dzelzceļa darbiniekiem to veidojām atbilstoši vienai no pēdējām Eiropas regulām, kas atļauj vilcienu vadītājam šķērsot robežu. Līdz šim tā nebija. Vilciens valstī varēja iebraukt, bet tur bija jāmainās mašīnistiem. Ir konkrēti lingvistiskie noteikumi, kas mums bija jāiekļauj šajā portfelī. Eiropas Savienība arī nav vienota, bet sadrumstalota, jo pastāv starptautiski noteikumi un katras valsts prasības nacionālā dzelzceļa darbībā. Šajā projektā mūsu partneris bija arī *A/S Latvijas dzelzceļš*, kurš no šī projekta ir ieguvis tiesības lietot savos mācību centros šo Eiropas valodu portfeli. Vēl mēs sadarbojāmies ar Francijā esošu Dzelzceļa asociāciju apvienību, kas apvieno ne tikai Eiropas, bet visas pasaules dzelzceļa kompānijas. Tās šajā organizācijā deleģē savus pārstāvjus, kas palīdzēja mums risināt visām valstīm kopējās komunikāciju problēmas starp vilcienu vadītājiem. Sadarbība ar viņiem bija perfekta un portfeli

izveidojām tā, ka to lieto Polijā, Čehijā, Ungārijā un Itālijā. Viņi mums minēja daudz piemēru, kad valodu barjeras dēļ bija radušies pārpratumi un pat nelaimes gadījumi. Jā, nopietni nelaimes gadījumi tieši lingvistisku problēmu dēļ. Mēs strādājām, standartizējot komunikatīvās frāzes un terminus, un Eiropas valodu portfeli nosakot attiecīgo līmeni, kas jāzina dzelzceļa darbiniekiem, lai izvairītos no šādām problēmām, kā arī to, kas katram darbiniekam ir prioritārs valodu zināšanu jomā. Piemēram, kas ir jāzina vilcienu vadītājam pirmajā valodu prasmes līmenī, bet kas - otrajā un trešajā. Mēs klasificējām pamatkomunikācijas sfēras, un par padarīto no Francijas Dzelzceļa apvienības saņēmām ļoti pozitīvu novērtējumu. Arī vizuāli Latvijā nodrukātais materiāls ir skaists un krāsains, ar tulkojumu sešās valodās, tai skaitā latviešu. Svarīgi, kādas valsts noteikumi būs galvenie un kādā valodā komunicēs, šķērsojot robežu. Mēs lingvistiskā jomā izstrādājām pamatkritērijus, lingvistiskos standartus, lai dzelzceļa darbiniekiem, šķērsojot jebkuru valsti, tie būtu zināmi.

Medmāsu portfelim partneri bija Somijā Savonlinnas slimnīcā un mācību koledžā un Sicīlijā Kaltanisetas Pēcdiploma akadēmijā.. Tagad viņi to ļoti labprāt izmanto, jo arī slimības ir kļuvušas globālas. Šis bija ļoti interesants darbs - Latvijas partneri bija gan Infektoloģijas centrs, gan Medicīnas koledža. Parasti projekta realizācijā iesaistām ne tikai valodu skolas un universitātes, kas palīdz lingvistisko jautājumu risināšanā, bet arī profesionālus partnerus. Guvām interesantu pieredzi vērojot, kā itāļi ar somiem vienojās, kas abām valstīm ir svarīgi, un kas ir tas, kas, pirmkārt, jāzina medmāsām, lai vispār varētu sarunāties ar pacientu. Ļoti interesants darbs, kas paplašināja lingvistisko redzējumu.

Vai jūs daudz investējat savos pasniedzējos un viņu zināšanu līmeņa paaugstināšanā?

Pēdējos gadus cenšamies investēt, atrodot iespēju realizēt jaunus Eiropas Savienības projektus. Tā mēs iegūstam mācīšanās iespējas, ko sniedz šie projekti. Tas ir jau augstāks mācīšanās līmenis, kas prasa ļoti lielu atdevi no katra projekta dalībnieka, kas mācās strādāt multikulturālā vidē, vadot partneru sanāksmes, protokolējot, gatavojot ziņojumus, atskaitoties, tādējādi risinot projekta izvirzītos mērķus. Iegūt finansiālu atbalstu projektiem ir ļoti grūti, jo ne jau visas idejas tiek atbalstītas. Dažreiz ir tā, ka rakstām, daudz darba ieguldām, bet projektu neapstiprina. Tādēļ nedrīkst pazaudēt enerģiju, bet jāmeklē atkal jaunas idejas, jāpiedāvā jaunas iniciatīvas. Mums līdz šim ir izdevies atrast tās lietas, ko varam piedāvāt Eiropai, lai turienes ierēdņus un izglītības darbiniekus ieinteresētu un saņemtu atbalstu.

Domājam, ka mūsu Valodu mācību centrs neatpaliek no tiem sasniegumiem, kas ir ļoti daudzām Eiropas valstīm. Mēs arī cenšamies izmantot dažādas jaunās tehnoloģijas. Piemēram, mums ir interaktīvā tāfele. Tādas izmanto arī Anglijā, kur valodu apguve ir ļoti attīstīta, bet citur pasaulē tās izmanto visai maz. No pieredzes varu teikt, ka šādas tāfeles vajag izmantot, jo tas ir interaktīvs veids, kas atvieglo skolotāja darbu klasē, ja šo tāfeli tehniski apgūst lietošanā.

Bet, pats galvenais, ja cilvēks grib iemācīties runāt, tad viņam tajā valodā ir jārunā, un to darīt iespējams tikai, nākot uz skolu, jo attiecīgā vidē students runā ar skolotāju un grupas biedriem. Nozīme ir arī tam, ka skolā var runāt konstruēti un vadīti. Zināt valodu nozīmē to, ka runa ir pareiza, bez būtiskām kļūdām, jo



Valodu mācību centra kolektīvs

kaut kā izteikties jau visi var. Skolā iemāca, kā veidot pareizu teikumu struktūru un izvēlēties pareizos vārdus. Kā jau teicu, angļu valodas vārdnīcā var būt vairākas lappuses ar vārdiem, un grūti iegūt prasmi atrast pareizo vārda nozīmi. To var un vajag iemācīties. Mums nav tādu gadījumu bijis, kad kāds to nav varējis vai spējis izdarīt, pat tad, ja sākumā pats netic saviem spēkiem. Mēs visi, kas šeit strādājam, esam laimīgi skolotāji, jo pie mums cilvēki valodu iemācās.

Jūsu Valodu mācību centrā patiešām strādā izcili pedagogi. Kā jūs atrodat un atlasāt skolotājus?

Kadru mainība mums ir ļoti neliela. Pārsvārā šeit strādā tie paši skolotāji, kas to sāka darīt pirms piecpadsmit gadiem. Paldies Dievam, ka tas tā ir, jo tā pieredze, ko viņi nes līdzi, ir ārkārtīgi vērtīga. Mēģinām arī atrast jaunus pasniedzējus, tādus, kas ir ieinteresēti mācīt valodu nevis šo darbu uzskata par biznesu. Mācīšana ir darbs, kas prasa ārkārtīgi lielu atdevi no skolotāja, tas ir darbs, kas ir jāmīl, tad nevar justies nelaimīgs. Svarīgi, lai jaunais skolotājs ir gatavs apgūt metodiku un mācīties no saviem kolēģiem. Sākot strādāt pie mums, vispirms katram ir jāparāda stunda, neatkarīgi no tā vai šim cilvēkam ir pieredze vai tās nav. Arī tad, ja šis cilvēks ir ārzemnieks, jo ar to vien, ka viņam ir augstākā izglītība nepietiek, ir jābūt valodas mācīšanas diplomam vai sertifikātam. Piemēram, angļu valodu pie mums māca jurists no Austrālijas, un iesākumā viņam nebija valodu mācīšanas sertifikāta, bet viņam bija ļoti liela interese mācīt cilvēkus tieši Latvijā. Viņš devās atpakaļ uz savu valsti, ieguva sertifikātu un tagad strādā. Cilvēki, kuri pie viņa mācās, ļoti daudz iegūst, jo viņš var iemācīt juridisko angļu valodu, un viņam ir arī laba mācīšanas metodika. Tā ir kombinācija, kas ļauj iemācīt. Jāmāca tā, lai būtu rezultāts, nevis vienkārši kaut kā pavadīta stunda. Kā jau teicu - valodu iemācās runājot, veidojot dialogus un klausoties. Daži apgalvo, ka valodu var iemācīties internetā. Būtu jau labi, ja tā tiešām būtu. Nonākot saskarsmē, šie cilvēki apmulsť un pēkšņi vārdus, kurus viņi zina, ir aizmirsuši. Viss ir pazudis. Jārūnā ir ar

otru cilvēku, tad varēsim sarunāties jebkurā kritiskā situācijā.

Vai cilvēki, kuri pie jums mācās, ir apmierināti ar iegūtajām zināšanām?

Nesen ar kolēģiem saskaitījām, ka 50% no mūsu studentiem atgriežas atkal un atkal un papildina esošās valodas zināšanas vai apgūst jau nākamo valodu. Tādēļ uzskatu, ka mums ir izdevies realizēt savas ieceres.

Vai krīzes laikā jums netrūkst studentu?

Šobrīd to cilvēku skaits, kas vēlas iemācīties kādu valodu, ir nedaudz samazinājies. Vienmēr būs tādi, kuri vēlas mācīties. Valodu apguve rada prieku un gandarījumu, un tas, kurš to ir izjutis, vēlas to baudīt nepārtraukti. Diemžēl nesakārtotās izglītības likumdošanas dēļ Latvijā nav izveidota valodu apguves sistēma valsts mērogā. Šo jautājumu mēs cenšamies risināt kopā ar Valodu skolu asociāciju, kuras valdē esam, un ar vairāku valodu skolu atbalstu stingri iestājamies par standartu un kritēriju izstrādi kvalitatīvai valodu apguvei. Problēmas valodu apguvei rada arī augstie nodokļi. Katram studentam par mācību stundu jāmaksā vēl klāt 21%. Mūsu valstī, kur kopējie valodu zināšanas rādītāji ir tik slikti! Cilvēkam piektā daļa no mācību maksas ir jāaizskaita valstij par to, ka viņš mācās. Tos cilvēkus, kas mācās, valstij vajadzētu atbalstīt, jo viņu zināšanas var ienest valstī investīcijas. Kā var iegūt naudu, attīstīt biznesu, ja nevari sazināties? Ar tulka palīdzību tas nav izdarāms. Bizness ir saruna vienam ar otru. Atklāta saruna, kur jāsaprot, kas ar teikto ir domāts. Valstij vajadzētu atbalstīt arī tos cilvēkus, kuri grib iemācīties latviešu valodu. No valsts puses tā nav ieinteresēta rīcība, uzliekot tik augstus nodokļus.

Vai Valodu mācību centrs dzīvo tikai no tā, ko paši nopelnāt?

Tikai! Diemžēl esam ņēmuši arī kredītus. Tas ir slogs, bet nekas cits neatlika, lai mēs varētu atvērt filiāles dažādās Latvijas vietās.

Lūdzu, pastāstiet par sevi un savām darba gaitām!

Man daudz darba vietu nav bijis. Pēc augstskolas beigšanas strādāju Rīgas 41. vidusskolā. Tur man bija ļoti jauki skolēni. Pēc trīs gadiem sāku strādāt Rīgas Tehniskajā universitātē Svešvalodu katedrā, bet īpaši mācīju studentus no Mehānikas fakultātes. Arī tur man bija izcili studenti. Tie, kas valodu centīgi mācījās, uzreiz pēc mūsu valsts neatkarības atgūšanas varēja savas zināšanas izmantot un kļuva par dažādu ārvalstu firmu pārstāvjiem vai veidoja savu uzņēmumu. Viņi varēja veidot kopuzņēmumus, iesaistīties firmās. Toreiz kopā ar studentiem veidojām mazus mācību bukletīnus. Viens no tā laika maniem studentiem vēl tagad tulko filmas. Viņi nopietni mācījās, un es arī biju traka - sēdēju pēc lekcijām, un studentiem bija jānāk izpildīt neizpildītos mājas darbus. Nostrādāju tur diezgan ilgi. Tehniskās universitātes apmaiņas programmas ietvaros kādu laiku strādāju *Viskonsīnas*

un investējam, lai saglabātu un atjaunotu mana tēva mājas tādā izskatā, kā tas ir bijis kādreiz. Sakārtotas dzimtas mājas - tā mani vecāki redz neatkarību, un tas ir tas, par ko viņi ir sapņojuši. Uzskatu, ka jebkurš cits darbs, ko daru ārpus tiešā darba, ir pārmaiņa un līdz ar to - atpūta. Ziemā šeit lieliski var izslēpoties, jo netālu ir slēpošanas trase. Var lasīt grāmatas, kas ir liels prieks, jo telefona sakari pat mūsdienās te ir pavāji.

Padomju laikā mani neizlaida no valsts, pat uz Austrumvāciju netiku, jo mans tēvs bija izsūtītais. Maniem senčiem bija piederējusi liela saimniecība, un tas kā ēna nāca līdz ar mani. Neatkarības gados nokavētais ir atgūts uzviļam. Pa šiem gadiem tik daudz kur esmu bijusi. Ceļojumi pa pasauli ir saistīti ar darbu, un tas man patīk, jo tā gūstu jaunu pieredzi, ko atkal varu ieguldīt darbā un mājās.

Pirms gada mani ievēlēja Rietumeiropas valodu skolu un valodu

Problēmas valodu apguvei rada arī augstie nodokļi. Katram studentam par mācību stundu jāmaksā vēl klāt 21%. Mūsu valstī, kur kopējie valodu zināšanas rādītāji ir tik slikti! Cilvēkam piektā daļa no mācību maksas ir jāaizskaita valstij par to, ka viņš mācās. Tos cilvēkus, kas mācās, valstij vajadzētu atbalstīt, jo viņu zināšanas var ienest valstī investīcijas. Kā var iegūt naudu, attīstīt biznesu, ja nevari sazināties?

universitātē la Crosā. Atgriežoties Latvijā, sapratu, ka tā kā līdz šim vairs negribu strādāt, un, izlasot sludinājumu par izsludināto konkursu uz šī mācību centra vadītāja amatu, es pieteicos. Biju darbojusies *Britu padomes* vairākos projektos. Kad piedalījies konkursā, man bija redzējums, kuru guvu arī Amerikā, kā vajadzētu strādāt, lai cilvēki tiešām apgūst valodu un kā to var izdarīt viegli un patīkami.

Paldies Dievam, par tiem labajiem studentiem, kas man šajos gados ir bijuši. Kontakti saglabājas un mūsu attiecības turpinās.

Kā jūs pavadāt savu brīvo laiku?

To daru kopā ar ģimeni. Bērni ir jau lieli, bet tagad diemžēl saprotu, cik daudz gribu būt kopā ar viņiem. Bet atceros, ko viens mans ļoti gudrs students teica: „Pārgriez nabas saiti!” To es arī cenšos dzīvot ievērot, lai gan nezinu, vai izdodas. Esam atguvuši laukos mana tēva mājas, kas atrodas Aizkraukles rajonā. Tā kādreiz ir bijusi ļoti liela saimniecība, bet mēs neviens vairs neesam zemnieki, tomēr esam ieguldījuši daudz darba un laika, lai šo vietu atjaunotu. Padomju gados tas viss bija nolaists. Vienā mājas galā dzīvoja cilvēki, bet otrs bija pilnīgi nobrucis: kādreiz ar vitražu klātajai verandai cauri auga bērziņš. Tā mēs investējam

departamentu asociācijas valdē - *Eiropas Valodu tīkls*. Angliski šo organizāciju sauc *International certificate network - ICC*. Tās sastāvā ir gan universitātes, gan izglītības ministrijas, gan valodu skolas un mācību centri. Tā ir dažādu valodu, mūžizglītības un valodu apguves institūciju apvienība. Šobrīd tā kļūst arvien globālāka, jo tur stājas valodu institūcijas pat no tādām valstīm kā Meksika. Gūstu starptautisku pieredzi, jo esmu pirmā valdes locekle no Austrumeiropas valstīm. Darbs šajā organizācijā nozīmē regulāras tikšanās, jo amats ir ļoti atbildīgs. Tas ir interesanti un sniedz man gan pieredzi, gan gandarījumu, kā arī redzējumu, kā šeit Latvijā vajadzētu organizēt un veidot valodu mācīšanu. Vēl darbojos biznesa sieviešu apvienībā *Lidere*, esmu *Angliski runājošo apvienības* valdē, esmu *Latvijas Valodu skolotāju asociāciju* valdē un arī *Valodu skolu asociāciju* valdē. Mans hobijs ir mācīties, tikai pašai žēl, ka divas studijas doktorantūrās nav sekmējušas ar rezultatīvu iznākumu, bet tā ir bijusi vislabākā investīcija.

Vai mācību centra kolektīvam ir arī kopējas tradīcijas?

Mums ir stiprs kolektīvs, un mūsu studenti ir gaiši cilvēki. Pirms daudziem gadiem pie mums strādāja Doma baznīcas dekāns Elijs Godiņš (viņš toreiz vēl bija teoloģijas students). Ziemassvētkos

viņš vienmēr mums teica uzrunu, bet mēs toreiz jokojām: „Kad tu sāksi kalpot mūsu Valodu mācību centram pretim Doma baznīcā, tad mēs visi iestāsimies draudzē.” Tas ir noticis, un Elijs kalpo Doma baznīcā, un daudzi no mums patiesi mainījās un iestājās šajā draudzē. Tagad jau septiņus gadus Doma baznīcā mums notiek Gaismas dievkalpojums. Sākumā pie Elija uz šo dievkalpojumu gājām tikai mēs paši. Esam aptuveni piecdesmit darbinieki. Bet ar katru gadu šis pasākums kļūst arvien kuplāks, jo nāk arī mūsu studenti. Starp viņiem ir arī daudzi Nacionālās operas mākslinieki, mūziķi, kuri labprātīgi piesakās un kuplina šo Gaismas dievkalpojumu. Esam pateicīgi Nacionālās bibliotēkas atbalsta fondam, daudziem koru dalībniekiem un diriģentiem, un operas māksliniekiem, par šī notikuma atbalstīšanu. Gaismas dievkalpojumā mēs lūdzam par izglītību Latvijā, par skolotājiem. Mums pievienojas arī IZM ministri un darbinieki, skolotāji, Latvijas radio darbinieki un daudzi citi, un viņi atzīst, ka šis ir skaists un sirsnīgs pasākums. Sajūtas, kas pārņem šajā dienā, ir īpašas. Tas ir mūsu pienesums tautas garīgajā dzīvošanā, kuru atbalsta Doma dekāns.

Kā jūs uzskatāt, vai vairāk esat vadītāja vai valodu skolotāja?

Administratīvais darbs ir diezgan nogurdinošs. Esmu pateicīga kolēģiem, kas ir mācību pārzinī un tiem, kas vada filiāļu nodaļas. Šis darbs prasa lielu enerģiju, bet sadalot darbu un jūtot atbildību par rezultātu, var paveikt lielus darbus.

Vēl arvien strādāju arī klasē, un man ir studenti, kuri ir arī īpaši kā personas, no kuriem es ļoti daudz cilvēciski gūstu. Par to es esmu ļoti pateicīga, tādēļ nespēju atteikties no skolotājas darba līdztekus administratīvajam.

Kāda ir jūsu uzņēmuma vadības struktūra?

Mums ir padome, kuru veido Valodu mācību centra darbinieki un dažī bijušie kolēģi. Daudziem skolotājiem Valodu mācību centrā ir uzņēmuma daļas, un viņi ir ieinteresēti attīstošos procesos. Dažreiz tas ir arī sarežģīti, jo katram ir savas domas par procesu un nākotnes vīziju, bet kopumā mēs virzāmies uz priekšu.

Kādas ir bijušas labākās investīcijas jūsu dzīvē?

Pati lielākā un viena no svarīgākajām investīcijām, ko uzņēmējs un jebkurš cilvēks var veikt, ir investēt pats sevī un savā ģimenē. Mantu un lietas, kas mums pieder, mēs varam zaudēt, bet to, kas caur grūtībām ir investēts sevī, mums nevar atņemt. Kādēļ sevī investēt ir grūti? Tādēļ, ka ir jāpiepūlas - jāatrod laiks un galvenais - grībēšana mācīties. Mācīšanās ir viens no vistiešākajiem investīciju veidiem sevī. Iemācīties valodas nav tas vieglākais uzdevums, ko dzīve prasa no mums, it īpaši uzņēmējiem. Valodu zināšana paver ceļu uz pasaules tirgiem.

Priecājos, ka lielākā daļa mūsu skolotāju arī nepārtraukti mācās: vēl kādu svešvalodu, jaunas mācīšanās vai mācīšanas metodes.

Uzskatu, ka lielisks investīciju veids sevī ir līdzdarbošanās – projektos, sabiedriskajās un dažādās profesionālajās organizācijās. To saku no pieredzes. Tas viss prasa daudz laika un enerģijas, bet tas, ko ikviens aktīvs cilvēks - šādu sabiedrisku organizāciju dalībnieks, saņem pretī, ir ne mazāk svarīgi darbam un sevis pilnveidošanai, jo tur satiekam domubiedrus un rodam atbalstu idejām.



Katra vecāka pienākums ir investēt savā ģimenē, lai bērni var muzicēt un apmeklēt dažādas radošas nodarbības. Agrāk tas Latvijā bija ļoti populāri un pieejami, jo to atbalstīja valsts. Vēl ļoti svarīgi ir, lai mūsu bērni var ceļot un izglītoties. Latvijas cilvēki to vienmēr ir augstu vērtējuši, jo esam piedzīvojuši visādus laikus. Nepārtraukti mūsu tautai ir nācies zaudēt gan mantu, gan savas mājas un citus īpašumus. Izdzīvojuši mēs kā tauta esam tikai ar tām prasmēm, zināšanām, spējām un talantiem, kas mums piemīt, vai kurus esam iemācījušies. Paldies manai ģimenei - vecākiem, bērniem, vīram, kas mani saprot un atbalsta! Priecājos, ka arī viņi vienmēr ir aktīvi. Pasīvākā investīciju forma, lai pilnveidotu sevi ir ceļošana, jo tā mūs dara gudrākus, redzīgākus un saprotošākus, varbūt tāpēc latvieši tik ļoti daudz ceļo. Bet, lai vairāk svešās zemēs redzētu un saprastu – jā mācās valodas! **BP**

nedrīkst visas olas turēt vienā groziņā!

A/s *Balticovo* ir ne tikai konkurētspējīgs, bet viens no labākajiem olu ražošanas uzņēmumiem Eiropā. Pēdējo gadu laikā tā attīstībā investēti 24 miljoni latu, bet kopējais plānoto investīciju apjoms ir 26 miljoni. Uzņēmuma ražošanas jaudas palielinājušās 2,5 reizes, un šogad 70% no saražotā nonāks Eiropas tirgū.

Cik ilgi jūs esat A/s *Balticovo* valdes priekšsēdētājs?

Jūnijā apritēja seši gadi, kopš vadu šo uzņēmumu. Teorijas saka, ka vienā darba vietā jāpavada ne ilgāk par pieciem līdz septiņiem gadiem, jo beidzas entuziasms un iestājas rutīna, kas traucē uzņēmuma attīstībai. Man liekas, ka tas nav attiecināms uz mani – es vēl redzu lielus izaicinājumus. Uzskatu, ka šobrīd ir ļoti lielu iespēju laiks. Krīze un globālās pārmaiņas, kas mazākā vai lielākā mērā skar visu pasauli, tai skaitā Eiropu un arī Krieviju, ir jaunu iespēju laiks. Mums jādomā, kā to izmantot savā – olu un olu produktu ražošanas biznesā, kur tirgus un cenu svārstības nav tik lielas, kā citās nozarēs, kurās cenu kritums ir pat divas un trīs reizes lielāks. Lai gan svārstības jūtam arī mēs.

Ir pagājuši seši gadi, un mana kompetence šajā specifiskajā ražo-

šanas nozarē ir pakāpeniski augusi. Pirmajos gados esmu daudz mācījies, apguvis pamatnostādnes un pamatprincipus, kā tiek būvēts olu bizness, kādi faktori to ietekmē, no kādiem ir jāuzmanās, kas jāņem vērā, lai uzņēmumā neradītu liekus satricinājumus vai stresu, bet galvenais – zaudējumus. Manā gadījumā pirmie pieci gadi ir bijuši nopietna skola. Ceru, ka arī nākamie pieci būs augstvērtīgs un pilnvērtīgs darbs.

Kā jūs kļūvāt par A/s *Balticovo* vadītāju?

Piedalījos konkursā un uzvarēju. Tas man bija izaicinājums. Ar lauksaimniecisko ražošanu nebiju saskāries, tikai tik, cik savā mazdārziņā vai pie omītes uz lauka, kaplējot bietes. Esmu beidzis Latvijas Lauksaimniecības universitāti un pēc profesijas esmu in-



Arnis Veinbergs

ženieris - mehāniķis. Vairāk vai mazāk man lauku darbu specifika bija skaidra, bet tieši putnkopība, olu ražošanas principi - tas man bija kaut kas pilnīgi jauns. Piedaloties konkursā uz šo amatu, sevi pozicionēju kā vadītāju, kurš sekmīgi attīstīs uzņēmumu. Uzskatu, ka ir iespējams vadīt olu ražošanu vai būvmateriālu ražošanu, vai kādu citu procesu – vadības pamatprincipi taču ir līdzīgi. Vadītāja uzdevums ir radīt komandu, kas ir spējīga sasniegt izvirzītos mērķus. Vadītāja uzdevums ir atrast veidus, kā darbiniekus motivēt, un ar kuriem komandas biedriem konkrēto mērķi varēs sasniegt. Tas ir pats svarīgākais. Otra svarīgākā lieta ir atrast profesionāļus, kuri viskvalitatīvāk spēj izpildīt katru konkrēto darbu un īstajā brīdī prot pieņemt pareizus lēmumus atbilstīgi situācijai. Bizness tiek būvēts uz diviem stūrakmeņiem – profesionalitāti un komandu. Vadītāja uzdevums ir sakārtot šos divus jautājumus. Pats galvenais, ko man iemācīja augstskolā, ir – necensties visu darīt pašam, bet prast deleģēt darbus profesionāļiem. Iepriekšējā darba vietā vadīju konservu ražošanu.

Jūs ienācāt uzņēmumā, kas jau strādāja, un komanda bija. Cik lielā mērā komandu ir nācies mainīt?

Aptuveni ar septiņdesmit procentiem no tiem darbiniekiem, kurus saņēmu mantojumā, šobrīd strādāju. Neesmu daudz mainījis kadrus, bet centies darba procesus veidot pēc saviem principiem, pēc savas sapratnes, atbilstoši savai vīzijai. Vēlos, lai visi koman-

das dalībnieki redz vienu mērķi. Ja tā ir, tad spēsim to sasniegt, bet ja katrs domā mazlietiņ savādāk, tad ir tā, kā fabulā par gulbi, vēzi un līdaku. Katrs velk uz savu pusi, bet veltums nekust no vietas. Ja veltums ir uzņēmuma procesi, tad, lai būtu attīstība, tas visiem jāvelk uz vienu pusi.

Kādu vietu A/s *Balticovo* ieņēma toreiz, kad sākāt to vadīt?

Balticovo Latvijas tirgū vienmēr ir bijis līderis. Sākot strādāt, mans pirmais uzdevums bija izvērtēt situāciju un saprast, ko es varu darīt uzņēmuma labā. Tas nozīmēja izstrādāt uzņēmuma stratēģiju, tajā iekļaujot pilnīgi visas sadaļas. Tā kā jau no pirmās dienas teicu, ka esmu stratēģis, tad ar tās izstrādāšanu arī sāku. Tā tika pieņemta, un es tiku apstiprināts amatā. Un man nācās šo stratēģiju īstenot.

Vai stratēģijā pa šiem sešiem gadiem kaut kas ir mainījies?

Šajos gados esmu uzrakstījis jau četras stratēģijas. Ja atskatos un salīdzinu pirmo stratēģiju ar pēdējo, ko uzrakstīju pagājušajā gadā, tad izmaiņas ir tikai divās sadaļās: operatīvajā un taktiskajā. Galvenās vadlīnijas ir saglabājušās. Uz galveno mērķi, kas bija nosprausts, mēs tupinām iet. Pirmais lielais solis - ka ir jāizveido Eiropas Savienības tirgos konkurētspējīgs olu ražošanas uzņēm-

mums - ir sperts. Šodien mēs esam ne tikai konkurētspējīgs, bet viens no labākajiem olu ražošanas uzņēmumiem Eiropā. Analizējot esošo situāciju un novērtējot jaunus faktorus, ieraugām jaunu apvārsni, jo sešos gados esam pamatīgi pārvērtējušies uz priekšu, un tagad atrodamies citā, augstākā vietā. Salīdzinot ar to laiku, kad es sāku vadīt A/s *Balticovo*, jaudu ziņā esam kļuvuši 2,5 reizes lielāki. Padomju laikā veidoja piecgades plānus, un es uzskatu, ka to tiešām vajag darīt. Ir labi, ja pastāv lielie, ģenerālie plāni. Tās ir sasniedzams apvārsnis, kas ir redzams un prognozējams, kaut gan no otras puses, mēs neviens nezinām, kas notiks rīt. Tiklīdz kaut kas mainās, ir jāizmaina atsevišķas stratēģijas nostādnes un jāpieņem citi lēmumi, kā arī jāmaina operatīvie mērķi un taktikas. Piecu līdz septiņu gadu mērķi ir vajadzīgi, jo, ja katru dienu maina mērķus, tad reāli nekur nokļūt nevar. Mūsu redzējums pirms sešiem gadiem bija pareizs un šogad, mainoties apstākļiem un situācijai tirgos, mēs jūtamies stabilāki par citiem uzņēmumiem, jo mēs jau laicīgi sākām strādāt Eiropas tirgū. Latvijai, iestājoties Eiropas Savienībā, mainījās politiski ekonomiskā vide, un mēs to izmantojam.

Nemaz nav tik daudz uzņēmēju, kas ir uzrakstījuši stratēģiju. Tagad daudziem business ir nopietni iedragāts, bet, manuprāt, tas būtu agrāk vai vēlāk noticis tik un tā. Šobrīd viņiem ir ko vainot – globālā krīze.

Jā, lai norakstītu savas neveiksmes, krīze ir labs iemesls. Mācoties MBA, mums bija mācību priekšmets – stratēģija. Man tas bija viens no mīļākajiem, un tas man tiešām patika. Vienmēr esmu uzskatījis, - ja nav vīzijas un virziena, uz kuriem doties, un ja uzņēmuma vadība tos nespēj definēt sev un citiem, tad tā neko nesasnies. Iegūtās zināšanas es tagad pilnveidoju praksē. Es redzu, kā to, kas uzrakstīts stratēģijā, var sekmīgi virzīt uz priekšu. Es piekritu tam, ka stratēģija ir dokuments, ko nelsa visi. Tas ir jāpārzina top menedžeriem. Bet arī viņiem tas nav jāiemācās no galvas, bet ir kopumā jāsaprot sasniedzamie mērķi. Pastāv arī biznesa segmentācija, kur attīstība ir salikta pa soļiem – lai ziloni apēstu, tas ir jāsadala, jo vienā dienā to izdarīt nevar. Stratēģija ir apmēram tas pats. Ja biznesu nesegmentē, nesaliek pa posmiem sev un pārējiem saprotamā veidā, tad tas vairāk ir tāds vispārīgs plāns. Uzņēmumā jau nav tikai ražošana, bet ir arī finanšu daļa, saimnieciskā, kas nodrošina ar nepieciešamajiem resursiem, pārdošanas daļa, kas saražoto pārdod, un vēl citas. Cenšos saviem darbiniekiem iemācīt, ka mēs esam viens veselums. Pārdošana bez finansista neko nevarēs izdarīt, ražošana neko nevarēs bez tehniskajiem darbiniekiem, tehniskie nevarēs iztikt bez finansista un otrādi. Mēs esam savienoti - kopā strādājot, atbalstot un palīdzot. Tā ir sinerģija! Visiem patīk šis vārds, bet kā to sasniegt? Ar kādām metodēm? Te glabājas viena no noslēpuma atslēdzinām, bet ne vienīgā. Stratēģija parāda, kā tieši katram darbiniekam ir jāsaprot savs spēles laukums un kā tajā jāspēlē. Sadalot uzdevumus pa posmiem, tiek noteikta secība, kas un kādā veidā ir jāizdara, lai uzņēmums nonāktu līdz izraudzītajam stratēģiskajam mērķim. Tāpat stratēģija ienes skaidrību, kādi līdzekļi un resursi būs nepieciešami.

Vai stratēģiju var sagatavot ātri?

Stratēģiju nevar uzrakstīt vienā dienā, to raksta ilgi. To veido, sākot no galvenā – no stratēģiskiem mērķiem līdz operatīvajiem

uzdevumiem turpmākajiem trīs līdz četriem mēnešiem. Lai veidotos kopskats un tā būtu rakstīta *vienā rokrakstā*, ir krietni jāpastrādā. Uzņēmumā, kurā strādāju pirms tam, katrs dienests darbojās it kā pats par sevi, un, kad radās problēmas, neviens neuzņēmās atbildību, līdz ar to starp darbiniekiem nepārtraukti veidojās konflikti un konfrontācijas.

Lai sasniegtu mērķi, ir jābūt vienotai komandai, kurā visi strādā kopā, un katrs domā par to, kāds būs viņa ieguldījums, un kā viņš var palīdzēt tām struktūrām, kurām neveicas tik labi. Ķēde ir tik stipra, cik stiprs ir tās vājākais posms. Uzņēmuma spēks slēpjas apstākļi, cik mēs visi kopā esam stipri. Varam zaudēt vājo ķēdes posmu atsevišķās vietās, bet, ja spējam viens otru darīt stiprus, tad varam sasniegt daudz.

Kā jūsu uzņēmumā tiek rakstīta stratēģija? Cik lielā mērā šajā procesā tiek iesaistīti darbinieki?

Pirmās divas stratēģijas es rakstīju pats un tad darīju tās zināmas padotajiem. Rakstot pēdējās divas, es piesaistīju top menedžerus un dienestu vadītājus. Viņu uzdevums bija tās papildināt. Uzskatu, ka esmu demokrātisks vadītājs un vienmēr esmu gatavs kompromisiem. Kolektīvā varam daudz ko izskatīt un pārspriest, meklējot labākos risinājumus. Idejām un priekšlikumiem vienmēr jānāk no speciālista. Nereti es saku: "Pierādi un argumentē mums to, ko esi ierosinājis, un mēs darīsim tieši tā. Ja tas ir uzņēmuma labā, tad mēs darīsim tā, kā tu uzskati par pareizu." Izteikt priekšlikumus ir katra darbinieka pienākums.

Daudzi uzņēmēji strādā un cer nopelnīt tik daudz, lai neaizņemoties attīstītu savu biznesu. Kā izlemt vai lūgt investīcijas un cik lielām tām jābūt?

Pat padomju laikos akadēmijā politekonomijā mācīja, ka bankas izvieto savu naudu ražošanā, lai pelnītu naudu. Toreiz tas tika interpretēts savādāk - sliktās bankas izvieto savu naudu pie labajiem ražotājiem, un tie, nabadziņi, nopūlas, lai saražotu naudu alkatīgajām bankām. Maģistratūrā arī pieredzējuši pasniedzēji norādīja, ka business jātaisa, izmantojot aizņemto kapitālu, bet savu naudu jāiemācās tērēt. Tā ir patiesība. Man ir radinieki, kuri Breša laikā, kad varēja aizņemties līdzekļus, lai attīstītu saimniecības, uzskatīja, ka labāk to darīt ar savu naudiņu tad, kad tā būs sapelnīta. Nopelnīsim, bet parādā nevienam nebūsim! Tā viņi, sūri grūti strādājot, neko nav nopelnījuši un saimniecība nav attīstīta. Protams, ir zināmi arī veiksmes stāsti, kad peļņa ir pietiekoši liela un uzņēmums var augt.

Kā tikt pie investīcijām - aizņemties no bankas, meklēt investorus? Kā pieņemt šos lēmumus?

Var izrādīties, ka laika ir par maz, lai sasniegtu izvirzītos mērķus ar pašu nopelnītu naudu, tādēļ ir vajadzīgs šis aizņemtais kapitāls, un ir vienalga, kur to aizņemties - no bankas, investoriem vai fondiem. Vienalga, kāds ir investīciju avots. Galvenais, lai tas ir legāls un nav negatīvas izcelsmes. Tas ļauj attīstīties pēc tās shēmas, pēc tā scenārija vai stratēģijas, pēc kuras tiek būvēts business. Pats galvenais - vai tu spēj pārliecināt savu investoru, ka business ir dzīvot spējīgs, un ieguldītā nauda ar uzviju atgriezīsies. Ja es attīstos, tad esmu konkurētspējīgs un aizņēmumu atdošu. Dalties pieredzē, varu teikt, ka izstrādājot stratēģiju, es pieņemu lēmumu, kā uzņēmums attīstīsies un cik naudas man ir nepiecie-

šams, lai to izdarītu. Tad sākās darbs ar bankām. Gāju un prasīju - man ir vajadzīga tik liela naudas summa, vai jūs man dosiet? Tas, ko lūdzu, tam laikam bija - O, o o! Man teica: "Tev nu gan ir atvēziens un vēriens!" Atbildēju - „Jā, man vajag tik un tik daudz, pretējā gadījumā tas, ko biznesa plānā esmu uzrakstījis, neīstenosies.” Ja darīt pa pusei, tad labāk neko nedarīt. Mēs ar banku vienojāmies par kopējo projekta summu un sadalījām to pa projekta realizācijas posmiem. Kaut arī pagājušajā gadā sākās dižķibeļi, mēs, paldies Dievam, finansējumu turpinājām saņemt un projekta kārtējo posmu spējam pabeigt.

Cik daudz naudas ir investēts jūsu uzņēmumā?

Kopējais investīciju apjoms ir 26 miljoni eiro. Šobrīd esam apguvuši aptuveni 24 miljonus. Vēl nedaudz, un savu izvirzīto mērķi būsīn sasnieguši. Diemžēl šī brīža dižķibeļi ir viens no faktoriem, ko mēs nevarējam paredzēt savā piecgades plānā. Tomēr mums ir jāiemācās šādas problēmas risināt. Nereti lietoju teicienu: "Ir problēmas - ir nauda!" Protams, tiem, kas prot problēmas risināt. Nav problēmu, nav naudas!

Aizņemoties tik lielu summu, ko jūs izmantojāt kā garantiju bankai?

Atkal ar labu vārdu jāpiemin MBA izglītība, jo tur mums bija *business case* - jaunuzceltais uzņēmums ir kā ķīla, kā garantija. Garants ir biznesa ideja un jaunizveidotā vērtība. Protams, ka mums nebija garanta 26 miljoniem, tādēļ par to kļuva projekts - tas, ko veidojam. Banka stingri kontrolēja, vai tas, ko mēs iegādājāmies, tur arī atrodas. Šī ideja no studiju laikiem kļuva par pamatu manai biznesa koncepcijai. Man nebija citu variantu, ar ko garantēt to, ko radīju. Acīmredzot man izdevās pārliecināt banku par to, ka ideja ir dzīvot spējīga, un tagad to apliecina dzīve.

Ja 70% no saražotā eksportējat uz Eiropu, tad nav grūti nokārtot saistības ar banku?

Jā, šogad tie būs 70 %. Latvija nav mūsu tirgus, tā domāju jau no pirmās dienas, bet darbiniekiem to teicu pēc diviem gadiem: "Eiropas Savienība ir tas tirgus, kur mēs būsīn un strādāsīn!" Eiropas Savienība ir iespēju valsts, kas ļauj mums pelnīt un attīstīties. Ja agrāk strādājām tirgū, kur bija 2 miljoni olu ēdāju, tad tagad cilvēku skaits Latvijā strauji sarūk, jo iedzīvotāji pārceļas dzīvot uz citām valstīm. Līdz ar to sarūk arī vietējais noieta tirgus. Mēs nevarām piespiest cilvēkus ēst trīs olas dienā - vienu no rīta, otru pusdienās un trešo vakarā, un te nelīdzēs nekādi mārketinga triki. Aizejot uz zemeņu lauku, sākumā var ēst ogas pilnām mutēm, bet pēc trijām dienām tās vairs nespēj ieēst un normāli strādāt. Līdzīgi ir ar olām. Tās jāpatērē tik, cik tās normāli ir patērējamas un ne vairāk, citādi pēc tam jūs vispār nepirksiet olas. Ko tad es darišu? Parunāji ar *Laimas* strādniekiem, cik daudz šokolādes viņi ēd. Droši vien, ka maz vai nemaz. Ir tikai divi produkti, ko cilvēks neatēdas - maize un kartupeļi.

Kādus pētījumus veicāt pirms ieiešanas Eiropas Savienības tirgū?

Esmu ļoti daudz braucis uz Eiropas Savienības valstīm un apmeklējis tur esošās ražotnes, pētīto darbību. Latvijas tirgum mēs pasūtījām AC *Nilsen* datus. Katram tirgum un katrai situā-

cijai ir atšķirīgi līdzekļi, ar kuriem sasniegt rezultātu. Nav viena modeļa vai shēmas, pēc kuras ir jārikojas.

Kas deva drosmi un pārliecību, ka Eiropas Savienības tirgos Latvijā ražotās olas tiks pirktas?

Ļoti vienkārši un pragmatiski - Latvijas tirgus samazinās no 2,3 miljoniem iedzīvotāju līdz... to neviens nezina... Kad iestājāmies Eiropas Savienībā, tās tirgus bija - 260 miljoni olu ēdāju, bet šobrīd jau tas ir - 400 miljoni, jo ir pievienojušās jaunas dalībvalstis. Tātad tagad mans, olu ražotāja, potenciālais tirgus ir 200 reižu lielāks. Man ir 200 reižu lielāks spēles laukums un iespējas. Tur es strādāju, spēlēju un konkurēju. Stratēģija kā vadītāja darba instruments ir būtībā apbrīnojami vienkārša - radīt konkurētspējīgu uzņēmumu! Kur nu vēl vienkāršāk! Manā gadījumā - Eiropas Savienībā konkurētspējīgu olu ražošanas uzņēmumu.

Domāju, ka Eiropas Savienībā netrūka līdzīgu uzņēmumu

Jā, to ir daudz, un tie ir krietni spēcīgāki par mums. Tāpēc es stratēģijā uzrakstīju jau pieminēto šķietami vienkāršo teikumu - konkurētspēja dod efektivitāti. Soli pa solim mēs šo mērķi sasniegsīn, un tad mums būs jauni mērķi. Tas nebūs tā - aizeju līdz kokam un brīnos, nesaprotu, ko darīt tālāk - gribēju šeit atnākt un atnācu, bet, ko nu? Esmu atnācis un esmu laimīgs? Nē, mēs visu laiku ejam un iesīn uz priekšu. Sākumā tas ir virtuāli, domās, definējot nākamo iedomāto attīstības posmu.

Vai pircējus mūsu olām Eiropas Savienībā bija viegli atrast?

Olas pārdodam Vācijā, Polijā, Itālijā. Pārdodam tajās valstīs, kur varam to darīt un par tādu cenu, par kādu varam pārdot. Protams, meklējot labāko cenu, nākas kaulēties. Galvenais ir cena, cena, cena! Šobrīd ieiešana jaunajos tirgos ir jau komplicētāka. Ja runājam biznesa stratēģijas terminos, tad mēs ieejam jaunā tirgū ar jau zināmu produktu. Vismazākais risks ir - zināms produkts zināmā tirgū, tātad - Latvijā. Nedaudz lielāks risks ir ar zināmu produktu doties uz jauniem tirgiem. Igaunijas tirgus mums jau ir zināms tirgus. Tāpat arī Lietuvas. Uzskatu, ka mūsu labākais tirgus ir Polija, jo tas ir liels un ietilpīgs - 40 miljoni potenciālo ēdāju. Ieejot jaunā tirgū, šodien nevienu neizbrīnīsi ar kaut ko īpašu - garšu buketi vai dizainu, vai vēl ar kaut ko. Mums ir jāiemācās no tā, ko darīja, piemēram, *Coca - Cola* vai *Nestle* vai citi grandī, kad ienāca mūsu tirgū. Viņi investēja tirgū, viņi nāca iekšā ar ļoti zemu cenu. Piemēram, *Danon* reklamās tikai tagad sāk runāt par pievienotām vērtībām, bet līdz šim vairāk nekā četrus gadus viņi investēja tirgū, lai atrastu pircēju. Tagad notiek dialogs ar pircēju par pievienotajām vērtībām, un cena pamazām tiek celta augšā. Ja viņi būtu ienākuši ar augstu cenu, tādu, kāda tā ir patiesībā, tad viņu vieta būtu tikai veikālā *Sky*, bet *Maximā* viņu preču nebūtu. Arī Eiropas Savienībā cilvēki nav gatavi pirkt olas par augstu cenu. Izstādēs ir citādi - visi staro: "O, cik garšīgi, cik, labi, kā man patīk!" Bet vai viņi to pašu saka, kad ieiet veikālā? Nē, tad viņi pērk to produktu, ko zina un saprot. Nav jābūt pārāk radošam, lai saprastu, ka cena strādā visur. Zema cena aicina pamēģināt. Lielās firmas pircējus aicināja - pamēģiniet, pamēģiniet un pierodiet! Pēc tam viņi paņem to, ko vēlas, kas ir ieplānots. Ražotājam sākumā vienmēr tās ir investīcijas tirgus iekarošanai. Protams, ka mēs gribam pārdot dārgāk un pelnīt vairāk.



Ko nozīmē – konkurētspējīgs uzņēmums?

Ko tas nozīmē? To, ka mēs esam gatavi strādāt ar viszemāko cenu visilgāko laiku. Nenoģībt, nezaudēt samaņu un strādāt. Tā ir konkurētspēja.

Pārdošanas tehnoloģijas ir speciālistu rokās. Ne jau man Polijā ir jāpārdod olas. Mums tur ir jābūt speciālistam, kas to dara, bet ar kādiem instrumentiem, kādā veidā, kādā secībā, tas ir viņa ziņā. Kopējā stratēģijā ir jābūt arī tirdzniecības stratēģijai, jo, ja nav tirdzniecības, tad nav biznesa. Preci izdalīt māk katrs muļķis, ja tikai tā nesmird un nerada apkārtējiem problēmas. Mēs skatāmies, kas notiek tirgū, un cenšamies strādāt labāk par konkurentiem.

Kā izvēlaties jaunus tirgus?

Mēs netirgojam tikai mazumtirdzniecībā un tikai dārgākajā tirgū, jo mums ir jāieņem maksimāli daudz naudas par saražoto olu daudzumu. Tādēļ savu produktu sadalām pa dažādiem tirgiem, mazinot riskus un neparedzētus faktorus, lai nepakļuptu. Var būt ļoti labs tirgus, un pēkšņi kādu faktoru ietekmē viss radikāli mainās. Nedrīkst visas olas turēt vienā groziņā! Jādiversificē tirgi un riski.

Kāpēc Latvijā ir tik maz uzņēmumu, kas ir konkurētspējīgi Eiropā?

Manuprāt, tādēļ, ka mēs domājam mietpilsoniski, kā maza tauta, maza nācija. Nesen biju Austrijā, un vietējais biznesmenis man saka, ka viņš pieder lielai nācijai ar mazu teritoriju. Vēsturiski Austrija bija ļoti liela. Viņš domā kā lielas nācijas pārstāvis, kas dzīvo mazā teritorijā. Mēs esam maza nācija, kaut arī dzīvojam salīdzinoši lielākā teritorijā. Un tā ir mūsu biznesa problēma, ka mēs baidāmies, neuzdrošināmies, nevaram. Mēs nevaram uzsākt biznesu, jo mēs simts reižu mēram un ilgi domājam. Un tad kaut ko darām, bet ir jau par vēlu, jo kāds cits ir aizsteidzies priekšā.

