

februāris-marts, 2011

BIZNESA

psiholoģija

Nr. 28

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002

02

Jaunums!

Izvēlies SEB Uzņēmēja komplektu – tieši **Tavam biznesam!**



**Lieliem
Vidējiem
Maziem
Jauniem**

Komplekta cenā iekļauts:

- visu kontu apkalpošana
- pārskaitījumi Ibankā no Norēķinu konta SEB bankas ietvaros
- biznesa karte un citi pakalpojumi

www.seb.lv  **8777**



S|E|B



Melngalvju nams - vēsturisko vērtību un elegances cienītājiem

Melngalvju nams, Vecrīgas vizītkarte,- tā ir skaista vieta izmeklētu un neaizmirstamu pasākumu organizēšanai.

Svinīgi pasākumi, pieņemšanas, koncerti, - Melngalvju nama vēsturiskās zāles garantē smalku atmosfēru un siltas atmiņas par ikvienu tajā piedzīvoto mirkli.



Vēsturiskajos kabinetos izstādīta unikāla sudraba izstrādājumu kolekcija, kas bagātīgi papildina ekskluzīvo interjeru. Vairāk kā 650 gadus Melngalvju nams koncertos, ballēs un citos saviesīgos pasākumos pulcējis apmeklētājus, kuri novērtē vēsturiskā nama šarmu un izsmalcinātību.

Valsts un pilsētas vadība Melngalvju namā uzņēmusi arī karaliskas personības.



Namā ir viesojusies Nīderlandes karaliene Beatriše, Lielbritānijas karaliene Elizabete II, Beļģijas karalis Alberts II, Japānas imperators Akihito, Spānijas karalis Huanss Karloss I. SIA „Rīgas nami”, Melngalvju nama pārvaldnieks, laipni aicina Jūs apmeklēt Melngalvju namu un izvēlēties telpas Jūsu pasākumam.



melngalv@riga.lv
Tel.67044300



6. lpp. | Ar plašu un stratēģisku skatījumu



22 lpp. | Reklamētie produkti vienmēr uzvar!



28. lpp. | Veiksmīga biznesa atgriezeniskā saite



62. lpp. | Ar savām saknēm Indra Nooyi



66. lpp. | Saule un laika skaitīšana



80. lpp. | Dzīvot ar skaistumu sevī un visapkārt

SATURS

Redaktores sleja	4
Vadība. Ar plašu un stratēģisku skatījumu	6
Organizāciju psiholoģija. Manipulācija	12
Mārketingš. Pārdošanas process – vai tā ir manipulācija?	16
Mārketingš. Reklamētie produkti vienmēr uzvar!	22
Organizāciju psiholoģija. Veiksmīga biznesa atgriezeniskā saite	28
Pieredze. SIA DDupleks Amerikas līmenī	32
Psiholoģija. Apzinātā un neapzinātā konkurence	40
Personālvadība. Personāla vadītājs – biznesa partneris vai grēkāzis?	44
Grāmatu apskats. Ko darīt, ja vēlaties dejot, taču negribat, lai jums nomin kājas	48
Grāmatu apskats. Komandu vadīšana – aizrautība, uzticēšanās, mīlestība	54
Psihoterapijas metode. Uzaicinājums kalpot	56
Biznesa dižgari. Ar savām saknēm Indra Nooji	62
Stils. Saule un laika skaitīšana	66
Veselība. Sulukūre	72
Māksla. Dzīvot ar skaistumu sevī un visapkārt	80

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var abonēt mūsu mājaslapā www.biznesapsihologija.lv

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Saules Bite"

Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka

liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Rita Paeglīte

Mākslinieks maketētājs: 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:** 26474743

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

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2011 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:

Kārlis Kavacs

Foto: Gatis Poikāns

© 2011 Biznesa
Psiholoģija





Mušas medū slīkst biežāk nekā etiķī.

Ž. de Lafontēns

Domājot par manipulācijām biznesā, kas ir šī žurnāla tēma, atcerējos visai cinisku kāda ASV mārketinga guru izteikumu, kas skan šādi: “Mārketings ir komunikāciju sistēma, kas panāk, lai cilvēki pērk lietas, kuras viņiem nav vajadzīgas, par naudu, kas viņiem nepieder, lai atstātu iespaidu uz cilvēkiem, kurus viņi nevar ciest.”

Mārketings ir manipulācija. Mārketinga speciālisti ir pārliecināti, ka pircēji uzķeras uz viņu āķa, jo cilvēku reālās vajadzības viņi pārveido par identitātes deficīta kompensēšanu. Trūkst pašcieņas? Tātad jāpiešķir dārgs un prestižs auto - piemēram, *Audi*, bet vislabāk *Mercedes*. Kad tika radītas *Dove* ziepes, radās divas idejas, kā tās pozicionēt - kā spēcīgas ziepes melna darba darītājiem vai kā maigas ziepes jūtīgai sievietei. Pētījumu rezultātā uzvarēja otrā ideja, kas dzīvo vēl šodien.

Kā mušas uz stikla bumbas virsmas mēs esam gan pārdevēji, gan pircēji, gan manipulatori, gan manipulējamie. Atlaižu laikā mēs atmetam skepsi, paļaujamies uz pārdevēja dāsnību un jaciņu, kura maksāja 50 latus, nopērkam par tiem pašiem 50 latiem - cenu zīmīte taču ir pārlīmēta, radot ilūziju, ka cena mainījusies. Tā mēs gūstam papildījumu bērnu dienās izjustai vēlmi sajūtai. Tas ir stāsts par manipulāciju ar negatīvu zīmi, par ētikas pārkāpumu. Manipulācija ir mūsu ikdienas sastāvdaļa. Vadītājs manipulē ar darbiniekiem, bet darbinieki manipulē ar vadītāju. Manipulēšanā var izmantot bailes, mīlestību, lepnumu, vainas apziņu, žēlumu, arī ar to, ka cilvēks nav pārliecināts par sevi. Manipulācija var būt draudi, pavēles, brutāla izturēšanās un runas veids, nelūgti padomi vai noniecināšana. Manipulācija var tikt vēsta

uz sevis un citu ekspluatāciju un kontrolēšanu, lai iegūtu reputāciju un cieņu. No vienas puses, manipulācijai dažkārt nav nekāda morāli ētiska attaisnojuma, bet no otras puses – citkārt manipulācija ir atzīstama un pat nepieciešama.

Manipulācijai var būt negatīva pieskaņa. Ikvienam ir sāpīgi un nepatīkami apzināties, ja viņa attiecības ar kolēģi, priekšnieku vai tuvu cilvēku beigu beigās izrādās viengīgi manipulācija, nevis cieņas un mīlestības apliecinājums. Biznesā ir citādi - svarīgi ir spēt saskatīt manipulāciju gan savā, gan otra “rokas spiedienā”. Un varbūt manipulācijām nemaz nevajag turēties pretī, bet gan pacensties izmantot tās sev par labu?



Tas bija nesen - vēl aizvakar. Tad nebija tādu pulksteņu,
kas palīdz melot.

Tādu - ar skrūvītēm, atsperēm, zobratiem,
Tādu, kas steidzas, atpaliek vai apstājas pavisam.
Aizvakar vēl bija tikai saules pulksteņi -
Zilganā akmenī divpadsmit strīpiņas
Un vidū - ķīlis. Un, kur krīt ēna - tik arī ir
Ne vairāk un arī ne mazāk. tik ir.

Tu nokavēji? kāpēc? Saule taču nevar sabojāties
Vai apstāties.

J. Peters

ar plašu un stratēģisku skatījumu

“Ja atskatos uz savu darba pieredzi, tad jāsaka, ka vienmēr esmu centies domāt un meklēt jaunus risinājumus, kā pilnveidot savu darbu un iegūt efektīvākus rezultātus. Galvenokārt šī stratēģiskā pieeja ir noteikusi to, ka esmu kļuvis par vadītāju. Šobrīd saprotu, ka, jo augstāka līmeņa vadītājs, jo plašāks un stratēģiskāks skatījums nepieciešams ne tikai uz uzņēmuma darbību, bet arī attiecībā uz apkārtējo vidi un norisēm, sakarībām tirgū un valstī,” tā uzskata Kārlis Kavacs, kurš savu uzņēmēja un vadītāja pieredzi ir krājis jau no studenta gadiem. Šodien viņš ir Rīgas pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrības *Rīgas nami* valdes priekšsēdētājs.



Kārlis Kavacs

Pastāstiet, lūdzu, kāda jums ir izglītība?

Manā dzimtā izglītībai vienmēr ir bijusi liela nozīme, un šo tradīciju cenšos saglabāt arī tagad, savā ģimenē. Vēcaistēvs 1936. gadā absolvēja Latvijas Universitātes Mehānikas fakultāti, iegūstot inženiera elektrotehnikas specialitāti, kas tajā laikā bija jauns virziens inženierzinātnēs. Tēvs – ekonomikas zinātņu doktors, māte – vēstures pedagogs un skolas direktore. Es esmu studējis Latvijas Universitātes Ekonomikas fakultātē un ieguvis diplomu finanšu un kredīta specialitātē.

Uzskatu, ka pamatzināšanas un spēju mācīties iegūstam jau skolā. Augstskolā apgūstam prasmis analizēt, modelēt un pierādām savu apņemšanos. Tomēr, lai cik labas būtu teorētiskās zināšanas, ir nepieciešama prakse, pieredze, vēlēšanās pilnveidoties un apgūt jaunas jomas.

Kāda ir jūsu pieredze vadītāja amatā?

Ja atskatos uz savu darba pieredzi, tad jāsaka, ka vienmēr esmu centies domāt un meklēt jaunus risinājumus, kā pilnveidot savu darbu un iegūt efektīvākus rezultātus. Galvenokārt šī stratēģiskā pieeja ir noteikusi to, ka esmu kļuvis par vadītāju.

Vienā no savām pirmajām darbavietām reiz teicu kolēģim, ka, manuprāt, jautājumi jārisina straujāk, mērķtiecīgāk un konkrētāk. Iespējams, ka zināmā mērā tā bija mana jaunības degsme.

Mans kolēģis bija vairāk pieredzējis, un viņš man atbildēja – tad tu sevi tā arī pozicionē, pasniedz kā vadītāju, piedāvā savas idejas un risinājumus. Šo atziņu iegaumēju, un tagad manas darba pieredzes sarakstā ir *A/S HMS* valdes loceklis, *BO VAS VITA* Valsts informācijas tīklu aģentūras valdes loceklis, komercdepartamenta vadītājs; *SIA Konsultāciju birojs* valdes priekšsēdētājs; Rīgas domes Audita un revīzijas pārvaldes direktors; Rīgas domes Finanšu departamenta direktors; Rīgas domes Īpašuma departamenta direktors. Kopš pagājušā gada augusta esmu *SIA Rīgas nami* valdes priekšsēdētājs.

Kurš no šiem vadītāja amatiem bijis pats interesantākais vai grūtākais?

Ikvienā attīstības posmā ir savas grūtības. Piemēram, nolikt vidusskolas izlaiduma eksāmenu tobrīd ir visgrūtāk, pēc tam visgrūtāk ir nokārtot iestājekāmenu... Uzskatu, ka viens no interesantākajiem un vienlaikus atbildīgākajiem darbiem, bija Rīgas domes Finanšu departamenta vadišana. Direktora amatā stājos 2003. gadā un par galveno uzdevumu izvirzīju Rīgas pilsētas finanšu vadības struktūras sakārtošanu un organizatoriskās struktūras reorganizāciju, ilgtermiņa finanšu vadības politikas realizēšanu, nodrošinot sabalansētu pašvaldības budžeta izpildi un efektīvu finanšu resursu pārvaldību. Viens no pirmajiem darbiem bija paš-



valdības iepriekšējos gados radīto parādsaistību pārkreditēšana. Rezultātā pašvaldība varēja īstenot izdevīgu parādsaistību pārkreditēšanas variantu, samazinot ikgadējos procentu maksājumus un pagarinot kredītu samaksas termiņu. Pārkreditēšanas rezultātā tika panākts kredīta apkalpošanas izdevumu samazinājums un ikgadējs budžeta līdzekļu ietaupījums 2,7 miljoni latu. Vēl viens inovatīvs risinājums bija 2004. gadā, kad, īstenojot pašvaldības ilgtermiņa parādsaistību valūtas apmaiņas kursa un procentu riska vadību, sekmīgi lietojot atvasinātos finanšu instrumentus, panācām ietaupījumu Rīgas pilsētas budžetā 3,8 miljonus latu. Lai nodrošinātu Rīgas pašvaldības finanšu politikas vērtējumu un nostiprinātu uzticama finanšu partnera reputāciju, sadarbībā ar kredītreitinga aģentūrām *Standard & Poors*, *Moody's*, kas atzinīgi vērtēja finanšu vadības rezultātus un tos atspoguļoja arī savos kredītreitinga vērtējumos.

Jāatzīst, ka vēl šobrīd domāju, ka Rīgas pilsētas finanses balstās joprojām uz to, kādā gultnē viss toreiz tika ievirzīts. Ja runā par krīzi, tad Rīgas finanses krīze vēl nav skārusi.

Kas nosaka to, ka cilvēks var būt vadītājs? Pašlaik valdība aicina visus kļūt par uzņēmējiem un vadītājiem, bet man ir pārliecība, ka tā ir cilvēku muļķošana. Ikvienš nevar būt uzņēmējs vai vadītājs. Kā jūs to komentētu?

Mums katram ir sava pozīcija un vieta dzīvē. Būtībā cilvēks vērtē citus pēc sevis. Vienīgā cilvēka mēraukla ir paša pieredze. Reiz, pirms gadiem divdesmit, vadīju mazu privātu uzņēmumu, kurā strādāja tikai daži cilvēki – vadītāja, grāmatvede un trīs menedžeri. Es visu laiku viņiem uzdevu dažādus darbus un teicu – dariet tā un tā! Bet viņi nedara un nedara. Kā gan tas var būt? Beigu beigās grāmatvede teica – es neesmu vadītāja, es tā nevaru izdarīt! Atceros, ka toreiz aizdomājos – jā, viņa tiešām tā izdarīt nevar. Un sapratu, ka mēru visu ar savu mērauklu. Šobrīd saprotu, ka, jo augstāka līmeņa vadītājs, jo plašāks un stratēģiskāks skatījums nepieciešams ne tikai uz uzņēmuma darbību, bet arī attiecībā uz apkārtējo vidi un norisēm, sakarībām tirgū un valstī.

Protams, katrs nevar būt uzņēmējs. Bieži vien zināšanas nav noteicošais, svarīgākais ir aizrautība. Uzņēmējam vajadzīga uzņēmība un ambīcijas – es gribu panākt to un to! Ambīcijas vajadzīgas arī vadītājam, jo viņam jāspēj pateikt – es tā saku, un tā būs, es varu uzņemties atbildību, un tā būs pareizi! Tas ir nepieciešamais ambīciju daudzums, kā mūsdienu cilvēkiem diemžēl arvien vairāk pietrūkst.

Es pazīstu daudzus izglītotus jaunus cilvēkus, kuri nez kāpēc ne īsti turpina izglītību, ne īsti grib kaut ko sasniegt. Paiet pussolīti – nē, man tāpat ir labi, vairāk neko nevajag. Tas ir kas pilnīgi pretējs ambiciozumam, kas vajadzīgs uzņēmējam un arī vadītājam. Ja nav iekšējās vēlmes, arī valdība ar saviem lēmumiem to nevar ieviest.

Atceros savas uzņēmēja pirmsākuma gaitas, kad es, 2. kursa students, aizgāju uz Krājbanku un paņēmu kredītu, sāku vasaras paviljoniņā tirgot pārtikas preces un gada laikā nopelnīju furgoniņu, ar ko tās vadāt. Tā bija uzņēmība. Bija deviņdesmito gadu sākums, naudas vērtība dramatiski kritās. Bet tai brīdī mēs, jauni, karstgalvīgi cilvēki, teicām – mēs nebaidāties no krīzes. Tagad jauni cilvēki aizbaidinās ar krīzi, bet tai pašā laikā viņi nemēģina ar to cīnīties, kaut vai tirgojot pīrādziņus.

Lūdzu, pastāstiet vairāk par savu pirmo uzņēmēja pieredzi!

Mēs iepirkām pārtikas preces no bāzēm, jo daudzus gadus pastāvošā patērētāju sistēma nesabruka uzreiz – viņi vienkārši atteicās no mazo veikalu apkalpošanas. Bija pašvaldības izdota tirdzniecības atļauja, kas ļāva tirgoties konkrētā vietā, un tā es uzsāku savu pirmo reālo biznesu.

Bija divi interesanti momenti, kas man labi palikuši atmiņā. Aizgāju uz toreizējo Krājbanku, kas tolaik piederēja valstij, lai paņemtu kredītu apgrozāmajiem līdzekļiem. Otro kursu biju pabeidzis, un to, kas ir biznesa plāns un apgrozāmie līdzekļi, jau zināju. Viņi tā aizdomīgi uz mani skatījās un teica – jā, kāpēc ne? Bet kāpēc atnācāt tieši pie mums? Es saku – pēc dzīvesvietas! Tā tas toreiz *perestroikas* laikmeta apstiprinātajos biznesa plāna standartos bija pieņemts, ka jāiet uz banku pēc savas dzīvesvietas. Viss kā pēc grāmatas. Saņēmu desmit tūkstošus rubļu, kas bija pietiekami, lai nodrošinātu veikaliņu ar precī.

ņēmumus, un tagad esmu pašvaldības uzņēmuma valdes priekšsēdētājs. Atšķirības, protams, ir. Tas atspoguļojas jau pašā pamatā – kam uzņēmums pieder.

Vadītājs ir īpašnieka iecelts pārvaldnieks kādu noteiktu funkciju veikšanai. Privātajā biznesā vienmēr dominē peļņas gūšanas funkcija, bet, ja tas ir publiskais sektors, tad tajā jāpilda vēl arī citas funkcijas. Pašvaldības uzņēmumā gūt peļņu ir būtiski, taču šī peļņas gūšana nav jāpanāk jebkuriem līdzekļiem. Peļņa jāgūst ar uzņēmējdarbību, kāda definēta statūtos, bet paralēli jāveic citas deleģētās funkcijas. Tā ir gan apvienojoša, gan atšķirīga lieta. Skatoties lielos mērogos, būtisku atšķirību gan nav. Atšķirības ir niansēs, pirmkārt, jau darbības agresivitātē. Publiskajā sektorā, pat ja ir noteikts uzdevums, nevar teikt – šie cilvēki mums neder, iepirksim strādniekus, piemēram, no Taizemes un tādā veidā izpildīsim uzdevumu ātrāk un efektīvāk. Ja darba devējs ir valsts vai pašvaldība, nedrīkst par katru cenu tiekties tikai pēc rezultāta. Jāņem vērā arī citi aspekti. Piemēram, *Gaismas pils*. To tagad

Katrs nevar būt uzņēmējs. Bieži vien zināšanas nav noteicošais, svarīgākais ir aizrautība. Uzņēmējam vajadzīga uzņēmība un ambīcijas – es gribu panākt to un to! Ambīcijas vajadzīgas arī vadītājam, jo viņam jāspēj pateikt – es tā saku, un tā būs, es varu uzņemties atbildību, un tā būs pareizi! Tas ir nepieciešamais ambīciju daudzums, kā mūsdienu cilvēkiem diemžēl arvien vairāk pietrūkst.

Otrs moments bija tāds. Notirgots nepilns mēnesis, pagājusi Jāņu iepirkšanās nedēļa, un nu jātaisa pirmā inventarizācija. Atbildīgs brīdis, jo nu uzzināšu, kā man veicies pirmajā patstāvīgajā biznesā.

Sāku skaitīt. Tēvs, būdams ekonomikas zinātņu doktors, nāk palīgā, lai sniegtu dēlam padomu un atbalstu. Tā nu kopā skaitām un neesam nemaz visu saskaitījuši, kā viss aizņemto līdzekļu apjoms jau salikts kaudzītē un vēl ir palicis, ko skaitīt... Un tad mēs sapratām, ka esam plusos. Tas bija patiesi gandarījums, kad nolikts viens no grūtākajiem tā brīža eksāmeniem – pirmais biznes izdevies. Mēs, trīs jauni cilvēki, spējam nopelnīt gan pietiekami labu iztikšanu, gan furgoniņu preču transportam, gan naudu, lai atvērtu pāris jaunu veikalu Rīgā.

Jūs esat vadījis gan privātuzņēmumus, gan pašvaldības struktūras. Tagad jūs vadāt pašvaldības uzņēmumu. Ar ko privātais bizness atšķiras no šī?

Jā, esmu vadījis gan pašvaldības iestādes, gan privātā sektora uz-

būvē nacionālā Latvijas celtnieku apvienība. Taču iespējams, ka to varētu paveikt kādas citas valsts speciālisti, kur darbaspēks ir ievērojami lētāks. Līdz ar to arī celtniecības izmaksas zemākas. Tomēr tas nebūtu pareizais veids, kā iztērēt valsts līdzekļus. Protams, mēs esam Eiropas Savienībā, un mūsu iepirkumus faktiski regulē starptautiskā likumdošana. Mēs nevaram pirkt, teiksim, latviešu cementu vai cukuru, it sevišķi, ja to neražojam. Taču šie jautājumi jāvērtē augstākā morālā līmenī nekā vienkārši matemātiski aprēķini vai teorētisks biznesa plāns.

Vai nav tā, ka vadīt pašvaldības uzņēmumu ir drošāk? Privātam uzņēmējam problēmu gadījumā iestāsies bankrots bet pašvaldības uzņēmumam palīgā nāks pilsēta.

Privāts uzņēmējs var uzsākt bankrota procedūru un justies drošs. Taču nedomāju, ka te ir kāda atšķirība. Ja man kā vadītājam ir uzticēts uzņēmums ar 130 miljoniem dolāru vērtu pamatkapitālu privātas naudas apmērā un ja mans akcionārs ir kāds pietiekoši spēcīgs koncerns ar 800 miljoniem dolāru apgrozījumu gadā, par



Dāvinot grāmatas skolām "Draudzīgā aicinājuma" pasākumā

kādu šai gadījumā var uzskatīt pašvaldību, tad šis concerns arī lems – nākt palīgā vai nenākt, atņemt tev nopelnītās dividendes vai paturēt tās tavai attīstībai. Galvenā privāta uzņēmuma atšķirība ir peļņas gūšana, nevis kādu noteiktu funkciju veikšana. Kā tikai privāts uzņēmums sāks veikt tikai noteiktas funkcijas, tas vairs nebūs privāto uzņēmums Civillikuma izpratnē. Pamatojoties uz LR likumu „Par pašvaldībām”, Rīgas pilsētas pašvaldība pilda pašvaldības autonomās funkcijas, un atbilstoši atsevišķu funkciju izpilde tiek deleģēta pašvaldības kapitālsabiedrībām.

Pastāstiet par SIA Rīgas nami, ko pašlaik vadāt.

Pēc sava aktīvu apjoma *Rīgas nami* ir liels, bet līdz šim darbības ziņā diezgan pasīvs uzņēmums. Ne velti par *Rīgas namiem* sabiedrībā zina salīdzinoši nedaudz. Taču *Rīgas nami* pastāv kopš 1993. gada un visu šo laiku veikuši pašvaldības īpašuma pārvaldīšanas funkcijas. *Rīgas nami* bijuši arī atsevišķu projektu attīstītāji, piemēram, būvējuši Rātsnamu un bijuši pasūtītāji kompleksam ap Melngalvju namu un Rātslaukumu. Taču *Rīgas nami* nav tiekušies pēc sava tēla veidošanas. Šo situāciju mēs, *Rīgas namu* pašreizējā vadība, vēlētos mainīt. Mēs veidojam uzņēmumu par konkurētspējīgu tirgus dalībnieku ar kvalitatīviem pakalpojumiem un piedāvājumiem īpašumu iznomāšanas, pārvaldīšanas un projektu attīstības jomā.

Lai *Rīgas nami* iespējami īsā laikā uzsāktu darboties kā mūsdienīgs un saimnieciski efektīvs uzņēmums, ir veikti pirmie darbi: optimāli sakārtota administratīvās vadības sistēma, veikta uzņēmuma struktūras reorganizācija, pilnveidojot finanšu vadības un uzskaites sistēmu, kā arī pilnveidojot mūsdienīgiem standartiem atbilstošu īpašumu datu uzskaites sistēmu. SIA *Rīgas nami* ir Rīgas pašvaldības uzņēmums, kas nodrošina Rīgas pilsētas īpašumu un

telpu pārvaldīšanu, apsaimniekošanu, iznomāšanu un attīstīšanu. SIA *Rīgas nami* pārziņā ir arī Rīgas kultūras dzīves norišu daudzveidības un pieejamības nodrošināšana pilsētas populārākajos pasākumu centros – Rīgas izstāžu zāle, kinoteātris *Rīga*, Rīgas Kongresu nams un Melngalvju nams. Šajos centros tiek piedāvāta ne tikai telpu noma pasākumiem, bet arī daudzveidīga kultūras programma, kino, izstādes, kuras laipni aicinā apmeklēt.

Savukārt, runājot par uzņēmuma ieņēmumu struktūru, jāatzīst, ka diezgan liels ieņēmumu īpatsvars nāk no pašvaldības iestādēm un uzņēmumiem, kuri ir telpas no *Rīgas namu* pamatkapitālā esošajām ēkām. It kā jau namu apsaimniekotāju ir daudz, un šis nav izdevīgākais laiks, kad kaut ko attīstīt nekustamo īpašumu jomā. Taču domāju, ka mums ir lielas priekšrocības, jo esam ar aktīviem bagāts pašvaldības uzņēmums. Savukārt ēkām pašā Rīgas centrā un Vecrīgā ir sava specifika – tur ir vecas ēkas, novecojušas ārējās komunikācijas un ļoti sarežģītu konfigurāciju jumti, kam nepieciešama īpaša pieeja apsaimniekošanas jautājumu organizēšanā. Tāpēc mūsu piedāvājums šo ēku apsaimniekošanai galvenokārt ir nevis zemas cenas, bet gan augsta pakalpojuma kvalitāte. Daudzas ēkas šobrīd Vecrīgā stāv tukšas, bet kādam taču šie aktīvi pieder un kādam tie ir jāapsaimnieko.

Vai jums ir plāni veidot arī jaunus objektus?

Jā, mums ir arī jaunu objektu plāni. 2011. gadā SIA *Rīgas nami* darbosies pie Rīgas pilsētai nozīmīgu īpašumu attīstības projektu realizēšanas: Rīgas Kongresu nama pārbūve un *Saktas* puķu tirgus paviljonu būvniecība. Esam sagatavojuši arī attīstības projektu teritorijas revitalizācijas tehnoloģiskā parka izveidošanai Maskavas ielā 444, ar ko piedalījāties vienā no vadošajām pasaules nekustamā īpašuma izstādēm (*MIPIM*) šogad martā Kannās.

Šobrīd droši var teikt, ka esam plānojuši par pašu līdzekļiem pārbūvēt Rīgas Kongresu namu par modernu koncertu, kongresu un konferenču norises vietu. Ceru, ka, realizējot šo projektu, mēs varēsim to piedāvāt mūsu akcionāriem kā peļņu nesošu objektu. No astoņdesmito gadu piemiņas tēla, kāda šī ēka ir pašlaik, mēs gatavojamies pārvērst to par modernu kompleksu. Ēka atrodas veiksmīgā vietā – Rīgas centrā, parka vidū. Blakus ir pazemes autostāvvietas, ko arī iespējams veiksmīgi izmantot, un tas viss ir labs placdarms biznesam. Gūt ienākumus no šīs ēkas un šīs vietas ir normāls bizness.

Otra mūsu iecere ir *Saktas* puķu tirgus paviljonu pārbūve. Pašvaldība jau ir pasūtījusi šī puķu tirgus projektu, un mēs gatavojamies to realizēt kā biznesa ideju. Tā kā objekts atrodas parka teritorijā, tad ir loģiski, ka projektu realizē pašvaldības uzņēmums. Mēs varam to darīt bez papildus garantijām, ne tā kā privāts uzņēmums, kas var vēlēties ierakstīt līgumu Zemesgrāmatā, lai nodrošinātu savas investīcijas. Tā arī ir atšķirība starp privāto uzņēmēju un pašvaldības uzņēmumu. Ja mums būtu liels akcionārs, piemēram, *Motorola*, kurš teiktu – ražojiet mums plastmasas detaļas, mēs tās no jums noteikti nopirksam, tad diezgan droši var ražot un zināt, ka mātes uzņēmums tās atpirks. Ja mēs esam pašvaldības uzņēmums, tad tā ir garantija, ka mūsu akcionārs ļaus mums nodarboties ar šo biznesu un pēc trim gadiem to neapturēs. Un, ja apturēs, tad tas būs akcionāra saimnieciskais lēmums.

Strādājam arī pie teritoriju (zemes īpašumu) attīstības projektiem, kur tuvākajā perspektīvā varētu veikt apbūvi. Piemēram, jau iepriekš minētais attīstības projekts Maskavas ielā 444, ko

varētu izveidot par biznesa, tehnoloģiju centru ar plašu biroju ēku kompleksu un eksperimentālām laboratorijas telpām. Šādus projektus zināmā mērā redzu kā galveno ieņēmumu gūšanas avotu. Un šādas projektu idejas *Rīgas namiem* ir vairākas, kas attīstītas līdz skiču projektiem. Mēs tajās redzam vietas, kur izveidot attīstības placdarmu, piesaistot investorus, kas skaidri redz tālāko biznesa risku, gatavi ieguldīt naudu un realizēt ideju līdz galam. Mēs varam būt partneri, kas visu izprojektējuši atbilstoši pilsētas vēlmēm un vadlīnijām.

Paies divi trīs gadi, un mēs izkustēsimies no pārmērīgā būvēšanas buma, kad tika sabūvēts vairāk, nekā nepieciešams mūsu ekonomikai. Šobrīd tendence ir tāda, ka projekti sāk aizpildīties, un nav vairs tukšumu. Neveiksmīgākie projekti, protams, paliks tukši, jo tāda izķeršana kā agrāk vairs nebūs. Taču labus un veiksmīgus projektus varēs sākt attīstīt no jauna. Mēs domājam par modernām biroju ēkām un biznesa kompleksiem. Protams, šīm ēkām jābūt atbilstošām Eiropas standartiem gan ekoloģiskā ziņā, gan energoefektivitātes ziņā. Taču, ja plānojam to pašā sākumā un piedāvājam kādam investoram investēt šai pasākumā, tad to visu iespējams īstenot.