Kad investējāt ražošanas tehnoloģijās, kā uz to reaģēja darbinieki? Tās viņiem bija pārmaiņas, bet cilvēki tās nemīl.

Tas bija viens no sāpīgākajiem momentiem, jo ražošanas apjoms palielinājās par 2,5 reizēm. Investējot ražošanas tehnoloģijās, mēs cilvēku skaitu esam samazinājuši par 2,5 reizēm un plānojam samazināt līdz pat 3 reizēm. Ja sākumā uzņēmumā strādāja 450 cilvēki, tad tagad plānojam, ka paliks 150. Protams, darbinieki

ar to nav un nevar būt apmierināti. Mēs darām visu, lai uzņēmumā paliek vislabākie - tie, kuri ir gatavi strādāt komandā, saprot stratēģiju un galvenais, ir lojāli. Samazināt štatus nav ne viegli, ne patīkami, jo aiz katra cilvēka ir ģimene. Bet es esmu atbildīgs par biznesu un to, lai tie cilvēki, kas *Balticovo* strādā, būtu sociāli aizsargāti. Šobrīd mēs dzirdam, ka sakarā ar krīzi uzņēmumi samazina algas par 20 %, 30% un pat 40 %. Mēs rīkojamies pretēji un turpināsim samazināt darba vietu skaitu. Palikušie darbinieki strādās vairāk, bet algas mēs nesamazinām. Tās saglabājam, lai būtu motivācija, un mēs prasīsim kvalitatīvu darbu. Neprasām strādāt 20 stundas, bet gan kvalitatīvu darbu! Efektīvs darbinieks ir labs darbinieks. Kādreiz es domāju, ka jārada labi apstākļi, lai darbinieki labi strādātu. Efektīvs darbinieks ir labs ieguvums, un šādam darbiniekam ir jārada labi apstākļi. Strādāt kvalitatīvi nozīmēti ir lētāk. Risināt problēmas un novērst brāķus ir ļoti dārgi. Tie ir mani un mūsu uzņēmuma principi.

Sākumā, kad ieviesām jaunās ražošanas tehnoloģijas, kolektīvā bija negācijas, bet tagad darbinieki saprot šos jauninājumus. Protams, ceru, ka visi grib atrasties to 150 cilvēku vidū, kuri turpinās pie mums strādāt. Tie, kas strādā, ir sociāli aizsargāti, viņiem ir normāli darba apstākļi, regulāra darba alga, un, ja Dievs dos, būs arī dažādi bonusi. Es vēlos uzņēmumā panākt augstu darba efektivitāti. Var būt trīs darbinieki, un visi it kā strādā vienādi, tikai rezultāti ir dažādi. Mums nevajag, lai darbinieks strādā trīs reizes ilgāk, jo tas gluži vienkārši nav iespējams, un savienot vairākus darbus arī nevar tā, lai neciestu kvalitāte. Vienā no manām iepriekšējām darba vietām bija gadījums - nejausi atklāju, ka pie mums kāds darbinieks vienlaicīgi strādā par sargu un šoferi - dienā brauc ar mašīnu, bet naktī sargā. To uzzinājis, jautāju: "Kuru man atlaist pirmo, kadru daļas darbinieci vai šo šoferi - sargu?" Ja cilvēks strādā par daudz, tad skaidrs, ka viņš kvalitatīvi un efektīvi nedarīs ne vienu darbu, ne otru.

Vai investējat arī savos darbiniekos?

Šobrīd esam piedalījušies konkursā, un pie mums norit LIAA daļēji apmaksāta apmācība. Apmācām vadītājus svarīgos menedžmenta jautājumos. Sākām ar to, kā saliedēt komandu. Tā ir svarīga investīcija, kaut arī tiešā veidā es to nedabūšu tūlīt atpakaļ. Tas ir tāpat, kā neviens nesaprot, cik īsti uzņēmumam izmaksā darbinieks. Visiem liekas, ka tik, cik viņa darba alga. Daži domā, ka alga un nomaksātie nodokļi. Patiesībā - uz rokas saņemts 1 lats, bet otrs lats nodokļos un vēl 2 lati, ko uzņēmums iegulda visās pārējās lietās - apģērbos, telpās, darba vietās, materiālajā nodrošinājumā, inventārā un citur. Dažkārt to nesaprot arī uzņēmuma vadītāji. Tās arī ir investīcijas, radot jaunu darba vietu.

Kā darbiniekiem tiek komunicēta stratēģija?

Pēdējā gada laikā esmu ieviesis jaunu sanāksmi. Agrāk mums bija lielās plānošanas, bet tagad iekšējās komunikācijas sanāksme, kurā risinām stratēģiskos jautājumus un tikai tās problēmas, kas nerisinās. Tam, kas noris sekmīgi, laiku netērējam. To, kas notiek dienestu iekšpusē, arī nerisinām, tikai stratēģiskās lietas. Tādā veidā notiek pilnīga stratēģijas atspoguļošana. Kādam var būt liekas, ka tā ir laika tērēšana un viņam ir garlaicīgi, bet tas visiem ir vajadzīgs, jo ikvienam ir jābūt iesaistītam. Lai tas, ko runājam ir zināms arī tiešajiem darba darītājiem, lai nav atrautības, ka tur augšā kāds kaut ko runā, bet apakšā dara savādāk,

jo neko par vadības lēmumiem nezina. Katram darba darītājam kaut nedaudz ir jāsaprot un jāredz kopējais virziens. Pilnīga atrautība nereti rada nesaprotamu buksēšanu. Ar darbiniekiem ir jākomunicē. Mēģinām vienā stundā izrunāt visas aktuālās lietas. Tas ir vajadzīgs, jo man šķita, ka trūkst saiknes, un informācija netiek novadīta līdz darbiniekiem. Bija gadījumi, kad it kā runājām vienā valodā, bet pēc tam viedokļi atskan kaut kā savādāk. Tagad vienojamies, ko ar kuru terminu saprotam, lai izrunātais netiek traktēts savādāk un nerodas neprecīzas interpretācijas. Man nav vajadzīga kāda atskaite tikai tāpēc, ka man to vajag. Katram ieviestajam papīram ir jāatvieglo darbs un jāienes skaidrība, bet, ja tas traucē un neko nedod, tad man to nevajag. Un man nepatīk darbinieki, kas 10 ballu sistēmā strādā uz 3, 4 vai 5. Darbiniekam ir jābūt efektīvam, un lai tā būtu, viņam ir jāizprot uzņēmuma procesi un stratēģija. Pie mums, protams, regulāri notiek arī valdes un direktoru padomes sapulces.

Kāds ir vislielākais guvums no saņemtajām investīcijām?

Investīcijas sniedza mums to, ka šobrīd esam konkurētspējīgi un gatavi krīzei. Pareizi izmantotas investīcijas sniedz to, ka to pašu vienību tagad spējam saražot ar mazāku resursu patēriņu. Ja pareizi rīkojas, tad rezultāts ir un nevajag baidīties no lielām investīcijām. Ja šodien liela nauda šķiet 1 miljons, tad rīt tie būs 20 miljoni, bet pēc kāda laika 200 miljoni. Svarīgi, no kāda skatu punkta skatās uz sava biznesa attīstību. Kad uzsākām šo investīciju projektu, man likās, ka 20 miljoni ir kaut kas milzīgs, jo pirms tam lielākā investīcija, ko biju saņēmis, bija 500 000. Šobrīd domāju par projektu, kas izmaksās 150 miljonus.

Cik gados investētie līdzekļi ir jāatdod?

Tas ir mazsvarīgs jautājums. Galvenais, lai bizness ir spējīgs tos atpelnīt. Līdz šim Latvijā ar baudu un vieglprātīgi aizņēmāmies. Bijām raduši naudu paņemt un kaut kā investēt, daļu ieguldot skaistās lietās, kas nepelna neko, bet tikai patērē. Pēc tam vienā brīdī viss sagriežas otrādi, un tagad cilvēki jautā - bet kāpēc? Es taču visu darīju, strādāju. Ja nav sabalansēts līdzekļu izlietojums, tad nonākam tādā situācijā, ka nepelnām un nevaram atdot. Par to, ka daudziem šodien ir grūtības, nav jābrīnās, tāda ir biznesa kultūra un attīstība. Visi mēs zinām, ka tā var notikt. Atbildīgās amatpersonas nereaģēja, jo visiem tā bija labi un visiem tas pietika. Naudai ir jāpelna un ir jāveido process, kas spēj naudu atdot. Stratēģija ir nepieciešama pašam uzņēmējam un arī investoram, lai spētu pierādīt projekta dzīvotspēju. Tad darbosies modelis, kad biznesā ieguldi citu naudu, bet tērē savu nopelnīto. Par altruistiem un mecenātiem kļūstam tikai tad, kad kāds posms ir sasniegts. Investīcija ir viens no biznesa instrumentiem, kas ir cieši saistīts ar stratēģiju. Mums ir jāiemācās skatīties uz dzīvi ar makro skatu, jāspēj redzēt mazliet tālāk, nekā redz pārējie. Uzvarēs tas, kurš redzēs tālāk. Stratēģija ir ceļš, kas iet uz augšu un leju, uz augšu un leju. Katrā augstākajā punktā mums paveras cits apvārnis. Darba ņēmēji no biznesa cilvēkiem atšķiras ar to, ka otrie redz tālāk un vairāk nekā tikai to, kas priekšā.

Laiks ir vienīgais resurss, ko nevar ietekmēt. Laika mums ir tik daudz, cik ir, tādēļ dzīvosim drosmīgi un atbildīgi. **BP**

Eiropas Savienības struktūrfondi – iespēja uzņēmumu attīstībai

Šobrīd uzņēmumiem gandrīz vienīgā iespēja savu projektu realizēšanai ir Eiropas struktūrfondi. Tos vajadzētu izmantot arī tiem, kas nolēmuši mainīt savu darbību. Tā ir reāla nauda, kas Latvijai pienākas. Jautājums ir par to, vai mēs pratīsim šo naudu paņemt.

Kā nolēmāt dibināt uzņēmumu, kas palīdz uzņēmējiem saņemt Eiropas Savienības fondu līdzekļus?

Kopš 1998.gada septiņus gadus dzīvoju un strādāju Čehijā, Prāgā. Toreiz man bija līgums ar Dānijas konsultāciju kompāniju, un es strādāju par projektu ekspertu, kas kopā ar citiem ekspertiem no dažādām ES dalībvalstīm Eiropas Komisijas uzdevumā atlasīja projektus finansēšanai un uzraudzīja to ieviešanu. Mēs vadījām Pārrobežu sadarbības programmu Centrālajā un Austrumeiropā - 12 kandidātvalstīs. Dzīvojot Prāgā, sabiedriskā kārtā pārstāvēju (Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru (LIAA) Čehijā, neilgu laiku strādāju mūsu vēstniecībā ar Latvijas eksporta un investīciju piesaistes lietām. Dāņi ierosināja dibināt uzņēmumu, kurš Latvijā varētu darboties ar Eiropas fondiem un ar to

vadību. Tā 1999.gadā 15.jūlijā Latvijā tika reģistrēts SIA *EUROPROJECTS*. Savu darbību uzņēmums uzsāka Prāgā, apkalpojot valdības un biznesa delegācijas, kas brauca no Latvijas un otrādi - palīdzējām čehiem ienākt Latvijas tirgū. Pirms četriem gadiem atgriezās Latvijā un centos turpināt darbu *EUROPROJECTS*, izmantojot pieredzi, ko ieguvu, strādājot un dzīvojot Eiropā. Man nekad nav bijis mērķis mūžīgi palikt ārpus Latvijas.

Vai arī šobrīd palīdzat uzņēmējiem dibināt starptautiskus kontaktus?

Atrodoties Prāgā, mēs bijām tur uz vietas, pārzinājām uzņēmumus Centrāleiropā un varējām palīdzēt ienākt jaunajos tirgos gan latviešiem, gan čehiem, gan ungāriem. Šobrīd palīdzam dibināt



Lidija Škoļņa

kontaktus tiem, kas domā par investīcijām un ES fondu līdzekļu piesaisti starptautiskajiem projektiem, tai skaitā kopuzņēmumiem.

Jūs esat aktīvi iesaistījusies procesos, lai aizstāvētu uzņēmēju intereses. Kādi tie ir?

Jā, pirms gada es aktīvi iesaistījos *Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras* darbā (LTRK), jo uzskatīju, ka kaut kas ir jāmaina Latvijā, nevar vairs turpināt darboties tādā biznesa vidē kā līdz šim. Tagad LTRK man ir vairāki amati un ļoti daudz sabiedriska darba, jo vēlos panākt reālas izmaiņas un aizstāvēt uzņēmumu intereses. Neviens cits to nevar izdarīt labāk par mums pašiem – Latvijas uzņēmējiem. 2008.gada beigās, kad ieraudzījām Latvijas valdības nerealās prognozes 2009.gada attīstībai, pamatojoties uz kurām valdība plānoja budžetu, kā arī parakstīto vienošanās ar SVF, kur bija paredzēta nodokļu palielināšana, bet nekas netika teikts par to, kā atbalstīt uzņēmējdarbību, sapratām, ka pie darba jāķeras pašiem. Izveidojām Uzņēmēju plānu. Tas aptver LTRK uzņēmumu priekšlikums uzņēmējdarbības vides uzlabošanai. Dzīves pieredze Eiropā man ir iemācījusi, ka nedrīkst stāvēt malā, procesos ir jāiesaistās un droši jāpauž savs viedoklis. LTRK ir tā organizācija, kurā visi uzņēmumi sēžas pie viena galda, strīdas un vienojas, panākot vienotu pozīciju sarunām ar valsts varas

un pārvaldes institūcijām. Nav viegli, bet tas ir iespējams. Ar vienotu viedokli mēs esam stiprāki, un arī valsts varas un pārvaldes institūcijām ir vieglāk strādāt, kad ir nopietns sarunu partneris. Darbošanās *Kamerā* veicina sadarbību pat starp konkurējošiem uzņēmumiem. Arī man blakus sēž mūsu uzņēmuma konkurenti no citām konsultāciju un IT firmām, bet mēs kopā mēģinām izveidot labvēlīgus apstākļus ne tikai katrs sev, bet visiem kopā. Sadarbībā rodas virsvērtība – tā ir *Kameras* misija. Ja nevarēsim vienoties savā starpā un skriesim pie valdības ar dažādiem viedokļiem, tad darbosies princips “skaldi un valdi”. Tas nebūs ieguvums ilgtermiņā nevienai pusei.

Mēs zinām, ko mēs gribam, mēs strīdamies par to, kā mēs to gribam. Mācāmies savā starpā saskaņot viedokļus un iziet ar vienu kopīgu viedokli uz āru. Tehniski daudz labāk esam iemācījušies aizstāvēt savas tiesības varas koridoros, un mūsu balsi sāk respektēt.

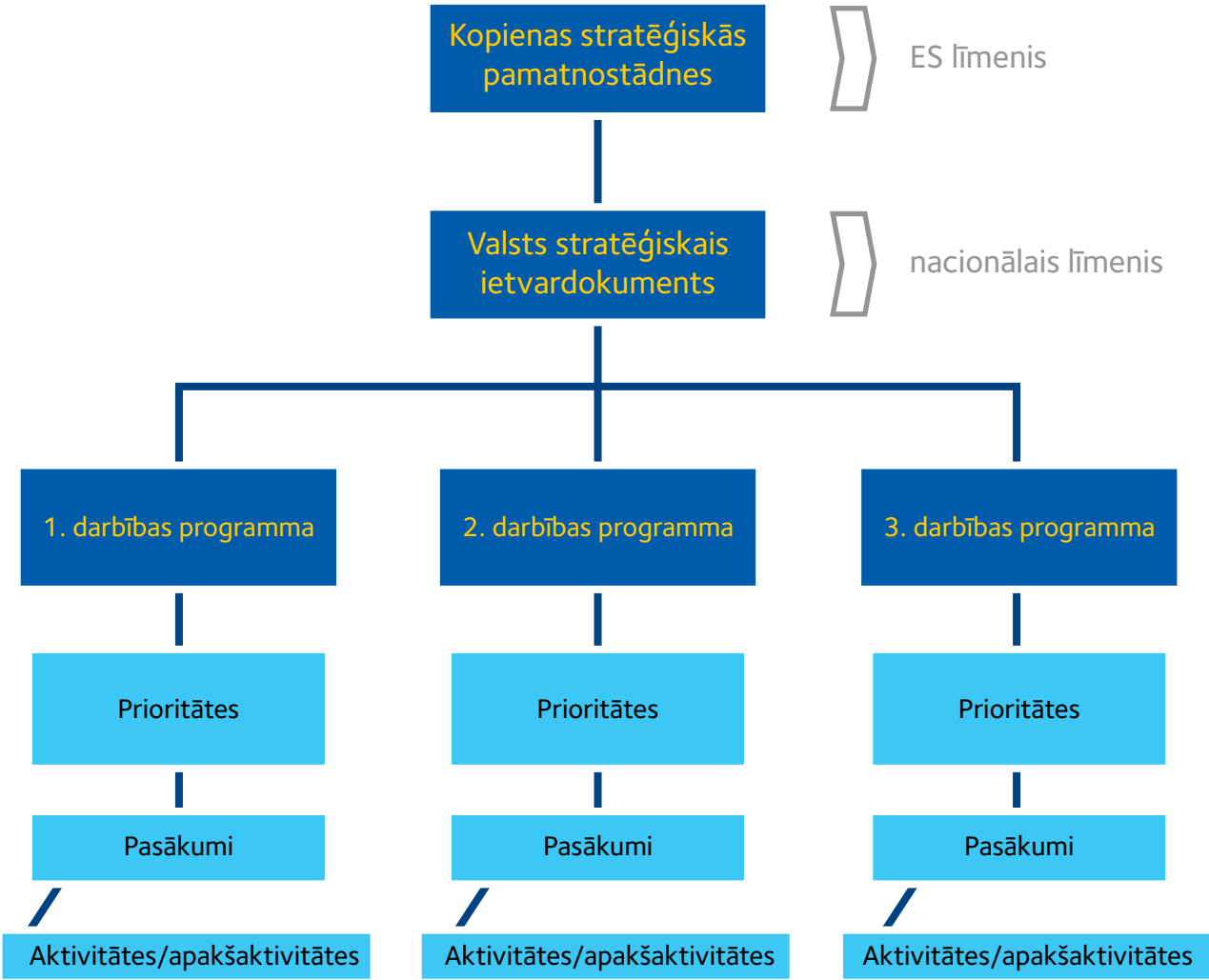
Mans hobijs ir inovācijas. Līdz ar to visādā veidā atbalstu uzņēmumus, kas domā par inovācijām. Un ne tikai uzņēmumus. Pirms dažiem mēnešiem izstrādājām un iesniedzām projektu Baltijas jūras reģiona attīstības programmai, kurā Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra ir vadošais partneris. Projekta ideja virmoja gaisā kā Latvijā, tā arī ārpus tās apmēram divus gadus. Bet viss sākās ar to, ka es kā starptautiskais eksperts kopā ar dā-

ņiem piedalījos vienā ES finansētajā projektā, palīdzot Krievijas pašvaldību kongresam izveidot inovāciju centru. Viens no maniem uzdevumiem bija uzņemt delegāciju no Krievijas, parādot inovācijas Latvijas pašvaldībās. Delegācija tikās ar toreizējo Krievijas vēstnieku Latvijā - Kaļuzņiju un stāstīja par projektu. Vēstnieks ļoti ieinteresējās un teica, ka vēstniecība domā par Krievijas inovāciju centra izveidi Eiropā. Kāpēc gan tas nevarētu būt Latvijā? Un tā sākās... Kā jau vienmēr politikā nekas nenotiek ātri. Primakova, Rudaševska vizīte Latvijā, Krievijas-Latvijas Sadarbības padomes izveide. Līdz praktiskām lietām centra izveidē tā arī nenonāca, ja neskaita dažus dokumentus. Strādājot ar fondiem, esmu pieradusi domāt naudas piesaistes kategorijās. Un tā radās ideja par projekta iesniegšanu Baltijas jūras reģiona programmas finansējumam. Žaneta Jaunzeme LTRK atbalstīja, Jevgēnijs Tihonovs Krievijas vēstniecībā arī, Baltkrievijas vēstniecība darīja visu, ko varēja, Edgars Skuja, mūsu vēstnieks Krievijā - bez šiem un daudziem citiem cilvēkiem nekas nesanāktu. Vairākkārt braucu uz St.Pēterburgu, lai atrastu partnerus pierobežā, jo Maskavas partneri uz šo programmu pieteikties nevarēja, lai gan Krievijas Tirdzniecības un rūpniecības palātas cilvēki atbalstīja manas aktivitātes. Devos uz semināru Vācijā, kur atrodas programmas sekretariāts, iepazinos ar noteikumiem un nodibināju kontaktus ar sekretariāta darbiniekiem. Projekta sagatavošanas laikā izveidojās

ļoti laba sadarbība ne tikai ar LIAA vadību, bet arī ar partneriem no Latvijas, Krievijas, Baltkrievijas un Vācijas. Tas patiešām bija komandas darbs! Pat vācieši, kas parasti ir ļoti punktuāli, šoreiz strādāja brīvdienās, lai paspētu sagatavot vajadzīgos dokumentus. Ko gan es varētu izdarīt bez savas komandas *EUROPROJECTS*? Īpaši - Benitas Rugaines un Kristīnes Lapiņas, Joahima Veha, Maksima Burija, Ruslana Škoļnija, kas darīja visu iespējamo un neiespējamo, lai projekts būtu labā kvalitātē un savlaicīgi iesniegts. Es sapratu, ka arī LIAA cilvēki - Andris Ozols, Aija Jaunzeme, Māris Elerts, Ieva Stumpe, Viesturs Zeps, (pavisam ne kā ierēdņi), kad vajag, prot koncentrēties un pastrādāt ārpus darba laika, un ar viņiem sanāk ļoti laba komanda! Tagad visi nepacietīgi gaidām atbildi par naudas piešķirumu mūsu projektam "*Baltic Innovation Center (BaltIC) - a Transnational Innovation Center Network for Sustainable Development of the Baltic Sea Region*".

Kā notiek Eiropas fondu līdzekļu sadale Latvijā?

Latvijai ir pieejami daudz dažādi Eiropas fondi. Es runāšu tikai par diviem ES struktūrfondiem - Eiropas Reģionālās attīstības fondu (ERAF) un Eiropas Sociālo fondu (ESF) - un Kohēzijas fondu. Papildus tam Latvija saņem finanšu līdzekļus arī Eiropas Kopienas iniciatīvu *Equal* un *Interreg* ietvaros, kā arī piedalās dažādās citās ES finansētās programmās. Lauksaimniecības un ziv-



saimniecības nozares atbalstu 2007. – 2013.g. periodā koordinē Zemkopības ministrija, administrējot Eiropas Lauksaimniecības fondu lauku attīstībai (ELFLA) un Eiropas Zivsaimniecības fondu (EZLF).

Galvenais valsts vidēja termiņa plānošanas dokuments 2007. – 2013. gadam ir Valsts stratēģiskais ietvardokuments, kas nosaka kopējo ES fondu apguves stratēģiju, bet plānošanas dokumentāciju veido arī trīs darbības programmas un darbības programmu papildinājumi, ar kuru palīdzību tiek vadītas ES fondu investīcijas Latvijā.

ES fondu vadību Latvijas normatīvo aktu sistēmā regulē Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības likums un 26.06.2007. MK noteikumi Nr.419 "Kārtība, kādā Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadībā iesaistītās institūcijas nodrošina plānošanas dokumentu sagatavošanu un šo fondu ieviešanu".

Kā jau minēju, Latvijā fondi ir sadalīti trijām darbības programmām (DP):

1. Cilvēkresursi un nodarbinātība (finansē ESF);
2. Uzņēmējdarbība un inovācijas (finansē ERAF);
3. Infrastruktūra un attīstība (finansē ERAF un KF).

Uzņēmēji var iesniegt savus projektu 1.DP un 2.DP programmām; 3.DP ir paredzēta publiskajam sektoram, un te uzņēmumi var gūt labumu, piedaloties publiskajos iepirkumos. Katrai darbības programmai ir savas prioritātes, ielānāti pasākumi un aktivitātes/apakšaktivitātes konkrētajā darbības programmā paredzēto mērķu sasniegšanai. Aktivitātes/apakšaktivitātes ir atbalsta programmas (ap 150 kopā), kurās tiek iesniegti projektu iesniegumi. Katras aktivitātes ieviešanai tiek izstrādāti Ministru kabineta noteikumi, kas nosaka kārtību ES fondu atbalsta saņemšanai konkrētajā atbalsta programmā, piemēram, "Ārējo tirgu apgūšana - ārējais mārketingis".

Ja atskatās uz iepriekšējo plānošanas periodu un izvērtē 2004.-2006. gada ES fondu līdzekļu izmantošanu, tad ir pārlicība par to, ka Eiropas fondu līdzekļi tika izmatoti pārdomāti - bija būvniecības bums un tika atbalstīti daudzi būvmateriālu, piemēram, betona ražotāju projekti. Lauksaimniecības nozarē Eiropas nauda joprojām tiek dota saimniecībām, kurās bija vairāk par 50 govīm. Šobrīd tie uzņēmumi, kas attīstīja betona maisīšanas sistēmas, stāv dikstāvē. Lietuvieši brauc pie mums pirkt govīs un jautā: "Kas pie jums notiek? Jums taču tika piešķirta Eiropas nauda piensaimniecības attīstībai, bet jūs pārdodat govīs?" Mūsu valsts politikā vērojama pilnīga nekonsekvence. Rodas sajūta, ka mēs ļoti neefektīvi un nepārdomāti izmantojam Eiropas struktūrfondu naudu, nesaistot to ar valsts attīstības prioritātēm, jo tādu mums vienkārši nav. Netiek vērtēts tautsaimniecības ieguvums no izlietotās naudas. Lai atskaitītos Eiropas Komisijai par paveikto, tiek uzrādīts iepirkto tehnoloģisko iekārtu daudzums, nevis analizēta jaunas ražošanas ietekme uz valsts kopproduktu. Plānošanas dokumentos mērķus gan esam sarakstījuši. Lai analizētu ES fondu ietekmi uz valsts kopproduktu, vispirms vajadzētu izvērtēt konkrēta uzņēmuma ieviestā projekta ietekmi uz paša uzņēmuma darbību, jānovērtē ietekme konkrētajā pašvaldībā, reģionā, valstī. Uzņēmums taču darbojas konkrētā teritorijā, iepērkot jaunas iekārtas gatavo speciālistus, kas strādās jaunajā ražotnē, samazina vai palielina darbinieku skaitu, eksportē savu produktu vai pārdod to vietējā tirgū. Vēl pirms dažiem gadiem atbalstījām

būvniecības nozari, tagad tā vairs nav mūsu prioritāte, un ES fondu ieguldītie līdzekļi nedod plānoto atdevi. NVA pārkvalificē bezdarbniekus, piespiežot tiem iet kvalifikācijas kursus, par kuriem tiek samaksāts no ES fondiem. Mācību programmas piedāvā dažādi uzņēmumi Latvijā, taču bezdarbnieks nevar izvēlēties sev piemērotu, viņam jāiet tādosursos, kurus viņam ir nopirkusi NVA, kaut arī tie nekādā veidā nav saistīti ar cilvēka nākotnes plāniem un ne vienmēr ir pietiekoši kvalitatīvi. Gan paši bezdarbnieki, gan arī darba devēji bieži nav apmierināti ar iegūto kvalifikāciju. Loģiski būtu, ja pieaudzis cilvēks, kuram pienāktos kvalifikācijas celšana, pats izvēlētos, kādas prasmes apgūt, un sadarbībā ar uzņēmumu, valsts pārvaldes iestādi vai NVO, šos mērķus abpusēji saskaņojot – izvēlētos programmas, kuras jāapgūst. Jānod iespēja cilvēkam, kurš grib celt savu kvalifikāciju – izvēlēties, ko viņš mācās un kur – Latvijā vai ārzemēs, praktiskās iemaņas vai jaunu tehnoloģiju. Jāmācās ir tas, kas nepieciešams, nevis kaut kas, lai tikai izmantotu ES fondu naudu.

Man ir radies priekšstats, ka ļoti aktīvi un enerģiski uzņēmumu vadītāji tiek pie Eiropas naudas, bet rodas problēmas, jo viņiem nav zināšanu, viņi ir speciālisti savā jomā, bet ir slikti vadītāji. Jā, viņi ir līderi, bet viņiem nav vadības prasmju un zināšanu. Tādēļ, neraugoties uz investīcijām, viņu nekompetences dēļ uzņēmumi agri vai vēl bankrotē. Manuprāt, ja nebūtu šīs krīzes, vienalga daļa uzņēmumu bankrotētu, jo viņi ir viegli dabūjuši naudu no Eiropas, bet neprot ar to racionāli rīkoties un mūsdienīgi vadīt uzņēmumu.

Uzņēmuma bankrots nav jāuztver traģiski. Uzņēmīgs cilvēks var mēģināt tik ilgi, kamēr viņam beidzot izdodas atrast savu nišu biznesā un, darbojoties pašam, daudz ko iemācīties. ES fondu atbalsts ir jādod arī jauniem uzņēmējiem, bez pieredzes, tikai mazākā apmērā, lai šo līdzekļu zaudēšanas risks ir mazāks. Tāda programma ir. Tomēr, ja runa ir par lieliem projektiem un lieliem atbalsta summām, tad ir ļoti nopietni jāvērtē, vai ieguldītā ES fondu nauda tiks racionāli izmantota un dos ieguldījumu gan uzņēmuma, gan tautsaimniecības attīstībā. Jāmācās ir arī pieredzējušiem uzņēmumiem, ne tikai jauniem. Uzņēmuma vadītājiem un īpašniekiem arī ir jābūt. Piemēram, Kalifornijā ir tāda sistēma, ka uzņēmēji, kas ir beiguši aktīvā biznesa gaitas un devušies pensijā, ar bezmaksas padomiem palīdz tiem uzņēmējiem, kas tikko sāk darboties. Mums arī tā vajadzētu darīt. Ja ir runa par ES fondiem, tad, lai uzņēmējs, kam nav pieredzes, varētu saprast, kas ir ES fondu finansēts projekts un kā tas ietekmēs uzņēmuma darbību kopumā, es ieteiktu apmeklēt kādu no tirgū piedāvātajiem mācību kursiem. Protams, tie ir maksas kursi, tostarp arī mūsu – *EUROPROJEKTS* kursi, lai saprastu, kas ir projekts, kādas izmaiņas jāgaida organizācijā. Divas dienas kursiem var atrast jebkurš uzņēmuma vadītājs. Esam vadījuši korporatīvos kursus par šo tēmu, tas nozīmē, ka mācību grupa tiek izveidota tikai no viena uzņēmuma pārstāvjiem. Tādā kursā piedalījās visi projektā iesaistītie, sākot ar uzņēmuma un projekta vadību, beidzot ar projekta sekretāri. Jāsaprot, ka projekts ir atsevišķs organizatorisks veidojums uzņēmuma iekšienē, ar saviem resursiem, tai skaitā savu finansējumu, saviem cilvēkiem un to hierarhisko struktūru, savu ciklu un saviem mērķiem, līdz ar to projekta vadībai jābūt nodalītai no uzņēmuma vadības. Uzsākot

projektu, visiem uzņēmumā strādājošiem ir jābūt gataviem pārmaiņām un jābūt gataviem sagaidīt rezultātus.

Kādas grūtības uzņēmējiem rodas, ieviešot Eiropas projektus?

Pirmkārt, ir jāsaprot, kas ir projekts un kādas izmaiņas tas radīs organizācijā. Tās nebūs mazas. Otrkārt, – pats projekts. Projekta izstrāde, projekta vadība, atskaitīšanās – pareizi pēc metodikām, regulām un tiesību aktiem. Ir jābūt zināšanām un iemaņām, dažkārt intuīcijai, kas ir cilvēkiem ar lielu pieredzi darbā, lai pareizi novadītu visu projektu, lai sasniegtu rezultātu, kas tiešām ir nepieciešams uzņēmumam. Uzsākot projektu, uzņēmuma vadībai jāpieņem lēmums, vai pašiem uzņēmumā nodarboties ar projekta izstrādi un vadību, vai uzticēt to konsultantam. Kritērijs ir viens abos gadījumos – kvalifikācija. Es arī varu izaudzēt ābolu savā dārzā, bet kvalitatīvi to noteikti izdarīs dārznieks, un dārznieka audzēto ābolu būs vieglāk un par lielāku naudu pārdot tirgū. Un tad ir jāizvēlas, vai šo “dārznieku” pieņemt darbā savā uzņēmumā, vai pasūtīt ābolus lietpratējam. Pie tam, uzņēmumā diez vai būs izdevīgi algot vairākus projektu ekspertus, labā konsultāciju kompānijā katrs eksperts kvalificējas uz savām programmām, redz projektus salīdzinājumā, viņam ir pieredze par jau izvērtētajiem un ieviestajiem projektiem citos uzņēmumos. Projekta izstrāde ir mijiedarbība. Ja uzņēmējs domā, ka, nododot konsultantam rakstīt projektu, pietiks ar minimālu informāciju, tad arī rezultāts būs tāds, kas visticamāk uzņēmēju neapmierinās. Jābūt ļoti ciešai mijiedarbībai, sadarbībai, diskusijai. Pirmkārt, lai konsultants saprastu, ko tad uzņēmējs īsti grib sasniegt, otrkārt, lai būtu pieejami visi nepieciešamie dati. Tā ir ļoti cieša sadarbība, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Jāatceras, ka fondu nauda uzņēmuma kasē ienāks tikai tad, ja būs pareizi uzrakstīts projekta iesniegums, pareizi un laikā īstenots projekts un pareizi sakārtota projekta dokumentācija un grāmatvedība, uzrakstītas un savlaicīgi iesniegtas projekta atskaites. Bieži vien arī mūsu praksē ir tā, ka uzņēmums atrod līdzekļus, lai samaksātu konsultantam par projekta izstrādi, bet nedomā par to, kas un kā šo projektu ievieš. Cer, ka gan jau paši kaut kā tiks galā. Jāatceras, ka tā tomēr ir papildus slodze un ne vienmēr pašiem ir izpratne par to, kas tad ir projekts. Man ar kursu dalībniekiem parasti ir ļoti interesanta diskusija par to, kas ir projekts un kas nav. Reti kurš ir spējīgs nosaukt visas projekta pazīmes.

Kas tad ir projekts?

Projekts ir aktivitāšu kopums, kuru raksturo šādas pazīmes:

- unikalitāte;
- iepriekš formulēts mērķis;
- laikā definēts sākums un beigas;
- finansiālo, materiālo un cilvēkresursu ierobežojums;
- specifiska projekta organizācija.

Projektā nedrīkst trūkt neviena no iepriekšminētajām pazīmēm. Piemēram, visiem pazīstamās *Gaismas pils* ideja nav projekts, jo nav vienas ļoti būtiskas pazīmes – naudas! Ja nav naudas, nevaram izplānot, cik laika vajadzēs tā īstenošanai, kādus un cik cilvēkus iesaistīsim un kāda būs darba organizācija. Mēs visi redzam, ka līdz šim brīdim objekts stāv nepabeigts. Tātad, *Gaismas pils* ir laba projekta ideja, bet tas joprojām nav projekts. Jebkuru projektu var īstenot vairākās stadijās. Bet tad katrai stadijai, lai to

uzskatītu par projektu, ir jābūt visām iepriekšminētajām projekta pazīmēm – saviem finanšu materiāltehniskiem un cilvēku resursiem, kas ir apvienoti vienotā projekta organizācijā, kā arī laika grafikam. Šīs lietas ir jāatšķir un jāņem vērā. Uzņēmējiem jāsaprot, ka, projekta vadība nav viens un tas pats, kas uzņēmuma vadība. Es uzskatu, ka projekta vadību nevar savienot ar uzņēmuma vadību, ja vien uzņēmuma vadīšana nav viens atsevišķs projekts. Ir jābūt cilvēkam, kas ir projekta vadītājs, un atsevišķi nodalītai cilvēku grupai, kas ar to nodarbojas. Uzņēmuma grāmatvedis var noteikt laiku, piemēram, vienu stundu dienā strādāt par projekta grāmatvedi, bet viņam jāņem vērā tas, ka no organizācijas viedokļa viņš būs pakļauts diviem vadītājiem – par uzņēmuma grāmatvedību uzņēmuma vadītājam, par projekta grāmatvedību – projekta vadītājam. Ja projekts ir mazs, tad uzņēmuma darbinieki var tikt iesaistīti projekta organizācijā uz nepilnu slodzi. Ja uzņēmējs pie kāda konsultanta ir izstrādājis projektu, tad prātīgāk būtu arī turpināt sadarbību, lai šis konsultants palīdz ieviest, jo viņš zinās, kā tam jārealizējas izstrādes laikā, kā sasniegt rezultātu. Projekta vadītājam nav obligātas ražošanas zināšanas, projekta vadītājam jāzina projekta vadības teorija un prakse. Viņa palīgs var būt ražošanas direktors vai būvdarbu uzraugs.

Vēl, manuprāt, problēma ir tā, ka Latvijā daži projekti ir sadalīti vairākās daļās, un tad notiek pārklāšanās vai tieši otrādi, pēc būtības vienam projektam paredzētie līdzekļi ir sadalīti pa vairākām darbības programmām.

Vai Eiropas līdzekļu piešķiršanas sistēma Latvijā ir racionāla?

Protams, ka nav!!! Lai 7 gadu laikā sadalītu 4,5 miljardus eiro, mums ir pieņemti darbā un ar fondu praktisko vadību nodarbojas 20 dažādas ministrijas un aģentūras un kur vēl pats Ministru kabinets un Saeima, kuriem ir jāizskata un jāpieņem vairāki simti tikai ar ES fondu līdzekļu sadali saistītie tiesību akti. Iedomājieties, cik daudz laika tiek patērēts saskaņošanai!!! Esam izveidojuši tādu sistēmu, ka mums nekad nepietrūks darba, to apkalpojot. ES fondu administrēšanai ir ieplānoti 94 miljoni eiro, kas ir tikai 4 reizes mazāk nekā visām uzņēmējdarbības atbalsta programmām. Vai jūs domājat, ka tas ir racionāli? Parēķiniet klāt vēl tos administratīvos un citus izdevumus, kas rodas projektu iesniedzējiem! Nozīmīga uzrakstīto projektu daļa tā arī paliek uz papīra, jo projekti netiek apstiprināti, bet resursi sagatavošanai tiek tērēti ... un vēl ir sistēmas efektivitātes pētījumos iesaistītie cilvēki, kas intervē, analizē un raksta ziņojumus... Līdz ar to LTRK Uzņēmēju plānā tika piedāvāts izveidot vienotu, lētu un efektīvu ES fondu vadības sistēmu Latvijā, uz ko jau atsaucās Finanšu ministrija ar *“Par priekšlikumiem Eiropas Savienības fondu apguves vienkāršošanai un Eiropas Savienības fondu vadības nodrošināšanā iesaistīto institūciju darbības pārskatīšanu”*, kuri šobrīd ir nodoti sabiedrības apspriešanai.

Nākošo problēmu es identificētu, nosaucot to par **horizontālas pieejas trūkumu ES fondu sadalē** Latvijā. Latvijas pieeja, plānojot ES fondu naudas sadali, parādās 3 izveidotajās darbības programmās, nosakot katrai no tām savas prioritātes. Katra ministrija nodarbojas ar savas nozares attīstību un lemj, kas konkrētās nozares attīstībai nepieciešams vairāk – institucionālās kapacitātes celšana vai reālo problēmu risināšana, un kurus risinājumus finansēt no kādiem finanšu resursiem. Pie šāda ES fondu

sadalījuma pazūd horizontālais efekts. Piemēram, cilvēkresursu kapacitāti paredzēts stiprināt 1.DP- *Cilvēkresursi un nodarbinātība*, bet darba vietas mēs veidojam ar 2.DP - *Uzņēmējdarbība un inovācijas programmu*, atbalstot uzņēmējdarbības attīstību. 3.DP *Infrastruktūra un attīstība* paredzam veidot nepieciešamo infrastruktūru. Šīm programmām nav savstarpējās saskarsmes, par to ieviešanu ir atbildīgas dažādas ministrijas. Latvijā tās ir pārāk politizētas un nošķirtas, nav sadarbības ministriju starpā, kur nu vēl ES fondu apgūšanā. Ko mēs Latvijas iedzīvotāji dabūjam rezultātā? Infrastruktūra tiek veidota, nesaistot to ar uzņēmējdarbības atbalstu, stāv daudz tukšu ar ES fondiem izveidotu biznesa inkubatoru, bet, ja ražotājam vajag, infrastruktūru pašvaldībai nav un nav iespēju to nodrošināt. Izglītības ministrija veic pētījumus, kas nav vajadzīgi Latvijas industrijām, māca tādus speciālistus, kādi nav vajadzīgi tirgū, Labklājības ministrija kopā ar NVA pārkvalificē bezdarbniekus ar mērķi iztērēt piešķirto naudu un atskaitīties Finanšu ministrijai. Un tā reģionu attīstības stratēģijas mokās ar naudas trūkumu, bet ES fondu lielā nauda tiek ieguldīta neracionāli. Citās valstīs, piemēram, Čehijā reģionu attīstības programmu izveide un reģionālā pieeja ES fondu sadalē dod daudz lielāku efektu atsevišķās teritorijas un līdz ar to arī valsts attīstībai kopumā.

ES fondu līdzekļu koncentrēšana valsts attīstības mērķu sasniegšanai – tā ir vēl viena problēma.

Jāsaprot, ka ES fondi nav vienkārši ES dāvana Latvijas budžeta papildināšanai. Tie ir piešķirti Latvijai ar konkrētu mērķi. Kas traucē koncentrēt līdzekļus? Slikti izveidotā sistēma. Pirmkārt, Latvijai nav valsts attīstības programmas! NAP (Nacionālās attīstības plāns) ir vēlējumu grāmata ar cilvēku pirmajā vietā. **Attīstības programma būtu jāveido, nosakot Latvijas stratēģiskās prioritātes un saskaņojot tās ar Latvijas reģionu attīstības stratēģijām.** Kā noteikt stratēģiskās prioritātes? Jāieskatās vēsturē un jāatbild uz jautājumu - par ko te karoja zviedri, vācieši, krievi? Kas interesēja Krievijas caru Pēteri I Latvijā? Kādas intereses Latvijā ir ASV, ES dalībvalstīm šodien? Kas interesē bijušo PSRS valstu, ķīniešu, brazīliešu, afrikāņu un citas delegācijas, kas te ierodas? Kādā reģionā atrodas Latvija un kādas ir citu Baltijas Jūras reģiona valstu attīstības stratēģijas? Kādas prioritātes ir noteiktas Latvijas reģionu attīstības programmās? Kur iegulda naudu ārvalstu un vietējie investori? Kad atbildēsim uz šiem jautājumiem, tad sapratīsim, kādām nozarēm Latvijā jābūt prioritārām, identificēsim problēmas un spēsim saprast un aprēķināt, kādai jābūt infrastruktūrai, kādi un cik cilvēki nepieciešami, kā arī, cik daudz naudas mums vajag, lai šādu stratēģiju īstenotu. Vienu daļu no identificētajām problēmām atrisināsim ar ES fondu naudu, to piešķirot tikai tādiem projektiem, kas orientēti uz gala mērķi un saskan ar ES izvirzītajām prioritātēm - inovācijas, nodarbinātība, infrastruktūra. Tam tad arī būtu jābūt katra iesniegtā projekta vērtēšanas galvenajam kvalitātes kritērijam - projekta ieguldījums kopējā mērķa sasniegšanā.

Kā šis process ir organizēts citās valstīs?

Esmu pētījis citu valstu pieeju, kā darbības programmas izveido un kā sadala. Tā kā es Čehijā nostrādāju septiņus gadus, tad zinu šīs zemes valsts pārvaldes un pašvaldību sistēmu, uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu, arī čehu mentalitāti - ar mazāku piepūli

dabūt lielāku efektu. Man likās interesanti uzzināt, kā tad viņi ir šo sistēmu izveidojuši. Protams, Latvija un Čehija ir dažāda lieluma valstis. Ja ES fondu atbalstam kvalificējas visa Latvijas teritorija kā viens *NUTS II reģions ES valstu sadalījums reģionos pēc noteiktiem kritērijiem, tad Čehijā atbalstam kvalificējas vairāki NUTS II reģioni (7). Līdz ar to Čehija var veidot reģionālās darbības programmas. Mūsu Finanšu ministrija uzskata, ka Latvijā sīkāk skaldīt darbības programmas pa NUTS III reģioniem nav jēgas. Viņuprāt, tas tikai palielinātu administratīvo aparātu un radītu nevajadzīgus sarežģījumus un laika tērīnu, piemēram, pārdalot finansējumu starp programmām, reaģējot uz ekonomiskās situācijas izmaiņām. Es neesmu pārliecināta, ka tā ir pareiza pieeja, vēl jo vairāk tāpēc, ka starp ministrijām valsts līmenī nav horizontālās sadarbības, fondu sadalē veidojas resoriska pieeja - katra ministrija cīnās par savu maku. Un ne tikai ministrija, arī politiskās partijas.

Kas attiecas uz Prāgu – atbalstu galvaspilsētai Čehija saņēma, jo Prāga kā atsevišķs NUTS II reģions kvalificējas atbalstam 2.mērķa ietvaros, turpretī Latvija nekvalificējas vispār. Prāga statistikas rādītāju ziņā uz finansējuma piešķiršanas brīdi bija jau daudzkārt priekšā Rīgai. Ja Rīgu skata atsevišķi no reģiona vai arī, ja skatās NUTS III līmenī, Latvija finansiālā ziņā kopumā zaudē.

Čehijā atšķirībā no Latvijas ir gan tematiskās darbības programmas, gan reģionālas, kopā 14.

Igaunijā ir 3 darbības programmas – Apkārtējās vides attīstība, Ekonomiskās vides attīstība un Cilvēkresursu attīstība un teritoriālās sadarbības programmas.

Lietuvā arī ir 3 darbības programmas – Ekonomikas izaugsme, Kohēzijas veicināšana un Cilvēkresursi un teritoriālās sadarbības programmas.

Mēs, trīs Baltijas valstis, esam savstarpēji salīdzināmas, jo visas esam apmēram vienāda izmēra un kvalificējamies kā viens NUTS II reģions.

Tomēr čehiem ir izdevies izveidot, manuprāt, labāku ES fondu apgūšanas sistēmu, izlīdzsvarojot atbalstu gan valsts kopējām lietām, gan atsevišķiem reģioniem.

Septiņas tematiskās darbības programmas:

1. Vide
2. Transports
3. Izglītība un konkurētspēja,
4. Pētniecība, attīstība un inovācijas
5. Uzņēmējdarbība un inovācijas
6. Cilvēkresursi un nodarbinātība
7. Integrētā darbības programma (atbalsta citas iepriekš neminētās nozares)

un 7 reģionālās programmas - katram reģionam sava.

Tad, kad čehi veica teritoriālo reformu, viņi tālredzīgi veidoja tādus reģionus, lai tiem būtu iespēja saņemt pēc iespējas lielāku ES fondu atbalstu. Tas bija viens no reģiona izveides kritērijiem.

Finanšu eksperts Andris Nātriņš savā izpētes ziņojumā par ES fondiem raksta, ka Latvijā “*aktivitāšu definēšanā un finansējuma sadalē ne vienmēr pietiekami ir vērsts uzsvars uz reģionālās attīstības veicināšanu, jo aktivitāšu, kas attiecas uz reģionālo atšķirību mazināšanu, definēšanā ir dominējušas nozaru prioritātes*”.

Čehijā to izdevās sabalansēt. ES fondi finansējumu 26.7 miljardus eiro, sadalot 14 darbības programmās, no kurām 7 ir katra



Apstiprināti aizdevumi uz 30.06.