Žurnāla tēma ir „Manipulācijas biznesā”. Kas jums nāk prātā, to izdzirdot?

Bizness pats par sevi ir manipulācija – pārvērst vienu aktīvu otrā, palielinot tā novērtējumu. Kad ejam pirkt kažoku, mūs arī ierauj iekšā veikalā un sāk manipulēt – stāstīt, cik ļoti tev to vajag, jo šodien ir auksts un rīt būs vēl aukstāks. Un beigu beigās tu jūties priecīgs, ka esi izdevis savu naudu...

Varbūt nemaz nevajag šīm manipulācijām turēties pretī, varbūt vajag saprast, ko no tām iespējams iegūt. Biznesa partneris manipulē tāpēc, ka grib iegūt lielāku peļņu. Šo peļņu jāmēģina pārdalīt sev par labu – tai skaitā potenciālo, nenopelnīto peļņu, to lāčādu, kas vēl mežā. Manipulācijas manā uztverē nav nekas slikts, tā ir tā spēja vispār būt par uzņēmēju.

Vai nav gadījies kādas manipulācijas dēļ palikt zaudētājos? Vai gluži otrādi – kaut ko iegūt?

Protams, ka tas, kas uzsācis kādas manipulācijas biznesā, to dara ar mērķi. Ja tu spēj šos mērķus saskatīt un izmantot, tad šo spēli iespējams izspēlēt sev par labu. Ja mēģināsi to visu apturēt, tad tu tikai zaudēsi.

Vai vēlaties ko teikt par sadarbību ar Rīgas domi?

Rīgas dome ir mūsu akcionārs, un mums ir vistiešākā sadarbība. Esam pašvaldības kapitālsabiedrība un nodrošinām akcionāra deleģētās funkcijas un uzdevumus. Gadus astoņus esmu nostrādājis vadošos Domes amatos. Varu teikt, ka pārzinu procedūras, kā darbojas pilsētas pārvalde, tāpēc sadarbība ar Rīgas domi ir veiksmīga.

Visbeidzot – kā jūs atpūšaties, kā atjaunojat spēkus pēc garajām darba stundām?

Mans hobijs ir kalnu slēpošana. Pēdējā laikā sāku slēpot aktīvāk, jo slēpot sācis arī mans dēls. Vēl viena mana sena aizraušanās ir filatēlija. Man ir diezgan liela pastmarku kolekcija, ko esmu mantojis no sava tēva. Tomēr esmu vairāk aktīvu hobiju piekritējs. Jau no bērnības esmu sapņojis, ka kādreiz iemācīšos lidot. Lasiju



literatūru, interesējos par jaunākajiem tehnoloģiskajiem sasniegumiem aviācijas jomā. Pirms vairākiem gadiem piepildīju šo savu sapni un nokārtoju pilota tiesības. Aviācija ir sakārtota vide, kas liek disciplinēties un sistematizēt jebkuras darbības. Viss tiek veikts pēc pārbaudes lapas – tas ir tāds procedūru apraksts, kas vienmēr ir acu priekšā. Aviācija man ir ļoti laba atslodze smadzeņiem un koncentrēšanās uz pilnīgi citām lietām. **BP**

manipulācija

Vai, noskatoties labu kino, lasot dzeju, klausoties iedvesmojošu mūziku, jūs domājat par to, ka ar jums kāds manipulē? Vai, aizrautībā izklāstot draugam kādu ideju, jūs aizdomājaties, ka manipulējat ar viņu? Cik bieži, klausoties kāda speciālista lekciju, jūs apstrīdat, kritizējat, izvērtējat, vai teiktais atbilst patiesībai? Savu skatījumu par tēmu MANIPULĀCIJA, izvēloties organizāciju psiholoģijas prizmu, skaidro LU Psiholoģijas fakultātes pasniedzējs un kompetences attīstības konsultāciju uzņēmuma *Energise* SIA vadītājs Uldis Pāvuls. Filozofiski-ētisko aspektu aplūko Valdis Svirskis, filozofs, filozofijas un reliģisko ideju vēstures pasniedzējs, meditācijas jogas semināru vadītājs.



Uz jēdzienu „manipulācija” var skatīties kā uz mērķu sasniegšanu ar citu cilvēku palīdzību. Kādam ir noteikti mērķi un ir vajadzīgi instrumenti, šajā gadījumā cilvēki, ar kuru palīdzību šos mērķus var realizēt. U. Pāvuls uzskata, ka jēdziens „manipulācija” šķiet ne visai veiksmīgs un ir grūti definējams, jo tas izvirza jautājumu par robežām. Kurš ir tas brīdis, kad var apgalvot, ka tā tiešām ir manipulācija? Uz šo jautājumu visdrīzāk var atbildēt subjektīvi, jo katram šī robeža ir cita. Visādā ziņā objektīvus kritērijus ieviest būtu grūti, jo šī izjūta sakņojas mūsu vērtībās, kuras ir kā norma sabiedrībā. Ja mēs aizdomātos par situācijām, kurās esam jutuši – ar mums manipulē, kā mēs to zinām? Kā mēs nonākam līdz šai pārlicībai? Indikators varētu būt iekšēji nepatīkama sajūta. Piemēram, kāds liek jums justies vainīgam, mēģina jums uzvelt atbildību par lietām, kuras nav jūsu atbildības sfērā. Mēģinot atrast kompromisu starp manipulē – nemanipulē, ir liela iespēja iegrimt neproduktīvā strīdā. Kad uzņēmuma vadītājs domā, kā realizēt uzņēmuma mērķus, viņš nedomā kategorijās manipulēšu – nemanipulēšu. Tas nav konstruktīvs veids, kā skatīties uz šo jautājumu.

U. Pāvuls uzskata, ka šo situāciju labāk skaidro jēdziens „**taisnīguma izjūta**”. Izjūta, ka ar mani manipulē, visticamāk, ir saistīta ar to, ka tas nav taisnīgi. Taisnīguma jēdzienu organizāciju psiholoģijā skaidro amerikāņu pētnieks Dž. S. Adamss. Viņa teorija balstās uz apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju. Būtiskais ir, vai darbinieks šo apmaiņu uzskata par taisnīgu. Kas tad ir „taisnīguma kritērijs”? Taisnīguma teorijā tiek runāts par procedurālo taisnīgumu un absolūto taisnīgumu. Ilgu laiku uzmanības centrā bija absolūtais taisnīgums. Sava darba un atalgojuma salīdzinājums ar citu darbinieku darbu un atalgojumu. Indivīds sniedz noteiktu ieguldījumu organizācijā (savas zināšanas, iemaņas, pieredzi, pūles darbā utt.), pretī saņemot noteiktu atalgojumu un kādus materiālus labumus vai priekšrocības. (Reņģe, 2002)

Kā piemēru procedurālajam taisnīgumam var minēt šādu: – ja es strādāju 4 stundas, tad par to es sagaidu noteiktu naudas summu. Ja mans kolēģis strādā to pašu darbu 2 stundas, tad viņam jāsaņem uz pusi mazāka alga. Šajā gadījumā tiek vērtēts konkrēts izmērāms lielums. U. Pāvuls uzsver, ka šobrīd vairāk pētījumu ir par procedurālo taisnīgumu. Piemēram, darbinieks var saņemt mazāk naudas nekā viņa kolēģis par līdzīgu darbu, bet viņam ir jāsaprot mehānisms, kā tika pieņemts šis lēmums, un jāzina, ka procedūra un principi ir bijuši taisnīgi. No darbinieka viedokļa manipulācija iestājas tad, kad vadītājs kaut ko sola, bet nepilda solīto. Indivīda priekšstats par taisnīgumu veidojas dažādu grupu iespaidā (kolēģi, paziņas u.c.).

Uz manipulāciju var skatīties, izmantojot arī psiholoģijas terminu „**motivācija**”, skaidro U. Pāvuls. Cilvēka motivācija kaut ko darīt otra labā būs tad, ja viņš sajūtis, ka arī otrs ir gatavs ieguldīt un kaut ko dot pretī. Tā ir vēlme taisnīgi saņemt pretī. Te nav runa tikai par naudu, tas var būt daudz kas, un kā mēraukla ir subjektīvā sajūta par taisnīgumu. Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga (konkrētā indivīda vērtējumā, tīri subjektīvi), tad indivīds ir pietiekami motivēts darbā. Pretējā gadījumā rodas vairāk vai mazāk spēcīga netaisnīguma izjūta.

Ja indivīds attiecības darba kolektīvā vērtē kā taisnīgas un ir motivēts savā darbā, tad diezgan droši var apgalvot, ka viņš ir arī lojāls uzņēmumam, kurā strādā. Tādējādi mēs nonākam pie nā-

kamā psiholoģijas termina, kuru nevar nepieminēt – **lojalitāte uzņēmumam** (*engagement*). U. Pāvuls skaidro, ka lojalitāte uzņēmumam ietver trīs būtiskas lietas: pirmkārt, vai indivīds izsakās pozitīvi par uzņēmumu, kurā strādā? (Ja ar darbinieku manipulē, viņš visticamāk nerunās labi par uzņēmumu.) Otrkārt, vai indivīds grib palikt uzņēmumā? Treškārt, vai ir gatavs izdarīt vairāk nekā no viņa prasa? No uzņēmuma viedokļa būtiski ir attiecības uzturēt tādā līmenī, lai cilvēks darītu vienu soli vairāk, nekā no viņa tiek sagaidīts. Attiecībās, kuras ir vērstas uz sadarbību, nav nekādas manipulācijas vai netaisnīguma izjūtas.

Ja tomēr indivīds izjūt netaisnīgumu attiecībās, tad sekas manipulācijai ir tādas, ka organizācija zaudē lojālu darbinieku. Bet kāda varētu būt cilvēka rīcība, ja viņš vairs nav lojāls uzņēmumam, nav motivēts strādāt, jūtas neapmierināts ar pastāvošo netaisnību?

Domājot par manipulācijas sekām, ir vērts uzdot jautājumu – kurā brīdī manipulatīvās attiecībās cilvēks izstājas no spēles, pārtrauc sadarbību? Kur ir robeža, kad viņš nav gatavs iet tālāk? U. Pāvuls stāsta, ka šajā gadījumā reakcijas varētu būt šādas. „Tas nav labi, tā nedrīkst!”, un cilvēks aiziet no uzņēmuma. Otra reakcija – „ak tā jūs pret mani izturaties?”, cilvēks sāk pretdarboties, no uzņēmuma prom neiet, bet vairs nestrādā ar pilnu atdevi. Ja attiecības ir netaisnīgas, darbiniekam nav motivācijas, nav atbildības sajūtas un iniciatīvas, un, nestrādājot ar pilnu atdevi, viņš ir kā atjauno taisnīgumu. Labākajā gadījumā cilvēks atnāks uz darbu, bet produktivitātes nebūs. Zināmu taisnīguma sajūtu indivīds var atjaunot arī, mainot attieksmi pret savu ieguldījumu un saņemto atalgojumu. Cilvēks sev iestāta, pat pārlicēcina sevi, ka viņš nestrādā nemaz tik daudz, un atalgojums, tomēr ir adekvāts. Vēl viena iespēja ir runāt ar vadību, mēģinot panākt sev vēlamu atalgojumu. Vai arī mainīt atskautes punktu (sākt orientēties uz citu cilvēku vērtējumu, kuri atzīst šo apmaiņu par pietiekami taisnīgu). (Reņģe, 2002)

U. Pāvuls min, ka manipulācijas jēdzienu var apskatīt arī **organizāciju kultūras** kontekstā. Ja veids, kā strādāt uzņēmumā, vērst uz sadarbību, kur viens otram palīdz, ar prieku kopā strādā, uzkavējas darbā ilgāk, tad pati uzņēmuma kultūra ir tāda, ka nevienam pat prātā neienāk ar kādu manipulēt, vai ka kāds ar viņu manipulē. Savukārt uzņēmumos, kur ir autoritatīvi vadītāji un viss notiek pavēļu formā, ja darbojas arodbiedrība, un tas nozīmē, ka kāda intereses apriori ir jāizstāvē, rodas tieksme cīnīties par taisnību. Un tas notiek tikai tad, ja darbinieki sajūt netaisnīgas attiecības. Vadītāji apzināti vai neapzināti veido savā uzņēmumā kultūru, kura paredz vietu manipulācijām.

Neko ļaunu negribot un apzināti neplānojot manipulācijas, tomēr var rasties netaisnības sajūta abām pusēm. U. Pāvuls stāsta kādu gadījumu, kurš labi raksturo situāciju, kāda varētu risināties starp darba devēju un darbinieku jebkurā uzņēmumā. Darbinieks jautā, vai viņam būs algas pielikums. Priekšnieks atbild, ka par to jāpadomā, – varbūt būs, varbūt ne. Darbinieks klusībā gaida, ka pielikums būs. Priekšnieks izsaka darbiniekam savas gaidas: „Man ir svarīgi, lai jūs 9:00 būtu darbā.” Darbinieks atbild, ka centīsies būt 9:00, bet pie sevis nodomā: „Nu, ne vienmēr sanāk būt laicīgi.” Rezultātā katru nedēļu vienu dienu darbinieks nokavē 5 minūtes, bet viņam tas šķiet sīkums. Savukārt priekšniekam tas sāk kremt, un viņš domā – es taču rūpējos par saviem darbiniekiem, pārku jaunu datoru, domāju, lai darbā būtu ērti

un komfortabli, bet viņš nevar tik vien kā laicīgi uz darbu atnākt! Nav taisnīgi, atliksim to prēmijas izmaksu! Bet darbinieks gaida, kad beidzot būs prēmija un pie sevis domā - es te nāku un strādāju par *tādu* algu, bet prēmijas kā nav, tā nav! Nav taisnīgi!

Ja šo piemēru uzskata par manipulāciju, tad var konstatēt – jā, ar mani manipulē, un tas ir slikti. Bet ko tālāk? Savukārt, ja skatās no taisnīguma principa, tad šajā situācijā var meklēt risinājumus. U. Pāvuls atgādina, ka nevajag aizmirst visvienkāršāko - atklātu sarunu un to, ko organizāciju psiholoģijā sauc par **psiholoģisko kontraktu**. Tas nozīmē, ka vadītājs ar padotajiem ik pa laikam par kaut ko vienojas, katra puse izsaka, ko sagaida no otra un mēģina šīs vēlmes saskaņot. Viena no psiholoģiskā kontrakta būtībām ir tā, ka jārunā par savām vēlmēm. Nepietiek tikai uzburt galvā kaut kādu ainu un gaidīt, kad tas notiks. Katrai pusei ir savas gaidas, par kurām viens otru informē un ik pēc laika pārskata, vai tas ir ievērots, vai kaut kas ir mainījies utt. Parasti tas notiek mutiski ikgadējās pārrunās, reizēm arī tiek noformulēts rakstiskā formā. Galvenā doma ir panākt abpusēju taisnīgumu. Tā rezultātā katrai no pusēm ir motivācija vienam otram labā kaut ko darīt. Ja kāda no pusēm lauž šo kontraktu, otrai pusei automātiski pazeminās motivācija kaut ko darīt. Konstruktīva darbība paredz, ka vadītājs ir saplānojis rīcību, uzdodot sev jautājumu – vai mana rīcība un darbība ir taisnīga?