- Kopā programmā uz š.g. 30. jūniju ir apstiprināti 172 aizdevumi, par summu 63 milj. LVL. (vairāk nekā 45% no pieejamā apjoma)
- Apgrozāmajiem līdzekļiem piešķirti 105 aizdevumi par kopējo summu 17 milj. LVL,
- Investīcijām piešķirti 67 aizdevumi par kopējo summu 46 milj. LVL

Proгноzes par apguvi

- Pieejamos resursus gan NIB gan ERAF apgūsim līdz gada beigām.
- Ja izdosies realizēt aizņēmumu (100MEUR) no EIB, tad programmas aizdevumi būs pieejami līdz 2010. gada 2. ceturksnim.

Galvenās nozares apstiprinātajos projektos

- Kokapstrāde
- Metālapstrāde
- Pārtika
- Enerģijas ražošana

atsevišķa reģiona pārziņā. Plašāka informācija angļu valodā ir pieejama šajās saitēs:

<http://www.cwe.cz/index.php?url=fondy-eu/programy-podpory-konvergence&lang=en>

<http://www.cwe.cz/index.php?url=fondy-eu/ostatni-programy-podpory&lang=en>

Mums čehu pieredze ES fondu apgūšanā ļoti noderētu. Esmu to pētījusi gan no plānošanas viedokļa, gan no fondu saņēmēju viedokļa. Jirži Kolmans no Dienvidu Morāvijas reģiona par veiksmi uzskata tieši reģionālo pieeju un uzsver, ka nākotnē arī tematisko programmu finansējums daļēji būtu novirzāms reģioniem. Ar viņa viedokli var iepazīties šajā rakstā: <http://www.neurope.eu/articles/90129.php>

Reģioni Čehijā attīstās. Vienā no diskusijām, ko organizēja Eiropas Komisijas pārstāvniecība Latvijā, Guntars Krasts sauca skaitļus, par cik ir samazinājies IKP Latvijas reģionos kopš Latvijas iestāšanās ES. Skaitļi rāda, ka ar mūsu plānošanu un naudas sadali kaut kas nav kārtībā, jo IKP pieauguma vietā ir milzīgs kritums, reģionu attīstības vietā ir reģionu iznīcība. ES fondu galvenais mērķis Latvijā ne tikai nav sasniegts, bet radīts pretējs efekts. Latvijai viennozīmīgi noderētu čehu pieredze.

Es negribu teikt, ka tā ir vienīgā un pareizā pieeja, bet domāju, ka pieejai šīs naudas izmantošanai Latvijā jābūt savādākai. Mums ir par daudz resoru un birokrātijas. Ja uzņēmējs strādā īpaši atbalstāmā teritorijā, tad nereti viņš pats to nemaz nezina, un pašvaldība neko nezina par viņa plānotajām aktivitātēm. Un otrādi – kad uzņēmējs plāno savu attīstību, viņa uzdevums būtu papētīt pašvaldības vai reģiona plānošanas dokumentus. Plānošanai vajadzētu būt vienotai, bet mums uzņēmēji un pašvaldība savus plānus nesaista. Procesam vajadzētu būt kompleksam. Ja kāds veido uzņēmumu, tad ir skaidrs, ka tas ir kaut kur jāizvieto, vajadzīga infrastruktūra, vajadzēs cilvēkus, šiem cilvēkiem vajadzēs kur dzīvot, būs vajadzīgs bērnudārzs, skola, varbūt transporta infrastruktūra. Pie mums pašlaik uzņēmēji startē LIAA uz projektiem, kas ir paredzēti īpaši atbalstāmām teritorijām, uz lauku atbalsta programmām, ja tas saistīts ar lauksaimniecību. LIAA atbalsta, ja tās ir inovācijas. Ja pašlaik paskatās uz mūsu valsts struktūru, lielā mērā ministrijas ir politiskas institūcijas, ministri ir no dažādām partijām. Valdībai un Ministru kabinetam vajadzētu panākt horizontālo redzējumu, bet šādas diskusijas starp dažādām ministrijām nenotiek. Ja arī notiek, tad ļoti bieži katra partija *velk deķīti uz savu pusi*, tas nestiprina sistēmu un neveicina Eiropas fondu efektīvu apgūšanu mūsu valstī.

Latvijas televīzijā izskanēja ierēdņu viedoklis, ka nekādas Eiropas naudas tagad nebūs, jo tā ir ieskaitīta Valsts kasē, un tā tiek izmantota citiem mērķiem. Vai tā ir taisnība?

Pirmkārt, Eiropa pieņem vienotu stratēģisku dokumentu, kas ir vienota stratēģija visām dalībvalstīm. Tur ir noteiktas prioritātes. Atbilstoši šai stratēģijai katra dalībvalsts izveido savu vienoto stratēģisko dokumentu, veicot nepieciešamās SVID analīzes un pētniecību. Mēs plānojam, kur gribam nonākt septiņu gadu laikā. Fondu nauda ir maza daļa, kas nāk klāt pie valsts un pašvaldību budžeta, lai attīstītu valsti. Latvijā pašlaik ir tāda situācija, ka fondi praktiski ir vienīgā nauda, kas domāta valsts attīstībai. Tā tam nevajadzētu būt. Fondiem ir savi mērķi, ar savām prioritātēm.

tēm, tam vajadzētu būt papildus portfelim tām lietām, ko valsts pati dara, attīstot savu teritoriju. Šobrīd situācija valstī ir mainījusies, ja to salīdzinām ar 2004. vai 2006. gadu, nav nekādu *trekno gadu*, ir bankrots! Ne tikai bankās, bet arī valsts budžetā ES fondu projektu līdzfinansējumam trūkst naudas. Tas rada papildus riskus projektu ieviešanai un uzliek lielu atbildību Finanšu ministrijai un Saeimai.

Cik Eiropas Savienības fondu līdzekļu Latvija tuvākajos gados saņems?

4,5 miljardus eiro tikai no struktūrfondiem un Kohēzijas fonda. Latvijai ir pieejami desmitiem dažādu citu fondu, kuri nāk no Briseles, piemēram, *ECO Innovations*, *7. Ietvara programma*, *Life programma* u.tml. Latviešiem ir jāmācās angļu vai franču valoda un ir jāiemācās šo naudu paņemt. Ja runājam par struktūrfondiem, tad tā naudiņa ienāk Latvijā tikai tad, kad mēs jau esam ieviesuši projektus, paši nofinansējuši tos un veiksmīgi atskaitījušies. Tas nozīmē, ka faktiski Latvijai valsts budžetā, pašvaldību, uzņēmēju budžetos ir jāparedz naudiņa, lai veiktu pirmo *mājas darbu*. Vispirms pašiem jānofinansē projekts, jāiesniedz atskaite un tad jāgaida līguma paredzētās summas saņemšana atpakaļ. Ja, piemēram, *EUROPROJECTS* iesniedz projektu jaunā produkta izstrādei un ja tas ir rūpnieciskais pētījums, MK noteikumos par šīs aktivitātes ieviešanu ir pateikts, ka 70% nāks no valsts, bet 30% jāiegulda pašiem. Ko nozīmē 70% no valsts? Tas nozīmē, ka 70% no šī finansējuma dod Eiropas Savienība, bet 25% dod Latvijas valsts. Šeit ir ļoti svarīgi, vai valsts budžetā ir nauda Eiropas Savienības fondu līdzfinansējumam.

Vai Latvijai ir nepieciešamā līdzfinansējuma nauda?

Ir ielānota, bet mazāk, nekā vajadzīgs. Ja valdība un parlaments domās tālredzīgi un saprātīgi, kā strādā fondu sistēma, tad šī punkta piepildīšana ar naudu būs viena no prioritātēm. Parlamenta galvenais uzdevums ir nodrošināt, lai ir līdzfinansējums Eiropas struktūrfondu projektiem, tāpēc, ka mēs, tur ieliekot 25% no Latvijas valsts puses, pretī saņemsim 75% no Eiropas. Tas nozīmē, ka būs finansējums gan skolotāju projektiem, gan slimnīcu rekonstrukcijām, gan infrastruktūrai, gan uzņēmējdarbības projektiem. Par šo naudu nebūs jāmaksā 15, 10 vai 5 procentu kredītu maksājums, jo tas nav aizdevums, tā ir dāvana. Tā ir pirmā labā lieta, otra ir tā, ka šī nauda mums ir garantēta. Ir dažas labas lietas, ko ir izdarījusi Ekonomikas ministrija sadarbībā ar Finanšu ministriju. Uzņēmēji arī var saņemt līdz 35% avansa maksājumu projekta ieviešanai uzreiz pēc līguma noslēgšanas - ja ir bankas garantija. Agrāk bija tā - projektu uzņēmējs ieviesa par savu vai bankas naudu, iesniedza atskaiti un tikai pēc kāda laika procentus dabūja savā kontā. Tas ir reāls labums gan uzņēmējam, gan valstij, jo tas atvieglo naudas plūsmu uzņēmumam un dod iespēju Finanšu ministrijai uzreiz saņemt šo naudu no Eiropas Komisijas. Mums vajadzētu ļoti racionāli, ļoti tālredzīgi izmantot šo iespēju un naudu apgūt un atgūt ātrāk. Bez tam, Latvija sagaida Komisijas priekšlikumu par īslaicīgu līdzfinansējuma atlikšanu ES struktūrfondiem krīzes visvairāk skartajām valstīm. Šim pasākumam ekonomikas atveseļošanas, nodarbinātības veicināšanas un sociālās spriedzes mazināšanas kontekstā ir īpaši svarīga loma.

Cik daudz Eiropas fondu līdzekļus šobrīd jau esam izmantojuši?

Ekonomikas ministrijas administrētās aktivitātēs kopā apstiprināti projekti par **215,5 milj. LVL** (36% no pieejamā finansējuma), tai skaitā:

- 1. DP apguve – 18,1 milj.LVL (32%)
- 2. DP apguve – 183,8 milj.LVL (47%)
- 3. DP* apguve – 13,6 milj.LVL (9%)

*3.DP sniedz atbalstu publiskajam sektoram

Tas gan vēl nenozīmē, ka šī nauda jau ir uzņēmēju kabatās. Nau-
da nonāks pēc atskaites iesniegšanas un apstiprināšanas. Domāju, ka šobrīd pabeigtu projektu ir maz, varētu būt atgūta kvalifikācijas celšanai un starptautiskajām izstādēm iztērēta nauda. Tas jāpajautā Finanšu ministrijai.

Vai jūs pati lasāt arī lekcijas un vadāt seminārus?

Protams! Kā gan citādi mani klienti var novērtēt manu kvalifikāciju. Labam konsultantam ir jābūt pietiekošām zināšanām, lai uzstātos auditorijas priekšā par savu tēmu. Mans pirmais diploms ir skolotājas diploms, mācījos pedagogiju un psiholoģiju. Pieaugušo izglītības atšķirīgās metodes apguvu Dānijā. Šobrīd es vadu vairākus kursus: "Kā saņemt ES fondus?", "ES fondi krīzes laikā". Šajosursos es sniedzu visaktuālāko informāciju, par to, kas notiek ar fondiem, tieši šobrīd, jo pārmaiņas notiek visu laiku. Mainās likumdošana, mainās naudas piešķirumi. Pat speciālistiem grūti izsekot visam līdz. Pirms katra semināra es vienmēr pārskatu savu prezentāciju, pārskatu MK noteikumus, situāciju, vēlreiz izanalīzēju, kas notiek ar valsts budžetu, lai būtu aktuālākā informācija par programmām, kas varētu būt interesantas uzņēmējiem. Gariem projekta vadības kursiem man pagaidām nesanāk laika, to *EUROPROJECTS* ietvaros dara citi man zināmi lektori, kuriem var uzticēties kvalitātes un kompetences ziņā.

Vai ir kādi jauninājumi attiecībā uz Eiropas līdzekļu pārdaļi?

Sakarā ar krīzi un naudas trūkumu budžetā tika pārskatīts līdzekļu piešķirums aktivitāšu ietvaros. Pagājušā gada beigās, kad saprata, ka nauda pietrūks, lai finansētu visas aktivitātes, pieņēma lēmumu sadalīt aktivitātes trijās grupās: prioritāri ieviešanas, normālā kārtībā un tās, kurām ir nepieciešams papildus izvērtējums. Finanšu ministrija izveidoja darba grupu, kas izskatīja trešo sarakstu. Šajā darba grupā es pārstāvēju *Tirdzniecības un rūpniecības kameru*. Mēs ļoti intensīvi strādājām kopā ar pārstāvjiem no pašvaldībām, arodbiedrībām, darba devējiem, Latvijas Bankas, Finanšu ministrijas un Reģionālās ministrijas. Divu mēnešu laikā strādājot 1-2 dienas nedēļā un uzklusot dažādu ministriju pārstāvju uzstāšanos, mēģinājām saprast, kādām programmām naudu piešķirt, kādām ne. Tas bija smags uzdevums. Bija izstrādāti kritēriji, pēc kuriem mēs vērtējām šo sarakstu, piemēram, vai aktivitāte veicina iekšējo patēriņu vai importu, vai ir izstrādāti un apstiprināti visi normatīvie akti, kas nepieciešami aktivitātes uzsākšanai, vai ielānotais finansējums nav pārāk liels vai pārāk mazs. Tā mēs izteicām savu viedokli. Pēc tam šo priekšlikumu izskatīja ES fondu Uzraudzības komiteja, un Ministru kabinets trīs reizes lēma par šo sarakstu - 21.martā, 7. aprīlī un 21. aprīlī.

Uzņēmējdarbības atbalsta sadalījums pēc atbalsta mērķa

Prioritātes vai pasākuma nosaukums	Piecejams finansējums, milj. LVL	*Apstiprināti projekti un noslēgti līgumi, milj.LVL	*Apstiprināti projekti un noslēgti līgumi, % no prioritātē pieejamā
1.DP Nodarbinātība	56,24	18,13	32%
2.DP Inovācijas	184,02	24,2	13%
2.DP Finanšu pieejamība	149,75	129,75	87%
2.DP Uzņēmējdarbības veicināšana	57,54	29,83	52%

Tā dažās aktivitātēs palika tikai nosaukums bez naudas, dažas izveidoja no jauna, pārdaļot tām finansējumu. Informācija par to ir atrodamā www.esfondi.lv

Kāds tad ir gala lēmums?

Es gribētu teikt, ka uzņēmēji ir lielā mērā vinnējuši, jo ir ieguvuši papildus finansējumu. Piemēram, *Augstas pievienotās vērtības programmai* nāca klāt 15 miljoni latu, tagad kopējais finansējums ir 45 miljoni latu. Tas ir uzņēmumiem, kuriem ir vajadzīgas investīcijas, l augstas pievienotās vērtības ražotņu izveidei Latvijā. Papildus nauda tika piešķirta arī līdzdalībai starptautiskajās izstādēs un misijās. Tā ir *Ārējo tirgu apgušanas programma*. Šajā programmā nāca klāt 4, 4 miljoni. Tika pieņemts lēmums par to, ka vajag lielāku finansējumu dzīvojamo māju un sabiedrisko ēku energoefektivitātes paaugstināšanai. Šajās programmās uzņēmumi tiešā veidā nesaņem finansējumu, bet piedalās iepirkumos. Tie ir jautājumi, uz kuriem es atbildu savos semināros - *kādai aktivitātei, cik daudz naudiņas, kurai programmai ir noņemta, kurai ir iedota, kad būs MK noteikumi, kad paredzami projektu uzsākumi, kā uzņēmums var startēt, kā atrast sev piemērotu programmu, utt..*

Cik ilgs ir jūsu vadītais seminārs par Eiropas fondu līdzekļiem?

Ir vienas vai divu dienu semināri. Tie notiek gan latviešu, gan krievu valodās. Ja nav laika apmeklēt semināru, var nākt pie manis, vai pie maniem kolēģiem, kas ir tik pat kompetenti, uz maksas konsultācijām, iepriekš vienojoties par laiku. Maksas konsultācijas noder arī tiem, kas paši gatavo projektus. Konsultācija maksā 35 Ls + PVN.

Ko tad darīt? Vai uzņēmējiem ir vērts rakstīt projektus un pretendēt uz naudu?

Protams! Ja tik ir piemērota programma, un tā atbilst jūsu uzņēmuma mērķiem un attīstības plānam. Tomēr jāatceras, ka fondi nav banka un naudas piešķiršanas un administrēšanas procedūra, tie ir darbietilpīgāki un prasa lielāku laiku un speciālas zināšanas.

Šobrīd ir atvērta programma uzņēmējiem, kas grib saņemt atbalstu uzņēmuma izveidei vai paplašināšanai īpaši atbalstāmās teritorijās. Viens uzņēmums var saņemt līdz 150 000 latu. Vienam projektam atbalsta intensitāte ir 55%. Tātad pašam būs jāpieliek klāt 45% un vēl jāsamaksā PVN. Ja saņemsiet bankas garantiju projekta īstenošanai, varēsiet prasīt LIAA 35% avansa maksājumu. Galvenais jautājums šobrīd - kur ņemt naudu līdz brīdim, kad ienāk ES fondu maksājums, jo bankas ļoti uzmanīgi vērtē uzņēmumu biznesa plānus, un kredītus saņemt ir daudz grūtāk nekā iepriekš. Šajā situācijā ir risks, ka arī valsts budžetā nebūs naudas tieši tajā brīdī, kad jums pienāks laiks saņemt atbalstu. Ja es būtu Dombrovskis vai Repše, es vispirms sāktu ar ieņēmumiem. Un ne jau ar nodokļu ieņēmumiem! Kādas būtu manas prioritātes īstermiņā?

1. Samazināt nodokļus tā, lai mēs konkurētu ar Kipru un citām valstīm, lai Latvija būtu ES teritorija ar viszemākiem nodokļiem, šādā veidā piesaistot visāda veida investīcijas Latvijai.
2. Izveidot kazino pilsētu Latvijā, attīstīt veselības, sporta, lauku un visa veida ienākošo tūrismu.
3. Izmantojot krīzes radīto Latvijas atpazīstamību, es agresīvi nodarbotos ar PR un kamēr klausās, stāstītu visai pasaulei par labām lietām, kas ir Latvijā!
4. Izpētītu NATO vajadzības un attīstītu industrijas, kas var piegādāt produktus (preces un pakalpojumus) NATO vajadzībām uz aizvietošanas (*offset*) principa pamatiem, ko jau šobrīd izmanto visas citas valstis.
5. Pēc iespējas ātri veiktu strukturālas reformas un nežēlīgi samazinātu valsts aparātu, vienlaicīgi piedāvājot darbu zaudējušajiem atbalsta programmas uzņēmējdarbības uzsākšanai un mentoru piesaistīšanai, sadarbībai, pārkvalifikācijai Latvijā un ārzemēs, iesaistei sabiedriskajos un radošajos darbos, piemēram, Latvijas PR kampaņās izveidei un noorganizēšanai, eksportu veicinošajās aktivitātēs. Vajag vien efektīvi izmantot ESF naudu! Jaunizveidotiem uzņēmumiem uz diviem gadiem bez nomas maksas piešķirtu telpas biznesa vajadzībām valstij piederošajās tukšajās ēkās, piemēram, Valsts kontroles bijušo ēku, Valsts policijas bijušo ēku, Iekšlietu ministrijas bijušo ēku u.c.
6. Izveidotu valsts atbalsta programmu uzņēmējdarbības pārstrukturizācijai, lai katrs uzņēmējs varētu saņemt bezmaksas speciālista konsultāciju uzņēmējdarbības pārkārtošanai; es ātrāk virzītu mazā biznesa likumu (*Small Business Act*).
7. Veicinātu augsti tehnoloģisku uzņēmumu attīstību un tehnoloģiju izmantošanu visās sfērās.

Arī uzņēmumi Latvijā optimizē savus izdevumus, lai būtu ekonomiskāk, lai būtu efektīvāk, bet paralēli ļoti intensīvi meklē iespējas jauniem ieņēmumiem - meklē jaunus ārējos tirgus, ievieš jaunus produktus, citādi pieiet biznesam. Visi meklē veidu, kā palielināt ieņēmumus. Arī valdībai būtu jādodomā, kā piepildīt savu kase, ne tikai izgudrojot jaunus nodokļus, palielinot pievienotās vērtības nodokli vai akcīzi, vai ieviešot mājokļu nodokli. Netiek piedāvātas alternatīvas ne uzņēmumiem, kas likvidējas, ne cilvēkiem, kas zaudē darbu. Vajadzētu arī lielo bezdarbnieku daudzumu ātri iesaistīt ekonomikā, ļaujot šiem cilvēkiem ar maziem izdevumiem, bez lielām grūtībām reģistrēt savu uzņēm-

mumu. Piemēram, lai statūtkapitāls ir 100 lati, un atskaites jāiesniedz vienreiz gadā. Dot iespēju riskēt un sākt darboties, kaut vai vienam pašam. Tas dotu iespēju laikā, kamēr cilvēks vēl ir bezdarbnieks, kaut ko jau izveidot, ja tas izdodas veiksmīgi, viņš nodrošina ne tikai sevi, bet arī savu ģimeni, un valstij vairs nav no sava budžeta jāmaksā bezdarbnieka pabalsts. Lai arī kāda aktivitāte tā būtu, katram ir kāda stiprā puse.

Patiesība ir tāda - tad, kad trūkst naudas, vienalga, vai esi ģimenes galva vai uzņēmuma vadītājs, vai valsts vadītājs, tad ir divas iespējas: samazināt savus izdevumus un samazināt savas vajadzības vai palielināt savus ienākumus un apmierināt savas vajadzības. Tā kā valsts lielā mērā nevar savas vajadzības samazināt, tad ir jādodomā, kā palielināt savus ienākumus. Un jādodomā nopietni, jo, kā mēs redzam, paceļot nodokļus, ienēmumi nepieaug. Jādodomā par citām alternatīvām sistēmām. Jādodomā radoši!

Vai nav tā, ka uzņēmēji ekonomējot, to darīs arī uz projektu rēķina?

Tieši pretēji. Interesentu daudzums uz ES fondu atbalstu ir stipri pieaudzis, salīdzinot ar to laiku, kad bija pieejami banku kredīti. Nav tādas dienas, kad *EUROPROJECTS* nav tikšanās vai konsultācijas. Protams, daudz vieglāk ir projektu ieviest, ja uzņēmuma biznesa plāna īstenošanai ātri var dabūt kredītu. Tagad kredītu nav vienkārši dabūt, un uzņēmēji meklē papildus iespēju - fondus. Jāpiebilst, ka arī šinī gadījumā bez kredīta neiztikt, un no bankas izziņā jānes, ja nu vien pašam sava nauda nav iekrāta un nedaudz trūkst, lai īstenotu projektu. Arī tad, ja ir jāmaina sava darbība. Ja esat bijis celtniecības nozarē tad, ja ir nelieli uzkrājumi, bankā kredītu vairs nedabūsi, jo īpašumam nav vairs vērtības, un neviens to neņems par ķilu. Līdz ar to jāsāk meklēt citas iespējas, kā līdzfinansēt savas idejas. Un viena no iespējām ir fondu nauda. Tā ir reāla nauda, kas Latvijai pienākas. Cita lieta, vai mēs pratīsim šo naudu paņemt.

Kas šobrīd ir jūsu galvenie klienti?

Mēs darbojamies ne tikai ar biznesa konsultācijām, bet arī ar interneta tehnoloģijām, piedāvājot saviem klientiem dažādus interneta risinājumus. Mūsu klienti ir ļoti dažādi, protams, galvenokārt, juridiskas personas.

Vadības un biznesa konsultāciju grupas klienti ir – uzņēmumi, no pazīstamākajiem - *SEVERSTAĻLAT, Latvijas Dzelzceļš, Arcus Elektronika, Ditton Grupa, Baltijas Gumijas fabrika, ZRF BRIO, A Kalnozoli, Parketa nams, Eiropalasts, Tez Tour, Rīgas Tūrisma aģentūra, SAGA grupa, Kaleva Travel, MTZ Serviss, Mikrokods, VOAVA, Granīts LV, Dziedniecība, VESTO, Reserv, AMF, INNOVIA*, vairāki simti kopā;

izglītības iestādes, piemēram, *Transporta un sakaru institūts, RTU Telekomunikāciju institūts, Baltijas Starptautiskā akadēmija, Barkavas arodividusskola;*

pašvaldības *Bauskas pilsētas dome, Ainažu pilsētas dome;*
valsts institūcijas, pat pati *Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra;*

mediji, piemēram, jūsu žurnāls *Biznesa Psiholoģija;*

dažādas biedrības un visi, kas ir gatavi maksāt par mūsu pakalpojumu.

Tie, kas paši raksta projektus, nāk pie mums uz maksas konsultācijām. Mums ir arī pastāvīgie klienti, kuru darbību un intereses

mēs pārzinām un arvien piemeklējam viņiem jaunas iespējas iesniegt projektus ne tikai Latvijas, bet arī tiešajiem Briseles fondiem.

Latvijā ir jāmaina ES fondu administrēšanas, projektu iesniegšanas un vērtēšanas procedūra. Šobrīd ir tā, ka uzņēmums vairāk nodarbināts ar procesu, nekā ar produktu vai mērķi. Vairāki projekti ir noraidīti mazu, formālu neprecizitāšu dēļ. Ja skatāmies uz jauno produktu tehnoloģijas izstrādi, tad tur ir kritērijs, kas saistīts ar projekta budžetu un faktiski ir ielikts burtiņš „N”. Tas nozīmē, ja ir kaut kādas neskaidrības, un diemžēl nav iespēju pieprasīt precizējumu. Ja vērtētājam, kaut kas nav skaidrs viņš ieliek „N”, un tādi projekti tiek noraidīti. Aiz tā meža, kur mēs esam apmaldījušies fondos, mēs vairs neredzam mērķi, uz ko ejam.

Vērtēšanas sistēmu nosaka mūsu valsts vai Eiropas Savienība?

Ir EK regulas, kas ir jāievēro, bet projektu vērtēšanas sistēmu izstrādājam mēs paši Latvijā. Jāsaka, ka tā ir sarežģītāka nekā Eiropā un pārāk formalizēta. Te ir daudz kas jāmaina, jo formālu kritēriju dēļ tiek noraidīti pēc būtības labi projekti. Tas attiecas praktiski uz visām atbalsta programmām. Pašlaik medijos tiek apspriesta *Jaunu produktu un tehnoloģiju izstrādes programmai* iesniegto projektu formāla vērtēšana. Vērtēšanas kritēriji ir izstrādāti tā, ka tikai tāpēc, ka vērtētājam nav ļauts pieprasīt no projekta iesniedzēja papildus informāciju, projekts tiek noraidīts. Tā ir pārāk liela resursu izšķērdība īpaši šajā laikā formālu kritēriju dēļ noraidīt labus tautsaimniecību attīstošus projektus. Pie izmaiņām sadarbībā ar Ekonomikas un Finanšu ministrijām strādā LTRK ES fondu darba grupa, kuru es vadu. Tā kā uzņēmumiem, īpaši tiem, kuru projekti tika noraidīti, te ir ko teikt, tad tiem ir jāstājas LTRK un jānāk darboties mūsu grupā, lai kopīgiem spēkiem panāktu izmaiņas. Īstais laiks, jo ministrijas šobrīd pārskata kritērijus vairākās atbalsta programmās.

Ieteikums projektu iesniedzējiem: ja jums ir iespēja pieteikt projektu uz fondiem, tad jums ir paveicies. Ne visiem ir šāda privilēģija. Izvērtējiet šo iespēju, saskaņojiet to ar saviem biznesa plāniem un, ja iesniegšanas prasības un kārtība atbilst jūsu biznesa mērķiem un jums ir laiks gaidīt projektu iesniegumu uzsaukšanu un izvērtēšanu, tad vajag pacensties iesniegt projektu tā, lai arī saņemtu šo Eiropas Savienības un Latvijas valsts kopīgu dāvanu. Ieteikums valsts varas un pārvaldes institūciju pārstāvjiem: izvērtēt ES fondu 2004-2006 ietekmi uz Latvijas tautsaimniecības attīstību, izdarīt secinājumus un pārkārtot ES fondu atbalsta piešķiršanas sistēmu tā, lai tā kalpotu paredzētajiem mērķiem - cilvēkiem būtu iespēja iegūt konkurētspējīgu izglītību un labu darbu, visur būtu kvalitatīvi ceļi, ātri sakari un viegla satiksme, tīrs ūdens, silti un gaiši mājokļi, attīstītos inovatīvi uzņēmumi un tirgū ienāktu jauni produkti un pakalpojumi. **BP**

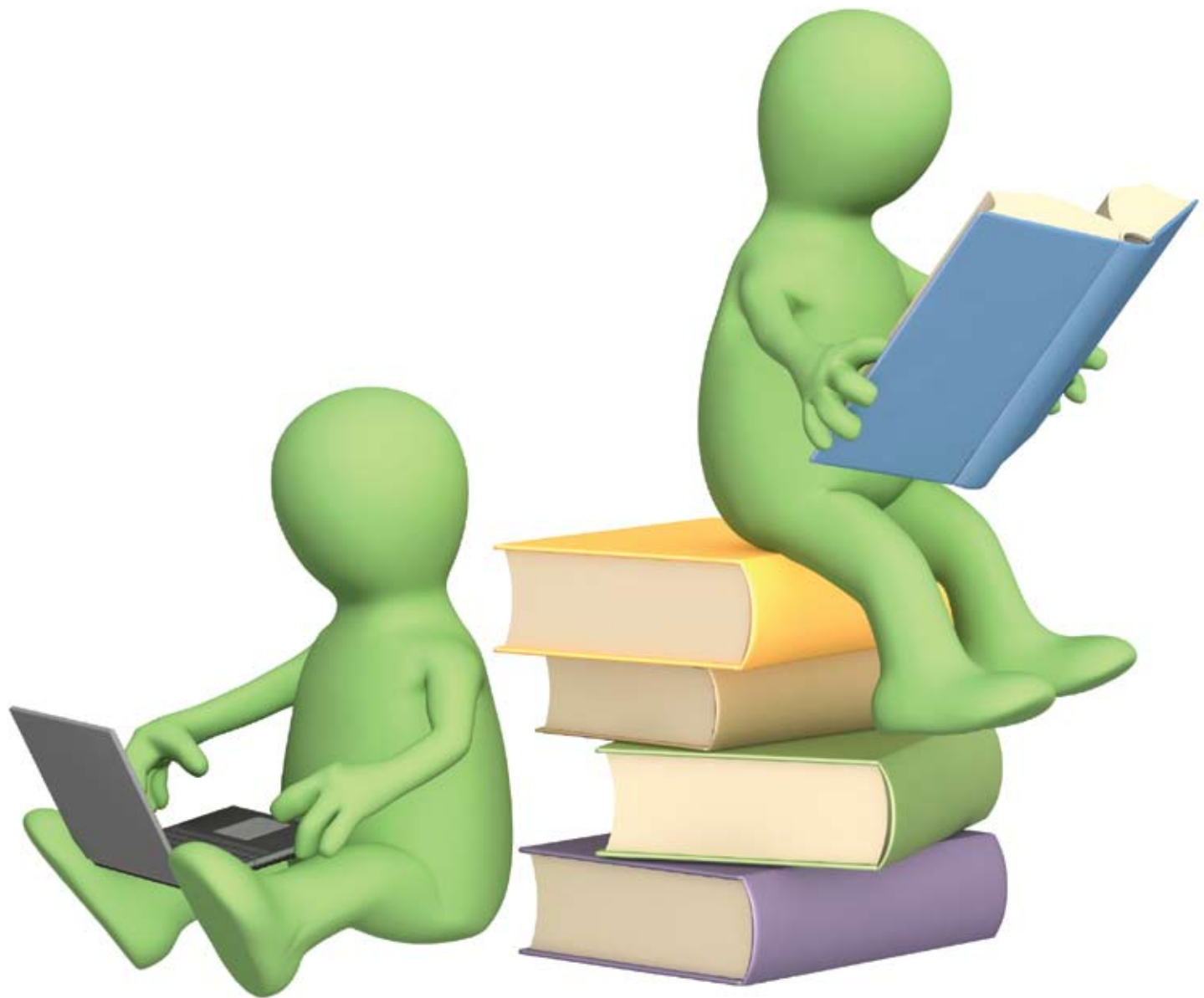
* NUTS - ES valstu sadalījums reģionos pēc noteiktiem kritērijiem

EUROPROJECTS (www.europrojects.lv) ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību, nodibināta 1999.gada 15.jūlijā un darbojas Rīgā. Uzņēmums strādā divos virzienos - *Vadības un biznesa konsultācijas un Interneta tehnoloģijas*. 2009.gada 15.jūlijā uzņēmumam paliek 10 gadi!

mācības organizācijā un biznesā rezultāti



Šī brīža sarežģītajā ekonomiskajā situācijā ļoti daudzos uzņēmumos darbinieku mācību un attīstības jautājumi nav prioritāšu saraksta sākumā. No uzņēmumu vadības puses skatoties – pamatoti. Savukārt, no organizācijas attīstības aspekta skatoties, joprojām jāatgādina, ka darbinieku attīstības un apmācības jautājumi uzņēmumos ir skatāmi nevis kā īslaicīgi kompetenču paaugstināšanas un darbinieku motivācijas kursi, bet gan kā nopietni stratēģiski instrumenti uzņēmuma dzīvotspējas nodrošināšanai ilgtermiņā.



Organizācijām skaidri jāapzinās, vai un kā katrs darbinieku mācības ieguldītais lats palīdzēs uzņēmumam paaugstināt efektivitāti, lai izdzīvotu ilgtermiņā un sasniegtu savus mērķus. Arī profesionālu mācību kompāniju konsultantiem un pasniedzējiem ir ļoti svarīgi gūt apstiprinājumu tam, ka viņu izstrādāto un realizēto mācību programmu darba rezultāts būs ieguldījums organizācijas darba efektivitātes paaugstināšanā, iekļaujoties organizācijas darbības kontekstā.

Mācības kā biznesa process

Lai varētu runāt par reāliem ieguvumiem un pamatotu darbinieku apmācībā un attīstībā ieguldīto investīciju atdevi, pirmkārt, ir nepieciešams uzskatīt mācības kā citiem biznesa procesiem līdzvērtīgu procesu uzņēmumā, kurš sākas ar skaidru mācību vajadzību un mērķu noteikšanu atbilstoši uzņēmuma biznesa stratēģijai. Svarīgi noteikt skaidrus mācību novērtēšanas kritērijus un metodiku mācību ieguvumu ietekmes mērīšanai uz biznesa rezultātiem.

Otrkārt, svarīgi, lai visā mācību un attīstības procesā sadarbotos un būtu skaidras visu iesaistīto pušu lomas un pilnvaras (mācību pasūtītājs, konsultanti/pasniedzēji, mācību dalībnieki, mācību dalībnieku tiešie vadītāji), sākot jau ar mācību vajadzību un mērķu noteikšanas procedūru, mācību programmas dizainu, plānošanu, mācību norisi, novērtēšanu un beidzot ar apgūto zināšanu un iemaņu ieviešanu darbā un mācību ieguvumu ietekmes mērī-

šanu attiecībā uz biznesa rezultātiem.

Nenoliedzami, tas ir sarežģīts un laikietilpīgs process, jo svarīga ir savstarpēja uzticēšanās un vēlme sadarboties visā procesa gaitā, lai gūtu vēlamu rezultātu. Diemžēl reālajā dzīvē izcilu piemēru ir maz. Piemēram, visbiežāk mācību un konsultāciju kompānijas saņem no organizācijas pieprasījumu aizsūtīt mācību programmas piedāvājumu un cenu, piemēram, stresa vadīšanas kursam. Šajā gadījumā ir risks, ka mācību pasūtītāju sākotnējie pieņēmumi, piemēram, par stresa vadīšanas kursa vajadzību darbiniekiem ir maldīgi, un ir nepieciešami pavisam citi risinājumi – motivācijas, pilnvaru, procesu, procedūru sakārtošana, kāda konflikta (slēpta/atklāta) risināšana vai dziļāku grupas dinamikas aspektu noskaidrošana un vadīšana. Tādejādi sākotnējā vajadzība sūtīt darbiniekus uz stresa vadīšanas kursu, iespējams, nesniegs gaidītos ieguvumus un neatbildīs līdzekļu ieguldījumam, jo sākumā netika skaidri noteiktas reālas apmācību vajadzības. Pavisam atklāti sakot, saņemot uzaicinājumu nosūtīt piedāvājumu ar cenu vai telefoniski atbildot uz šāda veida jautājumiem, pārsvarā gadījumu ir skaidrs, ka visu izšķir cena, nevis saturs un tā atbilstība reālajai vajadzībai konkrētajā uzņēmumā. Tādēļ vienmēr pirms mācību kursa vai programmas obligāti būtu jātiekas galvenajām iesaistītajām pusēm, jāprecizē mācību vajadzības un mērķi, jāpārrunā situācija, lai iegūtu vairāk datus mācību programmas saturam un mācību metožu izvēlei.

Pēc mācību programmu ieviešanas uzņēmumi aicina mūs sniegt atgriezenisko saiti par pašu mācību procesu, taču neviens uzņēmums nav nopietni tālāk virzījis jautājumu par iemācīto jauno iemaņu un uzvedības ieviešanu darbā un mācību ietekmes mērīšanu attiecībā uz biznesa rezultātiem visu pārējo uzņēmuma personāla procesu kontekstā. Ja arī kādam uzņēmumam sākotnēja interese ir bijusi, tad, uzzinot, ka projekta turpinājums prasīs papildus enerģijas un resursu ieguldījumu no visām iesaistītajām pusēm, tad process šajā vietā arī apstājas.

Par mērīšanu

Diemžēl joprojām visām ar mācību jautājumiem saistītajām pusēm nav pietiekami dziļas izpratnes par to, kā mācību programma, kurai uzņēmums tērē lielākus vai mazākus līdzekļus, ietekmēs katra darbinieka personīgo efektivitāti un uzņēmuma efektivitāti kopumā, kā to varēs novērtēt un izmērīt. Pārsvārā ir tendence uzskatīt, ka mācīšanās kvalitāte, iegūto iemaņu un zināšanu ieviešana darbā un mērīšana ir tikai konsultantu un mācību speciālistu privilēģija.

Mācību ieguvumu ietekme uz biznesa darbību ir mērāma gan finansiālā, gan nefinansiālā aspektā, taču ticami un noderīgi rezultāti tiks sasniegti tikai tad, ja šajā procesā iesaistīsies un profesionāli sadarbosies visas iepriekš minētās puses.

Kā zīmīgu piemēru mērīšanai (*nemērīšanai*), manuprāt, varētu minēt mācību programmas, kas tiek realizētas uzņēmumos Eiropas fondu finansējuma ietvaros. Mēs bieži piedalāmies mācību projektu konkursos un esam realizējuši vairākas šādas programmas. Pēc mācību programmu ieviešanas uzņēmumi aicina mūs sniegt atgriezenisko saiti par pašu mācību procesu, taču neviens uzņēmums nav nopietni tālāk virzījis jautājumu par iemācīto jauno iemaņu un uzvedības ieviešanu darbā un mācību ietekmes mērīšanu attiecībā uz biznesa rezultātiem visu pārējo uzņēmuma personāla procesu kontekstā. Ja arī kādam uzņēmumam sākotnējā interese ir bijusi, tad, uzzinot, ka projekta turpinājums prasīs papildus enerģijas un resursu ieguldījumu no visām iesaistītajām pusēm, tad process šajā vietā arī apstājas. Tādējādi paliek atklāts nopietns jautājums – kā uzņēmums var zināt, kādi bija ieguvumi un cik lielā mērā atmaksājās šīs investīcijas un citi patērētie resursi?

Kas notiek darbā pēc mācībām

Lai sāktu runāt par mācību rezultātu ietekmes mērīšanu attiecībā uz biznesa rezultātiem, vispirms jāveicina mācībās iegūto zināšanu un iemaņu izmantošana darbā, t.i. jāveicina izmaiņas darbinieka uzvedībā.

Ir vairāki svarīgi faktori, kas atbalsta un veicina darbiniekus mainīt savu uzvedību darbavietā pēc mācībām:

Mērķis

Nodrošina darbinieka un vadītāja vienotu izpratni par sasniedzamajiem uzdevumiem mācību laikā un vēlamajām izmaiņām uzvedībā pēc mācību programmas apguves un tās efektivitātes mērīšanas.

Atgriezeniskā saite par darba izpildi

Vadītājam regulāri jāsniedz nepieciešamā informācija, lai palīdzētu darbiniekam nostiprināt vēlamo uzvedību un jauno iemaņu izmantošanu darbā.

Atbildība lomai

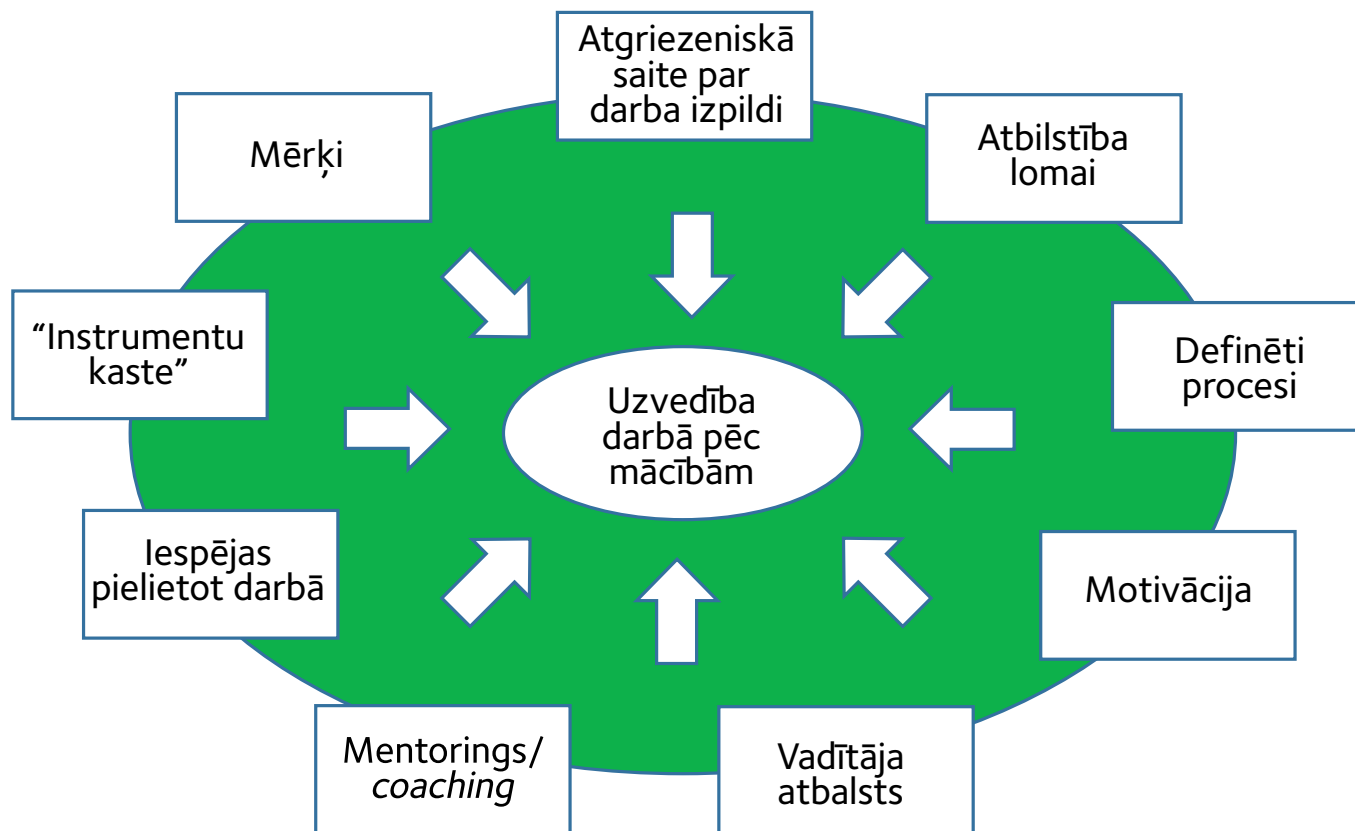
Nodrošina darbinieka un vadītāja vienotu izpratni par lomām un to, kā mācību mērķi atbilst darbinieka atbildībai un pilnvarām.

Definēti procesi

Skaidra darbību secība.

Motivācija

Noteikta materiāla un nemateriāla stimulēšana jaunu iemaņu un uzvedības ieviešanai darbā.



© Leslie Allan 2008

Faktori, kuri ietekmē mācīšanās rezultātu darbā

Business Performance Pty

Vadītāja atbalsts

Sistemātiska atgriezeniskās saites sniegšana un nepieciešamo resursu nodrošināšana darbinieka atbalstam jaunas uzvedības nostiprināšanai.

Mentorings/ Coaching

Nodrošina veiksmīgāku darbinieka kompetences attīstību un personīgo darba efektivitātes paaugstināšanu.

Iespējas pielietot darbā

Jaunu iemaņu ieviešana prasa to nemītīgu atkārtotāšanu un vingrināšanos darbā. Ja nav atbalstošu apstākļu vai trūkst nepieciešamo resursu (iekārtas, laiks, materiāli) iemaņu un uzvedības trenēšanai, mācību ieguvumi ātri tiks aizmirsti.

Instrumentu kaste

Pēc mācībām atgriežoties darbā, darbiniekiem nav iespējams balstīties tikai uz atmiņu. Ir labi, ja mācību laikā tiek izstrādāti vai piedāvāti praktiski izmantojami palīgīdzekļi, kas pašam darbiniekam sekmīgāk palīdzētu sekot un kontrolēt jaunas uzvedības un iemaņu ieviešanu darbā (kontroles lapas, tabulas, aptaujas utt.)

Mācību ietekme vai kas cits

Pieņemsim, ka tūlīt pēc pārdošanas apmācības kursa ir krasi uzlabojušies pārdošanas komandas darba rezultāti. Taču diez vai tik vienkārši varēsim apgalvot, ka tas ir tikai mācību nopelns. Vēl ir virkne faktoru, kuriem vienlaicīgi varētu būt nozīmīga ietekme uz pārdošanas rezultātu uzlabošanu – jauna reklāmas kampaņa, divi jaunie darbā pieņemtie talantīgie pārdevēji, uzņēmumā ieviesta jauna motivācijas programma, viens no uzņēmuma konkurentiem beidzis savu biznesu un tādejādi palielinājusies iespējamā tirgus daļa utt. Kā tad izmērīt tieši mācību ietekmi uz rezultātu? Vai ir iespējams izolēt mācību programmas ietekmi no citiem iespējamiem faktoriem, kas ietekmē rezultātu?

Šeit varētu ieslīgt dziļās teorētiskās un analītiskās debatēs, taču mums ir nepieciešams praktisks risinājums. Svarīgi, lai mēs atcerētos, ka šīs lietas ir saistītas savstarpējā sistēmā, katra situācija ir atšķirīga un jāņem vērā, ka viena un tā pati mērīšanas metodika nederēs visām mācību programmām, jo tās veidotas dažādiem mērķiem. Apstākļi, situācija un resursi uzņēmumos ir atšķirīgi. Svarīgi iesaistītajām pusēm vienoties par mērķiem, kvantitatīvo vai kvalitatīvo mērījumu kritērijiem un izvēlēties piemērotāko metodiku.

Nākamajā numurā mēs turpināsim tēmu par praktisku mācību novērtēšanas un mērīšanas metodiku. **BP**

A.god.Uzņēmuma vadītāj!

Līdz šī gada 30. septembrim

abonējiet žurnālu “Biznesa Psiholoģija” 2010. gadam,

un žurnāls būs pieejams lielākam skaitam darbinieku,

jo par to pašu cenu (28.00 lati) katru žurnāla numuru

saņemsiet 2 eksemplāros!

Sūtiet savus rekvizītus uz

e-pastu: info@biznesapsihologija.lv

Akcijas piedāvājumu var izmantot arī privātie abonenti:

“Izplatīsim zināšanas!”