Izvērtējot līdz šim minēto, jāatzīst, ka manipulācija vai taisnīguma sajūta ir subjektīvi kritēriji, un laikam nekas labāks par sarunu nav izgudrots, lai izvairītos no pārpratumiem, aizvainojuma, savstarpējas neizpratnes – „es teicu vienu, bet domāju citu”. Ir labi, ja apzināties, ka mēs tiekam ietekmēti, un šī ietekme paplašina mūsu viedokli, bet slikti, ja mūs iesaista negodīgā spēlē, ja pret mums izturas netaisni. Mēs katru dienu tiekam dažādi ietekmēti, un tas notiek gan apzināti, gan neapzināti. Reizēm šīs ietekmes mēdz būt pozitīvas, un tad mēs nelietojam vārdu „manipulācija”, jo tas neizklausās labi. U. Pāvuls: „Ja mēs uz manipulāciju skatāmies plašākā, filozofiskā skatījumā, tad jāteic, ka arī I. Ziedoņa dzeja ir manipulācija. Tā ir piesātināta ar vērtībām. Es lasu, un dzeja mani uzrunā: „Kukainīt, re, kā saule spīd!” Tā aizskar kādu stīgu. Diena pēkšņi šķiet skaistāka, bet patiesībā šodien laiks ir apmācies, saules nav, un viss ir slikti. Tas skaistais ir tikai ilūzija, kuru mani radījis dzejolis. Tātad I. Ziedonis ar mani manipulē. Un, ja uz to raugās tā, tad nekam vairs nav jēgas - ne dzīvei, ne komunikācijai, ne dzejai, vispār neko nav vērts darīt, jo tad visu var uzskatīt par manipulāciju.” Ja cilvēkam šķiet, ka uz viņu atstātā ietekme bijusi taisnīga, tad viss ir kārtībā, cilvēks ir ļāvis ietekmēt.

Valdis Svirskis

Visupirms vēlētos teikt, ka manipulācija ir kāda plašāka procesa daļa, kuru saucam par apzinātu mijiedarbību un kuras pamatā ir netieša pieeja. Cilvēks mijiedarboties ar citu tiecas netiešā veidā, atklāti nepaužot savu mērķi panākt noteiktu rezultātu; pie tam tas var nebūt tieši saistīts ar personisko labumu, jo šāda darbība var būt veicama arī cita interesēs, ne tikai pretēji tām, jo sevišķi gadījumos, kad darbības adresāts ir noteiktu rīcībspēju ierobežojošu faktoru ietekmē. Tie varētu būt gan kādas negatīvas īpašības, gan izveidojušās atkarības, gan vienkārši nezināšana un agresīva mulķība. Jāņem vērā tas, ka šādi cilvēki bieži paši tiecas izmantot manipulāciju sevis loloto trūkumu izdabāšanas, ne sevis pilnve-

došanas dēļ. Tie vēlas nepieļaut kvalitatīvas izmaiņas, tiecoties palikt vecajās formās, komforta zonās. Bet tas nav labi, jo, ja putnēns sēdēs visu laiku ligzdā un nemācīsies lidot, tas beigu beigās ies bojā.

To, ko šādā kontekstā dēvējam par manipulāciju, nevar uzlūkot kā viennozīmīgi negatīvu parādību, tik pat labi, kā to nevar uzlūkot arī par optimālu un vēlamu risinājumu. Lai arī manipulācija var būt attaisnojama un efektīva, gadījumos, kad runa ir par aizsardzību, audzināšanu, trenēšanu/mācīšanu – manipulējamā iespēju un apzināšanās paplašināšanu, nevis to bremzēšanu un nomākšanu – piemēram, kādās atsevišķās audzināšanas un terapeitiskās situācijās, tai visbeidzot ir jātiek pārvarētai un jāpāriet atklātā un apzinātā sadarbībā. Vienīgi apzināta un atklāta mijiedarbība piedāvā visstabilāko un visilgtspējīgāko sasniegumu perspektīvu. Jēdzieni *taisnīgums* un *godīgums* ir asociējami tieši ar šo apzināto, atklāto pieeju, kura sakņojas interešu/ vajadzību balansēšanā. Atkāpšanās no šiem principiem var dāvēt īslaicīgus rezultātus, taču ilglaicīga un sabalansēta attīstība nav iespējama uz viltus un netaisnīguma principiem. Cilvēks aizmirst, ka viņa vēlmes un ambīcijas nav viņa dzīves laimes un piepildījuma veicinātāji, ja viņš nejūt vienotību un solidaritāti ar apkārtējiem, tad nav iespējami arī patiesi sasniegumi. Uz patēriņa kāpināšanu orientētā ekonomika ir sevi izsmēlusi, taču sabiedrībā vēl retais par to domā, vēl retais apzinās, cik nopietni izaicinājumi mūs sagaida nākotnē.

Mūsu sabiedrībā taisnīgumu vēl aizvien mēdz interpretēt „pādomiski” : atņemsim, kam vairāk, sadalīsim, kam mazāk; taču šis ir manipulatīvs taisnīgums, jo netiek ņemta vērā darbība, personiskais ieguldījums un tā efektivitāte konkrētajā situācijā. Savukārt nozīmīgākais kritērijs ir tas, vai personības izaugsme un pašaktualizēšanās norit efektīvi, citādi agri vai vēl būs nepieciešams kaut ko atnest, kaut kam pārkāpt pāri. Dilemma, kas labāk - godīgs slīņķis vai strādīgs manipulētājs – atklāj, ka strādīgums un godīgums jeb atklātums un taisnīguma universāla izpratne ir vienlīdz svarīgi un savstarpēji saistīti, jo darbība rosina pieredzi, pieredze kalpo izpratnei, izpratne ietekmē darbības kvalitāti. Klasiskais I. Kanta formulētais ētikas princips – kategoriskais imperatīvs mums saka: rīkojies tā, lai tava rīcība var kļūt par vispārēju standartu ikvienai rīcībai un reizē vēro, lai tavā rīcībā ikkatrs cilvēks ir mērķis, nevis līdzeklis. Ja mūsu darbība ir patiesi ētiska un reizē līdzsvaroti pragmatiska, tad pēc formas manipulatīvi elementi tajā var kalpot citu labumam, taču, ja manipulācija ir pēc būtības pašapliecināšanās veids vai ekskluzīvi savu interešu īstenošana, nerēķinoties ar citu vajadzībām, tad tā agrāk vai vēlāk noved pašu tās lietotāju pie būtiskas personiskās dzīves kvalitātes pazemināšanās; cilvēks izturoties pret citiem kā pret lietām, sāk pats pret sevi attiekties kā pret lietu, un šādā gadījumā mīlestības un laimes pieredze viņam kļūst slēgta līdz brīdim, kamēr nenotiek atbrīvošanās no šādas uztveres un rīcības deformācijas, var teikt, pat atkarības. **BP**

Literatūra.

Reņģe V., Organizāciju psiholoģija. Kamene, 2002

Rakstā izmantoti materiāli no sarunas ar psihologu U.Pāvulu un filozofu V.Svirski



pārdošanas process – vai tā ir manipulācija?

Kas jūs esat? Vai jūs esat videi draudzīgā X veļas pulvera vai ekonomiskā Y lietotājs?

Iedomāsimies situāciju – jums viss ir. Principā. Un tomēr jūs dodaties uz veikalu un pērkat lietas, kuras, iespējams, jums patiesībā nav nepieciešamas. Nebūtu slikti atrast atbildi uz jautājumu: kāpēc tā notiek, kāpēc jūs pērkat?... Jūs esat absolūtā (vismaz jums tā šķiet) saskaņā ar sevi, jūs neesat badā un jums ir puslīdz labas attiecības ar jūsu priekšniekiem, draugiem un radiem – vismaz tobrīd, kad esat veikalā. Jūs neesat saņēmis iznīcinošu īsziņu no labākā drauga, un banka ar jums kā ar klientu ir apmierināta.



Mēs zinām, ka pircēju prāti nepārtraukti tiek ietekmēti. Balstoties uz sen zināmo un zināmā mērā par banalitāti kļuvošu teoriju par vajadzībām, jūs acīmredzami neesat deficitāro vajadzību gūstā. 24. kadrs ir falsifikācija un slepenās zīmes arī...to mēs jau zinām. Tātad – kāpēc jūs turpināt pirkt? Kāpēc jūs nerimstaties un vienkārši nesekojat savam sarakstam, kurā ir dzelžaini definētas jūsu sievas/vīra/bērnu peticīgās vēlmes, un kāpēc jūs nepārstājat alkt pēc kaut kā jauna? Vai jums **liekas**, ka vajag vai **patiešām vajag**?

Galu galā..., kas jūs īsti esat? Kas ir potenciālais pircējs vai patērētājs? Iespējams, vidusšķiras pārstāvis, kurš tiecas pēc ierobežota, bet nodrošināta komforta?

Varbūt jūs kā patērētājs pārstāvat tā saucamo jauno eliti, kura negribīgi lieto televīziju kā informācijas sniedzēju, bet labprātāk uzturas sociālajos tīklos, kur iespējams modelēt savu identitāti?...

vas iespējas un iegūtās preces, ir tie, kuri pārstāv pašu ražošanu – ņemot vērā apjomus. Viens no galvenajiem principiem joprojām ir izmaksu samazināšana visās pozīcijās. Tātad kā pircēji viņi būs vienlaikus izvēlīgi, orientēti uz mērķi un lētumu. Viņi vismazāk sevi pakļauj manipulācijām, jo reklāmas, kas orientētas uz vairumtirgotājiem, ir patiesākas un satur svarīgu informāciju, kura turklāt ir viegli pārbaudāma. Tēraudu nereklamē puskailas pusaudzes.

Jautājumi iedvesmai

Lai rosinātu jūsu iztēli, iedomāsimies, ka mēs varam brīvi uzdot jebkuru jautājumu t.s. mārketinga direktoram. Piemēram, kā var zināt, cik daudz preču ir jāpasūta? Jūs teiksiet, ka tas ir banāls jautājums un ir elementārās plānošanas un tirgus izpētes līmenī. Tomēr preču patēriņu var sašķobīt sociālas svārstības. Kādas tās ir?

Manipulācijas burvīgums un spēks daļēji slēpjas tajā apstākļī, ka pats produkts, ideja, pakalpojums vai process kļūst par daļu no manipulācijas.

Vēlmes radīšana un implantēšana patērētāju galvās ir daļa no procesa, ko mārketinga pētījumos apzīmē ar „situācijas analīzi” un „patērētāju prasību” izzināšanu. Vēlmes radīšana ir priekšspēle pašai precei.

Izvēlieties savu identitāti paši un izveidojiet to! Āķis, uz kura jūs notvers mārketinga profesionāli, būs tas, ka jūsu reālās vajadzības tiks atspoguļotas caur identitātes deficītu kompensēšanu, kas ir ļoti uzkrītoša darbība. Trūkst pašcieņas, tātad stilīgs auto vai mūzika, kura nav nopērkama veikalos, bet tikai lejupielādējama no īpašām vietnēm, ir statusa un identitātes marķieri. Arī vēlme piederēt šai grupai ir manipulācijas rezultāts - piederības apziņa, ko tālāk palīdz uzturēt un kultivēt aktivitātes tīklā. Jūs esat citāds, vērtīgāks, īpašāks...tas ir lielisks pamats manipulācijai.

Lai pārdotu preci, manipulācija ir nepieciešama. Taču atšķirībā no aizlaikiem, kad preces īpašības slavēja vien pašas preces pārdevējs, mūsdienās ir jāpazīst arī pircējs jeb patērētājs.

Paliksim pie domas, ka prece ir un var būt jebkas – arī ideoloģija. Manipulāciju šajā gadījumā var uztvert ar divējādām jūtām, atkarībā no tā, kuru pusi jūs pārstāvat. Ja jūs esat pircējs, jūs tiek manipulēti. Ja pārdevējs – visas jūsu darbības ir orientētas uz preces ražošanu un pārdošanu, un jūs manipulējat ar kādu vai kaut ko. Ņemot vērā to, cik cieši saistīti ir šie procesi – pirkšana un pārdošana vai ražošana un realizācija, jebkura biznesa ideja, pat tāda, kura vēl nav realizēta, ir jāvērtē kā potenciāla prece un jāparedz manipulācijas iespējas. Teiksim tā, tie ir viena un tā paša procesa divi aspekti.

Tirgus ir sadalīts segmentos, kurus pārstāv arī patērētāji. Jāatzīst, ka viskonsekventākie patērētāji/pircēji, kuri skaidri apzinās sa-

Kāpēc atlaižu politika šajā reģionā ir tieši tāda un ne citāda?

Kāpēc tiek ignorēts vietējais ražotājs un kā tiek panākta patērētāja piekrišana pirkt ievestu preci? Kā tiek izlīdzināta disonanse, kura drīzāk ir ētiska? Proti, cilvēks, kurš dzīvo savā valstī, pērkot ievestu preci, pamazām zāģē zaru, uz kura pats sēž, ja vien viņš nav naftas magnāts ar pārredzami nodrošinātu nākotni – ētiskā dilemma ir uz delnas...

Kurš izvēlas un iepērk preces, kas ir banālas un krāsu ziņā šķiet nepieņemamas – tikai mentalitātes dēļ? Vai tie ir citi iemesli? Kādi tie ir?

Vēlmes radīšana

Manipulācijas burvīgums un spēks daļēji slēpjas tajā apstākļī, ka pats produkts, ideja, pakalpojums, process kļūst par daļu no manipulācijas.

Vēlmes radīšana un implantēšana patērētāju galvās ir daļa no procesa, ko mārketinga pētījumos apzīmē ar „situācijas analīzi” un „patērētāju prasību” izzināšanu. Vēlmes radīšana ir priekšspēle pašai precei. Tas ir saistīts process, un mēs nevaram sevi norobežot no informatīvās ofensīvas, kura sākas vēl labu laiku pirms prece vēl ir parādījusies tirgū. Tas, ka jūs šogad izvēlaties zābakus ar smailu vai apaļu purngalu, ir izlēmts jau iepriekš, modes nama un ražotāja gaitēnos – vēl tad, kad jūs turpinājat sajūsmināties par kvadrātveida apaviem.

Viena no interesantākajām manipulācijām ir noteiktā dzīvesstila piedēvēšana jeb brenda attīstīšana, atbalstot vai noraidot noteiktas grupas vēlmes. Nav šaubu, ka pati preces ražošana, tirgi, mērķauditorija, konkurence, citiem vārdiem, pati mārketinga stratēģija ir būtiska, tomēr tās būtiskākā sastāvdaļa ir dzīvesstila propaganda.

Ja jūs gribat piederēt pie snobu kastas, tad jums ir jābrauc ar tādu un tādu mašīnu un jāvalkā noteikta stila drēbes. Manipulācijas palīgīdzeklis ir masu informācijas līdzekļi, kuri pastāv, pateicoties iespējai reklamēt vēlmi un, protams, arī pašu preci. Dzīvesstila modelēšanas procesā piedalās viss... Pat atvaļinājuma maršruts ir prece, ko var pārdot par atbilstošu cenu, ja vien ir piebilde – tas nav maršruts visiņiem, tur jūs nekavēs tūristu pūļi un jūsu mieru netraucēs uzmācīgi apkalpotāji.