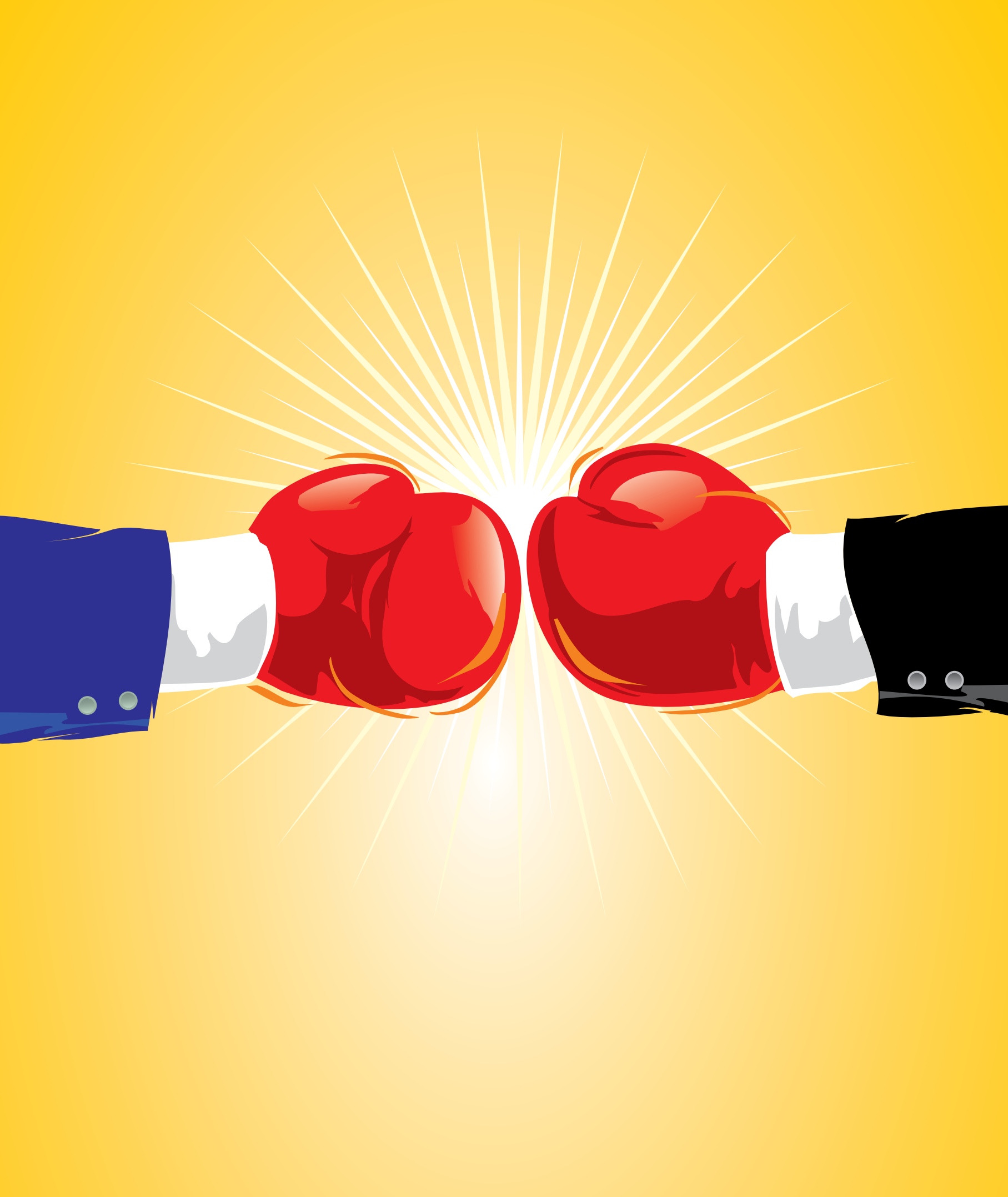
Izglītoti un erudīti darbinieki – uzņēmuma galvenais resurss!



divas noveles par konkurenci

Autora izvēlētās tēmas ir nejaušība, impulss, mirkļa vājums. Tās nav savstarpēji saistītas, tās apvieno tikai atslēgas vārds „konkurence”, kaut gan abas noveles vieno nedaudz ironiska, sakāpināta un kritiska pieeja. Acīmredzot autora *indes zobi* vēl gana asi...

Vai konkurences pamatnostādnes reāli darbojas? Autors vēlas iziet no pretējā un pierādīt konkurences nespēju nodrošināt ekonomisko līdzsvaru. Vēl vairāk – izteikt ķecerīgu pieņēmumu, ka konkurence kropļo tirgu.



1. novele

Negodīgā konkurence

Tirgus ekonomika (kapitālisms) balstās uz teorētisku pieņēmumu, ka izaugsmi un efektivitāti nodrošina konkurence. Pie kam, godīga, neierobežota un globāla konkurence. Tieši konkurencei uzņēmumu starpā ir jānodrošina pieprasījuma un piedāvājuma mijiedarbība, līdzsvara cenu veidošanās, cenu līmeņa pazemināšanās, izmaksu optimizācija un ražošanas efektivitāte.

Ekonomikas teorētiskajās nostādnēs vienīgais ražošanas apjomus ierobežojošais faktors ir resursi. Sabiedrības vajadzības, savukārt, ir neierobežotas, tātad uzņēmumi konkurē savā starpā, pirmkārt, par ražošanas resursiem, un tikai tad sākas konkurence par iespējām apmierināt sabiedrības neierobežotās vajadzības.

Augšminētās ekonomiskās atziņas teorijā tiek analizētas, pieņemot, ka ir pilnīgas konkurences apstākļi. Tas nozīmē, ka ekonomiskā sistēmā sastāv no daudziem pārdevējiem un pircējiem. Konkurence starp tiem neļauj nevienam iegūt dominējošu stāvokli tirgū. Pilnīgas konkurences koncepcija paredz vienādu saimniekošanas apstākļus visiem ražošanas un sadales procesā iesaistītajiem. Izejot no pilnīgas konkurences pieņēmuma, ekonomikai ir jātiecas uz vispārēju ekonomisku līdzsvaru, tas nozīmē līdzsvaru starp piedāvājumu un pieprasījumu preču, finanšu, nodarbinātības, sociālo pakalpojumu un citās sfērās. Pie kam, galvenais līdzsvara instruments ir cena.

Ekonomiskais līdzsvars ir iespējams arī oligopola konkurences modelī, kad tirgū ir arī līderi ar ievērojamu tirgus daļu, tikai tad līdzsvara sasniegšanai vajadzīgs ilgāks laiks.

Teorētiskā prelūdija ir beigusies, un tagad novērtēsim, vai konkurences pamatnostādnes reāli darbojas. Autors vēlas iziet no pretējā un pierādīt konkurences nespēju nodrošināt ekonomisko līdzsvaru. Vēl vairāk - izteikt ķecerīgu pieņēmumu, ka konkurence kropļo tirgu:

1. Pilnīga konkurence ir ideāls stāvoklis, kāds dabā nav sastopams.
2. Daudzās tautsaimniecības nozarēs ir uzņēmumi (vai uzņēmumu grupas), kuriem ir dominējošs stāvoklis tirgū.
3. Cena nepilda līdzsvara funkcijas, jo:
 - cena vairāk ir subjektīvs nekā objektīvs jēdziens;
 - cenu veidošanā sāk dominēt preču vērtības princips, ne izmaksas;
 - patērētājs nespēj objektīvi novērtēt cenu un salīdzināt to ar citiem piedāvājumiem;
 - cenu ietekmē inflācija (deflācija), kam ir inerces raksturs;
 - valsts un pašvaldību pasūtījums cena bieži vien nav no-

teicošais izvēles kritērijs;

- cenu ietekmē nodokļi, kas noteiktas preču grupas nostāda neizdevīgākā tirgus pozīcijā;
 - pastāv ēnu ekonomika ar citu cenu līmeni;
 - cenas arvien biežāk ietekmē sadales kanāli, nevis ražotāji vai piegādātāji;
 - ekonomiskā līdzsvara trūkums kropļo cenas, piespiežot pirkt vai pārdot par neadekvātām cenām.
 - valsts regulētajām cenām bieži vien nav ekonomiska pamatojuma;
 - resursu cenas biržā veidojas ekonomiskā noskaņojuma, ne objektīvu faktoru ietekmē.
4. Konkurence virza uzņēmumus uz apvienošanās, kas stiprina dažu uzņēmumu dominējošo lomu tirgū.
 5. Valsts atbalsta (dotē, finansē, kredītē, pārņem) konkurences cīņā zaudējušos uzņēmumus.
 6. Visiem uzņēmumiem ne tuvu nav vienādi saimniekošanas apstākļi pat vienas valsts un ekonomisko savienību ietvaros.
 7. Politiskais lobījs nodrošina noteiktu nozaru (uzņēmumu) interešu aizstāvību.
 8. Konkurences cīņas izmaksas dažkārt tiek pārnestas uz ražotāju vai piegādātāju pleciem.
 9. Joprojām zēl protekcionisms, savu iekšējo interešu aizstāvība valsts un reģionālajā līmenī.

Autors apzināti izvairās no piemēru minēšanas, jo uzdevums nav *grēcinieku meklēšana*, bet gan problēmu loka izgaismošana.

Tā jau nav, ka konkurence nespēj nekādu lomu ekonomikas regulēšanā, tomēr tās loma ir pārspīlēta. Konkurence nespēj vadošo lomu ekonomikas līdzsvara veidošanā un ir tālu no savu sabiedrisko funkciju pildīšanas.

Konkurences mērķis ir peļņas optimizēšana, nevis patērētāju vajadzību maksimāla un efektīva apmierināšana. Šai apstākli rodas pretruna starp sabiedrības pasūtījumu un skaudro realitāti.

Konkurences likums definē objektīvu sliktu un dārgu produktu izspiešanu no tirgus. Konkurencei jānodrošina pastāvīga preču un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanās, jānodrošina cenu samazināšanās. Vai tas tā ir - spriediet paši.

Konkurences mehānismu darbības traucējumi apdraud tirgus ekonomikas principus, radot pamatu krīzēm, darbības neefektivitātei, ekonomiskajai un sociālajai netaisnībai.

2. novele

Monstru cīņas manā galvā

Patērētāja neierobežotās vajadzības savā starpā izcīna nežēlīgas cīņas. Patērētāja apziņā (arī bezapziņā) notiek nemītīga prioritāšu cīņa par iespējām būt realizētām. Konkurences cīņa starp vajadzībām ir kaujas lauks, kurā virsroku gūst cilvēku spēcīgākie kairinājumi un nozīmīgākās vērtības.

Kā patērētājam vajadzētu reaģēt uz divu vajadzību vienlaicīgu pastāvēšanu? Dažkārt tā ir dilemma, kuras risinājums prasa visu cilvēka iekšējo (psiholoģisko) resursu piesaisti. Dzīve spēj vienā aktualitātes līmenī nostādīt ārstēšanās izdevumus un banku kredītu segšanas vajadzības. Dažkārt lēmumu var izvērtēt pēc mazākā ļaunuma principa. Ko atlēgs pirmo: mobilo telefonu, elektrību vai gāzi? Ja elektrību, tad tās apmaksa iegūst prioritātes statusu.

Ekonomikas teorija vadās pēc pieņēmuma, ka mūsu vajadzības ir neierobežotas, un tās ir jāapmierina maksimāli iespējamā apjomā. Patērētājs sava egoisma ietekmē un pašrealizācijas nolūkā tiecas uz pilnīgu vajadzību apmierināšanu. Pie kam, daļa psiholoģijas teorētiķu (G. Spensers, G. Sallivens, A. Ļeontjevs) uzskata, ka vienas vajadzības apmierināšana izraisa jaunas vajadzības rašanos, kas procesu padara bezgalīgu.

Vajadzības psiholoģiski ir ļoti tuvas ar vēlmēm. Varētu uzskatīt, ka vēlmes ir vajadzības sākotnējā, inkubācijas forma. Kā izrādās, no vēlmēm līdz vajadzībām ir tikai solis. Kāpēc patērētāji var apmierināt vēlmes, kamēr nav apmierinājuši vajadzības? Tāpēc, ka cilvēks iekšējā dialoga procesā vēlmei var piešķirt vajadzības statusu! Kārtīgi padomājot, var atrast desmitiem iemeslu, kāpēc man kaut ko vajag. Noslēdzot ar sevi darījumu, mēs izlietojam resursus vēlmes apmierināšanai, bet pretī saņemam jaunas izjūtas, pašapziņas celšanos, pārkuma izjūtu un baudu. Arī mārketinga pasākumi uz patērētāju var iedarboties tā, ka vēlmes kļūst par vajadzībām.

Patērētāja aktivitāti var skaidrot no divu teorētisko nostādņu pozīcijās:

1. patērētāja rīcība (aktivitāte) ir spriedzes izlādēšanas veids (Z. Freids);
2. patērētāja rīcība ir konstruktīva aktivitāte jaunu mērķu un vērtību izvirzīšanai.

Abos gadījumos patērētāju uzvedību nosaka nevis ekonomiskie apstākļi, bet psiholoģiskas (individuālās un sociālās psiholoģijas) nostādnes un stāvokļi. Mārketingš, bruņojies ar psiholoģijas ieročiem, ir vistuvāk patērētāja vajadzību fenomena skaidrošanai.

No psiholoģijas viedokļa raugoties, mārketingš ir patērētāju vajadzību un vēlmju izziņāšanas, paredzēšanas un veidošanas process.

Beidzot maskas krīt! Līdz šim mārketinga teorija apgalvoja, ka

vajadzības nevar veidot! Vajadzības rodas smadzenēs impulsu formā, tur mārketingam nav pieejas koda. Bet, ja nu ir? Sveicināti mārketinga zombiju pasaulē!

Kā var veidot vajadzības vai vismaz spēcīgi ietekmēt to veidošanos?

- Pirmkārt, ar maņu kairinājumiem: krāsu, skaņu, smaržu un izskatu.
- Otrkārt, iedarbojoties uz neremdināmo seksuālo dziņu.
- Treškārt, mainot vērtību sistēmu vai aktualizējot kādu no vērtībām.
- Ceturtkārt, uzturot augstu patērētāju pretenziju un neapmierinātības līmeni.
- Piektkārt, emocionāli ietekmējot patērētājus.

Nu jau pietiks! Varat iedomāties, kas notiek patērētāja galvā, kad satiekas freidiskā seksualitāte un nāves alka ar masu mediju uzbūvēto vērtību sistēmu, izbadināts pašvērtējums un emocijās bāzēta iekāre pēc labas dzīves? Ar patēriņu var uz laiku dzēst vajadzību ugunsgrēku, bet neapmierinātā vajadzība, kas, zaudējusi konkurences cīņā, izmisīgi vēlēšies revanšu! Un tikai Freida ideālais ES, sirdsapziņas veidā veic morāles cenzūru, lai kaut mazliet filtrētu domāšanas *dulķi*.

Labi, ka vajadzību konkurences procesā līdz šim neesam sajukuši prātā. Mūs paglābj resursu trūkums, bailes kļūdīties, informācijas trūkums, stereotipi un patēriņa tradīcijas. Lielveikalu plauktos esošas kafijas sortiments piedāvā pāri par 250 izvēles variantiem. Mana izvēle ir vienkārša - *Tchibo Exclusive*, jo citas nedzeru. Pēdējā laikā neesmu arī citas mēģinājis. Lai nepazaudētu iespēju kafiju pirkt nedomājot, atpestiet mani no konkurences!

Bet uzņēmumi? Kā uzņēmumiem uztvert (ietekmēt) patērētāju vajadzību konkurenci? Uzņēmumi pamet patērētāju vajadzībām preču kaulu. Vajadzības kā suņi cīnās par kaulu, kamēr stiprākais vai veiklākais ir uzvarējis. Dažkārt, kamēr lieli suņi cīnās, mazais paķer kaulu un pazūd tālēs zilajās... Iznākumu var prognozēt, bet nevar paredzēt.

Uzņēmumu spēkos ir mainīt patērētāju uzvedību un nodrošināt patērētājus ar pirkumu attaisnojošiem argumentiem, lai pircēji var sev atskaitīties un piedot mirkļa vājumus. Vajadzības apmierināšanai sekos jaunas vajadzības. Atliek tikai gaidīt savu kārtu.

Konkurence ir cilvēkam asinīs. Tikai tā mēs esam pārdzīvojuši ledus laikmetu, badu, karus un cīņu par dzimtas turpināšanu. Tā esam kļuvuši par radības kroni. Tagad patēriņš ir kronis visam. Ar patēriņu var apliecināt sevi. Uz mirkli. Neapmierinātās vajadzības rēgs naktī atnāks atkal... **BP**



veiksmes stāsts

Komerzizglītības centrs biznesa tālākizglītības jomā darbojas jau vairāk nekā 16 gadus. Viņi ir savas nozares veterāni un joprojām aktīvi tirgus dalībnieki. Pēc Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas apkopotajiem datiem par apgrozījumu no mācību pakalpojumu pārdošanas 2008.gadā savā nozarē ir lielākais spēlētājs.

Pastāstiet par jūsu vadīto Komerzizglītības centru

Komerzizglītības centrs (turpmāk KIC) biznesa tālākizglītības jomā darbojas kopš 1993. gada, tātad esam šajā nozarē jau vairāk nekā 16 gadus. Nupat parakstīju 17 770-to kursu beigšanas apliecību, tātad tik daudz apliecības esam izsnieguši mūsu kursu dalībniekiem kopš darbības sākuma. Varu droši teikt, ka esam savas nozares *veterāni* un joprojām aktīvi tirgus dalībnieki. Vēl vairāk – pēc Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas (LBKA) apkopotajiem datiem par apgrozījumu no mācību pakalpojumu pārdošanas 2008.gadā, esam savā nozarē *lielākais spēlētājs*. LBKA katru gadu veic šādu datu apkopojumu un pēdējo trīs gadu laikā esam soli pa solim virzījušies pa pakāpienam uz augšu. Šis rezultāts ir nācis ar mērķtiecīgi plānotu darbu, profesionālu darbinieku un pasniedzēju komandu.

Lai arī mums vienmēr ir bijis svarīgi būt vadošajam uzņēmumam personāla attīstības un uzņēmumu izaugsmes laukā, tomēr uzņēmuma apgrozījuma lielums nav nozīmīgākais sasniegums, pēc kā ticamies. Mūsu galvenais mērķis ir palīdzēt uzņēmumiem izstrādāt un realizēt tādu darbinieku attīstības risinājumus, kas dod nozīmīgus rezultātus personāla un biznesa attīstībā, un esam gandarīti, ka klienti augstu vērtē KIC pakalpojumu kvalitāti.

Esam pilnībā vietējā kapitāla uzņēmums, tai pat laikā sadarbojamies ar vairākiem starptautiskiem uzņēmumiem, tas dod iespēju gūt jaunas idejas, apmainīties pieredzē un arī paplašināt savu produktu sortimentu.

Kāds ir jūsu piedāvājums šodien?

Mūsu piedāvājuma klāstā ir gan īsie biznesa kursi, gan ilgtermiņa vadītāju profesionālās pilnveides programmas, gan biznesa konsultācijas. Vislielāko mūsu biznesa daļu aizņem tieši konkrētām klienta vajadzībām izstrādāti personāla attīstības risinājumi. Tēmu loks ir ļoti plašs – sākot no uzņēmuma un personāla vadīšanas līdz pat sevis pilnveidei.

Investīcijas jūsu biznesā?

Pakāpeniskā izaugsme jau atspoguļo to, ka esam nepārtraukti investējuši gan jaunu produktu un pakalpojumu izveidē, gan darbinieku un pasniedzēju kompetencēs, gan biroja telpu labiekārtošanā, gan pakalpojuma nodrošināšanas kvalitātē. Pašreiz strādājam pie savas jaunās mājas lapas izveides, ceru, ka uz šī žurnāla numura iznākšanas brīdi tā jau būs pieejama visiem. Esam rūpīgi strādājuši, lai divas mūsu ilgtermiņa vadītāju attīstības programmas „Biznesa klase” un „Biznesa meistarklase” būtu LR IZM licencētas un akreditētas profesionālās pilnveides programmas vadības zinībās. Tagad šo mācību absolventi saņem valsts nozīmes apliecību. Jēdziens „akreditēts” nozīmē arī augstas kvalitātes prasības visam KIC ikdienas darbam.

Ar ko jūsu uzņēmums ir īpašs? Kas ir veiksmes pamatā?

Esam vienmēr ieklausījušies klientu sacītajā, un klienti bieži vien pasaka priekšā, kas un kā jādara. Sākot savu darbību, mūsu klāstā bija tikai trīs kursi, šobrīd mēs varam izstrādāt personāla pilnveides risinājumus sešās jomās, kuras kopumā aptver vairāk nekā 50 tēmas, un tieši ciešā sadarbībā ar klientiem esam attīstījuši tik plašu sortimentu.

Esam pirmie, kuri ir izstrādājuši vadītāju profesionālās pilnveides



Līga Šmeile – valdes priekšsēdētāja

programmas „Biznesa klase” un „Biznesa meistarklase”, katra no tām 20 dienu gara. „Biznesa klase” ir vadītāja *izdzīvošanas minimums*, ja nav bijusi iespēja mācīties biznesa skolā un ja uzņēmuma un darbinieku vadīšanas zināšanas apgūtas ikdienas pieredzē. Savukārt, „Biznesa meistarklase” palīdz vadītājam *uzturēt formu*, kad biznesa pamati jau apgūti. Mēs to saucam – „dzīve ar komfortu”.

Praksē esam pārliecinājušies, ka šādi risinājumi, kad konkrētai mērķa grupai ir izveidota programma ar vairākām būtiskām savstarpēji integrētām un mērķtiecīgā secībā apgūtām pilnveides jomām, dod labu ilgtermiņa efektu. Lieki piebilst, ka šāda tipa mācībām ir jāatvēl arī atbilstošs laiks – vismaz 10 dienas, ar mācību starplaikiem konkrētu uzdevumu veikšanai un apgūtā refleksijai. Pagājušajā gadā apmēram 75% no visiem mācību risinājumiem ir izstrādāti konkrētai klienta vajadzībai un vairāk nekā 60% no šī apgrozījuma sastāda ilgtermiņa projekti.

Mūsu lielākais ieguvums gadu garumā ir ilgtermiņa sadarbības partneri. Mūsu pasniedzējiem un konsultantiem ir milzīgs intelektuālais kapitāls, viņi ir savas nozares profesionāļi un lieliski pasniedzēji. Mēs lepojamies ar viņu teicamo sniegumu.

Kā jūs izjūtat konkurenci savā jomā?

Latvijā ir pietiekami liels skaits mācību kompāniju un individuālo pasniedzēju. Tas, protams, veido konkurenci un liek mums nemītīgi mācīties, pētīt, domāt un rīkoties. Tajā pat laikā ar daļu no saviem konkurentiem esam labi paziņas un, satiekoties konferencēs vai citos pasākumos, labprāt pārrunājam veiksmes, bažas un aktuālos notikumus. Iespējams, ka atsevišķos projektos mācību kompānijas var arī labi sadarboties un veidot kopēju risinājumu klientam – tādējādi ieguvēji būs visi, bet šī kopdarba prakse vēl nav populāra. Pašreizējā ekonomiskā situācija deformē arī veselīgo konkurenci. Bet mēs cerīgi raugāmies nākotnē. Zinām, ka tā nebūs viegla, varbūt pat ļoti skarba, bet es ticu KIC cilvēku kompetencei un pašizlīdzīgajam darbam.



Kā situācija valstī ir ietekmējusi jūsu darbību?

Kad esi tirgus līderis, tad pārējie savā darbībā lielā mērā ar mums rēķinās, tāpēc nereti redzam sekotājus savām darbībām. Tai pat laikā ne mīkli nevaram atslābt, un nav nekāda pamata ieslīgt pašapmierinātībā. Galvenais vērtējājs ir klients un viņa *balsojums* mums ir vissvarīgākais.

Šī brīža ekonomiskā situācija, protams, atsaucas arī uz tādu jomu kā personāla attīstība. Daudzi uzņēmumi ir samazinājuši savus izdevumus un mācības jau sāk uzskatīt kā greznību, bet, ja tomēr nevar iztikt, tad prasa ātrus un efektīvus risinājumus. Taču daudzās lietās darbojas noteikti pamatlūkumi, kurus apiet ir visai nereāli. Tā arī mūsu darbā - nodrošināt pakalpojumu, kas būtu vienlaicīgi lēti, labi un ātri, ir gandrīz neiespējami. Tai pat laikā katram šobrīd jābūt pietiekoši elastīgam un jāpalīdz saviem ilgtermiņa sadarbības partneriem, kad vien tas ir iespējams. Šodien uzņēmumiem ir jāmeklē ne tikai izmaksu samazināšanas, bet arī nopelnīšanas iespējas. Ieguldījumi vērtīgāko darbinieku attīstībā kļūst par ilgtermiņa investīciju nākotnei.

Lai arī neesam liels uzņēmums, izpildām visas tos pašus uzņēmuma un darbinieku vadības principus, kā par savu attīstību domājošs liels uzņēmums. Vienmēr esam rūpīgi sekojuši līdzi savai saimnieciskajai darbībai, un šobrīd vēl rūpīgāk kā jebkad



jārēķina un jāizsver visas ieceres un ikdienas darbi. Reizi gadā, vasarā, viss kolektīvs dodas ārpus Rīgas, lai atskatītos uz paveikto iepriekšējā mācību sezonā, analizētu esošo situāciju, pētītu tendences un plānotu sava biznesa attīstības stratēģiju. Arī šis gads nebūs izņēmums. Ja stratēģijas izveidē ikviens ir ielicis savu ideju, tad arī realizēšana ikdienā sokas vieglāk.

Vai ikdienas darba steigā atliek laika arī atslodzei?

KICieši ir gana dzīvespriecīgi - labprāt svinam svētkus un kopā atpūšamies. Tuvojoties Ziemassvētku un Līgo svētku laikam, atrodam brīdi pīrāgiem un karstvīnam vai sieram un alum. Dažkārt laba vīna glāze piektdienas vakarpusē ir tieši laikā. Jūnija vidū visi pulcējamies pie svētku galda, lai atzīmētu mācību sezonas beigas, jo jūlijs tradicionāli ir klusāks mēnesis mācību biznesā, lai atkal atsāktos augustā. No sirds ceru, ka arī šis rudens atnāks ar jauniem mācību projektiem. Protams, nekas jau tā vienkārši *neatnāk*. Pirms tam ir bijis pamatīgs darbs - gan kopā ar klientiem strādāts pie dažādu mācību vajadzību risinājumiem, gan veidoti jauni produkti, kā, piemēram, šajā gadā projektu vadīšanas simulācija *Cayenne*, kuras latvisko versiju izveidojām sadarbībā ar saviem partneriem Zviedrijā *Celemi*.

Kādā veidā savas prasmes pilnveido jūsu uzņēmuma darbinieki?

Par sevi noteikti varam teikt, ka neesam kā *kurpnieks bez kurpēm*. KIC darbinieki mācās gan pašu organizētajos publiski pieejamosursos, gan citu kompāniju organizētajos semināros, gan arī regulāri cenšamies uzņēmuma iekšienē pilnveidot savu darbinieku zināšanas. Tāpat arī mūsu pasniedzēji labprāt mācās gan kolēģu vadītajos semināros, gan apmeklē dažādus ārējos seminārus un konferences. Un, pats galvenais, mācīšanās un dalīšanās mācībās gūtajās atziņās ir kļuvusi par labu tradīciju. Tas stiprina komandas garu, palīdz mīklī apstāties un atpūsties no ikdienas steigas un apdomāt jaunas atziņas, kā arī pakavēties ar darbu nesaistītās sarunās.

KIC pasniedzēji labprāt dalās savā pieredzē konferencēs, publikācijās, web-semināros, video-pados. Mēs labprāt veidojam dialogu ar Latvijas uzņēmējiem, vadītājiem un personāla vadītājiem, dalāmies savās zināšanās par jaunākajām tendencēm pieaugušo izglītībā, darbinieku un biznesa attīstībā. Kopīgās sarunās mēs visi esam ieguvēji.

Viens cilvēks nekad nevar zināt visu, bet kopīgās diskusijās varam ieraudzīt pasauli daudzšķautņainu un risinājumiem bagātu. **BP**





efektivitāte un produktivitāte

„...Efektivitāte ir rādītājs, ar kura palīdzību mēra pakāpi, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamo rezultātu izpilda savas funkcijas salīdzinājumā ar resursu patēriņu.” Citiem vārdiem, kaut kas ir efektīvs, ja ir sasniegts mērķis, un tas sasniegts ar optimālu resursu patēriņu.

Piemēram, kad saka „efektīvs pulveris veļas mazgāšanai”, tad parasti ar to saprot, ka ar šī pulvera palīdzību iegūst tiešām tīru veļu, vienlaikus saglabājot veļas īpašības – sasniegts mērķis, un tas neprasa salīdzinoši daudz naudas, laika u.c. – tātad ar optimālu resursu patēriņu. Kad saka - „efektīva personāla atlases sistēma”, tad tas nozīmē, ka šī sistēma nodrošina visatbilstošāko pretendentu atlasīšanu un ka pats atlases process ir salīdzinoši vienkāršs, lētāks, ātrāks un uzņēmuma pozitīvo tēlu veidojošs. Bieži vien „efektivitāti” saista ar maksimālo mērķu sasniegšanu pie minimāliem patēriņiem. Bet tas ne vienmēr ir pareizi:

- var izspiest no darbaspēka vai darba iekārtām maksimālo produkcijas apjomu, bet tas var neatbilst tirgus ietilpībai;
- turklāt, ja darbaspēks netiek atbilstoši atalgots, tad tas veicina personāla mainību, kas rada liekus izdevumus.

Pieņemsim, ka izveidojas šāda situācija: darbinieki strādā lēni, bez iniciatīvas, viņus nepieciešams pastāvīgi uzraudzīt, kaut gan viņi saņem pietiekoši labu, stabilu pamatalgu. Un šīs situācijas iemesls ir zema motivācija - pieradums pie garantētā atalgojuma. Mērķis - panākt labākus darba rezultātus no darbiniekiem. Kurš risinājums būtu efektīvs?

Pēc efektivitātes definīcijas izriet, ka, lai novērtētu kāda objekta, procesa u.tml. efektivitāti, nepieciešami vairāki konkrēti rādītāji, kas norādītu uz to,

- 1) cik lielā mērā sasniegts izvirzītais mērķis;
- 2) kāds ir resursu patēriņš šī mērķa sasniegšanai.

Šo konkrēto rādītāju izvēle ir atkarīga no tā, ko vērtē un kādiem nolūkiem.

Novērtējot **visus** izvirzītos rādītājus, iegūst kopvērtējumu, jeb

1.	Neko nedarīt	Nav vajadzīgā rezultāta, jo nekas netiek mainīts	Neefektīvi
2.	Atlaist <i>nemotivētus</i> darbiniekus	Īslaicīgi panākts vajadzīgs rezultāts, jo galvenais iemesls ir nevis pašos darbiniekos, bet esošajā atalgojuma sistēmā. Ar salīdzinoši mazākām izmaksām, ja personāla mainības izmaksas (atbrīvojot <i>nemotivētus</i> darbiniekus) ir mazākas par zudumiem no neizpildītā darba vai prēmiju izmaksām darbiniekiem par labu darbu.	Neefektīvi
3.	Apmācīt darbiniekus profesionālajām prasmēm	Nav vajadzīgā rezultāta, jo iemesls ir nevis nepietiekošā profesionalitātē, bet zemā motivācijā. Nelietderīgi ieguldīti naudas līdzekļi apmācībā.	Neefektīvi
4.	Ieviest prēmijas ≥50% apmērā no pamatalgas par pozitīvo novērtējumu (vai plāna pārpildi)	Ir vajadzīgais rezultāts – darbinieki būs ieinteresēti labāk strādāt, bet tāds prēmijas apmērs daudz palielina darbaspēka izmaksas – neekonomiski izlietoti naudas līdzekļi	Neefektīvi
5.	Ieviest prēmijas 20-30% apmērā no pamatalgas par pozitīvo novērtējumu (vai plāna pārpildi)	Ir vajadzīgais rezultāts – darbinieki būs ieinteresēti labāk strādāt, un tāds prēmijas apmērs ir <i>jūtams</i> darbiniekiem un ir salīdzinoši mazāks nekā 4.variantā.	Efektīvi

citu rādītāju, ko arī sauc par „efektivitāti”. Tātad, efektivitāte pēc būtības ir **apkopojošs rādītājs**.

Šo kopvērtējumu var iegūt diezgan vienkārši – apskatot, vai faktiskās rādītāju vērtības sakrīt ar plānotajām un vai tajās iezīmējas pozitīvās izmaiņas. Var izmantot arī sarežģītākās rādītāju apkopošanas metodes.

Parasti efektivitāti novērtē kā augstu, vidēju vai zemu. Bet arī pie jebkuras citas mērījuma skalas vienmēr jāzina, ko nozīmēs konkrēts efektivitātes vērtējums. Piemēram, jānosaka, kādiem izvirzīto rādītāju vērtībām jābūt, lai izdarītu secinājumu, ka ir sasniegts augsts efektivitātes līmenis.

Kad organizācija balstās tikai uz pašu datiem savas darbības efektivitātes novērtēšanai, tā iegūst priekšstatu par „iekšējo efektivitāti”. Tomēr tā nevar būt kā gala vērtējums. Organizācijām augsta efektivitāte ir vajadzīga tādēļ, lai tās būtu konkurētspējīgas (privātajā sektorā) un kalpotu valsts labklājības interesēm (sabiedriskajā sektorā). Tāpēc objektīva organizācijas efektivitātes novērtēšana balstās uz salīdzinājumu ar *labākajiem paraugiem* savā tirgus vidē, nozarē vai darbības jomā.

Efektivitātes veidi

Attiecībā uz organizācijām izšķir šādus efektivitātes veidus:

- pēc analīzes līmeņa – **organizācijas, struktūrvienības, personāla profesionālas grupas un darbinieka efektivitāte**;
- Efektivitāti kādai konkrētai tautsaimniecības nozarei, valsts tautsaimniecībai kopumā un vēl plašākiem mērogiem parasti nenosaka, kas izskaidrojams ar novērtēšanas sarežģītību. Piemēram, lai novērtētu būvniecības nozares efektivitāti, tad nepieciešami efektivitātes novērtējumi par vairākiem būvniecības uzņēmumiem, kuri kopumā veidotu reprezentablu izlasi. Bet reāli, cik daudz uzņēmumu ir gatavi sniegt tādus datus?
- pēc uzskaites veida – **plānotā un faktiskā efektivitāte**;
 - pēc tā, kāda resursa patēriņš (izmantošana) tiek analizēts – **darba patēriņa efektivitāte, pamatlīdzekļu izmantošanas efektivitāte un citu resursu izmantošanas efektivitāte**;

Rādītāju piemēri organizācijas un darbinieka darba efektivitātes novērtēšanai

Organizācija: tirdzniecības uzņēmums	Darbinieks: reklāmas konsultants
- apgrozījuma plāna izpilde - peļņas plāna izpilde - rentabilitātes līmenis - tirgus daļas pieaugums - reklamāciju skaits un izdevumi - personāla mainības līmenis - nostrādātās stundas uz vienu darbinieku - vidējais apgrozījums uz vienu darbinieku - vidējais apgrozījums uz vienu izmaksu latu - izmaksas modernizācijai	- apgrozījuma plāna izpilde - pastāvīgo klientu skaits - jaunu klientu skaits - klientu atsauksmes un sūdzības - darba disciplīnas ievērošana - nostrādātās stundas

Darba patēriņa efektivitātes rādītājus izmanto, lai novērtētu tieši *dzīvā darba* (vai darba resursu, vai cilvēkresursu) izmantošanu. Termins „darba patēriņa efektivitāte” bieži vien tiek saīsināts un lietots kā „darba efektivitāte”.

Bez cilvēkresursu izmantošanas efektivitātes var novērtēt arī citu resursu izmantošanu: pamatlīdzekļu, apgrozāmo līdzekļu, kapitālieguldījumu, materiālo resursu, energoresursu, informācijas resursu utt.

- pēc ietekmes priekšmeta - **tehnoloģiskā, ekonomiskā, sociālā un psihofizioloģiskā efektivitāte**;

Ekonomisko efektivitāti vērtē pēc ekonomiskajiem patēriņiem (izmaksām) un rezultātiem. Ekonomiskās efektivitātes rādītāju piemēri: operācijas izmaksu samazinājums, ienākumu pieaugums, darba apjoma pieaugums uz vienu darbinieku, gada ekonomiskais efekts no projekta ieviešanas, projekta atmaksāšanās laiks, darbinieku skaita relatīvā ekonomija no projekta ieviešanas u.tml.

Tehnoloģisko efektivitāti vērtē pēc tehniski - ekonomisko rādītāju izmaiņām tehnisko vai tehnoloģisko jaunievedumu rezultātā. Piemēram, cik ātri var nokopēt 1000 dokumenta lapu ar jaunu kopētāju. Tehnoloģiskās efektivitātes rādītāju piemēri: elektroenerģijas ekonomija, materiālu ekonomija, operācijas izpildes laika saīsināšanās, operācijas izpildes kvalitātes uzlabojums u.tml.

Sociālā efektivitāte visbiežāk tiek vērtēta pēc *sociālā efekta*, kas nav novērtēts naudas izteiksmē, bet pēc sociālām (morālām, psiholoģiskajām) sekām. Piemēram, kā darbs vai projekts, vai vadības lēmums ietekmē personāla apmierinātību ar darbu, lojalitāti organizācijai, darba motivāciju, personisko izaugsmi, kolektīva psiholoģisko klimatu, kolektīva saliedētību, organizācijas prestižu u.tml.

Psihofizioloģisko efektivitāti vērtē pēc tā, kā darba process ietekmē darbinieka organismu. No šī viedokļa efektīvs ir tāds darbs, kas nodrošina optimālu darbinieka psiho-enerģētisko resursu izmantošanu – nodrošina labvēlīgus sanitāri-higiēniskos apstākļus, drošību, pietiekošu darba saturīgumu, novērš darba vides kaitīgu ietekmi uz cilvēka organismu.

- pēc analizējamās darbības (procesa) jomas – **saimnieciskās darbības efektivitāti, ražošanas (pakalpojumu sniegšanas) efektivitāti, vadīšanas, mārketinga, apmācības, u.c. efektivitāti**;

Visu organizācijas patēriņu (izmaksu) veidu izmantošanu novērtē ar rādītāju „**saimnieciskās darbības efektivitāte**”.

Ražošanas (pakalpojumu sniegšanas) efektivitātes aprēķinos ņem vērā tikai to resursu izmantošanu, kas tieši saistīti ar ražošanu (pakalpojumu sniegšanu). Bet neņem vērā citas organizācijas izmaksas, piemēram, administratīvās izmaksas.

- pēc efektivitātes noteikšanas formas – **absolūtā un relatīvā efektivitāte**.

Projekta, lēmuma u.c. efektivitāte ir **absolūtā** tajos gadījumos, kad to nesalīdzina ar alternatīvām. **Relatīvā** efektivitāte attiecas uz projektiem, lēmumiem u.c., kurus savstarpēji salīdzina.

Kas ir „produktivitāte”?

Efektivitāte **nav** tas pats, kas produktivitāte.

Produktivitāte vai **ražīgums**, ir viens no efektivitātes rādītājiem, kas parāda attiecību starp rezultātiem un patēriņiem šo rezultātu sasniegšanai.

Produktivitātes vispārējā formula:

$$\text{Produktivitāte} = \frac{R}{P}, \text{ kur}$$

R – rezultāti (ienākumi, peļņa, klientu skaits vai saražotās produkcijas apjoms u.tml.);

P – patēriņi šo rezultātu sasniegšanai (izmaksas, darbinieku skaits, nostrādāto stundu vai iekārtu skaits u.tml.).

Atšķirībā no efektivitātes rādītāja, produktivitāti var aprēķināt ne tikai atsevišķam darbiniekam, personāla profesionālajai grupai, struktūrvienībai un organizācijai kopumā, bet arī nozarei, valsts tautsaimniecībai un vēl plašāk.

Atgriežoties pie produktivitātes formulas, tad ja, aprēķinot produktivitātes rādītāju, saucējā – „patēriņā” norāda visus patēriņu veidus (piemēram, visu izmaksu summu), kas izmantoti rezultāta sasniegšanai, tad šādu produktivitāti sauc par **daudzfaktoru, vai kopējo, produktivitāti**. Savukārt, ja „patēriņā” norāda tikai vienu patēriņa veidu – tikai cilvēkresursu (darba), tikai investīciju, tikai pamatlīdzekļu utt. – tad šādu produktivitāti sauc par **viena faktora produktivitāti**. Piemērs:

Viena faktora produktivitāte

$$\frac{\text{Bruto ienākumi}}{\text{Darbaspēka izmaksas}}$$

$$\frac{\text{Bruto ienākumi}}{\text{Investīciju izmaksas}}$$

Daudzfaktoru (kopējā) produktivitāte

$$\frac{\text{Bruto ienākumi}}{\text{Bruto izmaksas}} \quad \text{vai} \quad \frac{\text{Neto peļņa}}{\text{Bruto izmaksas}}$$

Viens no vispazīstamākajiem viena faktora produktivitātes veidiem ir **darba produktivitāte**. Valsts tautsaimniecībai darba produktivitāti aprēķina, iekšzemes kopproduktu dalot ar nodarbināto skaitu vai ar visu nodarbināto nostrādāto stundu skaitu. Galvenie darba produktivitātes vai darba ražīguma rādītāji organizācijā ir:

- produkcijas vai pakalpojuma vienības darbietilpība;
- izstrāde (vai pakalpojumu apjoms uz vienu darbinieku).

Produkcijas vai **pakalpojuma vienības darbietilpība (T)** ir darba laika izlietojums produkcijas vienības ražošanai vai viena pakalpojuma sniegšanai vienam darbiniekam vai darbinieku grupai (maiņai, brigādei).

$$T = \frac{T_{\text{kop}}}{Q}, \text{ kur}$$

Q – produkcijas vai pakalpojuma apjoms (fiziskajās vai naudas mērvienībās);

T_{kop} – kopējais darba laika izlietojums šī produkcijas apjoma ražošanai vai šī pakalpojuma apjoma sniegšanai (cilv-h, retāk: cilv-min).

Piemēram, ja 3 stundu laikā personāla speciālists sagatavo 12 rīkojumus par komandējumiem, tad viena tāda rīkojuma darbietilpība ir 0,25h (=3/12) vai 15min.

Darbietilpības rādītāju piemēri.

- Vidējais laiks viesnīcas numura sakopšanai
- Vidējais laiks klienta datu pārbaudei
- Vidējais laiks i-operācijas izpildei

Darbietilpība tiek izteikta tādās mērvienībās kā cilvēk-minūtes, cilvēk-stundas. Kaut gan praksē gadās redzēt saīsinājumus – bez „cilvēk-”. Var lietot arī šādu saīsinājumu, ja blakus nevērtē laiku, ko strādā kāda iekārta. Lai atšķirtu cilvēka darba laiku no iekārtu darba laika, izmanto šīs speciālās mērvienības, attiecīgi: cilvēk-stundas un mašīn-stundas.

Darbietilpība ir tāds darba produktivitātes rādītājs, kas atspoguļo visu faktoru kopumu, kas nosaka darba produktivitātes līmeni.

Izstrādes rādītājs (q) parāda, cik daudz produkcijas ir saražots vai kāds pakalpojumu apjoms ir sniegts uz vienu darbinieku vai darbinieku grupu (maiņu, brigādi) noteiktā laika periodā (stundā, dienā, mēnesī, ceturksnī vai gadā)

$$q = \frac{Q}{N}, \text{ kur}$$

N – vidējais darbinieku skaits pārskata periodā.

Piemēram, ja mēnesī uzņēmuma 20 tirdzniecības pārstāvju kopējais apgrozījums bija 100 000Ls, tad vidēji uz vienu tirdzniecības pārstāvi vidēji pienākas 5000Ls.

Izstrādes (vai tai pielīdzināto) rādītāju piemēri.

- Pārdevumu apjoms uz vienu reklāmas konsultantu
- Izstrādājumu apjoms uz vienu šuvēju
- Pacientu skaits uz vienu ārstu
- Nodoto objektu skaits uz vienu brigādi
- Sagatavoto dokumentu skaits uz vienu lietvedi

Produktivitātes rādītāja atšķirība no efektivitātes:

- produktivitāte **ir šaurāks jēdziens** nekā efektivitāte (produktivitāte ir viens no rādītājiem, kas raksturo efektivitāti);
- produktivitāte ir **kvantitatīvs rādītājs** un neraksturo darba kvalitatīvo pusi, bet atbild uz jautājumu „Cik daudz pa-

tērēts, lai kaut ko iegūtu?”, bet neatbild uz jautājumu „Kā patērēts?”. Piemēram, ja masieris darba dienā izmasē 20 cilvēkus, tad var teikt, ka viņš ir ļoti produktīvs, bet vai masāža bija pienācīgi kvalitatīva....

Kā paaugstināt efektivitāti un produktivitāti?

Tā kā „efektivitāte” un „produktivitāte” ir atšķirīgi rādītāji, tad ir atšķirība arī to paaugstināšanas veidos. Tas, kas paaugstina darba efektivitāti, ne vienmēr paaugstina darba produktivitāti. Piemēram, ja tirdzniecības zālē ievieš papildus kasi *mini* pirkumiem, tas pircējiem iepirkšanos padara par ļoti ērtu, bet uzņēmumam negarantē lielāku pircēju skaitu. Taču pasākumi darba produktivitātes paaugstināšanai gandrīz vienmēr paaugstina arī darba efektivitāti, jo tiek risināts būtisks jautājums: kā kaut ko var izdarīt vairāk un/vai ar mazākiem patēriņiem?

Darba produktivitātes paaugstināšanas iespējas ir vairāk izpētītas, tāpēc turpmāk tās arī aplūkosim. Respektīvi, **uz darba produktivitāti var iedarboties trijos virzienos: ar tehniski-organizatorisko, personāla un paša produkta faktoru palīdzību:**

1) tehniski-organizatoriskie faktori:

augsti efektīvās tehnikas izmantošana, progresīvo tehnoloģiju (t.sk. informācijas tehnoloģiju) izmantošana, automatizēto sistēmu izmantošana projektēšanā, darba līdzekļu un tehnoloģisko procesu vadīšanā, darbu mehanizācija un automatizācija, resursu ekonomējošās tehnikas un tehnoloģijas izmantošana, tehnikas izmantošanas uzlabošana, darba režīma racionalizācija u.tml.

2) personāla faktori:

savlaicīga darba vietu aizpildīšana, piemērotu darbinieku atlase, profesionālās adaptācijas veicināšana, apmācība un kvalifikācijas paaugstināšana, stimulējošās darba samaksas organizācijas izveidošana, skaidra un atbilstoša pienākumu un atbildības sadale, precīza kontrole, fizisko un sociālo apstākļu uzlabošana u.tml.

3) produkta un noieta tirgus faktori:

izmaiņas produktu (preču, pakalpojumu) nomenklatūrā un sortimentā atbilstoši patērētāju vajadzībām, produktu kvalitātes uzlabošana, lētāko produkta sastāvdaļu (izejvielu, pusfabrikātu, darba daļu) iepirkšana vai iepirkšana mazākos apmēros, aizvietojo tās ar paša darbu, efektīvā mārketinga izmantošana noieta tirgus paplašināšanai u.tml.

Ražošanā diezgan svarīgi ir tieši tehniski-organizatoriskie faktori, pakalpojuma jomā vairāk izceļas personāla un produkta faktoru nozīme. Kopumā gan ražošanas, gan pakalpojumu jomas uzņēmumiem noteicošie ir produkta noieta tirgus faktori – ja ir pieprasījums pēc uzņēmuma produkcijas vai pakalpojumiem,

Izpratnes pārbaudei: kurš no rādītājiem ir produktivitātes rādītājs un kurš nav?

Rādītājs	Produktivitāte	Efektivitāte
darba kvalitāte		+
laika patēriņš viena klienta apkalpošanai	+	+
darbinieku apmierinātības līmenis ar darbu		+
vidējais pārdevumu apjoms uz vienu pārdevēju	+	+
produkcijas brāķa % ražošanas apjomā		+
pastāvīgo klientu % klientu kopskaitā		+
darba disciplīnas ievērošana		+

tad ir darbs un ir iemesls centies vēl vairāk ražot (sniegt pakalpojumus).

Iespējamie šķēršļi darba produktivitātes paaugstināšanai:

- darbinieku bailes pazaudēt darbu paaugstinātās darba produktivitātes rezultātā:

šīs bailes īpaši vērojamas personālam, kas nav noslogots, kuru darbs rit lēni un mierīgi, un tieši ar šādiem darbiem jāsāk ieviest izmaiņas. Viens no efektīvākajiem līdzekļiem, kā tikt galā ar personāla bailēm, ir darbinieku informēšana par viņu perspektīvām – nomierinošām vai skumjām, jo neziņa vairo bailes;

nepareiza darba produktivitātes rādītāju izvēle un pielietošana:

piemēram – kā būtu mērāma reklāmas konsultanta darba produktivitāte?

- telefonzvanu skaits klientiem,
- klientu sasniegto zvanu skaits,
- klientu parakstīto līgumu skaits,
- klientu parakstīto līgumu summa,
- laiks klienta apkalpošanai?

Darbinieku darba samaksa nav saistīta ar viņu darba produktivitātes līmeni:

šajā ziņā visnemotivējošākā ir „cietā alga” bez saistības ar padarītā darba apjomu, bet vismotivējošākie ir gabaldarba samaksas veidi, īpaši progresīvā gabaldarba samaksa.

Veiksmīgas darba produktivitātes paaugstināšanas programmas iezīmes

- Augstākās vadības atbalsts
- Atbilstošie darba produktivitātes rādītāji
- Efektīvā kontroles un apbalvošanas sistēma
- Darba produktivitātes paaugstināšana nav pašmērķis, bet ir integrēta ar mārketinga, personāla u.c. organizācijas plāniem
- Uzsvars uz nozīmīga progresu (izaugsmi) panākšanu
- Efektīva tehnoloģiju izmantošana
- Ilgtermiņa orientācija

Organizācijās darba produktivitātes paaugstināšanas rezultātā palielinās produkcijas vai pakalpojumu apjoms uz vienu strādājošo, saīsinās laiks produkcijas ražošanai (pakalpojuma sniegšanai), samazinās šīs produkcijas (pakalpojumu) pašizmaksa, kas pozitīvi ietekmē kopējo organizācijas darbības efektivitāti. Privātiem uzņēmumiem augsta efektivitāte nodrošina stabilāku pozīciju un lielākas iespējas tirgū. Sabiedriskā sektora organizācijām augsta efektivitāte ir reāls apliecinājums kalpošanai valsts labklājības interesēm. **BP**





vai mākonim ir zelta malīņa?

daži riski psiholoģiskā skatījumā – optimisms

Krīzes brīžos cilvēkiem, kuri paši pārstāv organizāciju, ir vērojama likumsakarīga uzvedība, kas ir saistīta ar subjektīvismu. To varētu nosaukt par pārlicēgu optimismu. Tā ir tendence vēlamo uzskatīt par esošo. To varētu nosaukt par otru galējību, kas ir pretstatā raizēm un visa pārbaudīšanai, pārāk lielum aizdomīgumam un centieniem visā saskatīt problēmu. Ar optimismu ir citādi. Šajā gadījumā cilvēki pārāk optimistiski vērtē to, kas notiks. Tas attiecas gan uz darbību, gan arī uz iznākumu.

Riska analīze

Paraudzīsimies, vai zināšanas par organizācijas darbības procesiem ir izmantojamas, lai saprastu, kas notiek ar cilvēkiem. Organizāciju darbības un struktūras analīze, neapšaubāmi, ir interesanta lieta, tomēr tās galvenās *sastāvdaļas* ir cilvēki.

Pirms mēs sākam risināt individuālas problēmas, kas var sašūpot jebkuru uzņēmumu vai vienlaikus var būt arī krīzes sekas, atcerēsimies tradicionālos risku novērtēšanas paņēmienus. Parasti, lai izbēgtu no nepatīkšām nākotnē un mazinātu aktuālo kaitējumu, cilvēki sastāda plānus

Viens no tādiem riska paredzēšanas, samazināšanas un apiešanas

plāniem ir riska analīze un pats analīzes process. Parasti tas ir vērst uz to, lai analizētu vienu sistēmu vai tās daļu izmantošanu un varbūtējo ieviešanu kādā nozarē. Tas notiek jau tad, kad visas darbības norit ar pilnu jaudu (piemēram, kvalitātes novērtēšana).

Būtībā pamatideja ir skaidra – cilvēki identificē un sagrupē varbūtējās riska situācijas, izveidojot plānu, kā attiecīgā situācijā rīkoties, ja gadījumā notiek kaut kas būtisks, piemēram, paredzamās tirgus svārstības. Problēmas varētu būt negaidītas izmaiņas finanšu sistēmā – piemēram, ir skaidrs, ka lielas finansiālas pārmaiņas, kas ietekmē ieņēmumus un izmaksas citās jomās, rada



nopietnus draudus budžetam. Risks, kas var aktualizēties, var būt saistīts ar neparedzētu konkurenci vai kāda elementa ražošanas pārtraukšanu, īpašuma tiesību pieteikšanu (starp citu, tas var attiekties arī uz intelektuālo īpašumu – pēkšņi kādai jūsu iemīļotai un ilgi lietotai frāzei parādās īpašnieks) vai ar individuālām problēmām, kas attiecas uz darbiniekiem – piemēram, privātās dzīves notikumi, kas atstāj būtisku ietekmi uz profesionālo sfēru.

Ir vēl kāda problēma, kas attiecas uz risku novērtēšanu. Ja nav operatīvi lietojamu instrumentu, bet tiek realizēti tikai globāla mēroga pētnieciski projekti, tie var radīt gan tehnoloģisko, gan biznesa risku, tāpēc, ka lielākoties nodarbojas ar „lielām problēmām tālu pārrēķināmā nākotnē”. Liela mēroga risku analīze ir ļoti vērtīga tajā gadījumā, ja, piemēram, jūs nodarbojaties ar valsts pārvaldi vai politikas plānošanu lielā reģionā.

Tas, protams, ir labi, ja mums rezervē ir mūžība, tomēr, ja kaut kas jāizdara divās nedēļās, ir jāspēj novērtēt darbības efektivitāte ļoti ātri. Te nu mēs nonākam pie lamatām. Lamatas ir tā saucamie cilvēciskie jeb psiholoģiskie faktori, kuri arvien aktualizējas brīžos, kad tie ir vismazāk vajadzīgi. Tas ir kas tāds, ko nav iespējams paredzēt, bet ar ko ir vienmēr jārēķinās.

Optimisms

Mēs esam subjektīvi. Mēs esam subjektīvi vienmēr, izņemot gadījumus, kad vēlamies kādam *iegriezt*. Tieši šī iemesla dēļ riska izvērtēšanā ir vērts iesaistīt cilvēkus no malas. Arī visparastākais audīts, ja mēs gribam pārliecināties par kontroles mehānismu efektivitāti, darbosies tad, ja to veiks profesionāli cilvēki, kuri ir izcili labi informēti par nozari, bet ir ne gluži *savēji*.

Krīzes brīžos cilvēkiem, kuri paši pārstāv organizāciju, ir vērojama likumsakarīga uzvedība, kas ir saistīta ar subjektīvismu. To varētu nosaukt par pārliecīgu optimismu.

Tā ir tendence vēlamu uzskatīt par esošo. To varētu nosaukt par otru galējību, kas ir pretstatā raizēm un visa pārbaudīšanai, pārāk lielam aizdomīgumam un centieniem visā saskatīt problēmu.

Ar optimismu ir citādi. Šajā gadījumā cilvēki pārāk optimistiski vērtē to, kas notiks. Tas attiecas gan uz darbību, gan arī uz iznākumu.

To varētu raksturot kā lielāku gatavību atsaucīgi uztvert pozitīvu iznākumu nekā negatīvu. Tā ir pozitīva ilūzija, kas var kļūt ļoti aktuāla gadījumā, ja cilvēki saskaras ar būtisku apdraudējumu, un tā var palīdzēt personiskajās krīzēs, tomēr, ja runa ir par plānošanu, stratēģijas izveidi un paredzamo rezultātu kritisku izvērtēšanu, tā kļūst traucējoša.

Nav slikti, ja mēs spējam saskatīt nelaimēm gaišo pusi, tomēr tas kļūst problemātiski tad, ja skar, piemēram, finanses.

Finanšu analītiķiem visā pasaulē piemīt tendence – ar apbrīnojamu konsekvenci atkal un atkal pārvērtēt tirgu. Lai izvairītos no pārdrošu un pārlieku optimistisku prognožu sniegšanas, viņi pieturas pie konkrētām shēmām un pragmatiskiem situācijas vērtējumiem. Tā ir laba taktika, ko var izmantot arī citās situācijās. Ja jūs atbalstāt konsekventu sistēmu, kas ļauj izvērtēt darbības efektivitāti un izvairīties izteikt pieņēmumus, kas balstās uz pārāk lielu optimismu, jūs izvairīties no riska zaudēt pozīcijas tirgū vai arī laikus esat gatavi lielākām vai mazākām grūtībām.

Psihologi un sociologi, kuri daudz nodarbojas ar sociālpсихолоģiskiem eksperimentiem, ir secinājuši, ka cilvēki ir tendēti pārvērtēt savas sekmes – piemēram, studenti ļoti optimistiski vērtē

savas izredzes darba tirgū, balstoties tikai uz saviem mācību sasniegumiem, bet ne pārāk akceptējot reālo situāciju darba tirgū un reizēm ignorējot faktu, ka zināšanas noveco ļoti strauji. Šī tendence daļēji izskaidro to, kāpēc noteiktas profesijas pārstāvji kādu laiku ir „modē”. Tas nav gluži tāpēc, ka visi cilvēki pēkšņi būtu aptvēruši, cik brīnišķīgi ir būt ārstam. Iemesls ir optimisms, kurš tiek saistīts ar kāda zināma profesionāla pozīciju darba tirgū – iespējams, ka viņš ļoti labi pelna, bauda zināmu cieņu un ir visādi nosaucams par veiksminieku. Tomēr tas nenozīmē, ka visi tie, kuri iegūs ārsta grādu, būs veiksmīgi savas nozares pārstāvji – daļa būs spiesta savu profesionālo specializāciju būtiski mainīt. Arī krīzes valsts mērogā liecina par to pašu – finanšu līdzekļu piesaistīšana bez tautsaimnieciska (ekonomiska) pamatojuma nekad neattiecinās. Nav uzskatāmas par pamatotām „injekcijas” no starptautiskajiem aizdevējiem situācijā, kad ekonomiskā lejupslīde ir acīmredzama, nav ražošanas un cilvēkresursu. Ja kāda valdība ko līdzīgu uzsāk, tad jādomā, ka šiem cilvēkiem ir tendence pārvērtēt situāciju, un viņi sirgst ar nepamatotu optimismu.

Pasniedzēji, kuri daudz strādā ar augstskolu studentiem, ir pamanījuši kādu uz indivīdu attiecināmu sakarību – jo cilvēkam ir lielākas problēmas ar pašvērtējumu, jo tālāk no reālā vērtējuma viņš ir attiecībā uz savu sniegumu. Šo pašu iezīmi acīgi vadītāji pamana savos darbiniekos.

Tas pats attiecas uz citām sfērām. Cilvēkiem ir tendence ignorēt iespējamās sekas, cenšoties tās neattiecināt uz sevi. Viņi neattiecinā uz sevi iespēju ciest satiksmes negadījumā, šķirties pāris gadus pēc laulības noslēgšanas, mirt no sirdslēkmes vai saskarties ar dzemrāmā ūdens problēmu. Smēķētāji īpaši nelauza galvu par to, ka varbūtība mirt no plaušu vai citas formas vēža ir visai reāla – viņi mierina sevi ar domu, ka optimistisks skats uz dzīvi var novērst visus riskus un ka tas, ka viņi ir sākuši smēķēt konformisma vai nelaimīgas mīlestības dēļ, ir pietiekams iemesls, lai sevi turpinātu attaisnot. Statistika izklidina optimismu, bet cilvēki turpina turēties pie ilūzijām. Brīdī, kad cilvēki sēžas lidmašīnā, viņi nedomā par varbūtējām problēmām, kas var rasties gaisā.

Ciktāl tas attiecas uz politizētām ilustrācijām, krīze arī ir raksturojama kā pārliecīga optimisma sekas un racionālas vai pragmatiskas plānošanas trūkums.

Bankas arvien biežāk saskaras ar klientiem, kuru darbības pašas bankas ir padarījušas par neuzticamām, proti, izmantojot bezgala daudzās reklāmas kampaņas, bankas veicina cilvēkus pārliecīgu optimismu, jo klienti uzņemas pārāk lielas kredītsaistības. *Overdrafta* summas un citu aizņēmumu rādītāji liecina, ka privātpersonām ir tendence pārvērtēt savus ienākumus vai spēju samaksāt attiecīgos procentus. Cilvēki rēķinās ar vēlamajiem ienākumiem, nevis ar reālajiem, tāpat kā paļaujas uz iespējamo palīdzību *no ārpuses* (onkulim Markam vienmēr turas nauda, viņš man aizdos...).

Savā ziņā optimistiski priekšstati var būt aizsardzības forma. Dažos gadījumos tās būs tā saucamās domāšanas kļūdas. Iespējams, ka cilvēki, cenšoties pasargāt sevi no depresīvām izjūtām, vieglāk pieņem pozitīvākas, bet nereālākas prognozes. Pārliecīga optimisma tendence visiem cilvēkiem nav izteikta gluži vienādi. Tai ir saistība ar kreisās vai labās smadzeņu puslodes darbības specifiku, tomēr kopējās tendences attiecas uz mums visiem.

Katram, kurš nodarbojas ar biznesu, ir jārēķinās, ka konkurenti arvien paturēs prātā iespēju manipulēt ar nosacīti dabisko opti-

misma tendenci, neko daudz nezinādami par neiropsiholoģijas finesēm. Viņi teiks, ka procentu likmes nemainīsies, ka līguma nosacījumi ir ideāli un ka labāks piedāvājums par šo nav sagaidāms vismaz pāris gadus. Tās, protams, var būt pilnīgas blēņas, tomēr, ja jūs nebūsiat iekļāvuši cilvēku spēju vēlamu uzskatīt par esošo savā stratēģijā, jūs varat nokļūt zaudētāju pulcā.

Vissvarīgāk tas var izrādīties tad, ja jūs strādājat ar liela mēroga projektiem, uz kuriem reizēm tiek izdarīts ne tikai ekonomisks, bet arī politisks spiediens. Tikpat labi mēs zinām arī to, ka, lai saņemtu atbalstu riskantam projektam, sabiedrībai tiek piedāvātas optimistiskas prognozes.

Sociologi piebilstu, ka tas nemaz nav zemē metams paņēmiens,

5. Seku ignorēšana,

6. Nespēja neitralizēt sekas.

Rezultāts vienmēr ir viens un tas pats – risks lielākoties neattaisnojas, un klientu uzticība ir zaudēta. Ilustrācijas pārmērīgajam optimismam mēs varam atrast bez sava gala. Viens no pagājušā gadsimta dižākajiem kuģniecības projektiem izgāzās nevis tāpēc, ka konstruktors teica, ka nevienam, ieskaitot Dievu, nebūs pa spēkam nogremdēt *Titāniku*, bet gan tāpēc, ka kuģu būvētavas īpašniekam un citiem iesaistītajiem likās, ka var atkāpties no konstruktora plāna vai arī, ka darbu var darīt pavisā. „Ja kāda no kniedēm izkrist, to var neiedzīt atpakaļ, jo plāksne taču ir liela un vēl divdesmit kniedes ir savā vietā – NEKAS taču nenotiks”.

Nav slikti, ja mēs spējam saskatīt nelaimēm gaišo pusi, tomēr tas kļūst problemātiski tad, ja skar, piemēram, finanses.

Finanšu analītiķiem visā pasaulē piemīt tendence – ar apbrīnojamu konsekvenci atkal un atkal pārvērtēt tirgu. Lai izvairītos no pārdrošu un pārlietu optimistisku prognožu sniegšanas, viņi pieturas pie konkrētām shēmām un pragmatiskiem situācijas vērtējumiem. Tā ir laba taktika, ko var izmantot arī citās situācijās.

jo radīt ilūziju par panākumiem tagad nozīmē lielu panākumu daļu nākotnē. Citiem vārdiem, tas tiešām var būt dārzis, kuru jūs iedēstāt sabiedrības apziņā un iztēlē, kurš pēc tam kļūst par realitāti.

Tajā gadījumā, ja kāds projekts, kurš ir piedzīvojis bezgalīgas apstiprinājumu un noraidījumu sērijas, cilvēkos, kuri to sagatavojuši, rodas vēlme nepamanīt kļūdas, tās ignorēt vai izturēties pret varbūtējām problēmām pielaidīgāk.

Lai kā arī būtu, izstrādājot stratēģiju, jāņem vērā tas, ka cilvēku pārliecīgais optimisms izpaužas ļoti konkrētās formās:

1. Laika limitu neievērošana vai ignorēšana (sekas ir termiņu neievērošana vai pārsniegšana);
2. Materiālo limitu neievērošana vai ignorēšana (parasti tiek iztērēti papildus līdzekļi, kuru sākotnējā pozīcija ir bijusi cita vai arī tiek meklēti papildus līdzekļi situācijas glābšanai);
3. Neracionāli priekšlikumi (situācijas risināšana tiek padarīta sarežģīta vai pat neiespējama);
4. Papildpersonāla iesaistišana (tajā brīdī, kad ir skaidrs, ka tas cilvēku skaits, kas veicis darbu, ar to galā netiks, tiek piesaistīti cilvēki, kuru pakalpojumu izmaksas var būt stipri vien augstākas, nekā tika plānots);

Diemžēl realitāte ir tāda, ka reizēm piepildās visneiespējamākās prognozes, kuras ir iekļaujamās stratēģijā kā iespējamās.

Galu galā secinājums attiecībā uz pārmērīgu optimismu ir tāds, ka vienmēr ir jāreķinās ar tendenci, kas drīzāk ir uzskatāma par psiholoģisku fenomenu un mazāk - no organizācijas struktūras. Kampanveidīgs darbs un banku krīze arī ir pārliecīga optimisma sekas.

Plānošanas grūtības gan indivīdam, gan uzņēmumam lielākoties ir saistītas ar nereālistiskām prognozēm, kuras aktualizējas tikai tad, kad ir krīze. Ja jūs gribat izstrādāt perfektu stratēģiju uzņēmumam un izstrādāt riska novēršanas algoritmus, ņemiet vērā lielo optimismu, kas raksturīgs cilvēkiem.

Noslēgumā var piebilst – lai cik būtu saulains laiks, neaizmirstiet, ka eksistē lietussargi. Savukārt, redzot, ka velkas uz lietu, ņemiet lietussargu līdzi. **BP**

Izmantotā literatūra:

Hans Eysenck and Michael Eysenck. Mind watching. Why we behave the way we do. Prion Books Ltd, 1995



psiholoģiskās spēles

uzņēmumu vadībā

Uzņēmumu vadīšana ir sociāla aktivitāte, kas sastāv no nemitīgas savstarpējās sadarbības starp uzņēmuma darbībā iesaistītajiem cilvēkiem – padotajiem un vadītājiem. Savukārt, šī komunikācija sastāv no savstarpējas apmaiņas gan ar pozitīviem, gan negatīviem stimuliem vai arī pilnīga stimulu trūkuma. E. Berna izveidotajā transakcionālajā analīzē pozitīvu stimulu sauc par *noglaudišanu*, bet negatīvu – *par spērienu*.



Tādējādi vārds *noglaudišana* vai *spēriens* var kalpot kā sociālās darbības pamatvienība. Plašākā nozīmē vārdu *noglaudišana* un *spēriens* var lietot, lai apzīmētu jebkuru rīcību, kas norāda uz citu cilvēku klātbūtnes fakta atzīšanu. Vislabvēlīgāko iespaidu uz cilvēku atstāj *noglaudišana*, bet visnegatīvāko jebkāda stimula trūkums, tas nozīmē, ka pat negatīvs stimuls ir labāks nekā pilnīga vienaldzība. Ja cilvēks saņem *noglaudišanu*, tad viņš apzināti vai neapzināti arī turpmāk uz to tiecas.

Savukārt, ar *spērieniem* teorētiski un visbiežāk arī praktiski tiek pastiprināta uzvedība, kas liek no tiem izvairīties.

Amerikāņu psihologs Eriks Berns apgalvo, ka cilvēka mūžīgā problēma ir izvēlēties veidu, ar ko aizpildīt savas nomoda stundas, un viņš apraksta sešus laika aizpildīšanas veidus, secībā no vienkāršākajiem uz sarežģītākajiem, un tie ir šādi: ieiešana sevī, rituāli, laika kavēkļi, darbība, spēles un tuvība. Nosauktās laika aizpildīšanas formas atšķiras viena no otras ar saņemto un nodoto *noglaudišanu* un *spērienu* daudzumu. Laika aizpildīšanas formām virzoties no ieiešanas sevī uz tuvību, *noglaudišanu* intensitāte pieaug, bet tajā pašā laikā arī pieaug psiholoģiskais risks, kas saistīts ar *noglaudišanas* vai *spēriena* dabūšanas neprognozējamību.

Katra cilvēka mērķis ir iegūt pēc iespējas vairāk apmierinājuma no komunikācijas un sadarbības ar citiem grupas locekļiem. E. Berns arī konstatē, ka ilgstoša tuvība ir reti sastopama, un pat tad tā ir, pirmkārt, attiecināma uz privātās dzīves sfēru. Tādējādi visizplatītākā laika aizpildīšanas forma, kas saistās ar organizāciju vadīšanu, ir spēles, jo tās nodrošina visaugstāko *noglaudišanas* un *spēriena* saņemšanas iespējamību.

Transakcionālajā analizē ar spēli saprot ilgstošu transakciju jeb darbību secību ar noteiktu slēptu mērķi, kas virzās uz paredzamu

rezul-

tātu. Būtībā

spēle ir gājienu sērija,

kas slēpj sevī lamatas vai kādu

triku. Spēlē vienmēr ir ietvertas slēptas

transakcijas, tās ir manipulatīvas, tajās ir ietverti arī

meli. Spēlēm ir raksturīgs tas, ka tās atkārtojas. Parasti spēlētāji

neapzinās, ka ir iesaistīti spēlēs, tas notiek zemapziņas līmenī.

Izņēmumi ir tad, kad profesionāls spēlētājs (tāds, kas spēlē ap-

zinātā līmenī) iesaista otru, kas to spēlē neapzināti. Spēļu spē-

lēšana stimulē cilvēku jūtas, emocijas un enerģiju, jo katru spē-

les transakciju pavada *noglaudišanas* vai *spērieni*. Spēles sākumā

noglaudišanu ir vairāk un *spērienu* mazāk, bet tai attīstoties, tie

klūst intensīvāki. Pašās spēles beigās ir visstiprākās *noglaudišanas*

un visstiprākie *spērieni*. Cilvēki spēlē spēles, lai izbaudītu kāda

konkrēta veida jūtas. Darbības gadījumā jūtas ir rezultāta novēr-

tēšanas kritērijs, nevis pašmērķis, bet cilvēku savstarpējās attiecī-

bās - iespēja tās izbaudīt.

Spēles ļauj cilvēkam uzturēt priekšstatu par savu paštēlu un uz-

skatus par citiem cilvēkiem, piedevām saglabāt savā apziņā viņu

tēlus tāds, kādi viņam tie liekas izdevīgi. Tā kā spēles ir dažādas,

tad tās tiek sadalītas klasēs.

Pie **pirmās** klases spēlēm pieder tādas, kurās var atpazīt sešas

nepieciešamās, obligātas darbības: *vājība, lamatas, atbilde, si-*

tiens, izrēķināšanās un atalgojums. To ir iespējams nosaukt par

peļu slazdu un ilustrēt ar šādu piemēru. Mājā ir ieviesusies pele,

tāpēc saimniece nopērk peļu slazdu. Tā kā viņa zina, ka pelei garšo siers, liek tajā sieru pievilināšanai. Pele sajūt siera smaržu, tuvojas un tver kāroto sieru, bet slazda atspere atbrīvojas, un pele iet bojā. Saimniece ir apmierināta, jo ir atbrīvojusies no peles. Gājieni šajā spēlē ir šādi: pele ir spēles dalībnieks nr. 1, saimniece – dalībnieks nr. 2. Peles vājība ir tā, ka tai garšo siers. Saimniece izmanto šo vājību un liek sieru lamatās. Pele atbild, raustot kāroto sieru. Slazds aizcērtas, un pele samaksā par savu vājību ar dzīvību. Saimniece gūst atalgojumu, uz visiem laikiem atbrīvojoties no pelītes.

Kad tiek spēlētas spēles uzņēmumos, tad ēsmas un atalgojuma vietā parasti figurē nauda vai to ekvivalenti. Piemērs no organizāciju dzīves varētu būt šāds: notiek pārrunas par jauna vadītāja stāšanos amatā. Laikā, kad tiek apspriesti pienākumi un darba līguma noteikumi, tiek arī sniegta papildu informācija par šīs organizācijas darbību, kultūru un vērtībām. Pieredzējušais sarunu vadītājs no uzņēmuma puses it kā garāmejojot min, ka visi vakantā amata līmeņa darbinieki šajā organizācijā izmanto ļoti

dzējušais pārrunu vadītājs ir saņēmis atalgojumu, noslēdzot viņa pārstāvētajam uzņēmumam ļoti izdevīgu līgumu.

Otrās klases spēles atšķiras no pirmās ar to, ka tajās notiek darbojošo personu lomu maiņa – pārslēgšanās. E. Berns šīs klases spēles ir aprakstījis ar šādu formulu:

Āķis + Cope = Reakcija – Pārslēgšanās – Apmulsums – Izrēķināšanās.

Vājība otrās klases spēlēs netiek nosaukta, bet tiek iedomāta. Šī spēle cilvēku uzvedībā neparādās līdz tam brīdim, kamēr notiek lomu maiņa. Šīs klases spēles raksturīgākā pazīme ir tā, ka dalībniekiem ir pārsteigums un apjukums par notiekošo. Formulā tas atbilst ceturtajai darbībai, kad dalībnieki mainās lomām un apjukumu izjūt tieši šī iemesla dēļ. To iespējams ilustrēt ar šādu piemēru. Cilvēks iet makšķerēt, uzsprauž uz āķa tārpu, iemet un mierīgi gaida *copi*. Te pēkšņi auklu ļoti stipri parauj. Makšķernieks mēģina izvilkt iedomāto zivi, bet tās vietā no ūdens parādās milzu krokodils, kas sāk vajāt makšķernieku. Ja pirmās klases spēli nodēvēta par *peļu slazdu*, tad šī ir – *krokodila ķersanu*

Brīdī, kad saprotat, ka esat jau iesaistīti spēlē, ir divas iespējas. Pirmā – skaidri apzināties un izvērtēt savus un pretspēlētāja resursus un mērķus. Kad tas ir izdarīts, mēģināt veidot pretēju spēli un tajā uzvarēt. Spēlēs uzvar tas, kam ir lielāki resursi. Ja resursi uzvarai ir nepietiekami vai nav tik lielas motivācijas, tad ir cita iespēja – izdarīt gājienus, kas samazina zaudējumus un pretspēlētāja vinnestu.

ekskluzīvas klases automašīnas. Kad tiek runāts par atalgojumu, tad piedāvātā pamatalga ir neliela, savukārt, apspriežot dienesta automašīnu, pieredzējušais pārrunu vadītājs liek manīt, ka par detaļām nav vērts diskutēt un ka šajā jautājumā visi ir bijuši apmierināti. Rezultātā jaunais vadītājs saprot, ka, ja jau uzņēmumā ir šādi standarti, tad, parakstot darba līgumu, viņa nākotne ir nodrošināta. Tiek parakstīts līgums. Dalībnieki šajā spēlē šādi: jaunais vadītājs ir spēlētājs nr. 1, pieredzējušais sarunu vadītājs – spēlētājs nr. 2. Jaunajam vadītājam ir vājība – viņš strauji vēlas kļūt finansiāli veiksmīgs, un ekskluzīvs auto ir šī tēla simbols. Pieredzējušais sarunu vadītājs uz šo vājību liek lamatas, it kā neskaidri dodot mājienu, ka visiem līdzīgā amatā strādājošajiem kolēģiem tiek garantētas ekskluzīvas automašīnas. Jaunais vadītājs ir ieintrigēts. Līgums tiek parakstīts sākotnējā piedāvājuma apjomā ar daudzām nesaskaņotām detaļām. Jaunais vadītājs ir ticis pie līguma, kura garantētā summa ir neliela un sākotnēji nesaskaņotās detaļas realitātē ir ļoti tālas no iedomātā tēla. Piere-

uz makšķeres. Pie *Pārslēgšanās* abi spēles dalībnieki apmainās ar ļoti intensīviem *spērieniem*. Tieši šajā brīdī rodas *Apskaidriba*, ka esat iekrituši.

Ilustrācija no biznesa vides var būt šāda: ambiciozs vadītājs parāda sevi kā spējīgu tikt galā ar izaicinošām situācijām biznesa vadībā. Piedāvājot darba tirgū savus pakalpojumus, viņu uzrunā uzņēmuma īpašnieks, kuram ir vajadzīgs kāds, kas būtu gatavs uzņemties biznesa vadību ļoti izšķirošā situācijā (*Āķis + Cope*). Papildu piedāvātajai atalgojuma paketei uzņēmuma īpašnieks sola pēc neilga laika līdzdalību uzņēmumā. Vadītājs izrāda interesi, jo tuvākajā nākotnē viņš vēlas kļūt par firmas līdzīpašnieku. Vadītājs uzņemas uzņēmuma vadību, neskatoties uz to, ka nav skaidri izrunāti ne uzņēmuma attīstības virzieni, ne arī viņa darbības izvērtēšanas kritēriji (*Reakcija*). Kad pienāk laiks pildīt solījumu par dalību uzņēmumā, īpašnieks paziņo, ka uzņēmuma vadību redz pilnīgi citā sastāvā. Viņš jau ir pieņēmis lēmumu (*Pārslēgšanās*), un viņam ir cits viedoklis par biznesa attīstību

(*Apmulsums*) - viņš ir nolēmis nodot daļu no vadītāja funkcijām kādam citam, un šī konkrētā vadītāja dalība uzņēmumā nav vairs aktuāla (*Izrēķināšanās*). Šajā gadījumā spēles dalībnieki izspēlē arī tā saucamo S.Karpmana dramatisko trijstūri, kur spēles dalībnieki secīgi nomaina *Glābēja*, *Vajātāja* un *Upura* lomas. *Upuris* atzīst savu neveiksmi, ignorē savas spējas pašam tikt galā ar problēmām un meklē palīdzību. *Upuris* mēģina pārliecināt citus, ka pilnībā nav atbildīgs par situāciju, kādā ir nonācis. Saņemot palīdzību no *Glābēja*, viņš apstiprina savu neveiksmi un bezpalīdzību. Tad, kad *Upuris* atrod vajātāju, tad tas viņu pazemo vai *noliek vietā*. *Glābējs* un *Vajātājs* sevi uzskata par veiksmīgiem un, izmantojot savas varas pozīcijas - augstāku stāvokli, ignorē citu cilvēku spējas un vajadzības, uzskatot viņus par neveiksmīgiem. Turklāt *Vajātājam* nepieciešams, lai apkārt būtu neveiksmīgi cilvēki. Iepriekšējā piemērā uzņēmuma vadītājs savu darbību sāka no *Glābēja* pozīcijas, tad procesa gaitā pārslēdzās un kļuva par *Vajātāju*, un beigās nonāca *Upura* lomā. Savukārt, uzņēmuma īpašnieks sāka no *Upura* lomas un vēlāk pārslēdzās uz *Vajātāja* lomu. Spēles tiek iedalītas arī pēc to spēlēšanas nopietnības līmeņa un zaudējumu apmēra, ko tās nodara. Pirmā līmeņa spēles ir atzītas sabiedrībā, no kuras nāk spēles uzsācējs, netiek slēptas no sabiedrības un nenoved pie smagām sekām. Otrā līmeņa spēles tiek slēptas, apkārtējā sabiedrībā tās neatbalsta, tās noved pie zaudējumiem, taču tās nevar klasificēt kā patstāvīgu, nelabojamu ļaunumu. Trešā līmeņa spēles tiek slēptas un sabiedrībā nosodītas. Tās noved pie nelabojama ļaunuma zaudējušajai pusei. Šī līmeņa spēles tiek spēlētas līdz galam un var beigties operāciju zālē, tiesas zālē vai morgā. Trešā līmeņa spēles iznākums uzņēmumu vadīšanā ir profesionāla diskreditācija tādā apjomā, ka zaudējušajai pusei ir jāmaina nodarbošanās veids vai joma, tā būtībā ir simboliska nāve. Jo lielāka ir spēles likme, jo lielāka ir motivācija spēlēt. Tātad, jo augstāk uzņēmuma hierarhijā cilvēks atrodas, jo viņa lēmumi ietekmē lielāku skaitu likteņu, līdz ar to ir lielāks risks iesaistīties spēlēs. Pētījumos ir konstatēts, ka spēlēs iegūtie vinnesti gandrīz vienmēr ir ievērojami mazāki par zaudējumiem. Tādējādi piemērs, kurā jaunais vadītājs noslēdza darījumu ar pieredzējušo pārrunu vadītāju, ir uzskatāms par otrā līmeņa spēli. Savukārt, piemērs, kurā vadītājam tika solīta dalība uzņēmumā, bet tā vietā notika *Pārslēgšanās*, *Izrēķināšanās* un profesionāla diskreditācija,

ir trešā līmeņa spēle.

Iepriekšminēto iemeslu dēļ daudz konstruktīvākas un rezultatīvākas sadarbības formas ir *Procedūras* (darbības paveids) un *Tuvība*. Cilvēkiem būtu jātiecas uz šādām sadarbības formām.

Spēles neiespējamās padara uzvedības motīvu apzināšanās un izvairīšanās no meliem. Tajā brīdī, kad spēle tiek apzināta, ir iespējams ietekmēt tās gaitu. Lai izvairītos no spēlēm, cilvēkam, pirmkārt, ir jāatpazīst iespējamās *lamatas* un *āķi*, jāatpazīst uzaicinājumi spēlēt. Spēlēs var neiesaistīties sadarbības gadījumos, pievēršot uzmanību mērķu un pienākumu precīzai definēšanai, to skaidrībai un īsumam. Jābūt uzmanīgiem, reaģējot uz piedāvājumiem, kas sola kādus labumus par brīvu, jo, kā zinām, bezmaksas siers ir tikai peļu slazdā. Brīdī, kad saprotat, ka esat jau iesaistīti spēlē, ir divas iespējas. Pirmā - skaidri apzināties un izvērtēt savus un pretspēlētāja resursus un mērķus. Kad tas ir izdarīts, mēģināt veidot pretēju spēli un tajā uzvarēt. Spēlēs uzvar tas, kam ir lielāki resursi. Ja resursi uzvarai ir nepietiekami, vai nav tik lielas motivācijas, tad ir cita iespēja - izdarīt gājienus, kas samazina zaudējumus un pretspēlētāja vinnestu.

Organizāciju dzīvē vairāk būtu jāorientējas uz procedūrām. Procedūrai piemīt divi parametri: mērķtiecība un efektivitāte. Procedūra ir uzskatāma par mērķtiecīgu, ja cilvēks, neskatoties uz iespējamo zināšanu nepietiekamību, optimāli izmanto informāciju un pieredzi, savukārt, par procedūras efektivitāti liecina tās rezultāti. Abus minētos parametrus vislabāk spēj novērtēt eksperts, kas pats piedalās procedūrās: mērķtiecību – personīgajā saskarē ar aģentu, bet efektivitāti - vērtējot procedūras rezultātus. **BP**

Izmantotā literatūra:

Berns, Eriks. Spēles, ko spēlē cilvēki. Izdevējs: SIA Birojs 2000 Plus, 2000.

Макаров, Виктор, Макарова, Галина. Прогулки с Фрейдом. Москва: ПЕР СЕ, 2004.

Karpman, Stephen B. The New Drama Triangles. 2009. gada 29. aprīlis

<<http://www.karpmandramatriangle.com/pdf/thenewdramatriangles.pdf>>





virzošais spēks – emocijas

Ja cilvēks nav laimīgs, tad viņam vienalga, kas notiek ar pašu vai citiem.
/Ilze Indrāne/

Globālās ekonomikas lejupslīdes apstākļos, kad daudzi cilvēki zaudē darbu un vēl lielāks skaits dzīvo ilgstošā neziņā par savu rītdienu, stress un nomāktība pamazām kļūst par ierastu ikdienas sastāvdaļu. Tomēr katrai organizācijai, uzņēmumam ir savi biznesa mērķi, ko svarīgi sasniegt, jo īpaši šādos sarežģītos apstākļos. Pētījumi ir pierādījuši, ka mērķa sasniegšanā liela nozīme ir emocijām. Pazīstamais emociju psiholoģijas un motivācijas speciālists Vitis Viļunas savā grāmatā *Emocijas un darbošanās* saka: “(..)Var secināt, ka apzīmēšanas funkciju mērķu tēlā un subjekta pamudinājumu uz tiem veic tieši emocionālie pārdzīvojumi. Tas nozīmē, ka emocijas - subjekta īpašs pārdzīvojums attiecībā uz atsevišķiem tēla elementiem, kas tiem pieskār mērķa raksturojumu un pamudina subjektu uz risinājumu uzdevuma tēla līmenī attiecībā uz tā sasniegšanas veidu, bet gala rezultātā - uz mērķtiecīgu ārēju darbošanos.”

Diferenciālo emociju teorijā (K.E.Izards *Cilvēka emocijas*) emocijām ir piešķirta centrālā nozīme motivācijā, sociālajā komunikācijā, izpētē un darbā. Tajā tiek uzskatīts, ka desmit fundamentālās emocijas veido cilvēka esības pamata motivācijas sistēmu.

Lūk, šo 10 fundamentālo emociju uzskaitījums:

1. **Interese, satraukums** - biežāk pārdzīvojamās pozitīvās emocijas. Tās motivē mācībam, iemaņu un prasmju attīstīšanai un radošām izpausmēm.

2. **Prieks** - tās ir emocijas, ko maksimāli (taču ne obligāti pastāvīgi) vēlas izjust. Drīzāk tā ir notikumu un apstākļu blakusprodukts nekā rezultāts tiešiem centieniem to dabūt. Aktīvam prieka stāvoklim raksturīga pārliecības un personīgā nozīmīguma sajūta.

3. **Pārsteigums** - tam piemīt dažu emociju iezīmes, bet tās nav emocijas pilnā šī vārda nozīmē. Atšķirībā no citām emocijām, pārsteigums vienmēr ir acumirklīgs stāvoklis. Pārsteigums veicina nervu sistēmas atbrīvošanos no iepriekšējām emocijām un pievērš objektam, kas izsaucis pārsteigumu, visus kognitīvos procesus.

4. **Bēdas, ciešanas** - tās izjūtot, cilvēks zaudē drosmi, uzņēmību, izjūt vientulību, kontakta trūkumu ar cilvēkiem, žēlumu pret sevi.

5. **Niknums** - šo fundamentālo emociju izpausmju kontrolei socializēšanās procesā tiek pievērsta īpaša uzmanība. Šo emociju laikā enerģija, kas mobilizējas ļoti ātri, sasprindzina muskuļus un rada spēka, drosmes un vērtības apziņu.

6. **Riebums** - bieži rodas kopā ar niknumu, bet tam piemīt atšķirīgas motivācijas pazīmes, un subjektīvi tas tiek savādāk pārdzīvots. Riebums salikumā ar niknumu var stimulēt destruktīvu uzvedību, jo niknums motivē *uzbrukumu*, bet riebums - *vēlmi atbrīvoties no kaut kā vai no kāda*.

7. **Nicinājums** - tāpat bieži rodas kopā ar niknumu vai/un riebumu. Šīs trīs emocijas tiek sauktas par “naidīgo triādi”. Evolūcijas gaitā nicinājums varēja attīstīties kā sagatavošanās līdzeklis bīstama pretinieka satikšanai. Vēl līdz šai dienai vēlme izjust pārākumu (stiprāks, inteliģentāks, civilizētāks) var novest pie nicinājuma. Viens no iemesliem, kāpēc nicinājums ir bīstams, - tās ir *aukstās* emocijas, kas ved uz indivīda vai grupas depersonalizāciju, uz kuru attiecas nicinājums, tādēļ šīs emocijas var palīdzēt, piemēram, motivēt *aukstatinīgu slepkavību*. Mūsdienu dzīvē grūti atrast kādu lietderīgu vai produktīvu funkciju nicinājumam.

8. **Bailes** - tās savā dzīvē izjutis katrs indivīds. Šis pārdzīvojums ir galēji kaitīgs cilvēkam - reāla iespēja *nobīties līdz nāvei*. Spēcīgas bailes pavada nepārliecinātība un ļaunas nojaudas. Izņemot gadījumus, kad bailes paralizē, parasti šīs emocijas mobilizē enerģiju.

9. **Kauns** - šīs emocijas evolūcijas gaitā varēja rasties kā izpausme cilvēka vajadzībai pēc sociālajiem kontaktiem. Kauns motivē vēlmi paslēpties, nozūst. Kauns tāpat var veicināt tādas sajūtas rašanos kā neapdāvinātība, var būt konformisma pamats. Kaut gan spēcīga un pastāvīga kauna sajūta var būt šķērslis cilvēka veseluma attīstībai, tomēr šīs emocijas bieži veicina pašcieņas saglabāšanu.

10. **Vainas sajūta** bieži ir saistīta ar kaunu, tomēr starp šīm emocijām ir nopietnas atšķirības. Kauns var rasties jebkuru kļūdu dēļ, taču vainas sajūta rodas morālu, ētisku vai reliģiska rakstura pārkāpumu dēļ, pie kam situācijās, kurās subjekts izjūt personīgu atbildību.

Diferenciālo emociju teorijai var piekrist vai nepiekrist, tomēr šaubu par emociju nozīmi cilvēka motivācijā vairs nav. Kā sacījis viens no emociju izpēti speciālistiem Silvans Tomkins: "Cēlonis bez emocijām ir bezspēcīgs, emocijas bez cēloņa - aklas. Emociju un cēloņa salikums garantē augstu cilvēka brīvības pakāpi."

Mūšsenais jautājums, kas atstājis paliekošas pēdas cilvēces attīstības vēsturē: kurš kuru vada - cilvēks emocijas vai tomēr emocijas cilvēku? Kā piemēru šeit var minēt Otro pasaules karu un teoriju par āriešu rasi. Nicinājuma postošā ietekme aprakstīta iepriekš. Vai Maķedonijas Aleksandrs tiešām nodedzināja pilsētu attriebības jūtu dēļ? Cik dzīvību saskaņā ar leģendām paņēmusi vīriešu iekāre pret Kleopātru? Jeb šī gada 13.janvāra grautiņš Vecrīgas ielās kā emociju izpausmes rezultāts...

Saskaņā ar senās Ķīnas teoriju *u-zin*, katram no iekšējiem orgāniem mūsu organismā atbilst savas emocijas un sava stihija. Jebkuras stihijas pārmērīgs vai nepietiekams daudzums cilvēka organismā noved pie orgānu funkciju traucējumiem. Tā, piemēram, bailes bojā nieru enerģijas kanālu; niknums, dusmas - aknu kanālu; pārmērīgs prieks, eiforija - sirds kanālu; bēdas - liesas kanālu, skumjas - plaušu kanālu.

Cilvēka spēju rast saskaņu starp prātu un jūtām un prasmī apzināti izmantot savas un citu cilvēku emocijas varētu nosaukt par emocionālu kompetenci. Ārvalstu pētījumu dati (M.Reinolds *Emocionālā kompetence*) vēl pirms ekonomiskās krīzes liecināja, ka 27% uzņēmumu darbinieku jūtas tik slikti, ka sabotē darbu un apzog darba devējus, 60% nerūpējas ne par ko citu, kā vien darba algu, un tikai 13% jūtas laimīgi un lieliski tiek galā ar saviem darba pienākumiem. Izteikšu pieņēmumu, ka pašreizējā ekonomiskā situācija būtiski ir vairojusi neapmierināto cilvēku skaitu. Bažas par savu darba vietu un neziņa par rītdienu rada darbiniekos nomāktību, kas ievērojami pazemina viņu darba efektivitāti.

Emocionālā kompetence ir spējas un prasme identificēt savas emocijas tajā brīdī, kad tās tiek pārdzīvotas, kā rezultātā cilvēks var labāk izprast savu uzvedību un racionāli izvēlēties savas reakcijas. Trenējot emocionālo kompetenci, iespējams labāk saprast citus cilvēkus un precīzi noteikt viņu rīcības nolūkus.

Lai kļūtu emocionāli kompetents, cilvēkam ir svarīgi:

- 1) nodarboties ar tādām tehnikām, kas palīdz dzīvot pašreizējā mirklī, citiem vārdiem sakot, būt šeit un tagad;

- 2) identificēt savas emocijas;
- 3) noteikt emociju cēloni;
- 4) prast izvēlēties vispiemērotāko reakcijas veidu.

Nemot vērā iepriekš minēto, var uzskaitīt četras kompetences.

1. Pārliecība par sevi un spēja samazināt stresus savā dzīvē

No tā, cik lielā mērā cilvēks rūpējas par sevi, atkarīga viņa lab-sajūta dažādās dzīves situācijās. Apmierinātība uz 10 ballēm (10 ballu sistēmā) tādās nozīmīgās cilvēka dzīves sfērās kā veselība (fiziskā, psiholoģiskā), attiecības, nauda un fiziskā apkārtnē liecina, ka cilvēks rūpējas par sevi un ir samazinājis savā dzīvē faktorus, kas varētu radīt nevajadzīgu sasprindzinājumu. Šāda uzmanīga attieksme pret sevi un, kā izrietošas no tās sekas, arī pret citiem, ļauj cilvēkam būt pilnībā klātesošam katrā dzīves mirklī un to izbaudīt.

Attiecīgu prasmju un iemaņu trenēšana tāpat ietver sevi:

- spēcīgas mērķa sajūtas izkopšanu;
- personīga redzējuma izveidi par tagadni un nākotni;
- mērķu sasniegšanu, izmantojot racionālas prioritātes;
- prasmī būt drosmīgam un pakļaut šaubām savus pieņēmumus, domas, ierastos uzvedības modeļus.

Pāreja uz personīgu attīstību tiek veikta, ejot cauri ilgstošam tādu apstākļu radīšanas procesam, kas atbalstīs cilvēka spējas analizēt emocionālos impulsus un pēc tam palīdzēs izvēlēties pareizu reakciju.

2. Uzmanība:

- a) atslābināšanās, jo sasprindzināti muskuļi kavē asins pieplūdi galvas smadzenēm. Kad asinsrite plēnināta, spēcīgas negatīvās emocijas nomāc domāšanu, pakļaujot cilvēka uzvedību virknei fizioloģisku impulsu;
- b) atbrīvošanās no iekšējā monologa, kas nozīmē fokusēšanos uz to, ko var ietekmēt. Neveidot negatīvos nākotnes scenārijus;
- c) vērsšanās pie sava iekšējā *ES*, jo intuīcija nekad nepieviļ. Dažādu kultūru tradīcijās teikts, ka cilvēka apziņas patiesais centrs atrodas viņa ķermeņa centrā. Lai tur nokļūtu, apziņa jāpārvieto no galvas uz ķermeņa iekšieni;
- d) fokusēšanās uz vienu domu, pie kuras apstāties, noturot sevi tagadnē.

3. Emociju identificēšana

Pirmkārt, tam nepieciešama pastāvīga sevis apzināšanās, lai varētu izprast situāciju, noteikt šķēršļus savā ceļā un tos pārvarēt. Apzinoties sevi, vieglāk attīstīt līdzpārdzīvojuma spēju, kas palīdz saprast citu cilvēku pārdzīvojumu cēloņus. Šīs prasmes trenēšanu var sākt ar rakstisku savu emociju monitorēšanu divu nedēļu laikā. Nākamais solis būtu emociju cēloņu noteikšana, proti, identificēt savus uzskatus, kas izraisa šīs emocijas.