Piederības vajadzība un vēlme sevi piesaistīt noteiktai grupai, lai cik iluzora liktos šī piesaiste, ir viens no mārketinga stūrakmeņiem. Vēlme ir aizstājusi vajadzību un vairs nav atpazīstama. Slāpju sajūta ir pazudusi starp diviem minerālūdens nosaukumiem.

Manipulācija no vienas puses ir atzīstama par atbalstāmu darbību, tomēr no otras – tā brīžam zaudē jebkādu ētisku attaisnojumu. Nav šaubu, ka patērētājs ir *jātur pie rīkles*, tomēr daļa no veiksmes ir vismaz daļējs godīgums. Pat patērētāju vidusšķira, kas ir izkopusi zināmas iemaņas preču un pakalpojumu izvēlē, liek lietā savu spēju atpazīt preču zīmes vai pakalpojuma uzticamības pakāpi, kura visbiežāk tiek asociēta ar kvalitāti. Cilvēkiem, kuri cenšas sevi norobežot no vidusšķiras, ir vēl izteiktāka vēlme jau ar savu dzīvesveidu vien paust neatkarību no visaptverošās manipulācijas, kura rada vēlmi, *paskaidro* to ar preci un *piespiež* to iegādāties. Viņi orientējas uz īpašo statusu, kurš iegūstams ar noteiktu preču starpniecību, un tāpēc, kaut gan paši to neatzīst, pārstāv vienu no ietekmējamākajām grupām – viņi gan piedalās vēlmes ģenerēšanas procesā, tomēr arī paši ir manipulācijas sastāvdaļa.

Kur sākas vēlmes veidošana vai manipulācija?

Interesanti būtu noskaidrot, kurā brīdī sākas darbības ar pircēja/patērētāja vēlmēm? Iespējams, ja mēs pieturamies pie klasikas, tad varētu teikt, ka šis process aktualizējas pie tirgus segmentācijas analīzes. Tas ir mērķa tirgus. Ja jūs gribat pārdot savu preci, jums vajadzētu zināt, kas ir gatavs to pirkt. Vai tās ir sievietes vai vīrieši? Varbūt pusaudži ar ciklotimisku noskaņojumu? Ko viņi vēlas? Piederēt? Izcelties? Saplūst ar kopējo masu? Pieteikt sevi kā individuālistu, kuram *jūra līdz ceļiem*? Vai tieši otrādi? Kādu vecuma grupu pārstāv klienti? Vai galu galā tas viss, ko jūs ieguldāt vēlmes radīšanas un veidošanas procesā, nav veltas pūles? Visi šie jautājumi ir jāuzdod jau iepriekš, lai neciestu neveiksmi.

Arī mārketinga stratēģija un biznesa galamērķi ir pakļauti tam, cik labi ir izdevies precizēt situāciju attiecībā pret galamērķiem finanšu jomā. Galu galā ir jābūt skaidrībai par to, ko var iegūt, izplatot attiecīgo preci? Varbūt tā ir iespēja būtiski paplašināt tirgu

un ieviest jaunas idejas? No tā ir atkarīgs veids, kā idejas tiks ieviestas. Citiem vārdiem, pats mārketinga ir manipulatīva sistēma. Reklāmas pasākumi un preču noieta veicināšana iederas šajā sistēmā tāpat kā citi elementi.

Viens no veidiem, kā to izdarīt, ir atlaižu politika. Vidusmēra patērētājs reaģē uz atlaidēm, lāgā nepadomājot, vai informācija, ko viņš saņem un uz kuru paļaujas, ir patiesa. Atlaižu ir šķietami efektīvākā manipulācija, kaut vai tā iemesla dēļ, ka pašu spekulāciju ar cenu, kurai jāsedz visas izmaksas, ieskaitot starpnieku pakalpojumus, pircējs it kā nepamana. Atlaižu brīdī viņš ir atmetis savu skepsi un paļaujas uz pārdevēja dāsnību. Iespējams, lielāka daļa patērētāju reaģē uz atlaidēm ar bērnu dienās izjustu vēlmju piepildījuma izjūtu – man kāds kaut ko dāvina, un tas ir gandrīz par velti. Šī ir visai sena pārdošanas stratēģija, un kā pretmets, loģiski, ir izveidojusies cita – atlaižu netiek piedāvātas vispār un nekad. Slēptās reklāmas saturs it tāds, ka prece ir tik kvalitatīva, ka tā ir savas cenas vērtā. Tiesa, pirms tam ir ieguldīts smags un nopietns darbs preču zīmes radīšanā, bet tas sevi attaisno, vēl jo vairāk, ja biznesa tālejošie mērķi paredz ilgstošu uzskatīšanos tirgū un tālāku preču zīmes attīstīšanu.

Vārdi, zīmes, simboli

Tas, ko jūs gribat pateikt, ir saistīts ar to, kā jūs pasakāt. Reklāmu veidotāji sen ir atskārtuši, ka galvenais ķēdē ir pat ne pircējs, bet viņa pašcieņa...Sieviete, kura pērk krēmu, kas viņai sola ilgstoši nodrošināt jaunību, nedomā tik daudz par savu ādas stāvokli, bet par to, cik pievilcīga viņa liksies vīriešiem un cik sekmīgi varēs konkurēt ar sava vecuma sievietēm. Atcerēsīties, ka jaunība ir preču zīme, kura sniedz labākas iespējas darba tirgū un citas priekšrocības. Asociācijas saistībā ar jaunību tiek kultivētas nepārtraukti. Jūs neatradīsiet īpaši daudz reklāmu, sevišķi attiecībā uz kosmētikas produktiem, kuras netiktu asociētas ar jaunību. Veids, kā potenciālajam pircējam izskaidrot preces nozīmību viņa dzīvē, ir ļoti būtisks. Vislabāk to izdarīt, neaizskarot pašcieņu, vai vēl labāk – to stimulēt. Paļaušanās uz kultūras simboliem ir tikpat efektīva. Efektīvāka par to ir tikai jaunu simbolu veidošana, kas ir cieši saistīta ar stereotipiem. Starp citu, tieši stereotipu laušana, ieviešot jaunu simboliku, ar kuru tiek asociēta prece, ir viena no veiksmīgākajām stratēģijām. Tas sasaucas ar jau iepriekš apspriesto dzīvesstila popularizēšanu – dažkārt preces pieprasījumu tirgū regulē sociālas un kultūrvēsturiskas izmaiņas sabiedrībā.

Piemēram, kaķu barības un šokolādes reklāmas ierunā lielākoties sievietes. Jautājums – kāpēc? Droši vien atbilde ir saistāma ar kultūrvēsturisku stereotipu – kaķis vairāk *piestāv* sievietei, tāpat kā saldumi. Vīrišķību apliecinošs suns, ja vien tas nav neirastēnisks toiterjers, ir vīrieša atribūts. Vīrietim varētu piestāvēt sāļta gaļa, noputējis motocikls un gudra grāmata (vēlams, bieza). Sievietei – skropstu tuša un smalkmaizītes.

Jūs gribēsiet iebilst? Nav jēgas, jo arhetipi ir senāki nekā mārketinga biroju tapetes. Tāpēc samierinieties un izmantojiet to. Gan kā patērētāji, gan kā pārdevēji. BP

Literatūra

Kotler Philip and Kevin Lane Keller (2006), Marketing Management (12 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
Kim J., Wilemon D.(2002) : Accelerating the Front End Phase in New Product Development



Silvija Kārklīņa

Valodu mācību centra valdes locekle

Ar kādām manipulācijām jūs esat saskāries savā biznesa pieredzē?

Savā darba kolektīvā ceru, ka neesmu saskāries ar manipulācijām, jo nejūtos tā, ka mani kāds būtu izmantojis, lai sasniegtu mērķi. Ceru arī, ka tās reizes, kad esmu ieklausījies atšķirīgos kolēģu viedokļos un paklausījusi vienam vai otram ieteikumam, nav uztvertas kā manis ietekmēšana, jo savu izvēli esmu veikusi pati, ticot viņiem un ļaujoties arī uz saviem kolēģiem.

Savukārt pirms nedaudz gadiem jutu, ka dažās valsts institūcijās izteiktie lēmumi un spriedumi attiecībā uz mūsu uzņēmumu bija manipulācija ar konkrēto situāciju. Bet, tā kā esam sastapuši arī godprātīgus un atbildīgus ierēdņus, tad noteikti nevaru šo sajūtu attiecināt uz visām institūcijām.

Kādas psiholoģiskās manipulācijas biznesā ir attaisnojamas?

Samērā bieži var redzēt manipulēšanu, kas balstīta uz emocijām vai savas varas izrādīšanu, īpaši biznesā, kur skaitļi runā savu valodu. Tādēļ gribas, lai visas iesaistītās puses runā skaidru valodu, kas parasti arī notiek, jo cenšos izvairīties no neskaidrības atsevišķu jautājumu risināšanā.

Kādas manipulācijas jūs izmantojat?

Ir jābūt atklātai, bet ir reizes, kad nevaru pārliecināt klientu/partneri par to, ka arī viņam būtu izdevīgi tas, ko piedāvāju, tad nelieli pārspilējumi dod labāku rezultātu. Nezinu, vai to var saukt par manipulāciju, jo savas varas izmantošana tā noteikti nav, bet tas, vai zināšanu izmantošana arī būtu manipulācija, ir diskutējams jautājums.

Kā darbinieki psiholoģiski manipulē ar vadītājiem?

Arī to var just, ja kāds grib uzspiest savu viedokli. Tas parasti tiek veikts uzmācīgā formā. Kolēģis runā vai dara vienu un to pašu, kas ir jāsaprot kā ļoti svarīga lieta viņam vai viņai un acīm redzami prasa citu risinājumu.

Labāk šādu jautājumu risināšanu veikt uzreiz un mēģināt rast alternatīvas problēmai, jo patiesi, ko gan lai kolēģis dara, ja citādkā neesmu viņā ieklausījies?



Kārlis Mikoss,

SEB bankas Biznesa attīstības pārvaldes vadītājs

Vispirms, runājot par dažāda veida manipulācijām vai ietekmēšanas metodēm, jāpdomā, ko vispār ar to saprotam. Manuprāt, manipulēšanu mēs varam definēt kā vēlmi panākt sev labvēlīgu situācijas risinājumu, lēmumu utt., *spiežot* uz otra cilvēka emocionāli nozīmīgiem punktiem. To darot, svarīgi saprast, kādu ietekmi – pozitīvu vai negatīvu – tu atstāj uz otru cilvēku. Savā pieredzē esmu saskāries ar daudz un dažādām metodēm – tā saukto netalantīgo pārdošanu, šantāžu, manas uzmanības noturēšanu ar dažādām metodēm, spekulācijām, salīdzināšanu. Daļu no tām, protams, esmu izmantojis arī savā darbībā.

Manuprāt, vissvarīgākais ir saprast, ko šī manipulācija man vai uzņēmumam dos un vai mērķis attaisno līdzekļus. Kā jau iepriekš minēju, būtiski ir saprast, kāda būs ietekme uz otru cilvēku. Nevaru piekrist, ka mērķa vārdā ir attaisnojami jebkuri līdzekļi, jo pastāv organizācijas reputācijas risks, kas savukārt ietekmē arī uzņēmuma kopējos rādītājus un sabiedrības uzticību. Tāpat neatzistu melošanu vai patiesības izpušķošanu, jo meli ātri tiek atklāti, un mūsdienu biznesa pasaulē stabilai un nopietnai organizācijai ir ļoti svarīga laba reputācija.

Līdz šim esmu strādājis jomās, kas saistītas ar jaunu tehnoloģisku risinājumu vai cilvēkam ne vienmēr uzreiz skaidri izprotamu lietu ieviešanu tirgū. Tāpēc vienmēr būtiski ir bijis pasniegt un *iztulkot* konkrēto pakalpojumu vai produktu klientam saprotamā veidā, radot sasaisti ar viņa ikdienas situācijām. Kā viena no metodēm, ko esmu izmantojis, noteikti ir minama potenciālā klienta uzmanības noturēšana jeb *uzmanības maksājerēšana* un apzināta klienta vēlmju/vajadzību minēšana. Proti, sarunas gaitā tiek uzsvērts produkta vai pakalpojuma labums, ko tas ir devis citiem lietotājiem, kā es kā pakalpojuma sniedzējs esmu kādam atvieglojis darbu, tādējādi ieinteresējot klientu sarunas turpināšanai un viņam nepieciešamo risinājumu pārdošanai.

Man vienmēr ir ļoti veicies ar kolektīvu, kurā strādāju. Kā vadītājs sava kolektīva darbību veidoju tā, lai visiem būtu skaidrs mērķis, ko vēlamies sasniegt, lai katram būtu savs darba uzdevums, par kuru viņš ir atbildīgs. Katram *projekta īpašniekam* ir jāpanāk vēlāmā notikumu attīstība projekta ietvaros. Savā ziņā arī daudzas metodes, kas tiek izmantotas, lai pārliecinātu vadītāju veikt nepieciešamās darbības, var uzskatīt par manipulēšanu, un pret to man nekas nav iebilstams. Protams, nereti notiek arī ar uzņēmuma mērķiem nesaistītu personīgo interešu *lobēšanas pasākumi* - mēģinājumi radīt priekšstatu par savu neaizstājamību, slēpt savu nekompetenci vai neizdarību, aizbildinoties ar līdzjūtību rosinošiem iemesliem u.tml. Arī pret mani šādi *triki* ir mēģināti.

**Edijs Purmalis**

SIA Arčers valdes loceklis

Mēs labi zinām, kas ir psiholoģiskā manipulācija. Tā ir citu cilvēku izmantošana savu mērķu sasniegšanai bez viņa apzinātas piekrišanas. Biznesa ikdienā, it sevišķi strādājot ar cilvēkiem, nākas sastapties ar pilnu manipulāciju buketi, turklāt visos komunikācijas virzienos. Ir nācies gan pašam būt šādu situāciju dalībniekam, gan vērot tās citu cilvēku izpildījumā.

Vārdam „manipulācija” manās asociācijās ir negatīva nokrāsa. Droši vien, ka automātiski prasītos atbilde, ka tās manipulācijas, kuras virzītas pozitīvu mērķu sasniegšanai, ir attaisnojamas, un otrādi. Taču striktu robežu starp šo labo un slikto diez vai var novilkt. Manipulācijas nav vispārīgi jādefinē kā kaut kas slikts. Katrs konkrēts izpausmes gadījums ir jāskata atsevišķi. Taču ir jājūt robeža, kad manipulācijas kļūst par kāda cilvēka uzvedības pamatnormu, vēlmi tādā veidā realizēt savus kompleksus vai tādējādi pazemot savu padoto. Šādas situācijas prasa tūlītēju rīcību, un to atkārtotāšanās ir strikti izskaužama.

Neesmu manipulāciju piekritējs. Esmu par to, ka lietām maksimāli ir jānotiek dabīgi. Tas attiecas uz pilnīgi visu, tai skaitā darbu uzņēmumā. Lai vadītājam ikdienā nebūtu jāpielieto dažādas psiholoģiskas metodes, kā darbiniekus motivēt un, lai darbiniekiem savukārt nebūtu jāmanipulē ar saviem vadītājiem, lai mākslīgi palielinātu savas personības nozīmi uzņēmuma darbībā, vajag vienkārši katrai pozīcijai, darbam un uzdevumam piemēlēt visatbilstošāko cilvēku. Protams, komplektā uzņēmumā jābūt sakārtotai sistēmai ar skaidri definētiem kritērijiem un uz konkrētiem argumentiem balstītai komunikācijas kultūrai. Tad manipulācijas nepieciešamība lielā mērā atkritīs pati par sevi. To, ko es pielietoju ikdienā, es negribētu ierindot manipulāciju kategorijā. Tie ir vairāk vai mazāk uz objektīvas informācijas analīzi balstīti dabiski paņēmieni. Katrs cilvēks ir personība, turklāt atšķirīga, un mums katra individualitāte ir jāiepazīst iespējami labāk. Viens elementārs paņēmiens, ko es pielietoju bieži un kas strādā, ir precīza laika izvēle, kurā brīdī ar kuru cilvēku kādu jautājumu risināt. Piemēram, ja man noteikti ir vajadzīgs labvēlīgs lēmums, tad pie cilvēka, no kā šis lēmums ir atkarīgs, es nekad nevēršos, ja viņam ir slikts garastāvoklis.

Viena no tipiskākajām situācijām - darbinieks nevēlas vai baidās uzņemties atbildību. Pat, ja tas ir definēts viņa amata pienākums. Viņš izvairās no lēmumu pieņemšanas, gaidīdams, lai vadītājs pasaka priekšā. Parasti tad darbinieks nāk pie vadītāja, izklāsta problēmu, un jautā: „Ko darīt?”. Ja vadītājs šajā stresa situācijā apjūk un pārņem pilnībā šīs problēmas risināšanu savās rokās, tad pats vainīgs – viņš ir zaudētājs. Ja vadītājs spēj saskatīt šo manipulācijas situāciju un jautā darbiniekam pretī: „Kādus risinājuma variantus tu piedāvā?”, tad viņš ir uzvarējis.

Vēl viena tipiska situācija - darbinieks nāk pie vadītāja kaut ko lūgt. Piemēram, algas pielikumu. Es lielākoties sliecos atbalstīt šādus lūgumus un cenšos saprast cilvēku vajadzības. Jo nav jau jēgas pilnībā atteikties. Aizvainojumā darbinieks vienalga atradīs veidu, kā neiegūto no uzņēmuma paņemt. Kaut vai darba laikā sēžot internetā, pavadot vairāk laika kafijas vai pīppauzēs, lēnāk strādājot utt. Bet vienlaicīgi es uzstādu arī paaugstinātas papildus prasības viņa veicamajam darbam. Parasti eiforijā, ka ieguvis, ko vēlējis, darbinieks visam piekrīt. Bet es esmu uzvarētājs jebkura iznākuma gadījumā. Ja darbinieks manas paaugstinātās prasības spēj izpildīt, viņš savu algas pielikumu ir atpelnījis. Ja darbinieks tās nevar izpildīt, man ir visi objektīvie argumenti, lai atgrieztos pie viņa iepriekšējā samaksas līmeņa. Viņam nav iemesla apvainoties.



reklamētie produkti vienmēr uzvar!

Mārketinga komunikācijas stūrakmens ir reklāma. Labus reklāmas rezultātus var sasniegt, ja tās pastiprināšanai izmanto citus komunikācijas līdzekļus, veidojot mārketinga MIX kompleksu. Reklāmu mēs pieņemam darbā, precīzi un koncentrētā veidā ieliekot tajā galveno vēstījumu – kāpēc mūsu produkts ir jāpērk, kāds būs pircēja guvums un ar ko produkts atšķiras no konkurējošajiem. Reklāmas uzdevums ir ietekmēt cilvēku apziņu – tātad lielākā vai mazākā mērā veikt manipulāciju. Veiksmīgās reklāmās tiek izmantoti arhetipi, kuru nozīmi visplašāk ir pētījis un analizējis psihoanalītiķis K.G. Jungs.

12

www.biketaxi.de

bike taxi

BERLIN BOSTON CHICAGO LAS VEGAS NEW YORK ORLANDO TOKYO

SEE YOU.

INTERNATIONAL
SHOW
German and English



**BLUE
MAN
GROUP**

BLUEMAX Theater Berlin
Potsdamer Platz

www.bluemangroup.de • Show-Tickets: 0 18 05 / 44 44

Viens no mārketinga komunikācijas stūrakmeņiem ir reklāma. Reklāma dod labus rezultātus, ja tās pastiprināšanai izmanto arī citus jau pieminētos komunikācijas līdzekļus. Veidojot reklāmu, mēs tajā precīzi un koncentrēti ieliekam galveno vēstījumu – kāpēc mūsu produkts ir jāpērk, kāds no tā guvums un ar ko mūsu produkts atšķiras no konkurējošajiem.

Reklāmu mēs faktiski pieņemam darbā un sagaidām no tās mārketinga stratēģisko mērķu sasniegšanu. Reklāmai jāatrisina jautājumi, ko tai esam uzticējuši. Piemēram, palielināt pārdošanas apjomus, veicināt produkta atpazīstamību vai zināšanas par to. Tātad reklāmai ir jāietekmē cilvēka apziņa un jāveic ar to lielākas vai mazākas manipulācijas. Tādēļ reklāmās tiek izmantoti arhetipi, kuru nozīmi visplašāk pētījis un analizējis psihoanalītiķis

līmenī afekta un arī emociju būtība nav izprotama – to saknes meklējamas individuālajā, no apziņas izstumtajā saturā un, iespējams, arī arhetipiskā manifestācijā. Tādēļ, reklāmā izmantojot arhetipus, ar to iespējams uzrunāt cilvēku zemapziņu.

Mūža nogalē K.G.Jungs atkal un atkal brīdināja, ka tieši cilvēka apzinātā nevēlēšanās atzīt (kur nu vēl iepazīt!) savas esības tumšo ēnas pusi izraisījusi divus pasaules karus un var pat beigties ar kodolkatastrofu. Visu to, ko subjekts attiecībā uz sevi atsakās atzīt, K.G.Jungs personificē kā Ēnu. Gan mārketinga dižgari, gan vienkārši mārketinga speciālisti daudz ir strādājuši un strādā tieši ar cilvēka Ēnu. Uz to balstītas visas reklāmas ikonas un leģendas, sižeti un dramaturģija, piemēram, *Marlboro* cigarešu reklāmu kovboja tēls.

Ja cilvēks nevēlas iepazīt savu Ēnu, tad ar viņu ir ļoti viegli manipulēt. Viens no agresīvākajiem manipulatoriem ir reklāmas. Liela daļa cilvēku depresiju un stresu mazina iepērkoties, ēdot saldumus. Reklāmas ir tas spēks, kas viņus pārliecina, ka tieši tā ir jāīrkojas, lai uzlabotu savas dzīves kvalitāti: „Ja ir Martini, tad ir ballīte! Ja nav Martini, tad nav ballītes!”.

K.G.Jungs.

K.G.Jungs uzsvēra, ka arhetips ir psihiķa orgāns, ar ko apveltīti visi cilvēki. Viņš uzskatīja, ka psihe un tās struktūra ir pietiekami reāla. Psihiķa darbība pārvērš materiālus objektus psihiķa tēlos. Psihe uztver nevis viļņus, bet skaņas, nevis viļņu garumu, bet krāsas. Apkārtējā pasaule ir tāda, kādu mēs to redzam un saprotam. Pasaulē visas lietas var saskatīt, sajūst un saprast dažādos atšķirīgos veidos.

Kolektīvās bezapziņas komponenti vai arhetipi-simboli nav statiski stingumi – tie atrodas pastāvīgā dinamikā un transformācijā. Savukārt cilvēka individuālā pārliecība un uztvere ir tieši atkarīga no viņa dzīves pieredzes. Šo pieredzi daļēji racionālā līmenī pārstāv atmiņa, bet neapzināti dzīves pieredzi iespaido emocijas un afekti.

Atmiņa reproducē pārdzīvotā saturu un nospiestos vai atņemtos individuālās bezapziņas komponentus. Šie bezapziņas komponenti ar aktīvu iedarbību var mainīt cilvēka viedokli vai pārliecību. Domāšanu un darbību pavada (un bieži vien arī iespaido) subjektīvas reakcijas, ko K.G.Jungs dēvē par subjektīviem komponentiem. No vienas puses skatoties, emocijas un afekti ir pieredzes rezultāts, jo tie parāda psihiskus *ievainojumus*. Operatīvā

K.G.Jungs kā mītu uzlūkoja arī pats savu dzīvi. Daudzas viņa idejas joprojām ir aktuālas – gan viņa agrīnās atklājumus par psihiskajiem kompleksiem un uzvedību, gan mūža nogalē paustās drosmīgās atziņas par cilvēka transcendentu saikni ar laiku, telpu un kauzalitāti. Z. Freidu un K.G. Jungu vienoja atklājumi un atziņa, ka ikvienam cilvēkam piemīt bezapziņa, kas apspiež apzinātos emocionālos stāvokļus. Jungs atklāja, ka mākslai, kas runā simbolu valodā, piemīt milzīgs potenciāls. Reklāma arī ir mākslas veids un plaši izmanto arhetipus tāpat kā jebkura cita mākslas joma.

K.G.Jungs uzskatīja, ka likt cilvēkam satikties vaigu vaigā ar viņa Ēnu nozīmē parādīt viņam viņa gaismu. To var izdarīt ar terapijas palīdzību. Savukārt, ja cilvēks nevēlas iepazīt savu Ēnu, tad ar viņu ir ļoti viegli manipulēt. Viens no agresīvākajiem manipulatoriem ir reklāmas. Liela daļa cilvēku depresiju un stresu mazina iepērkoties, ēdot saldumus. Reklāmas ir tas spēks, kas viņus pārliecina, ka tieši tā ir jāīrkojas, lai uzlabotu savas dzīves kvalitāti: „Ja ir *Martini*, tad ir ballīte! Ja nav *Martini*, tad nav ballītes!”.

Liela loma sabiedrības uzskatu veidošanā ir kolektīvajai bezapziņai. K.G.Jungs uzskatīja, ka mūsu personiskā psiholoģija ir tikai plāna kārtiņa, vilnītis uz kolektīvās psiholoģijas okeāna virsmas.

Visspēcīgākais faktors, kas ietekmē visu mūsu dzīvi, veido mums pazīstamās pasaules virskārtu un rada vēsturi, ir kolektīvā psiholoģija. Šo kolektīvo psiholoģiju vada gluži citādi likumi nekā tie, kuriem ir vara pār mūsu individuālo apziņu. Lielākā un izšķirošā vara pieder arhetipiem. Nevis mūsu personiskā prāta darbība un intelekts, bet gan tieši arhetipi ir tas spēks, kas izraisa notikumus. Cilvēku likteņus izšķir arhetipiskie tēli. Tādēļ tos plaši izmanto reklāmās. Mītos, leģendās, reliģijās un pasākās parādās mūžīgie simboli, piemēram, krusts, falls, čūska, pūķis, mandala, ūdens, uguns, saule, tēvs, māte, varonis, skaistule un ļaundaris.

Bezapziņa jeb arhetipu kopums ir visas cilvēces pieredzes uzkrājums kopš senlaikiem. Tomēr šo kopumu nevar salīdzināt ar vecu, novārtā pamestu mantu kaudzi. Tā ir dzīva reakcija un iemaņu sistēma, kas neredzama veido indivīda dzīvi. Šī sistēma ir jo ietekmīgāka tāpēc, ka ir neredzama. Tas nav tikai kāds milzīgs senvēstures aizspriedums un vēsturiski *a priori* nosacītu priekšstatu krājums – tas ir arī visu instinktu avots, jo arhetipi ir tikai veidi, kādos instinkti *iemiesojas*. No šī dzīvā instinktu avota plūst viss, kas ir radošs, fasciējošs un vilinošs. Tāpat bezapziņa ir ne tikai vēstures mantojums, bet arī visu radošo impulsu avots. Arī reklāma ir radošu ideju veidots produkts.

Apzinātais Es ir tikai viena cilvēka veseluma daļa. Bieži vien ietvert indivīda garastāvokli intelektuālā interpretācijā, pamatot to ar objektīviem faktiem, argumentēt indivīda izvēli vai izprast viņa rīcības un reakciju iemeslus nav iespējams. Tos var izprast un izziņāt tikai psihoanalīzes procesā. 19. gs. otrajā pusē Z. Freids piedāvāja analizēt psihi, ņemot vērā tās neapzināto daļu – bezapziņu. Pēc Freida teorijas, bezapziņas saturs ir indivīda instinkti, kas neapzinātā veidā ietekmē visu cilvēka psihi funkcionēšanu un līdz ar to viņa dzīvi un izvēles. Tādēļ arhetipi un mīti darbojas neklūdīgi un precīzi, jo tie palīdz radīt spilgtu dramaturģiju. Mīti un pasakas mūs pavada kopš bērnības. Cilvēki visos laikos ir mīļējuši dramaturģiju. Interesanti sižeti piesaista uzmanību, ar to tēliem mēs identificējamies un, tā visa iespaidoti, pieņemam lēmumus un rīkojamies.

Personāži reklāmā

Vieni no tradicionālākajiem reklāmu personāžiem ir Varoņi, Ļaundari, Skaistules un Palīgi. Māte tīrīšanas līdzekļa reklāmā arī ir Varonis, jo zina, ar kādu tīrīšanas līdzekli iznīcināt miljoņiem vīrusu un baktēriju. Reklāmas sižeta līnijā Varonis vienmēr saņem vai iegūst burvju līdzekli, ar kuru nogalināt Ļaundari. Par balvu varonis saņem Skaistuli, kas var būt gan veselība, gan labklājība vai citas lietas. Traips Ļaundaris var būt milzīgi liels, melns un trekns, bet Varone un Skaistule mājsaimniece to iznīcina, jo viņai taču ir burvju līdzeklis. Ikvienai mērķauditorijai ir savi Varoņi ar atšķirīgiem psiholoģiskiem raksturojumiem.

Kas tad ir Varonis? Varoņi ir cieši saistīti ar kultūru, kāda dominē sabiedrībā, mērķa grupā vai tirgus segmentā. Varonis ir pozitīvais personāžs – enerģisks, stiprs, fiziski spēcīgs, ar augstu morāli, vienmēr gatavs cīnīties ar ļaunumu. Semantiskā izpratnē par Varoni ir šāda: avantūrists, čempions, cīnītājs, iekarotājs, pa pusei Dievs, paraugs, skatuves zvaigzne, ideāls, lauva, mocēklis, valdnieks, svētais, šarlatāns, pētnieks, spēlmanis, klaidonis, ceļotājs, bruņinieks, pirāts, romantiķis, kareivis, kaskadieris, biznesmenis, svarīga un sabiedrībā pazīstama persona, personība, spīdekls, magnēts, aizstāvis, skaistuma etalons, vienmēr un vi-

sur pirmais. Kā Kitekatuss kaķu barības *Kite Kat* reklāmā – īsts Džeimss Bonds!