4. Izvēle

Emocionālā kompetence ir sasniegta tad, kad cilvēks apzinās visas iespējas ikvienā situācijā. Ar šo apziņu viņš kļūst brīvs dažādās situācijās.

Cilvēks pats kontrolē situāciju, nevis viņa smadzeņu primitīvā daļa. **BP**

Izmantotā literatūra:

Витис Вилюнас «Психология эмоций»;

Марша Рейнольдс «Коучинг. Эмоциональная компетентность»;

PSYCHOLOGIES, Nr.30 (sept.2008.).

Nr. 2. Vorens Bafets

Ja tā rūpīgi pavēro, tad pasaules miljardieru saraksta augšgalā vietu sadalījums ir visai nosacīts. To ietekmē ekonomiskais stāvoklis, valūtu kursu svārstības, akciju vērtība un citas *gudras padarīšanas*. Vorenam Bafetam ar iesauku „Omahas orākuls” sen vairs nav jāpierāda, ka ar investīcijām var nopelnīt, jo viņš ar saviem 37 miljardiem dolāru ir otrais numurs šai sarakstā. Pat neskatoties uz 25 miljardu dolāru zaudējumu gada laikā, kura dēļ viņam nācās pirmo vietu atkal atdot Bilam Geitam...



Vorens Bafets

Pirmie soļi

Vorens Edvards Bafets (*Warren Edward Buffett*) dzimis 1930. gada 30. augustā Omahā, Nebraskas štatā, ASV. Tā kā tēvs ir biržas māklers un vēlāk Nebraskas štata republikāņu partijas kongresmenis, tad nevarētu teikt, ka bērnībā mazais Vorens būtu pieredzējis trūkumu. Cita lieta tā, ka tēvs ar lielu kabatas naudu viņu acīmredzot lutinājis nav, tāpēc ka Vorens visai ātri sapratis, ka vēlas būt bagāts, bet ja tā, tad tas jāpaveic pašā spēkiem.

Uzņēmības, kā rādās, Vorenam nav trūcis jau pašā sākumā. Leģenda vēsta, ka pirmoreiz roku akciju tirdzniecībā viņš iemēģinājis 11 gadu vecumā, nopērkot biržā divas akcijas pa 38 dolāriem gabalā. Drīz vien šo akciju vērtība kritusies, taču pēc tam atkal pacēlusies līdz 40 dolāriem. Šai brīdī jaunais uzņēmējs izspriedis lieki neriskēt un abas akcijas pārdevis. Pēc nedēļas šo akciju vērtība uzkāpusi līdz 200 dolāriem, un kopš tā laika Bafets kļuvis par ilgtermiņa investīciju piekritēju.

13 gadu vecumā Vorens sāk strādāt par avīzes *Washington Post* piegādātāju Omahā. Viņš smalki izstrādā ikrīta avižu piegādes maršrutu, kas ļauj apmeklēt pēc iespējas vairāk adrešu un tā nopelnīt vairāk naudas. Ar laiku Vorens šādi sāk pelnīt vairāk nekā vietējās pasta nodaļas priekšnieks. Par nopelnīto naudu Vorens iegādājas lauksaimniecības zemi, kuru uzreiz iznomā kādam vietējam fermerim... Īsi sakot, kopš zināma laika tēvam kabatas naudu viņš diez vai lūdz.

Izglītība

1945. gadā, pēc tam, kad viņa tēvu ievēl ASV Kongresā, Bafets pārceļas uz Vašingtonu, kur pabeidz vidusskolu. Arī te viņš atrod, ar ko nodarboties – iegādājas vairākus bojātus spēļu automātus, kurus kopā ar draugiem salabo un uzstāda vietējos bāros. 1947. gadā Bafets iestājas Pensilvānijas universitātē, kur pavada divus gadus un ātri vien saprot, ka par biznesu zina vairāk nekā viņa pasniedzēji. Viņš pamet universitāti un atgriežas dzimtajā Omahā, kur kļūst par pasta preses piegādes nodaļas priekšnieku. Drīz Bafets tomēr saprot, ka vismaz pieklājības pēc jāpabeidz iesāktais, iestājas Nebraskas universitātē un 1950. gadā iegūst bakalaura grādu ekonomikā.

Kā rādās, izglītībai nozīme ir, vienīgi jāatrod skolotājs, kas ir gudrāks par tevi, - spriež Bafets. Tai pašā gadā viņš mēģina iestāties Hārvardas universitātē, taču turieniešiem viņa 20 gadu vecums liekas *pārāk zaļš*. Nu, ja jau nav izdevies tikt Hārvardā, tad jādodas uz Kolumbijas universitāti Vašingtonā – tur lasa lekcijas Bendžamins Grehems, izslavēta Volstrītas *biržas haizivs* un autoritāte. Pēc gada Bafets dabū maģistra grādu un kļūst par vienīgo studentu, kuram Grehems jebkad ir ielicis augstāko atzīmi.

Pirmā pieredze investīciju karjerā

Pabeidzis universitāti, Bafets ir pilns enerģijas un apņēmības startēt Volstrītā un strādāt sava skolotāja Grehema pakļautībā kaut

par brīvu. Grehems atsaka un kopā ar Bafeta tēvu atrunā viņu no šīs idejas. Neko darīt – Bafets atgriežas Nebraskā, apprecas un sāk strādāt sava tēva investīciju fondā *Buffett-Falk & Co* par mākeri, paralēli apmeklējot oratora mākslas kursus. Pēc kāda laika viņš jau kļūst tiktāl pārliecināts par savām zināšanām, ka sadūšojas lasīt lekcijas par investīciju principiem turpat Nebraskas universitātē. Interesanti, ka viņa lekcijas apmeklē un klausās ļaudis, kuri ir divreiz vecāki par viņu pašu.

1954. gadā Ben-džamins Grehems pēkšņi atceras, ka reiz viņam bijis kāds vareni spējīgs students, un uzaicina Bafetu darbā savā investīciju fondā *Graham-Newman Corp.* par vērtspāpīru analītiķi. Gan ne vairs darbam par brīvu.

Viegli Bafetam neklājas, jo viņš nav no tiem, kas vienmēr un visur pakļaujas savam bosam, taču divu gadu darba laikā viņš pamanās iekrāt pats savu kapitālu 140 tūkstošu dolāru apmērā. (Dolāram 50. gados bija drusku cits svars nekā tagad...). Ar to Bafetam pietiek, lai tad, kad 1956. gadā Grehems izspriež mest biznesu pie malas, atgrieztos Omahā un nodibinātu savu investīciju biedrību *Buffett Partnership Ltd.*

Brīvā peldējumā

Nākamo gadu laikā Bafeta rēķinā parādās arvien vairāk šādu investīciju biedrību un arī ļaužu, kas ir ar mieru tajās ieguldīt savu naudu. 32 gadu vecumā Bafets kļūst par miljonāru, un tas nozīmē, ka pusaudža gadu solījums pretējā gadījumā nolekt no Omahas augstākās ēkas jumta viņam vairs nav jāpilda.

Pamazām sākas domas par optimizāciju, jo vadīt vairākas investīciju biedrības uzreiz acīmredzot nav viegli. 60. gadu vidū Bafets atrod nīkuļojošu tekstilrūpniecības uzņēmumu vārdā *Berkshire Hathaway* un sāk uzpirkt tā akcijas. Taču ne jau tāpēc, lai sāktu nodarboties ar audumu ražošanu, bet gan tāpēc, ka nospriedis pamazām pārtaisīt uzņēmumu par apdrošināšanas kompāniju

– galu galā par apdrošināšanas pakalpojumiem tiek maksāts uz priekšu, tāpēc ir garantēts līdzekļu pieplūdums, ko, savukārt, iespējams investēt. Kopš tā laika Bafets ir *Berkshire Hathaway* valdes priekšsēdētājs un izpilddirektors, uzņēmums 1985. gadā pilnībā izbeidz audumu ražošanu un turpmāk koncentrējas vienīgi uz apdrošināšanu un ilgtermiņa investīcijām.

Kopš tā laika fakti runā paši par sevi. *Berkshire Hathaway* pārvērties par konglomerātu, kas pilnībā kontrolē virkni uzņēmumu visdažādākajās nozarēs – no saldumu ražošanas līdz celtniecībai, mazumtirdzniecībai, juvelierizstrādājumiem un energoapgādei. Bijusi tekstilfabrika,

kurā Bafetam pieder 38 % akciju,

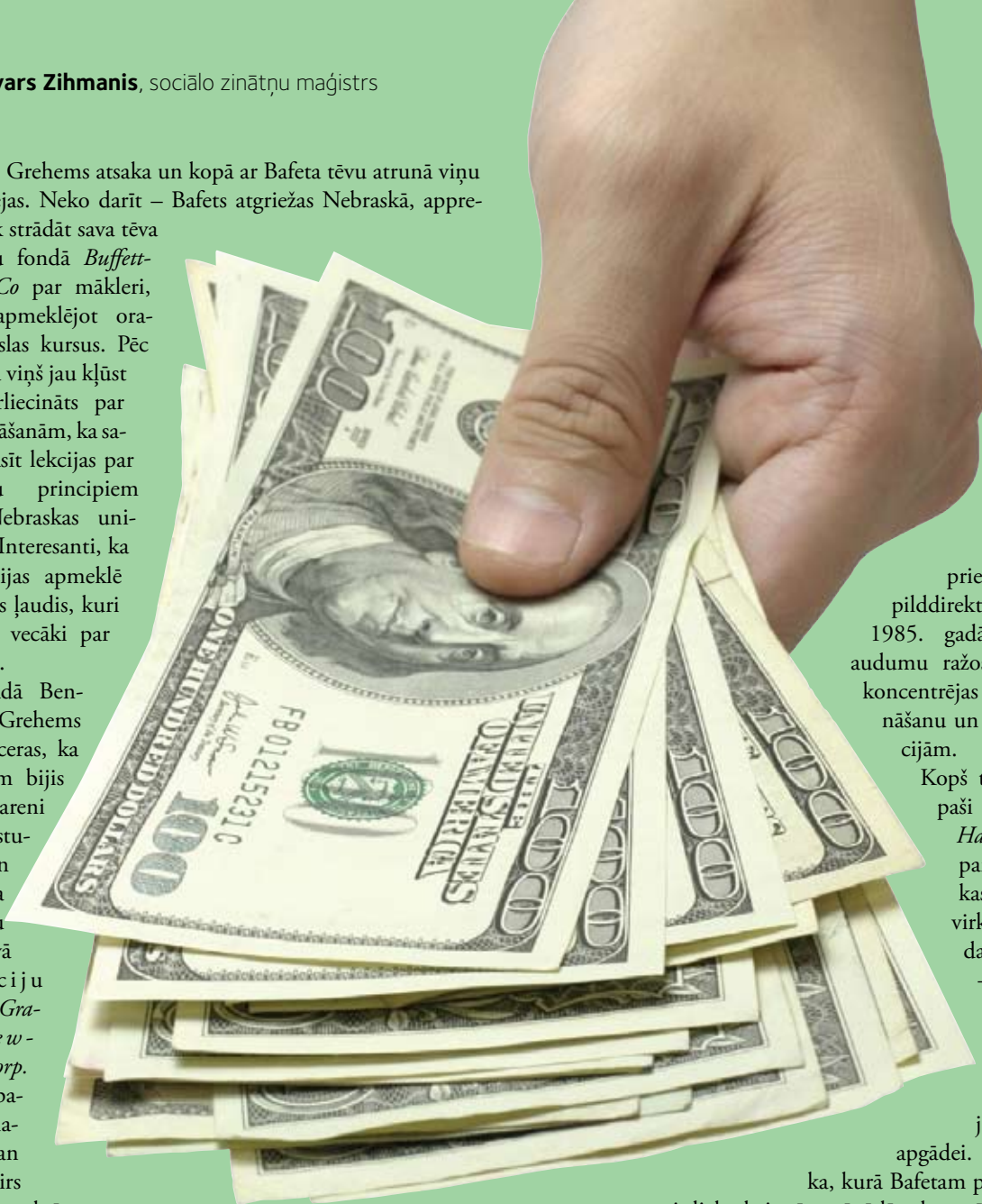
ir liels akcionārs arī tādām kompānijām kā *American Express*, *Wells Fargo*, *The Coca-Cola Company*, *McDonald's*, *General Electric*, *Wal-Mart* un *Procter & Gamble*. Gan jāatzīst, ka līdz ar plaši pieminēto krīzi Bafeta radītā uzņēmuma finanšu rādītāji ir lielā mērā kritušie, taču 2008. gada kopējie ienākumi 108 miljardu dolāru apmērā un 96 tūkstoši dolāru, ko pašlaik ir vērts rēķināties.

Pie šīm akcijām gan tik viegli netikt. *Berkshire Hathaway* strādā vienīgi ilgtermiņā un ir slavēta ar to, ka nekad nav izlaidusi papildus akcijas, lai tām netiktu klāt īstermiņa biržas spēlētāji. Bez tam dividendes par šīm akcijām nekad maksātas nav – visa peļņa paliek uzņēmuma bilanci un atkal tiek ieguldīta.

Principi

Vorens Bafets tiek uzskatīts par vienu no mūsdienu ietekmīgākajiem investoriem. Aprēķini liecina, ka no katriem 10 tūkstošiem dolāru, kas *Berkshire Hathaway* ieguldīti 1965. gadā, šodien „izauguši” vairāk nekā 50 miljoni.

Par principiem, pēc kuriem vadās Bafets, īsumā var teikt tā – *deguns*, izpratne un darbaspējas. Un prasme gaidīt tik ilgi, cik



nepieciešams. Varētu padomāt – tikai auksts racionālisms, pieredzes vezums un kvantu procesors smadzeņu vietā... Ne bez tā, protams. Tomēr, lai cik divaini tas neliktos, Bafeta pamatprincipos ietilpst arī pašaušanās uz savām emocijām un izjūtām. Piemēram, kā būtu ar principu investēt naudu tajos uzņēmumos, kuru produkcija patīk jums pašam? Piemēram, *Gillette* vai avīzē *Washington Post*, ar kurām Bafets nopelnīja labu žūksni? Vai arī kompānijās, kuru vadība jums simpātizē?

Taču visādi citādi Bafets rīkojas apdomīgi un bez steigas. Viņš vienmēr pieturējies pie konservatīvā uzskata, ka investēt var tikai „kompetences lokā” – tajās nozarēs, kuras pats labi pārzina. Un nevajag list lietās, no kurām nekā nesajēdz. Piemēram, Bafets nekad nav slēpis, ka neko nesaprot no augstajām tehnoloģijām, tāpēc nekad nav ieguldījis naudu šo uzņēmumu akcijās. 90. gados, kad sākās augsto tehnoloģiju un interneta kompāniju bums, par to viņu reizēm vilka uz zoba – „vecāis celms zaudējis krampī!”. Tomēr Bafets necēla ne ausu, lai grābtu zvaigznes no debesīm, un tā vietā turpināja darbošanos ar klasiskajām „slaucamajām govīm”. Kā augsto tehnoloģiju bums sākās, tā arī beidzās, akcionāri cieta lielus zaudējumus, bet Bafets tik plātīja rokas un smīnēja: „Nu, vai es neteicu?” Galu galā neviens nespēj kaut puslīdz prognozēt, kā šie augsto tehnoloģiju uzņēmumi pelnīs pēc desmit vai divdesmit gadiem. Veselīgs konservatīvisms, kā saka, nav tā slikstākā dzīves pozīcija – pat haizivis pēdējos 100 miljonus gadu pieturas pie šī paša uzskata. Bet ģeniālas idejas, pēc Bafeta domām, nav vienīgais veids, kā gūt lielus panākumus dzīvē. Ar labu ideju var ātri iekulties nepatīkšanās, jo ir gaužām viegli aizmirst, ka šai idejai ir savas robežas...

Tiesa, tirgū vienmēr ir potenciālie uzvarētāji, kuru akcijas vēl nav pienācīgi novērtētas un reālā vērtība ir augstāka par tirgus vērtību. Atliek vien sīkums – tādus atrast. Un tad, ja iespējams, pārpirkt visu biznesu, nevis tikai daļu no tā. Galvenais, kā jau minēts – cik laba ir uzņēmuma vadība un tās motīvi. Citiem vārdiem – kāpēc vadītāji no rītiem vispār kāpj ārā no gultas pēc tam, kad jau sapelnījuši gana daudz? Analītiķu vērtējumus un rekomendācijās, gluži kā laika prognozēs, var ieklausīties, taču nekad nedrīkst ticēt tām uz vārda. Pats Bafets nekad nav atstājis novārtā uzņēmumu darbības atskaišu lasīšanu, iedziļinoties arī sīkumos.

Ar to, protams, viss neaprobežojas. Par Bafetu un viņa investēšanas principiem ir sarakstītas daudzas grāmatas. „Bafeta faktors” jau kļuvis nozīmīgs pats par sevi. Pietiek tik parādīties informācijai, ka par kādu uzņēmumu ir slikti izteicies vai izrādījis interesi Pats, un tā akciju cena iespaidojas momentā.

2002. gadā Bafets pareģoja, ka derivatīvi, nākotnes saistību kontrakti un nekustamā īpašuma pārvērtēšana iznīcinās ASV finanšu struktūru. Nākamo gadu laikā Bafeta prognozes piepildījās tik precīzi, ka no vienkārši „Omahas gudrā” viņš kļuva par „Omahas orākulu”.

Raksturs

Laikam gan jāatzīst, ka pieticīgums miljardieru vidū izplatīts biežāk, nekā parasti domā. Tāpat kā *IKEA* dibinātājs Ingvars Kamprāds, arī Vorens Bafets piekopi pieticīgu dzīvesveidu, ir taupīgs gandrīz vai līdz skopumam un izvairās no greznumpriekšmetiem. Viņš joprojām dzīvo tajā pašā mājā Omahā, kuru nopirka 50. gadu beigās. Vienīgie greznumpriekšmeti, ko viņš atļāvis

iegādāties, ir privātā reaktīvā pasažieru lidmašīna (lidmašīnas ir Bafeta vājība) un *Cadillac DTS* limuzīns. Līdz tam viņš pārvietojās ar lietotu *hondū* (kuru vadīja pats, lai nemaksātu šoferim), bet lidmašīna skaitās *Berkshire Hathaway* īpašums. Paša Bafeta faktiskie ienākumi, pildot uzņēmuma valdes priekšsēdētāja pienākumus, izrādās ir tikai 100 tūkstoši dolāru gadā. Tas ir viens no zemākajiem lielo uzņēmumu vadītāju atalgojumiem ASV.

Amerikas sabiedrība Bafetu ir iemīļojusi. Viņam ir lieliska humora izjūta, viņš daudz joko sabiedrībā, labprāt tēlo vienkāršu provinciāli un pasmejas arī par sevi. „Es patiesībā valkāju dārgus uzvalkus – vienkārši man mugurā tie izskatās lēti!” Citas rakstura īpašības – diezgan kautrīgs, tai skaitā emociju izrādīšanā, tāpēc vienmēr apzinājies, cik svarīgi ir savākt savā pakļautībā labu komandu. Un vēl Bafets ir ļoti konservatīvs cilvēks, kuram ļoti nepatīk kaut ko mainīt savos paradumos. Viņš dienu pēc dienas var ēst vienu un to pašu, bet māksla viņu neinteresē un ir pagalam vienaldzīga. Pie Bafeta vaļaspriekiem pieder muzicēšana ar havaļiešu ģitāru un bridža spēle. Bez tam viņš labprāt spēlē pokeru Internetā, ar ko viņa vajadzība pēc Interneta arī aprobežojas.

Reizi gadā Bafets brokasto kopā ar cilvēku, kurš izcīnījis šīs tiesības vairāksolīšanā. 2008. gadā brokastis kopā ar Bafetu uzvarētājam izmaksāja 600 tūkstošus dolāru. Iegūtie līdzekļi tiek nodoti labdarībai.

Bafets nekad dzīvē nav smēķējis un lietojis alkoholu. „Iedomājieties, ka jūsus ķermenis ir automašīna”, viņš saka. „Kā jūs apietos ar savu automašīnu, ja zinātu, ka jums ar to tagad būs jābraukā visu dzīvi? Nu re...”

Dzīve

1952. gadā Bafets apprecas ar Sjūzenu Tompsoni, un viņiem ir trīs bērni. Kopā ar sievu Bafets nodzīvo līdz 1977. gadam, kad viņi faktiski pašķiras, taču oficiāli neizšķiras un saglabā ļoti draudzīgas attiecības. Drīz pēc tam Bafets sāk dzīvot kopā ar restorāna oficianti Astrīdu Menksu, ar kuru oficiāli apprecas 2006. gadā, kad Sjūzena mirst no vēža. Astrīda Menksa ir emigrējusi uz ASV no Rīgas.

Viens no Bafeta bērniem, vecākais dēls Hovards Grehems Bafets, ir *Berkshire Hathaway* akcionārs un valdes loceklis. Tiesa, tas it nemaz nenozīmē, ka viņš būs tēva finanšu impērijas mantinieks. Gluži otrādi – Bafets ir paziņojis, ka savu mantu bērniem neatstās. „Domāju atstāt bērniem pietiekami daudz, lai viņi var darīt to, ko vēlas, bet ne tik daudz, lai viņi varētu nedarīt neko!” Nav grūti iedomāties, ko par to klusībā domā bērni.

Tā vietā Bafets 2006. gadā paziņojis par saviem plāniem nodot 85 % savu *Berkshire Hathaway* kapitāldaļu labdarības fondiem, pārsvarā Bila un Melindas Geitu fondam. Viņiem it kā vajadzētu zināt, kā izrikties ar tik milzīgu summu... Šis ir pats lielākais labdarības akts pasaules vēsturē.

Nu jā... Nav nekāds brīnums. Bafets un Bills Geits ir tuvi draugi. Geits ir viens no *Berkshire Hathaway* akcionāriem, un viņi ar Bafetu bieži uzspeļē bridžu. Geits atzinis, ka no Bafeta iemācījies par biznesu vairāk nekā no jebkura cita. Lai arī iepriekš Bafets nav bijis īpaši slavens kā filantrops, pēdējā laikā viņam acīmredzami kļuvis skaidrs, ka kapā savus miljardus līdzī nepaņemt. Galu galā drīz viņam jau būs astoņdesmit. **BP**



Domu graudi

Noteikums Nr.1: nezaudē naudu. Noteikums Nr.2: neaizmirsti noteikumu Nr.1. Noteikums Nr.3: neielien parādos.

Esī bailīgs tad, kad pārējie ir alkatīgi, un esi alkatīgs tad, kad pārējie ir bailīgi.

Uztver tirgus svārstības kā draugu, ne ienaidnieku, pelni no lejupslīdes, nevīs piedalies tajā.

Pērc tikai to, ko tu labprāt paturētu, ja tirgu rīt slēgtu uz desmit gadiem.

Cena ir tas, ko tu maksā. Vērtība ir tas, ko tu dabū.

Ja pagātnei biznesā būtu liela nozīme, pasaulē bagātākie cilvēki būtu bibliotekāri.

Biznesā atpakaļskata spogulis vienmēr ir tīrāks nekā priekšējais stikls.

Šodienas investori negūst peļņu no pagātnes izaugsmes.

Īstermiņa tirgus prognozes ir indīga viela, kas jāglabā drošā vietā tālāk no bērniem un arī no pieaugušajiem, kas tirgū uzvedas kā bērni.

Optimisms ir racionāla pircēja ienaidnieks.

Viena meitene mašīnā ir vairāk vērtā nekā piecas meitenes telefonu grāmatā.

Sabiedriskā viedokļa aptauja nav nekāds aizvietotājs domāšanai.

Ja bizness iet no rokas, akciju cena tam nenovēršami seko.

Lai nopelnītu reputāciju, vajadzīgi 20 gadi. Lai to zaudētu, vajadzīgas piecas minūtes. Ja tu to vienmēr atcerētos, tad uzvestos savādāk.

Pieraduma važas ir pārāk vieglas, lai tās justu, līdz brīdīm, kad tās ir pārāk smagas, lai tās sālauztu.

Pietiek ar to, ka tu dažreiz dzīvē rīkojies pareizi, kamēr vien tu pārāk daudz neklūdies.

Ja no 100. stāva gadās nolaisties uz 98. stāvu, tas ir sāpīgi un nepatīkami. Taču vienmēr jāpatur atmiņā tas, ka tu joprojām esi 98. stāvā.

Izvēlies draugus, kas ir labāki par tevi, un ar laiku tu kļūsi tāds pats.

Biznesa skolas māca uzvesties sarežģītī, bet uzvesties vienkārši ir daudz labāk.

Cik es pazīstu miljardierus, nauda tikai izceļ viņu raksturu. Ja iepriekš viņi bijuši ākstī bez naudas, tad tagad viņi ir tikai ākstī ar miljardu kabatā.

Vīslabākais akciju turēšanas laiks ir mūžība.

Tikai tad, kad ūdeņi noskries, mēs redzēsīm, kuri ir peldējuši kaīli.

Birža domāta tam, lai pārsūknētu naudu no Aktīvā pie Pacietīgā.

Es nelecū pāri septiņas pēdas augstām barjerām. Es meklēju pēdu augstas barjeras, kam varu pārkāpt.

Rīks rodas no neziņas, ko tu dari.

Ja sēdi caurā laivā, prātīgākais būtu nomainīt laivu, nevis censties aizlāpīt caurumus.

Dažs labs sēž ēnā tāpēc, ka kāds cits kādreiz ir iestādījis koku.

Laiks ir labas kompānijas draugs un viduvējas kompānijas ienaidnieks.

Volstrīta ir vienīgā vieta, uz kurieni ļaudis brauc ar rollstroisēm, lai saņemtu padomus no tiem, kas brauc ar metro.

Man patīk ķert zivis mucā. Vēl vairāk man patīk to darīt tad, kad mucā vairs nav ūdens.

Es pārku akcijas, un man ir pilnīgi vienalga, kas notiks ar tirgu rīt. Taču paredzēt to, kas notiks ar tirgu ilgtermiņā, nav nemaz tik grūti.

Investējot ir pārāk grūti pieņemt simtiem pareizu lēmumu. Tāpēc mēs tagad cenšamies pieņemt vienu pareizu lēmumu gadā. Mēs dodam priekšroku drošai veiksmi, nevis lielai veiksmi.

Strādā to darbu, kas patīk, un pie tiem, kurus tu apbrīno. Darīt savādāk ir tas pats, kas atlikt seksu uz vecumdiēnām. Ja ik rītu, ejot uz darbu, tev metas nelabī, tu nedari to, ko tev vajadzētu.



uzlikt savu dzīvi uz paplātes – eksistenciālā psihoterapija

Ir dažādi veidi, kā definēt, kas ir eksistenciālā psihoterapija, vienkāršiem vārdiem sakot, tā ir dzīves analīze. Pamatā koncentrēšanās nav uz cilvēka simptomiem vai problēmām, bet mēs skatāmies uz visu dzīvi kopumā. Tas palīdz cilvēkam analizēt pašam savu dzīvi.

Katrs taču nāk ar kādu konkrētu problēmu.

Neapšaubāmi. Bet es to skaidrotu tā, ka mēs kopīgi uzliekam *uz paplātes* visas tās lietas, lai cilvēks varētu pats redzēt, kā viņš veido savu dzīvi. Pirmkārt, uzdodot sev jautājumu, cik lielā mērā es pats esmu savas dzīves autors? Vai viņš uzņemas atbildību par savu dzīvi, kā izdara izvēles, cik apzināti. Cik viņš ir laimīgs, kādu jēgu piedod notikumiem savā dzīvē. Tas nozīmē meklēt atbildes plašākā kontekstā, ne tikai atrisinot kādu konkrētu jautājumu. Eksistenciālā psihoterapija nestrādā biheiviorālajā – uzvedības līmenī un problēmu risināšanas līmenī.

Izklausās plaši, bet, par ko tieši klientam sākt runāt, ko teikt, ko stāstīt no visas savas dzīves?

Šai ziņā atkal eksistenciālā psihoterapija varētu neatšķirties no citām, jo cilvēks tāpat atnāk ar kādu problēmu un parasti vispirms noskaidrojam, kāds būs terapijas mērķis un vēlams rezultāts. Kam ir jābūt izdarītam vai kā jāmainās dzīvei, kādām pārmaiņām jānotiek attieksmēs, darbā, lai varētu teikt, ka mūsu kopīgais darbs ir izdarīts? Tālākais ir paša ziņā, tas neatšķiras no citām terapijām, kurās tāpat ir savs mērķis. Atšķirīgs ir veids jeb pieeja, kā nonākt pie mērķa. Nav nekādu īpašu noteikumu, cilvēkam nav jārunā filozofiski. Tā



ir tipiska alošanās, ka cilvēkam jābūt īpaši sagatavotam, ar specifiskām zināšanām filozofijā, lai nāktu eksistenciālajā terapijā. Nav nepieciešama nekāda iepriekšēja sagatavošanās, priekšzināšanas. Mēs runājam par vienkāršām, parastām ikdienas lietām, kas dara cilvēkus laimīgus vai nelaimīgus. Tikai ikdienā mēs sev neuzdodam šos vienkāršos jautājumus – ko es izvēlos, kā es izvēlos.

Vai eksistenciālajai psihoterapijai ir sakars ar eksistenciālo filozofiju?

Jā, eksistenciālās psihoterapijas pamati sakņojas filozofijā. Bet arī starp eksistenciālajiem filozofiem ir atšķirības – Heidegers, Sartrs, Niče, Kamī, katrs ar savām idejām. Bet visi šie autori runā par cilvēka dzīvi un esamību šajā pasaulē. Varbūt ir cilvēki, kurus piesaista eksistenciālo filozofu teksti, un tas ir iemesls, kāpēc viņi izvēlas eksistenciālo psihoterapiju. Kad es sev mēģināju noformulēt, kas ir eksistenciālā psihoterapija, es gana dūšīgi domāju, un man nāca prātā viens svarīgs jautājums – ko nozīmē būt cilvēkam? Man tas palīdzēja saprast gan ikdienu, gan cilvēku. Tādā īsā esencē es uz šo jautājumu atbildēju, ka būt cilvēkam – tas ir būt uz zemes un būt ķermenī. Mēs nezinām citu veidu, kā būt cilvēkam, kā būt ķermenī. Tas nozīmē būt šeit uz nenoteiktu laiku. Mēs esam ķermeniski, un mums ir attiecības ar citiem cilvēkiem. Tas ietver mūsu domas, mūsu sajūta. Mēs esam seksuālas būtnes, un tas viss mums ir dots uz nenoteiktu laiku.

Kāpēc jūs izvēlējāties eksistenciālo psihoterapiju?

Kad es sāku strādāt pirms sešpadsmit gadiem, mana pirmā darba

vieta bija dzemdību nams. Man liekas, ka nekur nevar būt tik tuvu robežai starp dzīvību un nāvi kā dzemdību namā. Tad es sapratu, ka šis virziens man dod atbildes uz jautājumiem par dzīves jēgu, par to, kas mūs dara laimīgus vai nelaimīgus. Nevis uzvedības līmenī – kurā brīdī kā labāk uzvesties, bet par dzīvi kopumā – vai es esmu apmierināta ar savu dzīvi, kā es to piepildu, vai es saskatu jēgu. Vai es esmu laimīga savā ķermenī un attiecībās ar sevi, bērniem, vecākiem, mīļotajiem. Vai es esmu apmierināta, un ja nē, tad, ko es daru nepareizi vai kāpēc es nedaru neko? Eksistenciālismā ir uzskats, ka arī neizvēlēties neko – tā ir izvēle, un par to ir jāatbild. Mana izvēle mani nav pievīlusi.

Esmu dzirdējusi, ka eksistenciālajā psihoterapijā ir savi pamata postulāti.

Ir pamat lietas, kas tiek apskatītas – izvēle, atbildība, brīvība, laiks, nāve. Šīs lietas nosaka cilvēka dzīvi. Mēs esam ierobežoti laikā ar sākumu un beigām. Nāve ir tā, kas cilvēka dzīvei piedod jēgu.

Vai cilvēki mēdz runāt par nāvi, nākot uz terapiju?

Nereti cilvēkiem ir bailes no nāves – apzinātas un arī neapzinātas, nesaprstas. Daudziem ir dziļa, iekšēja trauksme, kas izkristalizējas kā bailes no nāves. Tās var izpausties dažādos veidos, tai skaitā vispārzināmā veidā, ko varētu vienkāršot līdz četrdesmitgadnieku krīzei, bet nereti tas ir jautājums, kas jāskata daudz dziļāk. Tā nav tā četrdesmitgadnieku krīze, par ko runā *bulvāru presē*, bet jautājums ir par to, cik vēl ir atlicis. Varbūt cilvēks pirmo reizi aizdomājas līdz tam, ka 2/3 no dzīves ir garām, un kā tas būs, kad

manis nebūs. Kā man ir jādzīvo šodien, lai es spētu pieņemt, ka atlicis ir tik, cik ir. Tas nav tikai eksistenciālās psihoterapijas jautājums, tā ir visas mūsu kultūras daļa. Mēs mīlam jaunos, veiksmīgos un skaistos. Bet arī neveiksme ir daļa no dzīves, monētas otra puse. Bez neveiksmes nav veiksmes, bez neglītā nav skaistā, bez nāves nav dzīves. Nereti aiz pavisam vienkāršām lietām slēpjas kaut kas daudz dziļāks. Kāpēc cilvēki izdara pašnāvību? Tās ir bailes no dzīves, kas pārspēj bailes no nāves. Dzīvot šķiet grūtāk nekā nomirt. Laikā, kas mums ir atvēlēts, mēs varam runāt par brīvību izvēlēties - vai tā ir brīvība no kaut kā vai kaut kam.

Kā tas jāsaprot?

Bieži vien mēs uz brīvību raugāmies kā būt brīvam no kaut kā. Piemēram, būšu brīvs no vecākiem, tad tikai man sāksies īstā dzīve. Vai sievietē, kura ir nelaimīga attiecībās domā - izšķiršos, tad viss atrisināsies. Tā ir brīvība no kaut kā. Bet otra brīvība ir būt brīvam, lai darītu kaut ko. Tas parāda veidu, kā mēs domājam par dzīvi. Vai brīvība ir bezgalīga? Nav. Cilvēki par brīvību runā tā, it kā tā būtu bezgalīga. Mana brīvība beidzas otra cilvēka deguna galā, un ir jāzina šīs robežas. Arī bērnam ir jāzina viņa robežas, un jebkuram cilvēkam ir jāzina, ka mana brīvība beidzas tieši šeit un ne gramu tālāk. Brīvībai ir savi ierobežojumi, dzīvei vispār ir ierobežojumi, šo patiesību cilvēkiem ir ļoti grūti atzīt. Eksistenciālā terapija palīdz cilvēkam pieņemt to un sadzīvot ar to. Tāpat ir ar lietām, kuras nevar mainīt.

Tas gan ir ļoti sarežģīti.

Tā ir saprašanās ar realitāti - skatīties uz sevi bez pašapmāna, bez liekām ilūzijām. Cerība ir daļa no dzīves, tāpat kā vēlmes, kuras ne vienmēr piepildās. Ir svarīgi to saprast un nedusmoties uz sevi, uz citiem, uz pasauli.

Mums katram ir savi dotie lielumi, ar kuriem mēs piedzimstam - kādā ģimenē mēs piedzimstam, kādi esam, kā pieņemam savu likteni. Vai mēs spējam samierināties ar to, ka mūs atlaiž no darba? Kā mēs uzveram to, ka otrs cilvēks, kuru mēs mīlam, nemīl mūs? Tā arī ir saprašanās ar realitāti. Bieži vien tas ir ļoti grūti. Un tad cilvēki izmanto dažādus paņēmienus, lai bēgtu no realitātes, jo tā neapmierina. Tad viņi bērnišķīgi sapūšas, spītējas, bet tas nozīmē tā pa istam nedzīvot šo dzīvi, bet gan dzīvot ilūzijās.

Kā tas attiecas uz krīzēm?

Tas attiecas uz jebkuru krīzi, to var ignorēt, bet tas nepalīdz dzīvot. Tāpat ir attiecību problēmās. Vajadzētu vienatnē apstēties, padomāt un atbildēt sev ļoti godīgi, ka šīs attiecības ir beigušās. Bet nereti cilvēki negrib to atzīt un turpina attiecības, kuras ir patiesībā beigušās. Tā arī ir saskare ar realitāti – turpināt uzturēt sevi ilūziju, jo tā ir daļa no sapņiem un vēlmēm. Viens cilvēks mokās, arī otrs un varbūt arī bērni mokās. Ir sāpīgi pieņemt lēmumu, jo tas nozīmē atteikties no kādiem saviem sapņiem.

Biznesa cilvēkiem grūti samierināties ar bankrotu, jo kāds no viņu izlolotiem sapņiem, kurā tika ieguldīts laiks un darbs, ir beidzies.

Man nāk prātā divas lietas. Mums joprojām biznesa vidē vadošā filozofija ir tāda, ka cilvēka vērtību nosaka nevis tas, kas tu esi, bet kas tev pieder. Tā ir liela kļūda. Varu un svaru nosaka naudas apjoms vai īpašumu koeficients. To labi var redzēt, strādājot ar

bērniem, kuriem ir gana turīgi vecāki. Šo bērnu vērtību skalā svarīgi ir tas, kuram *krutāks* telefons, nevis cilvēciskās attiecības. Bērns vai pusaudzis ir pārsteigts par jautājumu – vai tev tavas klasesbiedrs liekas jauks? Viņš neizprot jautājumu, jo vērtību nosaka pēc telefona. Tas nav pareizākais virziens, kā šīm vērtībām mainīties. Es negribu situāciju patoloģizēt, bet vērtību skala šobrīd ir izjaukta.

Otra lieta ir, kā angļi saka – *nelikt visas olas vienā grozā*. Tas ir jautājums par dzīves filozofiju - kā saliekt uzsvarus savā dzīvē. Kad cilvēks veido biznesu - vai visas vērtības ir saliktas tajā grozā, ko sauc par biznesu? Ja tā, tad ir liela iespēja ciest krahū. Šie daži biznesa *dārgakmeņi* tiek kopti un loloti, bet pārējās dzīves jomas – attiecības, ģimene, bērni, hobiji paliek novārtā. Bizness *tīrā veidā* nedara cilvēkus laimīgus. Varbūt tie ir panākumi, vēlme realizēties, kas piemīt mums katram un nav nekas slikts vai nosodāms, bet jautājums ir par spēku samēru. Manuprāt, ir vērts padomāt - vai esmu laimīgs un domāt nevis uzvedības līmenī, bet jēgas un vērtības līmenī. Kāda jēga ir manam darbam, ko es no tā gūstu, kas būtu, ja man darbu atņemtu, kāds tad es būtu, kas man paliktu un kā dēļ es dzīvoju?

Kā eksistenciālā psihoterapija var palīdzēt šobrīd krīzē nonākušajiem cilvēkiem?

Es tiešām ticu, ka psihoterapija palīdz cilvēkiem, palīdz paskatīties uz savu dzīvi no malas, un tas ir svarīgi īpaši tad, kad cilvēki tam ir gatavi. Un ir interesanti, ka arī jaunieši un pusaudži ir gatavi interesanti un stratēģiski domāt par savu dzīvi. Bet, ja mēs runājam par nobriedušu cilvēku, kurš ir nonācis dzīves krustcelēs, tad man šķiet, ka nevajag *bizot pa dzīvi ar acīm ciet*, kur vien pagadās. Var aiziet pie psihoterapeita un mēģināt paanalizēt savu dzīvi. Varbūt tas izklausās pārāk skarbi, bet atbildēt sev - ko es gribu izdarīt savā dzīvē, skatoties pavisam reāli. Vai es esmu laimīgs? Ja nē, tad kāpēc, ko esmu palaidis garām? Un ir labi, ka mums ir iespēja kaut ko mainīt. Ja es tam visam neticētu, es droši vien nestrādātu.

Vai brīdī, kad cilvēks domā par to, kā vispār izdzīvot un iztikt, viņš var domāt par laimi un dzīves jēgu?

Mums jābūt realīstiem, jo jebkura psihoterapija ir maksas pakalpojums. Ja cilvēkam šobrīd nav ko ēst, tad, protams, ir jādāmā, kā nopirkt pārtiku sev un bērniem, jārikojas ļoti praktiski un reāli. Akūta krīze prasa citu rīcību – palīdzēt nomierināties, tikt galā ar sevi, izprast nākamās soļus, palīdzēt cilvēkam sakarīgi domāt. Skaidrs, ka tiešā veidā pateikt, kur dabūt naudu, terapija palīdzēt nevar, bet var palīdzēt sakārtot domas, nomierināties. Dažkārt ir svarīgi apjukumā neizdarīt muļķīgas rīcības, bet koncentrēties uz to, kā izdzīvot šajā situācijā. Pārdomāt, ko man nozīmē būt parādā, būt trūkumā. Kaut arī biznesa krīze šobrīd ir akūta, jāsaprot, ka principā tā ir *izstiepta*, un līdz tai nonāk pamazām. Pārējā laikā ir vērts uzdot sev šos jautājumus. Krīze nereti mudina cilvēkus uz eksistenciālām domām. Piemēram, kas ir tas, par ko mēs tik dārgi maksājam? Interesanti, ka cilvēki ātri spēj atbildēt, par ko viņi maksā. Kad biznesā viss iet gludi, psihiskā līmenī viņi stāv uz vietas. Dzīvē pilnīgi par visu ir jāmaksā. Un ja ir periodi, kad mēs negribam maksāt, dzīve pati mūs vienkārši piespiež to darīt.

Kādas problēmas visbiežāk cilvēki nāk pie jums risināt?

Visvairāk cilvēku nāk ar attiecību problēmām – pāru attiecības, attiecības ar bērniem, vecākiem. Ir arī dažādi simptomi, kas cilvēku atved – trauksme, bailes, depresīvas sajūtas, miega traucējumi. Katrs simptoms kaut ko stāsta. Ja cilvēks neguļ, ja sāp vēders un ir gastrīts, vai cilvēkam ir depresija, un viņš dzer antidepresantus, tā ir kā signāllampīņa, kas brīdina, ka kaut kas nav kārtībā. Tad no viena gala ir jāsāk šķetināt – kāds tad tam visam ir iemesls. Ja cilvēks saka, ka viņam ir problēmas ar partneri, tad psihoterapijas uzdevums ir noskaidrot, kā tieši viņš veido šīs attiecības, kādas tās ir. Kad cilvēki atnāk ar šādu problēmu, viņi pārsvarā runā par to otru, kāds viņš ir vai nav un cik labi būtu, ja tas otrs mainītos vai rīkotos savādāk. Psihoterapija palīdz šo fokusu pavērst pret sevi – kāds es esmu, ko es daru vai nedaru, un tas ir eksistenciālais jautājums par atbildību un izvēli.

Reizēm cilvēks atnāk un tā arī saka, es nespēju izvēlēties. Ko lai es daru? Man ir grūti izdarīt pat visvienkāršākās izvēles – veikālā izvēlēties preci, darbā pieņemt lēmumus.

Vai ir gadījumi, kad eksistenciālā psihoterapija nevar palīdzēt? Vai ir kādreiz jāatsaka klientam?

Nekādu īpašu ierobežojumu nav, ne atkarībā no problēmas, ne cilvēka tipa. Svarīga ir motivācija mainīties, spēja izteikt vārdos savas domas. Jautājums varētu būt par to, vai cilvēks grib risināt savu problēmu psihoterapeitiskā veidā. Te arī varētu būt tā atšķirība, ja cilvēks grib ātrus padomus, ātrus risinājumus, ieteikumus, pēc principa – kas man būtu jādara, lai... Es nemēdzu skopoties ar informāciju, ja man ir ko teikt, bet mana pieredze ir tāda, ka atbildes slēpjas dziļāk nekā vienkāršos padomus. Šie padomi īslaicīgi var būt ļoti derīgi, bet psihoterapija tomēr ir ilgstošāka sadarbība. Es negribu nevienam biedēt un teikt, ka jānāk ir gadiem, bet terapija prasa laiku, un, ja cilvēks nav gatavs, tad visticamāk šī sadarbība nebūs iespējama. Vadot grupas, es reizēm saskaros ar manipulatīviem jautājumiem – kā man izdarīt, lai viņš..., kā man labāk piemānīt? Ir cilvēki, kuri ir samācījušies šīs manipulatīvās tehnikas, un viņi gaida šāda tipa padomus. Tad es godīgi saku, ka tas nav mans *lauciņš*. Mana cilvēciskā un arī terapeitiskā pārliecība ir tāda, ka manipulācija un piemānīšana nav tas īstais ceļš.

Vai arī uzņēmumos izmanto eksistenciālo psihoterapiju?

Es zinu kolēģus, kuri strādā organizācijās, bet eksistenciālā psihoterapija pamatā ir individuāla terapija. Darbs var notikt arī grupās, bet cilvēks runā par sevi un savu dzīvi. Ja cilvēks tiek galā pats ar sevi, viņš varēs atrisināt arī darba problēmas. Bet kā domāšanas veids eksistenciālā pieeja nekādi nekonfrontē ar biznesa vidi. Taču tā nav tīri aplicējama organizācijās, un tā nerisina organizācijai ļoti raksturīgās problēmas, menedžmenta lietas.

Vai eksistenciālajā psihoterapijā ir metodes, kuras izmanto darbā ar klientu?

Klasiskā veidā eksistenciālajā psihoterapijā metožu nav. Nav arī tādas cilvēka diagnostiskās klasifikācijas. Mēs nekā cilvēkus neiedalām, galvenais ir saprast katru cilvēku viņa veidotajā pasaulē. Tā ir fenomenoloģiska pieeja. Nav stratēģiju – ja ir tā, tad jārikojas tā. Mēs divatā ar klientu meklējam šo ceļu un risinājumu katrai situācijai individuāli. Vienkāršoti to varētu nosaukt

kā sarunu par dzīvi. Citos terapijas virzienos ir ļoti konkrētas metodes – spēles, pieskārieni, kaut kādu lietu izmantošana, bet eksistenciālajā terapijā ir tikai saruna, kurā galvenie instrumenti ir klients un terapeits. Tā nav pretruna, ja terapeits ir mācījies arī citus psihoterapijas virzienus un kādā brīdī izmanto kaut ko no savām zināšanām, kas nav tīri no eksistenciālās terapijas. Tāpat biznesa cilvēkiem spēja domāt plašākā mērogā, zināšanas eksistenciālajā terapijā tikai palīdz viņu ikdienas darbā, tās nekādā ziņā neierobežo.

Man ir sajūta, ka šajā terapijā ir kaut kas skumjš, grūts, ka tā ir samierināšanās. Varbūt tas ir tikai tāds mīts?

Jā, tas ir viens no mītiem par eksistenciālo terapiju, ka tā ir nopietna, filozofiska, ka jāraud un jārunā tik par nāvīti vien. Man jāsaka, ka terapijā ir tāpat kā dzīvē – daļa lietu ir nopietnas, arī skumjas un sāpīgas, bet ir jāmacās arī priecāties par dzīvi, par to, kas ir skaists, bet mēs nereti to palaižam garām, neievērojam. Māksla būt priecīgam, laimīgam ir daļa no dzīves, nevis tikai nopietnu seju pieņemt realitāti un samierināties ar to, ka mēs mirsim, tā nav eksistenciālā terapija. Es domāju, tas ir atkarīgs arī no terapeitiem, un katram ir sava personīgā nianse. Terapijas telpā ir vieta arī smiekliem, priekam, kā jau dzīvē. Mēs terapijā runājam par smagām lietām, bet kopumā terapija nedrīkst būt par smagu. Reizēm es mēdzu teikt, ka tagad ir kā, mizojot sīpolus – daudz jāmizo un daudz jāraud. Bet ir jābūt līdzsvaram, terapijai ir jāpalīdz dzīvot, jāpalīdz cilvēkiem būt apmierinātākiem, laimīgākiem, priecīgākiem. Te nav runa par muļķīgu prieku, bet gan par vieglumu, jo visam nav jānotiek smagi un grūti. Mēs visi saskaramies ar tiem grūtajiem jautājumiem dzīvē, cik bieži tas notiek, vai ar gadiem biežāk, tas katram ir individuāli, bet ir tā ilūzija – ja es par to nedomāšu, par savu atbildību, izvēli, par to, cik laika man atlicis, tad tā visa nemaz nav, it kā no šīm lietām varētu izvairīties.