Arī pret Varoņa ārieni ir zināmas prasības. Varonim ir jābūt skaistam un fiziski spēcīgam, lai pretējais dzimums nespēj viņam pretoties. Psiholoģiskās Varoņa vīrieša iezīmes ir šādas: tipisks vīrietis, gatavs riskēt, būdams Visuma daļa, absolūts ideālists, nemeklē pašlabumu, drosmīgs un gatavs upurēties. Tomēr Varonis ir arī pragmatisks un egoistisks, pārvalda dažādus ieročus un tehniku, viņš ir cīņu mākslu lietpratējs, spēj pārvarēt visus šķēršļus un ir cietis no Ļaundariem. Varonis vai Varone droši dodas pretī Ļaundarim, neskatoties uz vislielāko risku!

Varoņmītu nozīme mārketinga komunikācijās

Daudzās reklāmās tiek izmantoti spēka arhetipi, un tajās darbojošās personas vai izmantotie tēli ir Varoņi. Varoņi efektīvi iedarbojas uz cilvēka apziņu – vai nu mēs to gribam atzīt vai ne, taču katrs cilvēks vēlas būt ievērots un īpašs, ikviena zemapziņa glabā varenuma apziņu un cēluma jūtas. Ja nevaram to visu realizēt dzīvē saviem spēkiem, tad reklāma piedāvā mums viegli un vienkārši atrisināt šo problēmu, nopērkot kādu lietu.

Vairumā gadījumu cilvēka domāšana ir virzīta uz fantāzijām – tāpat uz mazāk racionālu, nekā mītisku dzīves uztveri. Mēs nepārtraukti apņemamies atrisināt kādas konkrētas problēmas savā dzīvē, taču tikpat aktīvi atliekam to risināšanu uz nākamo nedēļu, nākamo mēnesi un tā tālāk. Saņemties risinājumam ir grūti, tādēļ mēs turpinām ēst kūkas un smēķēt. Mums piemīt arī īpašība interpretēt notikumus no sava Ego vai varenuma viedokļa – tieši šī iemesla dēļ cilvēkiem patīk mīti. Īpaši spilgti varoņmīti tiek izmantoti politikā, žurnālistikā un sabiedriskajās attiecībās. Varoņu tēli ir mūsu mītiskās domāšanas turpinājums. Tie ir kā titāni, kas uz saviem pleciem tur zemeslodi.

Vēl svarīgāka patriarhālajā kultūrā ir vara. Vara un panākumi ir saistīti ar seksu un pat ar vardarbību. Spēks par vērtību uzskata varu pār visu un spēju pakļaut visu. Jo sliktākas un neveiksmīgākas partnerattiecības cilvēkiem ir dzīvē, jo svarīgāka viņiem ir subordinācija un centieni pakļaut citus. Mēs visi vēlamies būt novērtēti un cienīti.

Arī mūsdienu literatūrā ir tā – jo vairāk grāmatā ir no mītiem, jo ātrāk šis darbs tiek ekranizēts. Ne velti ir radies teiciens – pacienties izlasīt grāmatu pēc iespējas ātrāk, kamēr Holivuda vēl nav uzņēmusi par to filmu!

Mītos tēli ir ikoniski. Faktiski tie ir stāsti par dieviem un varoņiem. Mīti palīdz mums emocionāli un racionāli izskaidrot dzīvi. Tie ir stāsti, kas, izmantojot tēlus, izskaidro kultūras struktūras, attiecības starp cilvēkiem un attiecības Cilvēks – Visums, kas balstās uz pirmatnēju spēku. Mīti vienmēr sniedz dziļu, neapzinātu, emocionālu pārdzīvojumu, jo tajos ir spēcīga dramaturģija. Visbiežāk reklāmās tiek izmantoti šādi mīti:

- Kosmiskie – par Visuma un pasaules rašanos.
- Austrālie – par sauli, mēnesi un dažādām planētām. Tos izmantojot, reklamdevējs apgalvo, ka pirms viņiem un viņu piedāvātā produkta pasaulē valdīja tumsa un haoss. Tieši viņi kā Dievs radīja savu produktu un līdz ar to darija galu šai tumsai un haosam.
- Antropoloģiskie mīti, kas izskaidro, kā radās pirmie cilvēki – atdaloties no totēmiem, no citiem dzīvniekiem, attīstoties no pirmatnējām dzīvām radībām, rodoties no zemes, ko-

kiem u.tml.

- Mīti par iznīcināšanu - mācība par pasaules galu.
- Mīti par jaunu dzimšanu un atdzimšanu.
- Mīti, kas saistīti ar dabas cikliem. Pārsvārā reklāmās tiek izmantoti mīti, kas saistīti ar pavasari un vasaru, jo šie gada-laiki ir saistīti ar optimismu un dzīvesprieku.

Mītu Varonis ir drosmīgs, stiprs, cēlsirdīgs un pa pusei Dievs. Varoņa galvenā funkcija ir uzturēt kārtību pretstatā haosam. Varoņmīti stāsta par Varoņu dzīvi, varoņdarbiem, nāvi un par to, kā viņi apprec skaistas Princeses.

Reklamējamie produkti vienmēr uzvar! Tie uzvar ar savu mistisko Varoņu un Skaistuļu palīdzību. Piemēram, politiskajā reklāmā – tās varoņi, nākamie politiķi, ir Varoņi, kas upurējas un ir *gatavi mirt*. Arī reklāmas gluži kā mīti balstās uz pretstatiem: balts – melns, tuvu – tālu, labi – slikti, auksts – karsts, saule – mēness, vasara – ziema, spēks – vājums, gaisma – tumsa utt.

Mīti reklāmā ļauj piepildīties sapņiem

Katra cilvēka sapnis ir dzīvot laimīgi, pārticīgi un būt mīļētam. Reklāmā prece kļūst par līdzekli cilvēka mērķu sasniegšanai, tāpēc precei jāpiešķir psiholoģiskas īpašības. Mārketinga guru Kotlers, plānojot mārketinga komunikāciju, iesaka veidot vairākus psiholoģiskos aplūkus vai cilpas, kurās patērētājam iekrist. Pirmā no šīm cilpām ir preces atslēgas jeb psiholoģiskās īpašības. Viens no firmas *Revlon* vadītājiem ir teicis: “Rūpnīcā mēs ražojam kosmētiku, bet veikalos pārdodam cerības un sapņus.”

Pārējās mārketinga komunikācijas cilpas ir saistītas ar pārdošanu un papildinošajiem raksturlielumiem – preces piegādi, uzstādīšanu, apkalpošanu un garantijām. Gan veidojot reklāmu, gan attīstot citus mārketinga komunikācijas līdzekļus, ir jābalstās uz faktoriem, kas produktam piešķir psiholoģisku raksturojumu un rada tā psiholoģisko vērtību.

Psihoanalītiķi, sākot ar Freidu, pasaulei ir devuši atziņu, ka divas būtiskākās lietas cilvēkam ir baudas gūšana un valdīšana. Uz šīm divām lietām balstās arī reklāma, jo tas ir veids, kā uzrunāt cilvēka zemapziņu.

Neofreidisti uzskata, ka vēlme valdīt ir vēl spēcīgāks motivators par seksuālas baudas gūšanu. Cilvēks vēlas, lai viņam būtu vara, jo gandrīz vienmēr ir nemierā ar to, kādus kauliņus dzīve viņam ir izmetusi. Tādēļ cilvēki pērk preces, kas var paplašināt viņu dzīves telpu. Lielas mašīnas norāda uz varu un spēku, bet veca mašīna it kā pazemina personības vērtību. Pasaulē daudzi pircēji priekšroku dod *Esso* benzīnam, jo reklāma saka, ka tajā ir “maksimālais spēks”.

Uz valdīšanu virzītajos reklāmas ziņojumos izcelts intelektuālais vai fiziskais spēks, reliģijas vai ateisma spēks, matriarhāta vai patriarhāta spēks, morālais vai amorālais spēks, politiskais spēks, ideoloģijas spēks, tehnoloģiju spēks, kara spēks, dabas spēks, nedabiski radies spēks, administratīvais spēks, naudas spēks, informācijas spēks, zināšanu spēks, radošais potenciāls kā spēks un fiziskais skaistums kā spēks. No šī saraksta secinām, ka spēks nenozīmē tikai fizisku spēku. Spēka un varenības arhetipisko formu ir daudz.

Reklāmas ziņojums jeb „No kā sākas reklāma”

Ziņa, ko reklāmā nodod konkrēts simboliskais tēls jeb arhetips, ir galvenais motivators cilvēkam, kurš to noskatīties. Teksts vai

vēstījums reklāmā ir atslēgas faktors. Mēs esam noguruši no pasaulē valdošās milzīgās informācijas gūzmas. Ja Varonis vienkārši, skaidri un saprotami pasaka mums priekšā, kas mums darāms, lai mēs kļūtu laimīgāki, mēs to labprāt pieņemam. Reklāmas efektivitātei ir svarīgas daudzas lietas – reklāmas tēli, sižets, dramaturģija un kreatīvais risinājums. Tomēr pats svarīgākais ir ziņojums. Reklāmas panākumus nosaka tas, cik pareizi izveidots, precīzs, trāpīgs un saprotams ir tās ziņojums.

Lai izdomātu šādu ziņojumu, jāņem vērā divas atziņas. Lielākā daļa patērētāju neapzinās savus patiesos motīvus. Efektīvam ziņojumam reklamējama produkta ir precīzi jāpozicionē un jāpasniedz kā cilvēka dzīves mērķis. Piemēram, jauna panna ir nepieciešama, jo tā nodrošina ģimenes laimi, atspoguļo īpašnieces sievišķību vai arī var būt priekšmets, kas ļauj atbērties. Tieši šis ir ziņojums, kas jānodod patērētājam, bet nevis tas, ka panna domāta ēdiena pagatavošanai.

Ziņojuma galvenā doma par to, ko gūs produkta pircējs, var būt, piemēram, šāda: apetīte, garša, veselība, baiļu novēršana, humors, drošība, tīrība, seksuāla pievilcība, panākumi sabiedrībā, ambīcijas, personīgais komforts, tuvinieku aizsardzība, atzišana un prestižs sabiedrībā, tas, ka tevi pieņem kāda sociāla grupa, lepnums, mājas komforts, izklaides, ienākumi, stilīgums, efektivitāte, iespēja ietaupīt, izvēles iespējas, kopīgas intereses u.c.

Ideāla reklāmas ziņojuma kritēriji

Solījums. Potenciālajam pircējam viņa mērķu sasniegšanai vēlams solījums, jo cilvēks pirms pirkuma izdarīšanas jautā: “Ja es to nopirktu, kas man par to būs?”

Lakonisms. Ideāli, ja produkta pozīciju raksturo viens vai divi vārdi, piemēram, “drošākā automašīna”.

Pārsteiguma moments. Visiem ēdieniem jābūt garšīgiem, visiem apaviem jāder, visiem apkures katliem ir jāsilda, bet kas solījumā ir tas unikālais, lai varētu izcelt šo produktu un pievērst tam uzmanību?

Jauna, nezināma, neparasta informācija. Piemēram, cilvēki dzer pienu tādēļ, ka pēc piena citi ēdieni šķiet garšīgāki. Mājdzīvnieki aizvieto ģimeni.

Reklāmas ziņojums sniedz atbildi uz jautājumu: “Nu un tad?” Piemēram: “Mēs jums piedāvājam ...!” Pircējs: “Nu un tad?” Pārdevējs: “Tas izglābs jums dzīvību!” Pircējs: “Es ņemšu divus!” Ziņojums sniedz atbildi uz kādu no sekojošiem jautājumiem: Kāda vērtība ir jūsu produktam? Piemēram, pazīstama zīmola apavi par zemāku cenu. Ar ko produkts atšķiras no konkurentu produktiem? Piemēram, divreiz vairāk vitamīnu.

Reklāmas ziņojuma patiesums. Šodien mēs neticam ne politiķiem, ne garīdzniekiem. Kāpēc lai mēs ticētu reklāmas ziņojumam? Jāsniedz neapgāžami pierādījumi par produkta vērtību. Piemēram, zinātnieki ir atklājuši, ka...

Aktualitāte mērķa tirgum. Piemēram, vecākiem teiksim, ka rotaļlieta ir izglītojoša un attīstīs bērna spējas, bet bērniem – ka tā sagādās lielu jautrību. Katrai mērķa grupai ir savas atšķirīgas vēlnes un vajadzības.

Labs reklāmas ziņojums darbosies ilgi un morāli nenovecos. Tam jābūt piemērotam dažādiem un atšķirīgiem medijiem.

Dramaturģija

Efektīva reklāma noteikti izceļas ar dramaturģiju. Dramaturģiju

rada spriedzes situācija – draudi, konflikts, krīzes, katastrofas un kaislības, kas uzrodas un attīstās. Reklāmā jābūt kulminācijas momentam, kam seko laimīgs atrisinājums. Tam visam jānotiek kā dzīvē un pat vēl spilgtāk. Drāma - tā ir pati dzīve!

Cilvēkiem patīk televīzijas ekrānā vai uz skatuves skatīties uz sevi no malas. Slavenais režisors Alfrēds Hičkoks ir teicis, ka drāma ir dzīve, no kuras izņemts viss garlaicīgais. Veiksmīgā reklāmā gluži kā filmā tiek izmantoti asi konflikti, jo cilvēks jāuzrunā emocionāli dažu sekunžu laikā. Varoņa nonākšana dramatiskā situācijā nozīmē, ka vides un notikumu spiediens ir spēcīgāks par personāža spējām, bet tad ar reklamējamā burvju līdzekļa palīdzību viņš to visu pārvar.

Visas banālās dzīves situācijas kļūst dramatiskas, ja mēs tās uzveram kā risku (iespēja nokļūt pie zobārsta, braukt sabiedriskajā transportā), konfliktu, negaidītas pārmaiņas vai grūtības, kaislību uzliesmojumu, situācijas, kas izjauc dzīves harmoniju un līdzsvaru, viltību un spēku, draudus. Piemēram, situācija var būt draudi pašcieņai, tā var būt profesionāla izgāšanās, fiziska ļaunuma nodarīšana, nāves draudi, draudi ģimenei, draudi daudziem cilvēkiem, draudi pasaulei u.c.

Konflikts ir cīņa starp diviem pretējiem spēkiem. Lai radītu intriģējošu sižetu, jāatrod konflikts – cīņa starp labo un ļauno vai citiem pretējiem spēkiem. Konflikts jāattīsta līdz augstākajam spriedzes punktam un tad negaidīti jāatrisina. Kulminācija ir šis augstākais spriedzes punkts. Tas ir brīdis, kad Varonis uzvar un Ļaunums vai Ļaundaris tiek sodīts.