Nav arī tā, ka psihoterapeits *kā zeķe maucas visiem virsū* ar dzīves jēgu un nāvi. Šīs kategorijas vairāk pastāv terapeita galvā kā mūžīgās vērtības, kuras agrāk vai vēlāk kļūst svarīgas ikvienam, kuras rada bailes vai trauksmi. Bet ar klientu runājot, nav uzdevums pārrunāt visus šos eksistenciālās psihoterapijas uzstādījumus par katru cenu, kā skolas programma, kura jāapgūst. Ir jāvadās pēc situācijas, kurā brīdī tas ir vai nav būtiski.

Ir bieži nācies dzirdēt – es negribu bojāt sev noskaņojumu, tāpēc nedomāšu par nepatīkamām lietām.

Man liekas svarīgi ir saprast, kā mēs varam dzīvot viegli, labi, laimīgi, neignorējot, bet ņemot vērā to, ka mēs esam atbildīgi par savu dzīvi, saviem lēmumiem, ka eksistē realitāte, ka apkārt vienmēr ir kaut kas, kas neatbilst mūsu vēlmēm, ka pastāv nāve, ka mēs zaudējam tuviniekus, ka ir slimības. Ja vēlamies to visu paturēt prātā, pieņemt un dzīvot viegli, tad dzīve kļūst daudz piepildītāka, atbildīgāka un mēs nedzīvojam ilūzijās.

Kur var apgūt eksistenciālo psihoterapiju?

Šo virzienu var apgūt Lietuvā, ja pamatā ir bāzes izglītība – psiholoģijā, sociālajā darbā, teoloģijā, medicīnā. Pie mums Latvijā eksistenciālā psihoterapija jau šobrīd ir diezgan plaši pārstāvēta.

BP

suns nav rotaļlieta

Bieži suņi tiek ņemti bērniem, sievietēm, vīriem, bet, manuprāt, tas ir ļoti nepareizi, jo tas ir nopietns lēmums, suns nav rotaļlieta. Es nekad nedotu savus kucēnus tādiem cilvēkiem, kas saka – gribu to kādam uzdāvināt. Cilvēkam ir jābūt gatavam, viņam ir jāsaprot, ko viņš dara un kādu atbildību uzņemas. Suns, ienākot ģimenē, maina visus dzīves paradumus, tas ir jauns ģimenes loceklis.

Lūdzu, pastāsti par savu uzņēmumu?

Esmu SIA *Liberta* vadītāja. Strādājam kopā ar savu vīru, bet katram no mums ir sava darbības virziens. Vīrs nodarbojas ar baseinu, laivu, dažādu piepūšamu lietu tirdzniecību, viņš ir uzņēmuma *Intex* pārstāvis Latvijā. Savukārt, es Latvijā pārstāvu divas firmas - *Ezy dog*, kas ražo dažādus aksesuārus suņiem, un *Hurtta*, kas ražo apģērbus un aksesuārus, protams, arī suņiem.

Kā radās interese par šādu biznesu?

Man ļoti patīk suņi, un viss, kas saistīts ar tiem, ir mans hobijs.

Man gribējās atrast preces, kas ir labākas nekā Latvijā pieejamās. Tā es atradu firmas *Ezy dog* un *Hurtta*. Šobrīd pārliecinātos par to, ka es neesmu vienīgā, kas savam sunim grib to labāko, jo klientu man ir daudz, un tagad visi viņi ir kārtīgi apģērbti. Visus produktus vispirms izmēģinu uz saviem suņiem - divām *Rhodesian Ridgeback* šķirnes kucītēm.

Kopā braucam uz dažādām Eiropas un vispasaules izstādēm, pelnām čempiona titulus un kausus, liekam tos plauktā. Tā ir mana sirdslieta. Tāpat kā cilvēkiem sportā arī suņiem katru gadu notiek Eiropas un pasaules čempionāti. Mūsu vecākā sunīte Habi



Kristīne Liberta

ir 2006. gada pasaules čempione savas šķirnes grupā, kā arī starp visu citu šķirņu uzvarētājiem. Tā ir ļoti prestiža balva, pats augstākais apbalvojums.

Un tā mans hobijs kļuva par manu nodarbošanos – suņu apgērbu un aksesuāru tirdzniecība. Kad sāku ar to nodarboties, tā Latvijā bija brīva niša.

Kādēļ sunim ir vajadzīgs apgērbs? Tikai modes dēļ?

Šie apgērbi nav domāti skaistumam. Tie ir augstas klases apgērbi sportiskiem un aktīviem suņiem, ar kuriem var fiziskās nodarbēs kopā pavadīt laiku – var skriet, ar riteņiem braukt, slēpot. Ja ziemā ir sals, viņi var skriet, un viņiem nebūs auksti. Vai arī, piemēram, lietusmēteļi slapjam un lietainam laikam, īpaši garspalvainiem suņiem. Skrienot tādā laikā bez mēteļa, saimniekam pēc pastaigas ir jāpatērē vairākas stundas, lai suni nomazgātu un izžāvētu, bet lietusmēteļi pēc pastaigas tikai novelc un noskalo.

Kādēļ suņu aksesuāriem un apgērbam kvalitāte ir tik svarīga?

It kā jau liekās, kas tur liels – tikai kakla siksnas, bet tās arī mēdz būt dažādās. Tāpat kā cilvēki var nopirkt lētas *botas* par pieciem latiem, bet var arī nopirkt kvalitatīvākas. To atšķirību jūt lietojot. Kad sāk lietot kaut ko labāku, atpakaļ pie lētā jau vairs neatgriežas.

Kādi suņu apgērbi un aksesuāri ir pieejami? Un kāda ir to funkcija?

Lietu ir daudz, un tās ir dažādas. Piemēram, *Ezy dog* klasika ir ļoti mīksta neoprēna kakla siksnas, kas neberz sunim kaklu, kā arī neuzsūc ūdeni. Izpeldoties suņa kakla siksnīņa paliek sausa un nav jāuztraucas par to, ka var sasust kakls.

Visos aksesuāros arī tiek iešūti atstarotāji, kas, manuprāt, ir ļoti svarīgi, jo pie mums ir daudz tumšā laika. Ja gadījumā saimnieks ir aizmirsis to piekārt, tad vismaz sunim noteikti vai nu kādā aksesuārā, vai apgērbā atstarotājs būs. Ļoti labas ir triecienu absorbējošās pavadas. Ja ir liels suns, tā sargā saimnieka rokas gadījumā, kad suns pēkšņi kaut ko ierauga un sāk skriet. Ja nav triecienu absorbējošās pavadas, tādās situācijās var beigties ar izmežģītu plaukstu locītavu vai savainotu elkoni. Savukārt, maziem suņiem šī pavada ir ļoti laba, jo tā viņi var justies drošāk. Saimnieks par viņiem ir daudz spēcīgāks, un straujāka pagriezienā gadījumā mazais suns var aizlidot pa gaisu.

Kādi ir suņu apgērbi?

Sunim var nopirkt gan vesti, gan kombinezonu, gan mēteļi. Piemēram, peldvestes ļoti labi noder dažādām bulterjeru un buldogu šķirnēm, kam krūšu kurvis ir daudz lielāks par ķepu garumu, kas, savukārt, liedz viņiem peldēt, viņi to vienkārši fiziski nevar. Peldveste palīdz sunim gan labi justies ūdenī, gan vienkārši skrai-



dot gar krastu. Citur Eiropā, piemēram, visiem suņiem tiek vilktas peldvestes, ja suni ņem līdzī uz laivas vai jahtas, lai viņu būtu ērti iecelt atpakaļ, kad viņš ielec peldēties. Tāpat peldvestes lieto suņi, kas profesionāli nodarbojas ar cilvēku glābšanu, piemēram, ņūfondlendi.

Rudenī ļoti labi noder lietot mēteļi, tie ir elpojoši. Nebūs tā, ka pēc kārtīgas skriešanas suns būs izsūtis zem mēteļa. Suņu apģērbu šūšanai tiek izmantoti tieši tie paši materiāli, kas cilvēkiem sporta apģērbos.

Termoapģērbi, kas ir paredzēti aukstam laikam, netaisā cauri ne vēju, ne sniegu, ne ūdeni. Suns var kvalitatīvi pavadīt ārā laiku, neskatoties uz laika apstākļiem. „Nav nepareizu laika apstākļu, ir tikai nepiemērots apģērbs”, tā mēdz teikt Skandināvijā. Arī suns var saslimt un saaukstēties, īpaši, ja dzīvo siltā istabā, un tad, izejot ziemā pastaigāties, ir krasa temperatūras maiņa.

Vasarai ir vēsuma mētelīši, kurs var uzvilkt, lai suns atvēsinātos.

Kāda ir suņu mode Latvijā?

Pie mums ir mazo klēpju suniņu mode. Citur tā nav. Piemēram, Somijā, kur tiek ražoti *Hurtta* apģērbi, dekoratīvo suņu šķirņu vispār ir ļoti maz. Suns ir kā ģimenes loceklis, ar kuru var aktīvi un sportiski pavadīt kopā laiku.

Mums ir no padomju laikiem mantotais priekšstats – suns ir sargs. Tas ir ļoti populāri, tomēr arvien vairāk suns kļūst par ģi-

menes locekli. Agrāk bija svarīgi, lai suns būtu pie ķēdes piesiets, rietu, un neviens viņu nevarētu paglaudīt. Tagad jau sunim bieži tiek ģimenes mīluļa funkcija. Tādēļ arvien populārāki Latvijā kļūst labradori un retriveri, jo tas ir labs apvienojums – gan var ārā padzīvoties, gan iekšā.

Ko tu domā par suni kā stila lietu?

Ik pa laikam ir kādas modes šķirnes. Latvijā šobrīd tie, protams, ir mazie klēpju suniņi – dažādi terjeriņi (*terjer*), čihuauas (*chihuahua*) un citi. Parisa Hiltone, sākot publiski parādīties ar savu mazo čihuau, nodarīja visām mazo suņu šķirnēm lielu kaitējumu. Latvijā pakaļdarinātāju netrūkst.

Man liekas, ka tas ir traki. Lai arī suns ir maziņš, viņam ir vajadzīga fiziskā slodze. Katra šķirne tiek izveidota ar kādu konkrētu funkciju un, iegādājoties suni, tas ir jāņem vērā. Piemēram, jorkšīras terjers ir peļu un žurku ķērājs. Protams, mūsdienās viņam to nevar nodrošināt, tomēr pietiekamu fizisko slodzi gan var. Jāļauj sunitim pašam staigāt, nevis visu laiku staipīt uz rokām, viņš nav tik nevarīgs. Suns ir jāved ārā. Mājās pa slidenu grīdu viņš nevar normāli pastaigāt, ar laiku viņš paliek arvien šķībāks, nagi izaug gari. Un, ja viņa dzīves laikā netiek nodrošināts nekas no tā, kam viņš ir paredzēts, tad viņa dzīves ilgums samazinās uz pusi. Nevelti ļoti daudz veselības problēmu ir tieši šiem mazajiem suniņiem. Man ir žēl skatīties uz šiem nabaga suņiem, jo dāmas,

kas izmanto viņus kā stila lietas, suņus tikai moka. Nekur citur Eiropā tas nav tik ļoti izplatīts kā pie mums. Jebkuram saimniekam ir jāņem vērā ne tikai savas, bet arī suņa vēlmes un intereses. Jebkuram sunim patīk kaut ko aktīvi darīt kopā ar savu saimnieku – gan lielam, gan mazam.

Pati esmu redzējusi, kā lielveikala pārdevēja pārtraukumā izskrien ārā, izņem no somas mazu sunīti, mazliet pastaigina un tad atkal atpakaļ somā. Droši vien tā viņš somā arī visu dienu nosēž. Skumji un nožēlojami!

Par suņiem ir jā rūpējas kā par dzīvu radību, nevis kā par saimnieka skaistuma aksesuāru, kārtējo jauno somiņu vai rokassprādzi.

Kā suņi paši reaģē uz apģērbu, ko viņiem velk mugurā?

Pati smieklīgākā ir pirmā reize, kad suns vēl nesaprot, kas tas ir. Bet pēc tam suns ātri pierod, un tas viņam nerada neērtības. Nesen viena taksīte pirmo reizi mērīja kombinezonu, kurā viņas mugura un kājiņas ir apģērbtas. Viņa sarāvās un pārvietojās nevis ejot, bet gan lecot uz visām četrām ķepām. Viņai likās, ka paiet nav iespējams. Bet, kad saimniece sunīti pamudināja iet, viņa pamēģināja un izrādījās, ka viss ir kārtībā un iet nemaz nav grūti. Pati populārākā reakcija ir sastingums, jo suņiem šķiet, ka ar tādu mugurā paiet nevar, līdz beidzot vienreiz pamēģina un saprot, ka tas nav nekāds traucēklis.

Suņiem ir ne tikai apģērbi un aksesuāri, bet arī SPA centri?

Tas nemaz nav slikti, ja tie ir balstīti nevis uz skaistumu, bet uz suņa veselību un fizisko attīstību, kā tas ir Skandināvijā un Amerikā. Vasaras mums ir īsas, arī peldēšanas sezona, tāpēc, ja Latvijā būtu SPA, kur ir baseins, tad sunītis varētu uzturēt labu fizisko formu un veselību visu cauru gadu. Skrejceļiņi arī nav slikti, tomēr, ja ir iespēja izvest suni pie dabas, tas ir krietni labāk – tur var ne tikai izskrieties, bet arī *izvēdināt galvu* un ieelpot svaigu gaisu. Es esmu par dabīgu un veselīgu dzīves veidu. Manā un manu suņu dzīvē tas ir attaisnojies.

Viss atkarīgs no tā, kas SPA centrā ietilpst. Ja tā ir nagu lakošana, tad es teiktu – nē, tādām centram nav jēgas.

Pēc kādiem kritērijiem būtu jāizvēlas apģērbs sunim?

Pirmkārt, lai tas būtu ērts. To var pateikt pēc paša suņa izturēšanās. Ja viņš izskatās priecīgs un nekas viņam netraucē kustēties, tad viss ir kārtībā. Esmu redzējusi, ka *jorkšīrietim* uzvelk džinsa jaku, kas pieskaņota saimnieces tērpiem, bet tas ir absolūti neērts apģērbs sunim. Apģērbam jābūt ar kādu konkrētu mērķi un funkciju, lai to vilktu tikai tad, kad tas patiešām ir nepieciešams. Ja apģērba skaistums sakrīt ar ērtumu un funkciju, tad viss ir kārtībā.

Kā būtu pareizi jāizvēlas sev suns?

Es savu suni meklēju trīs gadus, gaidīju vēl vienu. Lēmums jāpieņem ļoti pārdomāti. Nevar izvēlēties suni vienkārši pēc bildītes.

Ja kāds suns ir iepaticies, ir jāiet uz izstādēm, jāredz suņi klātienē, jāaprunājas ar saimniekiem, var doties arī uz Kinoloģijas federāciju un sameklēt konkrētās šķirnes klubu. Un tikai tad izdarīt izvēli.

Lai nav tā, ka mēs no suņa gaidām to, ko paši esam iedomājušies, nevis to, kāds viņš patiesībā ir. Saimnieks nebūs laimīgs, ja viņam negaidot būs uzraksts viss dārzs. Katram ir jāņem vērā savas paražas un dzīves ritms. Ja katru sestdienu, svētdienu patīk pavadīt tirdzniecības centrā, tad varbūt labāk suni nevajag vispār.

Bieži suņi tiek ņemti bērniem, sievietēm, vīriem, bet, manuprāt, tas ir ļoti nepareizi, jo tas ir nopietns lēmums, suns nav rotaļlieta. Es nekad nedotu savus kucēnus tādiem cilvēkiem, kas saka – gribu to kādam uzdāvināt. Cilvēkam ir jābūt gatavam, viņam ir jāsaprot, ko viņš dara un kādu atbildību uzņemas. Suns, ienākot ģimenē, maina visus dzīves paradumus, tas ir jauns ģimenes loceklis.

Ja izvēlēties pareizo suni, pats būsiet laimīgs un suns būs laimīgs! **BP**

www.liberta.lv

www.ezydog.lv



ko izvēlēties kontaktlēcas vai brilles?

Atrast piemērotākās kontaktlēcas ir daudz sarežģītāk nekā piemērot brilles. Brillu lēcā ir tikai daļa no tā, kas ir kontaktlēcā. Brillēm nav tik lielu variāciju, jo brillu stikli atrodas tālāk no acīm. Acu ārstam – optometristam Retam Skrickim ir savs skaidrojums tam, kāpēc kontaktlēcas tāpat kā agrāk, lielākoties, lieto sievietes, bet vīrieši parasti izvēlas brilles.

Kā jūs izlēmāt kļūt par acu ārstu?

Mans tēvs arī bija acu ārsts un strādāja tieši ar lēcām. Es it kā gāju viņa pēdās. Studiju laikā tas likās loģiskākais risinājums, varbūt tāpēc, ka šī nozare bija zināmākā. Protams, ka pirmajosursos lielākā daļa studentu grib kļūt par ķirurgiem, bet vēlāk sāk saprast, ka ķirurgija varbūt nav tā sirdslieta, ko gribētu visu dzīvi, katru dienu darīt. Specializācija sākas tikai pēc augstskolas beigšanas. Tad pa sešiem mācību gadiem, ejot cauri dažādiem cikliem, ir laika izdomāt, kas vairāk interesē.

Kādas ir atšķirības, kā jūs šodien strādājat un kā jūsu tēvs pirms gadiem trīsdesmit strādāja?

Mums ir vairāk iespēju, vairāk tehnikas. Tehnika zināmā mērā atvieglo darbu, kas agrāk likās ļoti sarežģīts. Varbūt pat nav vieglāk strādāt, bet ir lielākas iespējas. Var risināt to, kas agrāk nebija

iespējams. Ārstam jābūt zinošākam. Jaunami un pārmaiņas notiek straujāk, kas arī liek mācīties. Šodien var ieteikt kontaktlēcas pacientiem, kuriem agrāk tas nebija iespējams.

Es sapratu, ka jūs specializējaties tieši uz kontaktlēcām. Vai brilles un kontaktlēcas ir tik atšķirīga lieta?

Atrast piemērotākās kontaktlēcas ir daudz sarežģītāk nekā piemērot brilles. Brillu lēcā ir tikai daļa no tā, kas ir kontaktlēcā. Brillēm nav tik lielu variāciju, jo brillu stikli atrodas tālāk no acīm, tāpēc jāņem vērā sfēra, cilindrs, ass. Kontaktlēcām papildus bez stipruma ir jāņem vērā arī izmērs – jānosaka rādiuss un diametrs, sarežģītākos gadījumos tie ir vismaz padsmits izmēri, kas nāk klāt individuālām lēcām. Ja jūs pavērojat, tad kontaktlēcu recepte nebūt nav tāda pati kā brillu recepte.

Ir cilvēki, kas ikdienā nēsā tikai brilles, un ir tādi, kuri izvēlas tikai kontaktlēcas.

Vairums cilvēku var nēsāt gan brilles, gan kontaktlēcas, un abi nodrošina stabilu, līdzīgu redzi. Katrai ir savas priekšrocības un trūkumi. Brilles neprasa gandrīz nekādu kopšanu, ar tām ir vienkāršāk. No rīta uzliec, vakarā, kur pagadās noliec, galu galā brillēm arī nekas nenotiks, tās nometot, kur pagadās. Ar kontaktlēcām tā nevar, tām vajadzīga speciāla kopšana, attiecīgi šķidrumi. Savukārt, kontaktlēcas ir ērtākas sportojot, ziemas laikā tās neaizsvīst, kas bieži notiek ar brillēm.

Bet, protams, katrs gadījums ir individuāls, un ir cilvēki, kuri ir augstas pakāpes tuvredzīgi, piemēram, vairāk nekā minus desmit dioptrijas. Ar kontaktlēcām ir vieglāk dabūt labu, skaidru redzi. Tāpat ir cilvēki, kuriem viena acs redz labi, bet otra ir ar izteikti pasliktinātu redzi. Šajā gadījumā ar brillēm nevar panākt labu efektu, tad alternatīva ir kontaktlēcas. Ir pacienti ar ļoti daudz dažādiem acs virsmas defektiem, un tad tikai ar kontaktlēcām var nodrošināt normālu redzi. Šajos gadījumos ar brillēm vispār neko nevar palīdzēt. Kontaktlēcas der arī gadījumos, kad ar gadiem cilvēkam pavājinās redze tuvumā. Pēc četrdesmit piecdesmit gadiem kļūst grūti lasīt. Arī šajos gadījumos kā alternatīvu lasāmām brillēm var izmantot speciālās, multifokālās kontaktlēcas.

Vai tas nozīmē, ka šīs kontaktlēcas ieliek tikai uz to brīdi, kad cilvēks grib lasīt un pēc tam ir jāņem ārā?

Nē, tā nav. No rīta tās ieliek un vakarā ņem ārā. Pie šīm kontaktlēcām ir jāpierod un jāiemācās safokusēt, tad var redzēt gan tālumā, gan tuvumā.

Vai šādas kontaktlēcas der arī darbam pie datora?

Darbā pie datora tas nebūs labākais risinājums. Šīs lēcas nav domātas pensionāram, kurš pavada garas stundas pie datora. Tās domātas, piemēram, cilvēkam, kurš spēlē golfu, tenisu un tam līdzīgi. Kontaktlēca tomēr nav tik ideāla kā cilvēka acs, tā nespēj fokusēties tā, kā to dabīgi spēj cilvēka acs. Līdz ar to ašums pie datora nav tik labs. Protams, ja cilvēks grib pāris stundas dienā pavadīt pie datora, tad tas pilnībā der, bet tas nebūs labākais variants, ja visa diena jāpavada skatoties datorā, piemēram, banku operatoram vai kādam datu ievadītājam utt. Šim gadījumam labāk izvēlēties tuvuma brilles.

Vai ir cilvēki, kuriem kontaktlēcas vispār neiesaka, kuriem der tikai brilles?

Tādu cilvēku nav daudz, tomēr ir atsevišķi gadījumi, kad ārsts neiesaka nēsāt kontaktlēcas. Piemēram, hronisku acs priekšējās daļas iekaisumu gadījumā tas nav ieteicams. Agrāk kontrindikāciju bija ļoti daudz, bet mūsdienās, ņemot vērā to, ka lēcu materiāli ir ļoti dažādi, to gadījumu, kad neiesaka, ir maz.

Cilvēki dažkārt saka, ka viņiem lēcas grauž, ka acij ir nepatīkama sajūta, kaut gan nekādu ierobežojumu no ārsta puses nav.

Viens no iemesliem varētu būt tas, ka nav atrastas tieši šim cilvēkam piemērotas lēcas, jo, kā jau teicu, ir ļoti liela dažādība. Tas ir arī finansiāls jautājums. Jaunākās un modernākās vienas dienas lēcas maksā salīdzinoši dārgi.



Rets Skrickis

Kā klients var zināt, kuras lēcas izvēlēties, ja piedāvājums ir tik plašs?

Mūsdienās katra lēca ir pilnīgi savādāka, atšķiras ražotāji, materiāli. Nevar ieiet veikalā un nopirkt jebkuras lēcas. Pircējam ir precīzi jāzina, kas der tieši viņam.

Ja jūs esat pacients, un ārsts jums izraksta konkrētas lēcas, tieši jums piemērotas, būtu ideāli, ja jūs tās pirktu arī vietā, kur jums tās izrakstīja, pie kam regulāri, reizi gadā ietu uz kontrolēm. Ja jums lēcās tomēr kaut kas neapmierina, jūs ejat pie sava ārsta un jums tiek meklētas citas. Varbūt pirmajā brīdī nejūtat atšķirību starp vienu vai otru lēcu, bet, ja lēca nav jums piemērota, tā ar laiku var sākt berzt un savainot acs virsmu. Uz dažādām lēcām arī nosēdumi veidojas dažādi, bet to pats pacients nevar konstatēt, to var pateikt tikai ārsts. Ja pacients nekonsultējas ar ārstu un izvēlas pats sev lēcas, ar laiku šie olbaltumvielu nosēdumi veicina plakstu iekaisumu, veidojas papildārs konjunktivīts, pēc tam vajadzīga ārstēšanās.

Būtu pareizāk, ja, sākot lietot lēcas, pacients atnāktu pēc mēneša vai divām nedēļām, atkarībā no lēcu tipa, un ārsts atkārtoti novērtētu acis, apskatītu, kādas ir kļuvušas šīs lēcas konkrētā laikā un tikai tad atrastu piemērotāko variantu. Katram cilvēkam asaru sastāvs ir individuāls, un pēc laika var novērtēt, kādas šīs lēcas ir kļuvušas. Katram acis *uzvedas* savādāk, katram ir citāda acu forma. Agrāk bija trīs mēnešu vai pusgadu lietojamās lēcas, tagad tās ir *novecojušas* un nav tik bieži sastopamas.

Ejot pirt lēcas, ir jāzina konkrētais ražotājs, nosaukums, stiprums, izmērs.

Cik liela nozīme ir kontaktlēcu kopšanai?

Dažādām lēcām šī kopšanas nozīme ir atšķirīga. Mūsdienu mikstajām silikonhidrogēla lēcām, kas ir ar ļoti augstu gaisa caurlaidību, kopšana ir ļoti svarīga. Tās ir rūpīgi jātīra katru vakaru. Pretējā gadījumā veidosies nosēdumi, un tas būs risks acij. Savā-



dāk ir ar cietajām lēcām, ar tām var arī *pagrēkot*, nekas briesmīgs viņām nenotiks. Ir cilvēki, kuri ērtības dēļ izvēlas cietās lēcas. Ja sanāk aizmirst tīrāmo šķidrumu, cietās lēcas var pa nakti atstāt sausā veidā bez šķidruma, nekas slikts nenotiks. Protams, tā nevar rīkoties regulāri. Bet, ja tā notiek ar mīkstajām lēcām, ir jādoma, ko darīt. Atstājot sausas, tās pēc tam varēs izmest. Vienkāršākais risinājums ir ņemt tējkaroti sāls uz pus litru ūdens, to uzvārit, atdzesēt. Iznāk paštaisīts fizioloģiskais šķidrums. Tā ir izeja avārijas situācijā. Parastā ūdenī lēcas uzbriedīs un būs nelietojamas. Reizēm cilvēki izdomā lēcas pa nakti nemaz neņemt ārā, bet tas nav pareizi, jo acis nevar atpūsties. Tāpēc ļoti ērtas ir vienreiz lietojamās lēcas, kurām nav vajadzīga nekāda kopšana, ieliec, dienu nostaigā un izmet. Šīs vienreizējās lēcas ir ļoti parocīgas atsevišķiem gadījumiem. Ikdienā cilvēks staigā brillēs, bet uz sporta pasākumu, treniņu, kādu jubileju ieliek lēcas. Ja lieto lēcas 2-3 reizes nedēļā uz treniņu, tad ir sarežģīti, katru reizi atcerēties, cik ilgi lēcas vēl ir derīgas, katru dienu tās kopt, sekot līdzi. Tādos gadījumos ērtāk izvēlēties vienreizējās.

Kā ir ar krāsainajām lēcām?

Gluži tāpat kā ar jebkurām citām. Uz tām attiecas tie paši tīrīšanas un glabāšanas noteikumi. Jāņem vērā ārsta norādījumi. Ja krāsainās lēcas izvēlas cilvēki, kuriem jau ir redzes problēmas, kuri ir nēsājuši lēcas, tad nekādiem sarežģījumiem nevajadzētu būt. Mēdz gadīties, kad cilvēki, kuriem nav dioptriju, izdomā nēsāt krāsainās lēcas, viņi nezina par kopšanu, iedomājas, ka lēcas ir mūžīgas, ka var lietot ilgāk nekā paredz lietošanas termiņš utt. Tā var sagādāt sev lielas problēmas.

Kā datora lietošana ietekmē mūsu redzi?

Kādreiz teica, ka redzi bojā tas, ja cilvēks daudz lasa, ja lasa vakaros, gultā guļot. Vai tāpēc kāds nelsija? Šodien mēs varētu priecāties, ja bērni lasītu. Šodien viņi izvēlas datoru. Es nedomāju, ka no tā ir kāds milzīgs ļaunums, galvenais ir nepārspīlēt. Vai mēs šodien atteiksimies no datora? Protams, nē, bet nevajag ilgstoši sēdēt pie datora.

Vai ir kādi ieteikumi profilaksei, lai saglabātu labu redzi.

Godīgi sakot, nav nekādu īpašu ieteikumu. Mēs taču nevaram izvēlēties savus vecākus. Ja vecāki ir bijuši tuvredzīgi, tad ļoti iespējams, ka arī mums draud tuvredzība. To es redzu, vērojot savus pacientus, nereti nāk pat veselas ģimenes. Ja abiem vecākiem ir tuvredzība, tad arī bērniem tā ir biežāk, un no tā nevar izvairīties. Kad bērns sāk iet skolā, sāk mācīties, palielinās slodze acīm. Vai mēs varam bērnu nevest uz skolu, pateikt viņam - nemācies? Iedzimta tuvredzība ir ļoti reti sastopama, bērni parasti piedzimst ar labu redzi, kas saglabājas līdz skolas vecumam, bet skolas laikā tā ātri vien sabojājas. Protams, nepieciešams rūpēties par labu apgaismojumu mājās, nelasīt vakaros, kad acis jau ir nogurušas. Lai bērni mācās dienas gaismā, cik tas ir iespējams. Skatīties, lai bērns ilgstoši nesēž pie datora - to visu var darīt. Bet realitāte ir tāda, ka bērni pa vakariem spēlē datorspēles, un vecāki lasa grāmatas tieši vakaros, kad acis ir nogurušas, un tāpēc tuvredzīgo skaits pieaug. Taču pilnīgi droši pateikt, ka tad, ja bērns nespēlēs datorspēles un nelsīs grāmatas pa vakariem, viņam nebūs tuvredzības, to mēs arī nevaram.

Kāds ir jūsu viedoklis par to, cik Latvijas apstākļos vasarā ir būtiski nēsāt saulesbrilles?

Ja saulē uzturas visu dienu bez saulesbrillēm, tad var būt acīm nepatīkamas sajūtas. Tai pašā laikā pārspīlēt arī nevajag. Ja jūs saulainā laikā izejat pāris stundu ārā bez saulesbrillēm, tas acīm nekaitē. Mēs nedzīvojam tādā klimatiskajā joslā, ka nevarētu bez saulesbrillēm iet ārā. Protams, ja mēs dzīvotu kalnos 3000 metru virs jūras līmeņa un pavadītu saulē pāris stundu, tad ir iespēja dabūt pamatīgu acu iekaisumu. Bet Latvijā pat vasarā nav saules intensitāte tāda, lai nodarītu kādus acs bojājumus. Saulesbrilles vairāk ir cilvēka ērtībai un labsajūtai.

Cik ilgi jūs pats strādājat par acu ārstu?

Esmu nostrādājis jau četrpadsmit gadus.

Vai pa šiem gadiem jums ir kādi novērojumi, kā mainījās pacientu sūdzības, ko viņi no jums sagaida?

Protams, ar gadiem diagnozes mainās. Tas atkarīgs arī no tehnikas attīstības, mainās operāciju metodikas. Mūsdienās kataraktas operācijas veic citādāk nekā agrāk, tagad visiem liek intraokulārās lēcas. Kad tādas nelika, bija vairāk pacientu ar afakiju (lēcas trūkums acī). Šobrīd tādu vairs nav. Operācija tiek veikta ar mazu griezienu, līdz ar to nav pēcoperāciju astigmātisma, samazinās nepieciešamība pēc brillu korekcijas pēc operācijas. Ir daudz specifisku nianšu, kas ir mainījušās.

Citādi nevarētu teikt, ka ir lielas izmaiņas. Kontaktlēcas tāpat kā agrāk, lielākoties, lieto sievietes. Vīrieši parasti izvēlas brilles. Es domāju, ka tas ir ērtības dēļ, jo tās nav jākopj. Kontaktlēcas prasa disciplīnu, tās ir katru mēnesi jāmaina, jākopj. Kontaktlēcas izvēlas arī cilvēki ar aktīvu dzīvesveidu, jo brilles reizēm ir traucējošas.

Agrāk sportisti izmantoja sporta brilles ar gumijas siksnīņu ap galvu – basketbolā, volejbolā. Tagad ir iespēja likt lēcas, kas, protams, ir ērtāk.

Protams, pieaug kontaktlēcu nēsātāju skaits, bet pie mums tomēr kontaktlēcu nēsātāju nav tik daudz, kā citās Eiropas valstīs. Eiropā kopumā nav ļoti stipri izteiktas tuvredzības, daudz lie-

brilles, ja ārsts to ir ieteicis. Var gadīties dažādi. Piemēram, viena acs redz sliktāk, tā var progresēt, bērns var sākt šķielēt. Tāpēc bērnam ir jānēsā brilles obligāti, bet pieaugušais var izvēlēties.

Pēdējā laikā masu medijos esmu dzirdējusi par glaukomu, ka katram par to vajadzētu domāt, iet pie ārsta uz pārbaudēm. Ja to nedarīs, draud neatgriezenisks aklums. Vai tas ir tik nopietni?

Glaukoma ir viena no mūsu gadsimta lielām problēmām, kas neārstēta var izraisīt akluma. Tā biežāk parādās pēc četrdesmit gadiem, bet aizvien vairāk var novērot arī jaunākiem cilvēkiem. Mūsdienās ir dažādas speciālas tehnikas glaukomas izmeklēšanai. Jebkurā gadījumā acu apskates laikā, mēs skatāmies acs iekšējās daļas, izvērtējot redzes laukus un spiedienu acīs. Ja ir kādas aizdomas, tad pacients tiek nosūtīts uz padziļinātu apskati, kuras laikā elektroniski tiek izmeklēts un tiek izvērtēti riski. Ja glaukoma atklājas, ir jālieto medikamenti, pretējā gadījumā var iestāties aklums. Glaukoma bojā redzes nervu, cilvēkam pakāpeniski sašaurinās redzes lauks, un acis kļūst neatgriezeniski aklas. Ja glaukomu laicīgi konstatē vēl sākuma stadijā un ārstē, redzi ir iespējams saglabāt. Glaukomu

Ja saulē uzturas visu dienu bez saulesbrillēm, tad var būt acīm nepatīkamas sajūtas. Tai pašā laikā pārspīlēt arī nevajag. Ja jūs saulainā laikā izejat pāris stundu ārā bez saulesbrillēm, tas acīm nekaitē. Mēs nedzīvojam tādā klimatiskajā joslā, ka nevarētu bez saulesbrillēm iet ārā.

lāks tuvredzīgo skaits ir Āzijas valstīs. Tur pat līdz 80% cilvēku ir tuvredzīgi. Savukārt, Āfrikā esot pavisam maz tuvredzīgo. Tā kā rases piederība arī kaut ko nosaka.

Vai brilles tuvredzīgam cilvēkam ir tikai viņa ērtībai vai tās ietekmē arī to, ka šī tuvredzība neprogresēs?

Tās ir divas neatkarīgas lietas. Pieaugušam cilvēkam brilles koriģē redzi, bet tās nekādā veidā neārstē, tāpēc brillu valkāšana ir katra cilvēka brīva izvēle. Ja cilvēkam patik neredzēt draugus otrpus ielas vai neredzēt transporta numurus, tā ir viņa brīva izvēle. Sievietēm no acu miegšanas ātrāk sejā var parādīties krunkas, bet redzi tas nemaina. Mūsdienās gan, domājot par savu ērtību un labsajūtu, ir aizvien mazāk cilvēku, kuri pie tuvredzības staigā bez brillēm. Pieaug cilvēku prasības pēc dzīves kvalitātes. Gan braucot ar mašīnu, gan strādājot ar datoru, ir vēlams skaidrāka izšķirtspēja un komforts. Mūsdienās arī pie salīdzinoši nelieliem redzes defektiem cilvēki izvēlas valkāt brilles. Daļēji to var izskaidrot ar to, ka padomju laikos brillu rāmji bija biezi, negaumīgi. Brilles vairs nav kaut kas neglīts, traucējošs, kā tas bija agrāk – biezi stikli, neglītās rāmjos. Brilles galu galā ir arī aksesuārs, un katrs var piemēlēt savam stilam atbilstošākos rāmjus.

Savukārt, bērnam, kam redze vēl tikai attīstās, ir ļoti svarīgi nēsāt

nevar izārstēt, bet to var kontrolēt. Ir jānovērš acī paaugstinātais spiediens, kas palīdz saglabāt aci redzīgu.

Tāpat ir ar kataraktu, kas arī neārstēta noved pie akluma. Acs pakāpeniski apduļķojas, un cilvēks vairs neko neredz. Kataraktas gadījumā tiek izoperēta ārā apduļķotā lēca. Šīs divas ir mūsdienās visvairāk izplatītās acu slimības.

Es redzu, ka jums ir diezgan daudz dažādas tehnikas, lai pārbaudītu acis.

Šodien acu diagnostiku bez tehnikas nemaz nevar iedomāties. Ir specifiska aparatūra, kas palīdz darbā tieši ar kontaktlēcām. Ar radzenes topogrāfu tiek izveidota pacienta acs priekšējās virsmas karte. Nevienam tā nav ideāli pareiza. Aplūkojot mikroskopiskā, acs virsma ir nelīdzena, bet dabā nekas nav ideāls un, ja ir iespēja redzēt visus nelīdzenumus, tad, piemērojot kontaktlēcu, acs virsmu var koriģēt. Vairumā gadījumu tas nav būtiski, bet, runājot par kontaktlēcām, ja var piemērot katram visatbilstošākās, tad tam ir nozīme. Šīs ierīces dod iespēju papildus diagnosticēt acs priekšējās virsmas novirzes, dažādas deformatīvas saslimšanas, kuras ar speciālu iekārtu var agrīni diagnosticēt un attiecīgi koriģēt. **BP**

burājot ar Latviju sirdī

Uģim Kalmanim burāšana nav tikai vaļasprieks – pirmkārt, tā ir iespēja nest Latvijas vārdu pasaulē. Viņš ir nozīmīgi ietekmējis burāšanas attīstību mūsu valstī, veicinājis jauniešu apmācību, piedalījies regatēs, kurās iegūtas godalgotas vietas, kā arī atvedis starptautiskas regates uz Latviju. Tajā pašā laikā viņš ir paspējis kļūt par jahtas *Spaniel* kapteini un piedalīties unikālās ekspedīcijās. Turklāt vairāk nekā 25 gadu laikā viņš nav zaudējis ne kripatas no prieka, ko viņam sagādā burāšana.





Kāda ir jūsu pamatnodarbošanās?

Esmu jurists un valdes loceklis SIA *Hanza jūras aģentūra*, SIA *Hanza ekspedīcija* un arī citos savstarpēji saistītos un jūrniecības biznesā darbojošos uzņēmumos.

Ko jums nozīmē burāšana?

Es, pirmkārt, esmu Latvijas patriots un uzskatu pa lielu godu pārstāvēt savu valsti, gan piedaloties dažādās starptautiskās burāšanas organizācijās, gan ar jahtu *Spaniel* apmeklējot citas valstis. Esmu saskaitījis, ka mēs ar *Spaniel* esam bijuši gandrīz 70 Eiropas ostās. Mūs visur pazīst. Protams, Vaira Viķe-Freiberga var izdarīt daudz vairāk, bet burāšanas jomā mēs esam izdarījuši ļoti daudz un *Spaniel* pazīst visās Eiropas jūras valstīs. Otrkārt, tā ir iespēja pabūt vietās, kur bez jahtas nevar nokļūt. Man ir paziņas, kas kolekcionē valstis, kurās viņi ir bijuši, es kolekcionēju salas. Mēs esam bijuši tādās salās, kur neviens cits no Latvijas nav bijis, un

tās ir tepat Eiropā. Treškārt, tā ir iespēja sevi uzturēt aktīvā formā. Tas ir smags darbs, kas dod gandarījumu, ka es spēju to izdarīt, jo katrs nevar burāt. Un, ceturtkārt, tā ir iespēja atpūsties un izvēdināt galvu pēc darba, jo juristu darbs ir smags un nervozs. Burāšana dod kolosālu brīvības sajūtu.

Cik bieži jūs nodarbojaties ar burāšanu?

Mēs ar skaudību runājam par Vidusjūras baseina burātājiem, kuriem sezona ir krietni garāka. Mēs maija sākumā jahtu ielaižam ūdenī, oktobra vidū – izceļam. Picarpus mēneši, kuru laikā jahta *Spaniel* iet jūrā gandrīz katru dienu – rīkojam gan treniņu braucienus, gan vizinām draugu kompānijas. Tiesa gan, *Spaniel* komanda ir liela, un reizēm ir jāgrūstās, lai tiktu uz klāja. Kopumā es burāju vismaz reizi nedēļā.

Ko jūs darāt ziemas sezonā?

Tā kā esmu gan *Spaniel* kapteinis un menedžeris, gan *Latvijas Burāšanas mācību asociācijas* valdes priekšsēdētājs, tad faktiski visu ziemu es pavadu, intensīvi plānojot nākamo sezonu. Tāpat daudz laika aizņem sadarbība ar dažādām Latvijas un pasaules burāšanas organizācijām. Es varu teikt, ka nav tādas dienas gadā, kad neesmu saistīts ar burāšanu.

Kā jums izdodas apvienot darbu ar vaļasprieku?

Paldies Dievam, mana priekšniecība, vadība un kolēģi – visi ir cilvēki ar augstāko jūrniecības izglītību. Viņi visi ir apguvuši burāšanas prasmi uz buriniekiem, it sevišķi tie, kas beidza mācības padomju laikā. Viņi spēj novērtēt manu vaļasprieku, un man ir pilnīga rīcības brīvība, ja vien es spēju tikt galā ar saviem darba pienākumiem.

Kad un kā sākās jūsu aizraušanās ar jahtām?

Vēl Padomju Savienības laikos, 1982.-1983. gadā, kad strādāju par milicijas izmeklētāju, es aizrāvos ar kalnā kāpšanu. Bet diemžēl darbs bija smags, un es nebiju noteicējs par savu laiku. Ļoti bieži darba dēļ nācās atcelt pat gadu iepriekš ieplānotas ekspedīcijas. Tad nejaušības dēļ es nokļuvi uz vienas jahtas un konstatēju, ka ar jahtu var izbraukt tepat Rīgas jūras līcī darba dienas vakarā vai brīvdienās, neplānojot garas ekspedīcijas gadu iepriekš. Tā es kalnā kāpšanu nomainīju pret burāšanu.

Kā tālāk attīstījās jūsu vaļasprieks?

Sākotnēji es devos izbraukumos uz nelielas jahtas *Aija*, kapteiņa uzraudzībā sāku apgūt burāšanu un piedalījies regatēs tepat Latvijā. Tolaik jau neviens pat nedomāja par ārzemju braucieniem, tas vienkārši nebija iespējams. Savukārt, kad strādāju Latvijas Kultūras fondā par juristu un kad sākās Padomju Savienības norieta periods, man radās doma par pirmo Latvijas jahtas ekspedīciju uz ārzemēm. Gadu mēs gaidījām atļauju no Padomju Savienības institūcijām un 1988. gadā ar jahtām *Spaniel* un *Bravo* devāmies uz Dāniju, Rietumvāciju, tolaik vēl Austrumvāciju un Poliju.

Tad viss sākās?

Jā, tad arī maisam gals bija vaļā un sākās visi lielākie notikumi. 1989. gadā mēs organizējām braucienu ar *Bravo* uz Skotiju. 1992. gadā jahta *Bravo* kļuva par pirmo Latvijā, kas šķērsojusi Atlantijas okeānu *Grand Regatta Columbus*¹ ietvaros. Tad vairā-



kus gadus jahtas *Bravo* komandas dzīvē nekas īpašs nenotika, līdz 1995. gadam, kad Māris Gailis piedāvāja daļai komandas piedalīties burāšanā apkārt pasaulei, ko viņš plānoja 2001. gadam, kad viņš svinēs 50. jubileju. Es no šī pasākuma atteicos, jo darba dēļ nevarēju atstāt Latviju uz diviem gadiem. Bet mēs savā starpā runājām, ka ir tāda regate *Cutty Sark Tall Ships' Races*² un ka to vajadzētu uzaicināt uz Latviju. Tā es paliku Latvijā un sāku ar to nodarboties.

Vai jums izdevās uzaicināt regati *Cutty Sark Tall Ships' Races* uz Latviju?

1996. gadā man izdevās pārliecināt Rīgas mēru, tolaik Māri Purgaili, ka jāpiedalās konkursā, lai Rīga kļūtu par vienu no regates *Cutty Sark Tall Ships' Races* ostām 2000. gadā. Toreiz Rīga zaudēja. Viens no organizatoriem man sacīja: „Ja jūs domājat, ka pietiek ar to, ka jūsu pilsētas mērs reizi četros gados atbrauks un 10 minūtes prezentēs savu pilsētu, un jūsu pilsēta uzreiz vinnēs

– tā nenotiek. Mēri mainās, un mums, regates organizatoriem, nav pārliecības, ka Rīgā būs cilvēki, kuri projektu organizēs neatkarīgi no tā, kurš būs pilsētas galva. Tāpēc jums pašiem vajag piedalīties regatē, un, ja mēs redzēsim, ka jums ir burātāji, tad varbūt nākamreiz mēs izlemsim braukt pie jums.”

Tā jūs pats sākāt piedalīties starptautiskās regatēs?

Tūlīt pēc *Cutty Sark Tall Ships' Races* regates organizatoru atteikuma mēs ar Gunāru Šteinertu vienojāmies, ka jānopērk jahta un jāpiedalās regatē. Nākamā pusgada laikā es noorganizēju, lai Gunārs Šteinerts nopērk jahtu *Spaniel* no Latvijas Zinātņu akadēmijas, kas vairs nespēja uzturēt jahtu. Kopš 1998. gada mēs ar jahtu *Spaniel* piedalāmies regatēs un 11 gados esam izcīnījuši 14 godalgotas vietas savā klasē, tai skaitā septiņas – pirmās. Nevienai citai jahtai, kas pēdējos 11 gadus piedalījies *The Tall Ships' Races*² regatēs, šādu rezultātu nav. Un, pateicoties jahtas *Spaniel* dalībai regatē *Cutty Sark Tall Ships' Races* 1999. gadā, Rīga izcīnī-



ja atļauju uzņemt regates *Cutty Sark Tall Ships' Races* buriniekus un jahtas 2003. gadā. Togad Rīga kļuva par labāko regates ostu, pateicoties tieši *Spaniel* komandas aktīvajai dalībai pasākuma organizēšanā. Turklāt es pārliecināju Rīgas domi un regates *The Tall Ships' Races* organizatorus mēģināt vēlreiz un 2013. gadā Rīga atkal, pēc desmit gadiem, ir iekļauta regates maršrutā.

Kāds ir Rīgas un Latvijas ieguvums no dalības regatē, ņemot vērā, ka tas izmaksā ļoti dārgi?

Pirmkārt, tas ir skaisti – tie ir lieli svētki. Tomēr svarīgākais ir tas, ka šāda pasākuma organizēšana ir ļoti ekonomiski izdevīga pilsētai. Ne velti Eiropā ir daudzi burāšanas festivāli, kas notiek gadu gadiem. Burinieki ir kā lielas kino zvaigznes, un tie pulcē milzīgas ļaužu masas un veicina lielu apgrozījumu. 2003. gadā regates burinieku viesošanās laikā Rīgas ostu apmeklēja aptuveni 500 tūkstoši cilvēku. Turklāt statistika liecina, ka šajās četrās pasākuma dienās apgrozījums no tūristiem – ēšanas, dzeršanas, naktsmītnēm, suvenīriem un citām lietām – ir līdzvērtīgs trīs, četru mēnešu parastam apgrozījumam. Protams, ļoti lielā mērā ienākumu apjoms ir atkarīgs no pasākuma organizēšanas un reklamēšanas, un ļoti svarīgi ir piesaistīt ārzemju tūristus. Otrkārt, tas ir izdevīgi arī tāpēc, ka šie pasākumi ir bezmaksas. Piemēram, Dziesmu un deju svētkus vai hokeju čempionātu klātienē var skatīties tikai neliels cilvēku skaits un par maksu. Savukārt, regates buriniekus var baudīt ikviens – ikviens var uzkāpt uz kuģa un to aptaustīt. Cilvēki vienmēr vēlēties izklaidēties vasarā un, ja viņiem nepiedāvās izklaidi šajā pilsētā, tad viņi aizbrauks uz citu pilsētu.

Cik ilgi jūs jau esat jahtas *Spaniel* kapteinis?

Ši man ir tikai otrā sezona. Visus iepriekšējos gadus biju pārāk aizņemts ar organizēšanu, un man neatlika laika mācīties. Mums radās aizvien jauni kapteiņi un man negribējās, lai mani komandē jaunieši, tāpēc nācās pašam kļūt par kapteini. Bet citiem es iesaku to darīt jauniem. Mums ir kapteinis Jānis Upītis-Upenieks, kurš bija Latvijā jaunākais kapteinis – viņš saņēma kapteiņa diplomu 24 gadu vecumā. Cepuri nost!

Kāds ir jahtas *Spaniel* sastāvs?

Spaniel atšķiras ar to, ka tā ir mācību jahta, un šo 11 gadu laikā apmācību uz *Spaniel* ir izgājuši aptuveni 200 cilvēku, galvenokārt, jaunieši. Līdz ar to daļa no šiem jauniešiem paliek jahtas komandā, un kopumā mums ir aptuveni 100 cilvēku liela komanda. Uz citām jahtām tā ir 10-12 cilvēku liela. Lai piedalītos regatē, katru gadu ir vajadzīgi apmēram 50 cilvēki. Standarta komanda regates sacensību posmos ir 12 cilvēki, bet šajos regates posmos viņi mainās. Tātad ir apmēram 50 aktīvo tālburātāju, un tad vēl ir vismaz tik pat daudz mūsu komandas biedru, kas izbrauc kādu reizi.

Kāda ir hierarhija uz jahtas *Spaniel*?

Jahtas *Spaniel* komandas noteikumos ir izdalītas četras grupas. Ir *zaļie* jeb tie, kas pirmo gadu ir komandā, viņiem jāklausa visi pārējie. Tad seko *seilieri*³ – jūrnieki, kuri ir piedalījušies vairākus gadus regatēs. Trešie ir *vecājie*, kuri vismaz piecus gadus ir burājuši un piedalījušies regatēs. Pēdējie ir kapteiņi. Mums uz *Spa-*

niel ir veseli 12 kapteiņi. Parasti uz jahtas ir viens, divi kapteiņi, mums – 12. Mēs paši smejamies, ka ir *Talantu fabrikas* un ir *Kapteiņu fabrikas*, mums ir *Kapteiņu fabrika*. Kapteiņu vārds ir likums, bet pats pēdējais vārds pieder jahtas īpašniekam – Gunāram Šteinertam.

Kādi ir kapteiņa pienākumi?

Mēs savā starpā uz *Spaniel* sadalām kapteiņa pienākumus jahtas sagatavošanas laikā. Viens pārbauda jahtas elektroniku, otrs kārto visu jahtas dokumentāciju, trešais atbild par burām utt. Es ar tehniskiem jautājumiem jahtas sagatavošanas laikā nenodarbojos, jo esmu pārāk aizņemts ar vispārējiem organizatoriskiem jautājumiem, sponsora meklējumiem un komandas komplektāciju. Bet sacensību vai braucienu laikā es organizēju visu. Es arī sastādu komandu, lai tās darbs ir optimāls, jūrā pavadot trīs vai četras dienas. Tāpat es izveidoju un aprēķinu jahtas maršrutu un grafiku. Jāieplāno arī rezerves varianti, ja nu gadās vētra, vai bura saplīst, jo jūrā nevar iet *uz dullo*. Es pats sastādu iepirkumu sarakstus – kapteinis tur kuģa kasi. Kapteinis arī raksta kuģa žurnālu, nodarbojas ar degvielas kontroli. Kapteinis ir tas, kurš visu darbu organizē. Viņam ir jābūt labam organizatoram un jāmaks pieņemt lēmumus, gan kā pareizi organizēt darbu, gan kā rīkoties dažādās situācijās.

Vai uz jahtas ir arī sievietes?

Jā, mums uz *Spaniel* ir vairākas sievietes, arī kapteines. Viņas ir ļoti vajadzīgas. Tādēļ vien, lai vīri neizlaižas ne izskatā, ne mutē. Puišos tas rada vēlēšanos saņemt un būt aktīviem.

Cik izmaksā burāšana?

Finansiāli smagākais ir iegādāties jahtu, un arī tās uzturēšana ir dārga. Bet mūsu kapteiņu kolektīvs strādā, lai piesaistītu sponsorus, un mums vienmēr ir bijuši sponsori. Šogad gan ir grūtāk. Bet komandai tas maksā desmit eiro dienā no cilvēka tālākajos pārgājienos. Toties jahta ir viesnīca, transporta līdzeklis un restorāns. Ko cilvēks iztērē krastā – tā ir viņa darīšana. Bet, kad mēs esam jūrā, tad izmaksas ir minimālas. Tāpat komandai ir biedra nauda – 30 lati gadā, arī tiem, kas nepiedalās regatēs.

Kura ir tālākā osta, kuru jūs esat sasniedzis ar jahtu?

Ņujorka. Tas bija tā vērts, un toreiz mēs bijām pirmie no Latvijas, kas šķērsojuši Atlantijas okeānu ar jahtu. Tas ir milzīgs gandarījums. Tālāk ir bijis tikai Māris Gailis ar jahtas *Milda* komandu un katamarāns *Kaupo*. Savukārt, Eiropā - esmu bijis Kanāriju salās.

Cik ilgi jūs burājāt līdz Ņujorkai?

Kopumā ceļā no Rīgas līdz Ņujorkai un atpakaļ es pavadīju trīs mēnešus. Bet starp divām ostām – no La Palmas Kanāriju sa-

lās līdz Puertoriko salai – mēs burājām 22 dienas pāri Atlantijas okeānam. Tas ir ļoti labs psiholoģisks pārbaudījums cilvēkam. Jahta ir šaura telpa, no kuras nevar iziet. Tas kolosāli parāda katra cilvēka raksturu un vienlaikus arī audzina raksturu. Godīgi sakot, mēs tam nebijām gatavi, un uz brauciena beigām no desmit cilvēku komandas bija palikuši tikai daži, ar kuriem tu esi gatavs sarunāties. Bet tas viss ir līdz pirmajai ostai, un tad tas pāriet.

Kā jums izdodas tikt galā ar psiholoģisko slodzi sacensībās?

Sacensībās komanda apvienojas, un visi kopā strādā viena mērķa vārdā. Vētrās cīnāmies, lai dzīvi un veseli nokļūtu līdz gala mērķim un sacenstos vēl par kādu godalgotu vietu. Bezvējā ir jādomā, ko darīt, lai tiktu uz priekšu bez motora, jo sacīkstēs motoru ir aizliegts izmantot. Cilvēki ir aizņemti, un visu laiku ir ko darīt. Bet kāpēc to vispār ir vērts darīt? Viena puīša tēvs pēc pirmā sacensību gada, man pienāca klāt un pateicās par organizēšanu. Viņš teica: „Aizbrauca puika, atbrauca vīrs. Ne vairs mammai no rīta ir jāmodina, ne vairs jāmaca, ka savas drēbes jāsakārto, ne vairs brokastis jāgatavo.” Tāpēc īpaši vērti ir tālie pārbraucieni, it sevišķi jauniešiem – viņi atbrauc mājās ar ievērojami lielāku prasmju bagāžu.

Kādas zināšanas ir nepieciešamas, lai varētu burāt?

Navigācija. Jāmāk veikt praktiskas un tehniskas dabas darbi, kaut vai špaktelet un krāsot, arī buru sašūt un mezglu sasiet. To visu laika gaitā apgūst. Kapteiņa diploma iegūšana aizņem vairākus gadus, es noliku 13 eksāmenus divu gadu laikā.

Jūs pats arī esat iesaistījies dažādās ar burāšanu saistītās organizācijās. Kuras no tām ir jums svarīgākās?

Mēs esam Latvijas Zēģelētāju savienības biedri – tā ir mūsu Latvijas jumta organizācija. Otrā ir *Sail Training International*¹, kas ir pasaules nozīmes organizācija, kurā mēs ar Latvijas Burāšanas mācību asociāciju pārstāvam Latviju. Šīs organizācijas ietvaros mēs organizējam Latvijas jauniešu apmācīšanu burāšanā, veicinām Latvijas jahtu piedalīšanos internacionālās regatēs un dažādu starptautisku pasākumu organizēšanu Latvijas ostās, piemēram, mūsu ostu dalību regatēs. Mēs arī, veicot jauniešu apmācības, meklējam iespējas un organizējam grupas, kas var izbaudīt burāšanu uz citu valstu buriniekiem. Tas ir pats grūtākais, jo tas ir dārgi.

Vai ir vēl kāds mērķis, kuru jūs vēlaties sasniegt burāšanā?

Man ir viens pavisam konkrēts mērķis. Es šogad pirmo reizi kā kapteinis piedalīšos regates sacīkšu posmā, un mans mērķis ir izcīnīt kādu godalgotu vietu. **BP**

1. *Grand Regatta Columbus* – regate, kas noritēja 1992. gadā par godu 500 gadu jubilejai kopš Kristofers Kolumbs atklāja Ameriku.
2. Regate „*Cutty Sark Tall Ships' Races*” tagad tiek saukta par „*The Tall Ships' Races*” – regate, kas ikgadēji norit Eiropas ūdeņos. Regates mērķis ir apmācīt jaunus burātājus – pēc noteikumiem dalībnieku jahtu komandu sastāvā vismaz pusei jābūt jauniešiem vecumā no 15 līdz 25 gadiem.
3. *Seileri* – no vārda sailors (angļu val.) – jūrniki.
4. *Sail Training International* (angļu val.) – Starptautiskā Burāšanas mācību organizācija. Regates *The Tall Ships' Races* organizētājs.

vides mākslas festivāls

Latviešiem ir ārkārtīgi labi mākslinieki – tēlnieki, kuri ar arhitektiem dzīvo katrs savā, paralēlā pasaulē. Ar *Vides mākslas festivālu*, kurš šogad notiks no 4. līdz 16. augustam, gribam savest kopā tos, kas veido vidi un vides mākslu. Katra spēkos ir vidi pilnveidot, padarīt to skaistāku, ienest tajā prieku, iestādot koku, puķi vai krūmu. Arī katrs pats var daudz ko darīt, piemēram, no pārpalikušiem dēļiem uztaisīt puķu kasti. Vienīgi jādomā, kur un kā to novietot. Un te kā iedvesmas avots nāk talkā mūsu festivāls. Mākslinieki tāpēc ir aicināti, lai rosinātu katra interesenta iztēli.

Šovasar Ikšķilē tiks realizēts līdz šim nebijis projekts. Lūdzu, pastāstiet par savu ieceri.

Pasākumam, ko organizējam, esam devuši nosaukumu *Vides mākslas festivāls*.

Šis festivāls paredzēts kā ikgadējs pasākums, kas iepazīstinās ar jaunākajām vides mākslas tendencēm, aktualitātēm un projektiem. Tas piedāvās plašu mākslas darbu skati dabas vidē, kā arī iespēju šos darbus iegādāties.

Ainavu mēs uztveram katrs no sava skatupunkta un ierakstām tajā arī savu dzīvesstāstu, veidojot savu mazo ainavisko telpu ap

savu mājvietu. *Vides mākslas festivāla* mērķis ir paplašināt mūsu redzējumu un iedvesmot Ikšķiles novada un visas Latvijas iedzīvotājus radoši iesaistīties savas pilsētas un novada tēla veidošanā un sakopšanā.

Kas būs festivāla dalībnieki?

Festivālā piedalīsies vairāk nekā simts pazīstami ainavu arhitekti, ainavu un dārzu veidotāji, tēlnieki, dažādu jomu dizaina mākslinieki, keramiķi, studenti un mākslas skolu audzēkņi.



Kādas aktivitātes ir paredzētas *Vides mākslas festivāla* ietvaros?

Festivāla apmeklētāji varēs apskatīt ārtelpas mākslas darbu izstādi savrupmāju ciematā „Zaļās salas” un trīs savrupmājās (speciāli šim pasākumam piemērotās izstāžu telpās) ainavu arhitektūras projektu izstādi. Būs arī keramikas un tēlniecības mazo formu un dizaina darbu iekštelpu izstāde. Interesanta aktivitāte būs Latvijas Mākslas akadēmijas Keramikas nodaļas pasniedzēju un studentu veidotas keramikas uguns skulptūras apdedzināšanas demonstrējums. Notiks pirmais koka tēlniecības simpoziji Ikšķilē. Viena no svarīgākajām aktivitātēm ir konference „Vides arhitektūras un mākslas mijiedarbība. Problēmas un aktualitātes.” Šīs konferences mērķis ir veicināt un attīstīt dažādu radošo nozaru pārstāvju ieguldījumu vides veidošanā, kā arī diskutēt profesionāļu un interesentu lokā par pilsētvidi veidojošiem aspektiem.

Tēlnieku simpoziju vadīs Kārlis Īle. Viņš ir pasākuma galvenais mākslinieks un viens no Latvijas *top* tēlniekiem. Septiņi tēlnieki festivāla laikā strādās Ikšķilē, Daugavmalā pie Mūrkroga. Domāju, ka tas būs ļoti atraktīvi. Mākslas akadēmijas Keramikas katedras studenti profesora Daiņa Lesiņa vadībā veidos uguns skulptūru. Tas būs objekts, kas paliks Ikšķilē, un to varēs apskatīt pie domes. Skulptūras veidošanā piedalīsies arī Igaunijas mākslinieks Andreass Alliks.

Vai mākslinieki ir atsaucīgi dalībai šajā projektā?

Jā, un pat ļoti. Piemēram, ainavu arhitektiem parasti notiek konkursi, un viņi īsteno konkrētus projektus. Bet te būs tāda kā parāde, kurā visi mākslinieki sanāk kopā un parāda, ko katrs ir izdarījis, un kādas ir viņu projektu tēmas. Mums savus darbus jau ir iesnieguši Latvijas Lauksaimniecības universitātes Ainavu arhitektūras fakultātes studenti. Darbi ir ļoti, ļoti labi. Tos atzinīgi vērtē viņu pasniedzēji, bet es saku, ka tie būs nākamie profesionāļi.

Būs arī tēlnieku izstāde, kurā piedalīsies profesionāli Latvijas keramiķi. Viņiem tāds kopīgs pasākums, kas sniedz kopskatu, nav bijis ļoti sen.

Kā radās ideja, ka šāds festivāls ir vajadzīgs?

Pagājušajā vasarā, veidojot savu dārzu, mēs ar sievu sākām interesēties, kādas ir puķes, koki un krūmi, kur un kā tos dārzā stādīt. Protams, paši galā netikām, mums dārza plānojumu veidoja ainavu arhitekts. Vēlējāmies dārzā izvietot arī mākslas objektus un sapratām, ka tas nav vienkārši. Šis darbs ir interesants un vienlaikus arī komplicēts. Es esmu strukturētājs, man patīk sistēmas. Tā kā esam pazīstami ar Ķīpsalas keramiķiem, tad nolēmām dārzu bagātināt ar keramikas darbiem. Un tad sākām domāt... jēdziens *dārza keramika*. Pēc tam idejas kļuva plašākas, un mēs pietuvojāmies jēdzienam *vides māksla*. Latvijā vides māksla nav attīstīta.



Tas ir īpaši aktuāli šobrīd. Diemžēl, kā paši arhitekti atzīst - mēs esam tur, kur mēs esam, un vide ir tāda, kāda tā ir. Celtniecības buma laikos tika sabūvētas privātmājas un citas celtnes, bet kāda ir vide ap tām? Celtniecības *vājprāts* ir beidzies, un tagad jādoma, ko paši varam darīt, lai veidotu sakoptu, skaistu un interesantu vidi.

Kā jums radās doma - aicināt festivālā piedalīties arī tēlniekus?

Latviešiem ir ārkārtīgi labi mākslinieki - tēlnieki, kuri ar arhitektiem dzīvo katrs savā, paralēlā pasaulē. Arhitekti būvē pilsētu, par vidi nedomājot. Kādas ir mūsu pilsētas - to mēs paši redzam. Tā tas ir bijis visos laikos. Viss notiek, kā pagadās, jo katram pasūtītājam ir savas vēlmes. Nav vienotas izpratnes ne no arhitektu, ne pasūtītāju, ne ainavu arhitektu, ne mākslinieku puses. Tēlnieki ar saviem darbiem vidi varētu darīt gan krāšņāku, gan bagātāku.

Kāds ir pasākuma galvenais uzdevums?

Savest kopā tos, kas veido vidi un vides mākslu. Piemēram, tie paši tēlniecības vai keramikas darbi parasti tiek veidoti interjeram, bet tos lieliski var *iesēdināt* arī parkā, dārzā vai ainavā. Interesanta tēma ir, tā sauktā „modernā māksla”, to visu mēs konferences gribam dabūt kopā. Runāsim par šādām tēmām:

„Zemes māksla”; „Vai keramika var būt vides organizētāja”; „Dārza simboli” u.c.

Svarīgi diskutēt par jautājumu - cik tālu drīkst iejaukties dabas veidojumā. Gribam *izvest māksliniekus ārā*, jo viņi arī ir daudz domājuši un strādājuši, bet neviens par viņiem neinteresējas, kaut arī viņu profesionālais līmenis ir ļoti augsts.

Cilvēkiem ne vienmēr ir tik daudz līdzekļu, lai varētu atļauties pasūtīt dārza ierīkošanas projektu ainavu arhitektam un pirkt mākslinieku veidotos dizaina darbus.

To, uz ko mēs sabiedrību rosinām, varētu saukt arī par savas dzīves vides dekorēšanu, katram pēc savas izpratnes un iespējām.

ziasti iegulda lielu darbu, lai pozitīva un radoša ideja tiktu īstnota Ikšķilē, ko mēs visi saucam par savām mājām. Atlīdzība ir gandarījums un prieks par spēju vienoties kopīgā darbā, kas ceļ, nevis gremdē.

Vai domājat par Vides mākslas festivālu kā par tradīciju?

Jā, tāda ir mūsu iecere. Nākošajā gadā mēs domājam rīkot plenēru un piesaistīt Eiropas Savienības fondu līdzekļus. Gribētu šo pasākumu padarīt par starptautisku. Galvenais - veidot mūsu cilvēku izpratni. Pa pilienam, pa pilienam sagatavot un mainīt domāšanu, lai mūsu pilsētas kļūst skaistākas. **BP**



Katra spēkos ir vidi pilnveidot, padarīt to skaistāku, ienest tajā prieku, iestādot koku, puķi vai krūmu. Arī katrs pats var daudz ko darīt, piemēram, no pārpalikušiem dēļiem uztaisīt puķu kasti. Vienīgi jādomā, kur un kā to novietot. Un te kā iedvesmas avots nāk talkā mūsu festivāls. Vajag katram pašam sevi attīstīt radošumu. Mākslinieki tāpēc ir aicināti, lai rosinātu katru interesenta iztēli. Tādēļ būs arī konference un diskusijas. Ir klasiskie dārza veidošanas principi, tajā pašā laikā nāk jaunā paaudze, kam vajag tikai mauriņu. Tas ir askētisms, kas ir viņu dzīves stils. Katrs var izvēlēties to, kas viņam ir tuvāks.

Vai uz šo pasākumu tiks aicināti cilvēki no visas Latvijas?

Domājam, ka šim pasākumam jābūt demokrātiskam, atvērtam visiem. Te piedalīsies lieli, pazīstami mākslinieki un arī studenti. Festivāls būs pulcēšanās vieta visiem. Mēs – idejas autori, dzīvojam Ikšķilē, un festivāla laikā radītie mākslas darbi atradīsies šeit.

Aicinām atbraukt visus, jo tas jau ir pāraudzis Vislatvijas projektā, kaut gan sākotnējais mērķis bija iekustināt Ikšķili.

Jums bija ideja, un jūs to realizējat, ieguldot lielu darbu. Kāda ir atlīdzība par jūsu iniciatīvu un ieguldīto darbu?

Sabiedriskās organizācijas „Zaļās salas” biedri un daudzie entu-



atlūguma stāsts

Man bija 18 gadi, kad beidzu Tūrisma skolu. Biju mācījusies ar aizrautību un gribēju savu karjeru veidot tieši šajā nozarē. Man ļoti patika un interesēja viss, kas saistīts ar tūrismu. Uzskatīju to par lielu veiksmi, jo pašu pirmo darba piedāvājumu saņēmu no Latvijā populāras tūrisma aģentūras. Ar prieku piedāvājumu pieņēmu un ar lielu entuziasmu sāku strādāt. Vēlējos visus savus spēkus ieguldīt jaunajā darbā, lai pašapliecinātos, tomēr tas man sagādāja daudz nepatīkamu pārsteigumu. Mans amats bija ceļojumu konsultante un manos pienākumos ietilpa ceļojuma maršruta izstrāde – sākot ar biļešu un viesnīcu rezervāciju, beidzot ar ekskursiju programmas sagatavošanu.

Mums darbā bija sieviešu kolektīvs. Gados vecākās dāmas jaunatnācējas sagaidīja nelaipni – ar naidu un kašķiem. Acīm redzami viņas bija nobijušās un uzskatīja, ka jaunie darbinieki ir konkurenti, kas apdraud.

Uzsākot darba gaitas, mums bija jāapmeklē speciāli kursi, kuros tika apgūta programma, ar kuras palīdzību notika biļešu rezervācija. Mūsu tūrisma aģentūrai, kā ilggadējam klientam, tie bija gandrīz bez maksas, un visi darbinieki to zināja. Neskatoties uz to, vadība mums katram izvirzīja prasību: "Ja tu nostrādāsi pie mums mazāk par gadu, tev būs jāsamaksā par šiem kursiem 500 latu." Tas tika ierakstīts darba līgumā. Diezgan jocīgs veids, kā noturēt darbiniekus, ņemot vērā, ka visi zina, cik aģentūrai šie kursi izmaksā jeb tiešāk – neizmaksā.

Nākošais pārsteigums bija tas, ka vadošo darbinieku uzņēmumā bija vairāk nekā darbinieku. Līdz pat šim brīdim neesmu sapratusi loģiku, lietderību un nepiecieša-

mību, kāpēc tas tā bija. Tūrisma aģentūrai bija vairākas filiāles. Katrai filiālei bija savs vadītājs. Visām filiālēm kopā vēl viens vadītājs, savukārt pašai galvenajai filiālei savs vadītājs un visbeidzot tiem abiem vadītājiem bija vēl viens vadītājs. Tad vēl bija - mārketinga daļas vadītājs, katrai akcijai savs vadītājs un pašā augšā - īpašnieks. Šī bezgalīgā vadītāju ķēde bija apburtais loks. Ja bija nepieciešams risināt kādu problēmu, tas aizņēma milzum daudz laika - vispirms tu to pasaki tiešajam vadītājam, pēc tam viņš nākamajam, tad tas atkal nākamajam... Un tikmēr jau problēma vairs nav aktuāla. Tā kaut kā jau ir atrisinājusies pati par sevi vai arī nav nokārtojusies, bet nu jau vairs neko nevar darīt, jo ir par vēlu.

Diezgan tradicionāla bija šāda situācija, kad par problēmas risināšanas veidu konsultējos ar savu tiešo vadītāju, bet viņš mani nosūta pie cita vadītāja, tas atkal pie nākamā, bet tas vēl pie cita. Tas veidoja āprātīgu haosu! Un radīja tik daudz lieku problēmu! Var teikt, ka konflikti radās arī starp pašiem vadītājiem - kāpēc viens par to zina, otrs nē, kāpēc darbinieki pēc risinājuma ir vērsušies pie tā vadītāja, nevis pie cita.

Sākumā es centos neievērot šādu darba organizācijas veidu un darīt savu darbu, lai gan tas ļoti traucēja, bet ar laiku to izturēt kļuva arvien grūtāk. No šāda darba stila cieta ne tikai darbinieki, bet arī klienti. Piemēram, bija pieņemta viena darbiniece, kas tika iecelta par slēpošanas kūrortu rezervācijas vadītāju. Kārtējais vadītājs!!! Tikai un vienīgi viņa bija pilnvarota sazināties ar slēpošanas kūrortiem, kā arī tikai viņa bija tā, kura redzēja izmaiņas rezervācijās. Pie manis, kā ceļojumu konsultanta, atnāca klients un interesējās par braucienu, bet šīs vadošās darbinieces nebija tajā brīdī uz vietas. Es klientam visu izstāstīju un piedāvāju atbilstošus datumus, no kuriem viņš arī izvēlējās sev piemērotākos. Vēlāk izrādījās, ka mana kolēģe, cita ceļojumu konsultante, savam klientam ir aizņēmusi tieši tos pašus datumus. To konstatējušas, mēs abas gājām pie kūrortu rezervācijas vadītājas, lai viņa pieņemtu lēmumu un veiktu galīgo rezervāciju. Protams, ka abiem klientiem vienu un to pašu vietu un laiku apstiprināt nevar, kādam klientam būs neērtības, jo šos datumus būs jāmaina. Saprotams, ka ir radusies konflikta situācija starp mums, jo katra no mums aizstāv sava klienta intereses. Viss būtu daudz vienkāršāk, ja mēs pašas būtu pilnvarotas veikt šīs reģistrācijas, tad mēs arī redzētu reālo ainu - kuri datumi ir brīvi un kuri ir aizņemti. Bija arī tādi gadījumi, kad kūrortu rezervācijas vadītāja devās komandējumā vai apmeklēja mācības. Tad gan darbs, gan visa sistēma bija paralizēta, jo nebija iespējams veikt rezervācijas.

Mēs, protams, gājām pie vadības ar ierosinājumiem mainīt šo un citus neefektīvus procesus un darba procedūras. Notika arī sapulces, kurās par to runājām, bet saņēmām atbildi, ka šāds lēmums ir pieņemts, un tas netiks mainīts.

Mana tiešā priekšniece neinteresējās par saviem padotajiem darbiniekiem. Mums ar

viņu nebija cilvēcisku attiecību un kontakta, kaut arī mēs to ļoti vēlējamies. Vienai no kolēģēm nomira vecāki, un viņa lūdza brīvdienas. Vadītāju tas neinteresēja, un viņai likās, lai kas arī notiktu – darbs ir svarīgāks par visu. Kolēģe to ļoti pārdzivoja un nebija spējīga koncentrēties darbam, bet atsaucību un iejūtību no vadības nesaņēma.

Bija arī kuriozi. Pēc kāda semināra mūsu tiešā priekšniece pienāca pie darbinieces, kas aģentūrā strādāja jau vairāk par pieciem gadiem, un pajautāja: "Kā iet taviem bērniem?" Šāda uzmanība būtu ļoti jauka, bet viņa pat nezināja, ka manai kolēģei bērnu vispār nav.

Nedomājiet, es neesmu kapriza un neprasu, lai priekšniece interesējas par manu personīgo dzīvi, bet būtu patīkami, ja pēc labi padarīta darba viņa uzsistu uz pleca un teiktu: "Malacis! Tu ļoti labi es padarījusi savu darbu, jo pagājušajā nedēļā pārdevi piecus „Čarterus“, bet šonedēļ jau desmit!" Pateikt – paldies, tas taču neko nemaksā! Diemžēl mūsu tūrisma aģentūras vadības filozofija bija panākt rezultātu, izmantojot nosodījumu. Tiklīdz nedaudz kritās pārdošanas rezultāti, tā vadība bija klāt un bāra mūs visus kā mazus bērnus.

Šajā tūrisma aģentūrā bija problēmas ar iekšējo komunikāciju. Uzņēmumā ļoti bieži mainījās darbinieki. Gāja projām gan vadītāji, gan viņiem pakļautie. Dažreiz pat bija situācijas, kad es nezināju, kurš ir vadītājs vai kurš kolēģis ir mainījis amatu.

Mūsu uzņēmumā tradicionāli bija divu veidu pasākumi. Pirmais – Ziemassvētku svinēšana darbinieku bērniem, kad pulcējās tie, kas bija gados vecāki un viņu atva- ses. Otra veida kolektīvie pasākumi bija pašu organizētās atvadu ballītes. Darbinieki mainījās bieži, arī šādas ballītes bija bieži. Citu kopīgu pasākumu mums nebija.

Aģentūras mājas lapā bija izveidota tāda vieta, kur bija redzams katra mēneša labākā darbinieka vārds. Bet iespēja iegūt šo titulu bija tikai tiem darbiniekiem, kas strādāja pārdošanā. Par mēneša labāko darbinieku kļuva tas, kurš pārdeva visvairāk ceļojumus. Pārējo darbinieku padarītais netika ievērots un vērtēts. Doma it kā laba, bet rezultāts ne visai veiksmīgs – vieni darbinieki tiek motivēti, bet citiem – tiek nograuts darba prieks.

Mani visvairāk sarūgtināja tas, ka mums nebija nekādu izaugsmes iespēju. Uzņēmumā biju nostrādājusi gandrīz trīs gadus, bet mana alga arvien vēl bija vismazākā, un es nesaņēmu piedāvājumu, kas ļautu man kāpt pa karjeras kāpnēm. Nebija vairs nekādas motivācijas strādāt, jo jutos nenovērtēta! Nostrādājot neilgu laiku, mēs visi zinājām, – ja sāksi strādāt kā ceļojumu konsultants, tad tādā līmenī arī paliksi. Uzņēmuma filozofija neparedzēja darbinieku paaugstināšanu amatā un izaugsmes iespējas. Kad parādījās kāda vakance, piemēram, filiāles vadītāja, tad vienmēr pieņēma kādu no malas, nevis piedāvāja šo amatu kādam kompetentam, ilggadējam darbiniekam, kurš to ne tikai būtu pelnījis, bet kura prasmes un zināšanas arī atbilda šim

amatam.

Mēs strādājām arvien vienaldzīgāk, jo zinājām, ka tur, kur esam, arī paliksim. Atceros gadījumu ar kādu ļoti labu darbinieci. Viņa mīlēja savu darbu un pārzināja tūrisma jomu simtprocentīgi. Viņa pārvaldīja vairākas valodas, viņai bija nepieciešamā izglītība un viņa darbā ieguļēja gan spēku, gan enerģiju. Lai saņemtu paaugstinājumu, viņa centās sevi pierādīt un visu darīja perfekti, tomēr neviens no vadības to neievēroja. Tad viņa saņēmas un vairākas reizes gāja lūgt paaugstinājumu, uzdodot jautāja, kas ir nepieciešams, lai to iegūtu, kas ir jāizdara? Vadība paskaidroja, ka sagaida nevainojamu darbu. Bet viņa tieši tā arī strādāja! Tomēr, lai kā arī viņa censtos, tas netika novērtēts. Kad parādījās brīva vadītāja vieta, atkal tika pieņemts kāds no malas.

Ik pa laikam mainījās mūsu darba pienākumi – citreiz mans pienākums bija tikai atbildēt uz zvaniem, un es dienām ilgi runāju tikai pa telefonu, citreiz mans uzdevums bija biļešu rezervācija. Mainījās arī darba apjoms. Bija reizes, kad strādāju no 9:00 līdz 21:00, bet alga nemainījās nekad.

Jau pēc pirmā nostrādātā gada sāku paralēli meklēt citu darbu. Es vairs nevarēju izturēt to bardaku, jo darba apjoms bieži neatbilda algai, izaugsmes iespēju nebija, darbinieki nebija vērtība, un viņu jūtas un idejas nevienu neinteresēja.

Izrādījās, ka paralēli meklēt citu darbu bija riskanti. Mācību saņēmu no kādas kolēģes piemēra. Viņa ilgāku laiku bija cerējusi uz filiāles vadītājas amatu, bet tad pavisam negaidīti viņa saņēma finansiāli izdevīgāku piedāvājumu pāriet strādāt uz citu tūrisma agentūru. Būdama naīva un labsirdīga meitene, viņa gāja pie pašreizējās vadības lūgt algas pielikumu, lai būtu motivācija palikt. Viņa izstāstīja esošo situāciju, ka apsver iespēju pāriet pie konkurentiem, ja alga netiks paaugstināta. Viņu izdzina no kabineta un pateica, lai uz algas pielikumu necer. Pēc šīs sarunas vadītāja zvanija tūrisma agentūrai, kas piedāvāja meitenei darbu un brīdināja viņus, ka šī darbiniece slikti strādā un nav uzticama. Tomēr konkurējošā agentūra nolēma manai kolēģei dot iespēju, un viņa mainīja darbu. Šobrīd viņa jau trīs gadus veiksmīgi strādā konkurējošajā tūrisma agentūrā, ir paaugstināta amatā un ir ļoti apmierināta ar savu darba vietu, bet darba devēji ar viņas darbu.

Kad biju nostrādājusi gandrīz trīs gadus, arī es saņēmu darba piedāvājumu no cita uzņēmuma. Alga uz pusi lielāka, bet diemžēl gan pilnīgi citā darbības jomā. Bet es droši zinu vienu, ja tūrisma agentūras vadība būtu pretimnākoša, un es redzētu, ka situācija uzņēmumā mainās, es labprāt būtu palikusi un strādājusi ar prieku un aizrautību tāpat kā sākumā. Tā nu es nenovērtēta un aizvainota mainīju darba vietu.

Līga

atlūguma stāsts: KOMENTĀRS



Vilnis Klinovičs,
tūrisma firmas *Impro*
valdes priekšsēdētājs

Vadības kļūdas

Intrigu veicināšana

Jebkurā kolektīvā, sevišķi tur, kur vairākums darbinieku ir sievietes, intrigas ir nenovēršamas, jo visi ir tikai cilvēki. Jāapzinās, ka tā ir ļoti bīstama lieta, kas *saēd kolektīvu* un, ja nav kolektīva, tad ilglaicīgā perspektīvā uzņēmumam nav izredžu attīstīties un pastāvēt. Intrigas nevar pilnībā novērst, bet tās var būtiski samazināt, un to var izdarīt tikai vadītājs, jo zivs, kā zināms, pūst no galvas. Lai tās mazinātu, tad galvenie principi ir tādi, ka attieksmei pret jebkuru darbinieku jābūt vienādai, vai darbinieks tev ir simpātisks kā cilvēks, vai nav. Esmu pret jebkādiem konkursiem par nedēļas labākajiem darbiniekiem, jo tūrismā nevar noteikt skaidrus kritērijus (un ja nav skaidru, vienādu kritēriju vai noteikumu, tad jebkurš konkurss pārvēršas par farsu). Drīzāk var novērtēt attieksmi pret darbu, bet tā kā tā arī ir subjektīva lieta (objektīvu lietu jau pasaulē vispār nav), tad šī novērtēšana jādara citādi, nevis paziņojot nedēļas labākā darbinieka vārdu.

Darbinieku iebaidīšana

Darbinieks, kas paniski baidās kļūdīties, izteikt savu viedokli un zaudēt darbu tādēļ, ka par bezmaksas kursiem būs jāmaksā 500 latu, būtībā ir vergs. Vēsture ir pierādījusi, ka vergs nav produktīvāks darbinieks, ja mēs šim jautājumam pieejam tikai no biznesa viedokļa, noliekot malā morāli.

Uzņēmuma struktūra

Šī struktūra nav pārskatāma un darbiniekiem saprotama. Tā neatļauj viņiem pašiem pieņemt nekādus lēmumus. Darbinieki jūtas lieki un tiek turēti nepārtrauktā negatīvajā stresā.

Padoto neuzklausišana

Padotie ir jāuzklausā vienmēr, pat tad, kad viņiem nav taisnība, jo, atraidot viņu ieteikumus, var palaist garām iespēju uzzināt jaunu informāciju. Iespējams, ka vadītājs nav saskatījis kādas būtiskas lietas, kas attiecas uz visu kolektīvu. No vadītāja pozīcijas daudz kas izskatās savādāk, un veidojas kopaina, bet darbinieks var redzēt tikai mozaīkas atsevišķus gabaliņus, nevis visu kopskatu. Nav jābaidās no gudriem padotajiem. Ja darbinieks kādā jautājumā ir gudrāks nekā vadītājs, tas ir tikai pluss uzņēmumam.

Karjeras izaugsme

Tūrismam ir sava specifika un karjeras izaugsme ir ierobežota. Ja tomēr šāda iespēja ir, tad jādod priekšroka tiem, kas šeit strādā. Lai ņemtu kādu no malas jābūt ļoti pārliecinošiem un saprotamiem argumentiem. Ja tā nenotiek, tad darbinieka centība un iniciatīva tiek bremzēta.

Secinājums – uzņēmums nav dzīvotspējīgs ilgstošā laika periodā, ja netiek mainīta vadība un vadības filozofija. Vadītājam pēc savas būtības ir jābūt drīzāk kalpam, nekā kungam.

Darbinieka kļūdas

Parakstīšanās par neadekvātiem noteikumiem (500 latu sods par bezmaksas kursiem).

Pārāk ilgi tiek paciesti pazemojumi. Secinājumi ir jāizdara ātrāk, un ātrāk jāmaina darbs. Pārāk lielas ilūzijas, ka šeit kaut ko var mainīt.

atlūguma stāsts: KOMENTĀRS



Ināra Vārpa

psihoterapeite, attiecību konsultante

Visu cieņu Līgai, kura neziedoja mūžu un veselību nejdzības uzturēšanai, bet izdarīja izvēli sevi glābt savlaicīgi. Šķiet, ka viņa bijusi uzcītīga studente, kas joprojām tic labajam un piemirst, ka vienmēr jābūt gatavam arī iespējami jaunajam. Taču šī uzkrātā pieredze viņai noteikti noderēs turpmāk.

Haoss jebkurā vietā ir labs un izdevīgs, lai ikviens to izmantotu sev par labu, bet šajā gadījumā Līgai tas neizdevās viņas jūtības un morālo vērtību dēļ, taču viss, kas notiek, notiek uz labu.

Aprakstītais gadījums samērā precīzi raksturo ne tikai vairumu organizāciju mūsu valstī, bet arī lielā mērā mūsu sabiedrību kopumā, kur cilvēks un savstarpējās attiecības nav vērtība, un to kvalitāte netiek kopta. Tas ir viens no iemesliem, kāpēc gan organizācijas, gan valsts zaudē cilvēku resursus, bieži godprātīgus, talantīgus un atbildīgus. Taču labā ziņa ir tā, ka vieta tukša nestāv un allaž nāk citi, kam šāda kārtība ir pieņemama.

Ja tomēr būtu vadītāja ieinteresētība, godīgums, kritiska attieksme, spēja notiekošo izvērtēt un gatavība situāciju uzlabot (ko šajā gadījumā ar minēto vadību grūti iedomāties), tad minēšu dažas no iespējām:

- pieaicināt biznesa konsultantu un vadītājam apmeklēt profesionālās izaugsmes kursus – tas varētu palīdzēt mainīt vadības stilu un sakārtot subordināciju, pienākumu un atbildības robežas;
- pieaicināt organizācijas psihologu un veikt profesionālu iekšējo procesu un attiecību diagnostiku ar problēmu apzināšanu un rekomendācijām, ko gan darītu tikai progresīvs, drosmīgs un nobriedis vadītājs, kas pēc tādiem pašiem principiem vadās arī savā privātajā dzīvē;
- ja organizācijas iespējas to atļauj, pieņemt darbā nevis kārtējo vadītāju, bet gan psihologu regulārai mikroklimata mērīšanai un atveseļošanai;
- veikt gan anonīmu, gan klātienē darbinieku apjautāšanu par viņu novērojumiem un ieteikumiem profesionālās vides uzlabošanai;
- vadītājam pieprasīt ikviena darbinieka personīgās motivācijas, pienesuma un izaugsmes plānu gan profesionāli, gan personīgi un vēlāk to kopīgi izvērtēt no sasniegumu un problēmu viedokļa;
- izmantot personāla saliedēšanas pasākumus, gan pieaicinot neitrālus speciālistus, gan pārdomājot un mainot organizācijas tradīcijas un rituālus. Piemēram, atzīmēt darbinieku pievienošanos kolektīvam, nevis aiziešanu; nosvinēt darbinieku jubilejas, kā arī ikdienā par viņiem interesēties un atbalstīt darbiniekus profesionālo un privāto problēmu risināšanā, ja tas nepieciešams;
- vadīties pēc baušļa „nedari otram to, ko pats negribētu piedzīvot”.

Mēdz teikt, ka darbs ir *otrās mājas*. Aizvien biežāk daudziem tās kļūst par pirmajām, jo tur pavadām dienas lielāko daļu. Tāpēc ir svarīgi ikvienam piedalīties kopīgā klimata veidošanā, kura pamatpazīme ir sadarbība, nevis cīņa, kas diemžēl tiek pārnesta no ģimenes modeļiem.

Tas izdosies, ja neaizmirsīsim, ka labs darbinieks būs tikai tad, ja viņš vispirms būs labs cilvēks.

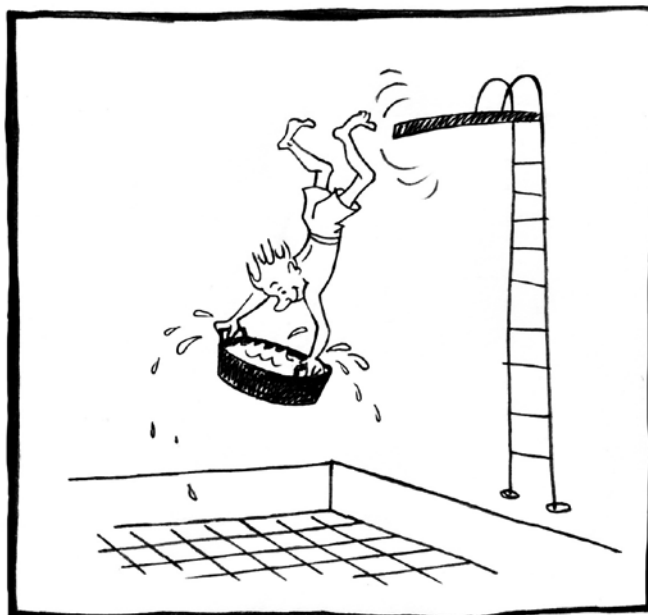
Arī vadītājs...

Glūži tāpat kā mīloši vecāki interesējas par to, kā jūtas viņu bērni, arī vadītāja spēja interesēties par to, kā jūtas viņa darbinieki, varētu būt atslēga veiksmīgai sadarbībai.



★ nekad nav TIK SLIKTI, Lai
neklūtu VĒL SLIKTĀK

MĒRFIJA LIKUMI U.C.

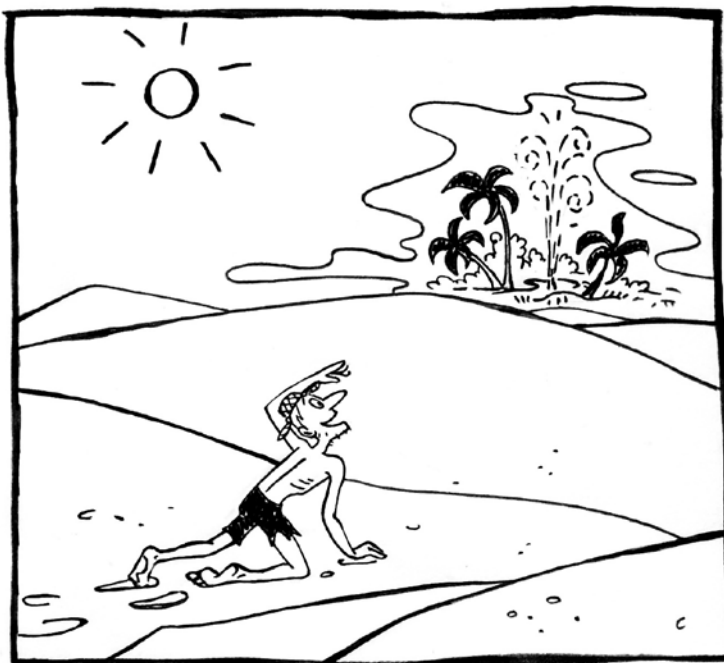


LABS RISINĀJUMS DER
VISĀM PROBLĒMĀM !!!

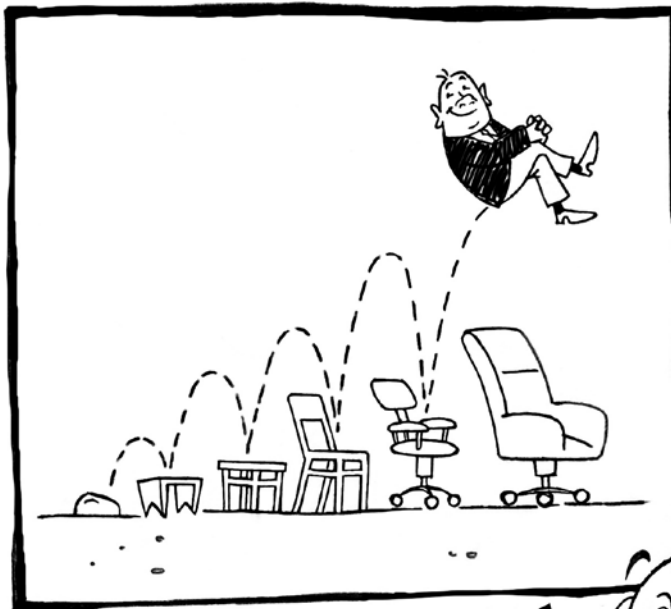


★ neieguldi naudu lietās,
kas jābaro





★ **JO TĀLĀKĀ NĀKOTNĒ TU RAUGIES,
JO LABĀKA TĀ IZSKATĀS**



★ **TAS, KAS TU ESI, IR ATKARĪGS
NO TĀ, CIK AUGSTS
IR TAVS AMATS**

... UN KĀDUS CILVĒKUS
TU PAZĪSTI ...



★ **NEKAS NAV TIK VIENKĀRSI,
KĀ IZSKĀTĀS**



Communications Computing Consulting

Telekomunikāciju konsultācijas
Tel. 67722203
consulting@c3.lv



VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

www.vmc.lv



Intensīvie valodu kursi
2009. gada augusts
angļu, vācu un franču valoda

visiem kursiem 30% atlaide

K.Barona ielā 64 - 2

Pēc kursu beigšanas saņemsiet:

- sertifikātu,
- norādes par resursiem pašmācībai,
- Eiropas valodu portfeli,
- vienu skolotāja konsultāciju.

- 10.08. - 21.08.2009. 30 māc. st. katru darba dienu 8.00-10.15 vai 16.45-19.00 (3 māc.st. katru dienu)
- 17.08. - 29.08.2009. 30 māc. st. katru darba dienu 8.00-10.10 vai 16.45-19.00 (3 māc.st. katru dienu)

Latviešu valoda iesācējiem 10.08. - 21.08.2009. 30 māc.st. katru darba dienu 9.00-11.15 (3 māc.st. katru dienu)

Krievu valoda iesācējiem 17.08. - 29.08.2009. 30 māc.st. katru darba dienu 16.30-18.15 (3 māc.st. katru dienu)

Regulārie kursi 2009. gada vasarā - angļu, vācu un franču valoda

Jaunais mācību gads sākas 2. septembrī !

Pieteikties VMC filiālēs: Liepājā (tālr. 63423482), Valmierā (tālr. 26438415), Smiltēnē (tālr. 26187241), Jēkabpilī (tālr. 29433040), Rīgā -K.Barona ielā 64-2 (tālr. 67314236) !



GRAFISKAIS DIZAINS • REKLĀMA • FOTO

tālrunis +371 67215057, e-pasts info@bumbierkoks.lv, mājaslapa www.bumbierkoks.lv