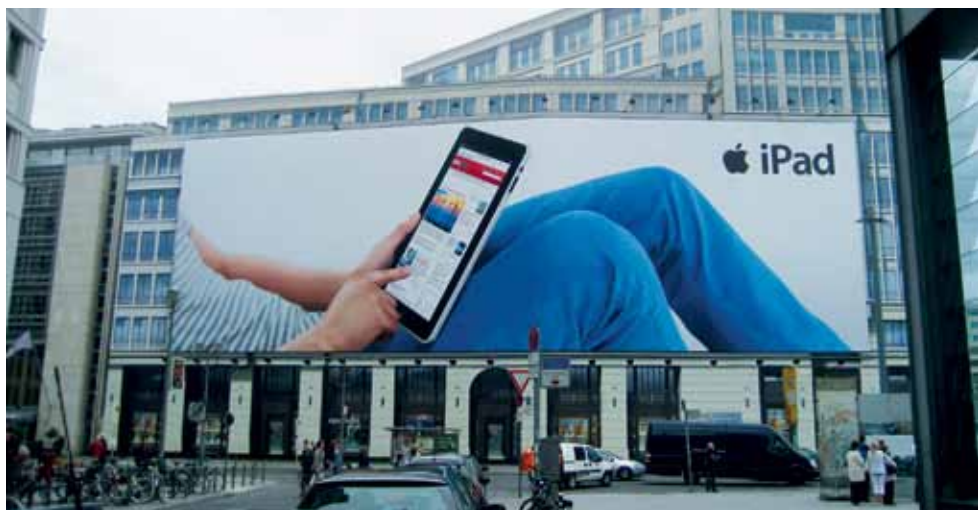
Arī politiskajā komunikācijā un PR akcijās tiek plaši izmantotas mītisko varoņu idejas, sižeti un aspekti:

- Varoņi pašizliedzīgi cīnās pret Ļaundariem – ārējiem vai iekšējiem, politiskiem un ekonomiskiem vai pat ne uz šīs Zemes mītošiem;
- nepārtrauti meklē Svēto Grālu – maģisku lietu, kas izglābs nāciju;
- nepārtraukti iedveš ideju par jaunu sākumu, jo viss vecais ir satrunējis un nu ir pienācis laiks jaunajam;
- aktīvi tiek izmantots mīts par maģiskām burvju spējām, ar kurām tiks uzveikti ienaidnieki;
- Varoņa personībā ir vairākas spilgtas šķautnes, viņš ir atšķirīgs no pārējiem, noteikti rūpējas par vājākajiem, viņš ir spēcīgs, ārēji pievilcīgs vai pat skaists – bijušais desantnieks vai Holivudas zvaigzne.

Mārketinga komunikācijas

Reklāma ir veiksmīga, ja tiek izmantotas psihoanalīzes, psiholoģijas un sociālpsiholoģijas atziņas. Saskaņā ar A.Maslova vajadzību hierarhijas piramīdu zemākais līmenis, kurš ir visplašākais un universālākais, sastāv no biogēnas dabas motīviem. Tā ir dzīvības procesu nodrošināšana, kā arī tieksme un vajadzība pēc ēdiena, dzēriena, miega un veselības. Šajā līmenī darbojas arī sekss un dzimtas turpināšanas problēmas. Visi šie motīvi ir universāli un starptautiski, tāpēc to izmantošana reklāmā tiek plaši izmantota un dod labus rezultātus. Biogēnie pirmie motīvi reklāmā tiek izmantoti kā līdzekļi kontakta veidošanai ar patērētāju.

Nākamais līmenis ir sociālie un sociālpsiholoģiskie motīvi. Tie atspoguļo tieksmi izjust sevi kā piederīgu noteiktai sociālajai grupai. Cilvēks tiecas pēc cieņas un mīlestības gan vispār, gan šīs sociālās grupas ietvaros. Ļoti bieži sociālie motīvi, piemēram,



“es neesmu sliktāks par citiem”, darbojas spēcīgāk nekā biogēnās dabas faktori.

Sociālā psiholoģija ir psiholoģijas apakšnozare, kas nodarbojas ar cilvēka sociālo izpausmju pētīšanu sociālā mijiedarbībā. Tā pēta indivīda un grupu mijiedarbības cēloņus trīs līmeņos:

- individuālajā – cilvēka ievirzes, vērtības, ieradumi un sociālais Es;
- starppersonu – cilvēku saskarsme, sociālās lomas un mijiedarbība;
- grupas – mazās grupas, lielā grupa un to dinamika.

Grūti atrast tādas sociālās psiholoģijas atziņas un fenomenus, ko nevarētu izmantot reklāmā. Piemēram, savstarpējās apmaiņas princips, ko var dēvēt arī par pateicības jūtām. Šis princips pazīstams visās sabiedrībās un ir fenomens – norma, kas cementē jebkuru sabiedrību. Ja neizrādīsim pateicību saviem vecākiem, skolotājiem, ārstam, kas glābis dzīvību – mēs būsim bezsirdīgi, nepateicīgi. Savstarpējās apmaiņas princips ir dziļi iesakņojies mūsu apziņā, jo mēs visi esam pakļauti socializācijas procesam. Savstarpējās apmaiņas princips garantē mums sava veida balvu, atlīdzību par dāvanām, ielūgumiem, apsveikumiem svētkos un jubilejās. Saņēmi bezmaksas reklāmas paraudzīņu – tagad ej un nopērc! Tieši tāpat darbojas arī degustācijas.

Parāds ir jāatmaksā - tā mēs esam mācīti no bērnības. Tie, kas tikai ņem un neko nedod pretī, sabiedrībai asociējas ar negatīvo. Pat nelūgts pakalpojums rada vēlmi izrādīt pateicību. Sociālais spiediens deklarē – „ja esi paņēmis, tad tavs pienākums ir atmaksāt par labvēlību. Tas ir pat zināms stress - būt kādam parādā. Un mēs atlīdzinām, vēlēdamies atbrīvoties no šīs parāda sajūtas. Šī paša principa dēļ mēs darām to, ko citos apstākļos pat netaisītos darīt. Uz to balstās arī atlaižu sistēma – mēs sniedzam jums atlaidi, tāpēc esiet nu pateicīgi un kaut ko nopērciet. Un cilvēki pērk! Pat pavada nakti lielveikalā, ja šī unikālā iespēja tiek dota. Pašu reklāmu arī var uzskatīt par sociālpsiholoģisku fenomenu – cilvēki, kas paši ir pircēji un patērētāji, manipulē ar citiem cilvēkiem, kas ir preces ražotāji, lai iegādātos reklamējamos produktus. Mūsdienu informatīvā sprādziena apstākļos mums pietrūkst laika izvērtēt, vai prece mums ir reāli nepieciešama. Tāpēc mēs vadāmies no reklāmu ieteikumiem, kas savukārt reklāmai rada visplašākās iespējas manipulēt ar mūsu apziņu. BP

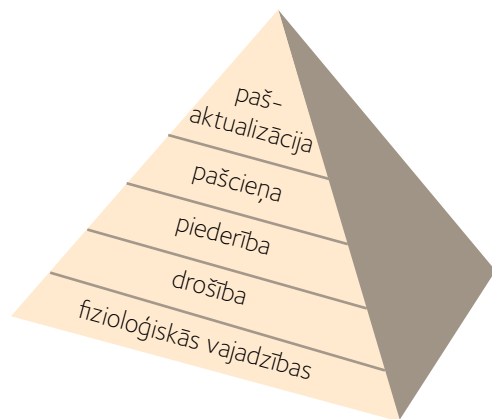


veiksmīga biznesa atgriezeniskā saite

Klientu apmierinātība ir veiksmīgi organizēta biznesa atgriezeniskā saite. Starp piedāvātāju un patērētāju veidojas savdabīga komunikācija, kurā visi posmi nemaz nav tik viegli atpazīstami. Tādejādi uzņēmējam rodas priekšstats par biznesa procesa galaprodukta kvalitāti klienta vērtējumā. Tomēr rodas jautājums, vai klienta apmierinātība ir būtisks pakalpojuma kvalitātes kritērijs? Nereti sabiedrībā atšķirīgi jēdzieni saplūst viens otrā, tādējādi transformējot savu sākotnējo būtību. Lai gan kvalitātes topā pārliecinoši uzvar nopelnītais naudas daudzums, ne mazāk svarīga ir klientu vēlme un gatavība tērēt naudu ilgtermiņā atkal un atkal. Iespējams, ka otrais ir daudz nopietnāks konkurents pirmajam, nekā pirmajā mirklī šķiet.



Kas cilvēkā rada vēlmi pirkt to vai citu preci un pakalpojumu? Droši vien nepieciešamība piepildīt savas vajadzības. Cik lielā mērā mēs apzināties savas vajadzības, vai mums patiešām ir nepieciešams tas, ko mēs uzskatām par nepieciešamu? Savukārt no pārdevēja viedokļa būtiski saprast, kā patērētājā aktualizēt to vai citu vajadzību, lai bizness attīstītos. Ja vajadzības nav, tad tā ir jārada, ja vajadzība ir, bet nav pietiekami aktuāla, tā jāaktualizē, pretējā gadījumā produktam vai piedāvājumam peļņas gūšanas vērtība mazinās. Ja analizē pārdošanas shēmu un klientu vajadzību manipulāciju sakarības, tad objektivitāte ir grūti rodama. Tomēr atziņa, ka cilvēks tiek izmantots kā patērētājs, neliecina par brīvu un apzinātu klienta izvēli. Interesanta ir cilvēku izvēles argumentācija: „Tas ir visiem, tāpēc pārku.” „Akcijas preces ir lētākas, tas ļauj ietaupīt”, „Es to gribu, man tas patīk.” „Es varu to atļauties.” „Sabiedrības gaidas pieprasa, lai es to pārku.” „Atbalstu vietējos ražotājus.” „Nespēju pateikt „nē” uzbāzīgam pārdevējam.” „Iespējams, ka noderēs nākotnē.” „Īpaši nevajag, bet tā ir iespēja dabūt uzlīmi.” „Bez tā nav iespējams iztikt.” u.c. Šie motīvi, lai gan dažādi, tomēr ir cilvēcisku vajību piesātināti.



Labi zināmā A. Maslova vajadzību piramīda atspoguļo dažādus vajadzību līmeņus, sākot no zemākajām jeb fizioloģiskajām, beidzot ar augstākajām – pašrealizācijas vajadzībām. Daudzi zinātniski un teorētiski disputi veltīti, meklējot patiesību, tomēr mūsdienu cilvēkam nākas to atrast sadzīviskā līmenī – pilnā zupas šķīvī, siltā mājoklī, ērtās drēbēs u.c. pamatvajadzībās. Varētu teikt, ka viens no būtiskākajiem pašrealizācijas veidiem ir spēja nodrošināt sev, savai ģimenei fizioloģiskā līmeņa vajadzību piepildījumu. Varbūt par maz ir novērtēts jēgpilns darbs, piemēram, garšīga ēdiena gatavošana, sniega kārtīga notīrīšana, kvalitatīva mēteļa šūšana, efektīva uzņēmuma vadīšana, valsts atbildīga pārvalde. Jūtot prieku par darāmo, gandarījums par rezultātu ir nenoliedzams, apzinoties darāmā jēgu, realizējas cilvēkā augstākās vajadzības.

Drošības izjūta par relatīvu šodienas un rītdienas nemainīgumu ir koks ar diviem galiem. No vienas puses, stabilitāte un situācijas nemainīgums mazina trauksmi, nodrošina *mierīgu dzīvošanu*. No otras puses, nemotīvā riskēt, bremzē iniciatīvu darīt citādi, darīt vairāk, mainīt to, kas atrodas stagnācijas varā. Zaudējot ikdienas miera drošību, gatavība attīstības revolūcijai ir daudz lielāka. Drosme noticēt savai spējai pārvarēt esošās grūtības, lai

nodrošinātu sev atbilstošu dzīves kvalitāti, ir viens no būtiskākajiem personības izaugsmes parametriem. Tomēr ilgstoša krīze un mūžīgas pārmaiņas mazina cilvēka psihiskās un fiziskās veselības resursus. Zināmais teiciens ”viss, kas mūs nenogalina, padara mūs stiprākus” legalizē ciešanas, bagātina personību, tomēr arī virza *nesasniedzamās laimes* virzienā. Iespējams, viens no klienta motīviem, kurš saistās ar iluzoru situācijas drošības izjūtu, ir nepieciešamība turpināt pirkt visu tāpat kā līdz šim arī tad, kad finansiālie resursi ir būtiski samazinājušies. Tā vietā, lai objektīvi izvērtētu jauno, bet nepatīkamo situāciju, mainītu savus naudas tērēšanas paradumus, samazinot izdevumus, nepērkot nevajadzīgo, cilvēks turpina *veco, labo dzīvi*, tādējādi radot sev iluzoru priekšstatu, ka viss ir it kā kārtībā. Tērējot vairāk, nekā var atļauties, ar jaunajiem, daudz mazākiem ieņēmumiem, saglabājas dzīves stabilitātes nemainīguma izjūta, diemžēl ne uz ilgu laiku. Pakāpeniski veidojas pieaugošs parādu slogs, sadzīviskas grūtības pārvēršas neatšķetināmā problēmu virpulī, mazinot iluzoro stabilitātes izjūtu. Lai mazinātu trauksmi par neskaidro nākotni, cilvēks neapzināti izvēlas turpināt pielietot iepriekšējos domāšanas un uzvedības modeļus, kuri nevis palīdz, bet samazina iespēju ne tikai uzlabot, bet noturēt iepriekšējā līmenī esošo dzīves kvalitātes līmeni.

Trešais A. Maslova izvirzītais vajadzību līmenis ir saistīts ar attiecību tēmu. Retorisks jautājums: vai esot lielveikalā, tirgū, citās cilvēku un preču piepildītās vietās, ir iespēja kaut nelielā daudzumā piepildīt vajadzību pēc piederības? Iekļaujoties kādā sociālā grupā, nepieciešams pieņemt šai grupai raksturīgo kultūru. Lai integrētu sevi grupas normas, jūtot ne tikai piederību, bet arī komfortu, ko šī piederība sniedz, nākas samērot savu grupas vērtību skalu. Jo vairāk līdzības, jo vieglāks integrācijas process. Pretējā gadījumā vērojama indivīda konformitāte. Lai neļautos savas vērtību sistēmas nevēlamām maiņām, nepieciešams zināms personības briedums. Var sanākt tā, ka, pērkot piederības izjūtu pie kādas nozīmīgas sociālās grupas, nākas maksāt ar savas personības izaugsmes ierobežošanu. Savas cilvēciskās vērtības apzināšanās ir pirmais solis, lai nevis pakļautos, bet sadarbotos ar sev nozīmīgu sociālo grupu. Izvēloties tos vai citus grupā akceptētos aksesuārus, apzināti saskaņot ar savām vajadzībām un iespējām. Otrs svarīgais solis ir sevis kā darbības subjekta apzināšanās. Gribešs teikt, ka klients izdara izvēli un iespēju robežās apzinās savas izvēles motīvus, nevis ir kāda vai kādas kampaņas *zombēts* bezizejā un bezpalīdzībā grimstošs patērētājs. Lai gan katram cilvēkam var atrast vājās vietas pieauguša cilvēka lomas izpildījumā, ir tik patīkami ļauties nepārdomātiem pirkumiem un gūt apmierinātā klienta izjūtu.

Pieaudzis cilvēks pats izvēlas savus draugus, profesionālās un interešu kopas, cilvēkus, ar kuriem vēlas vai ir nepieciešams būt kopā. Bērns 12 gadu garumā apmeklē skolu, bet pirms tam pirmskolas iestādi, kurā būtu jābūt profesionāliem skolotājiem, kuri dod iespēju augt par brīvu un atbildīgu personību. Pedagoģiskajam procesam vajadzētu būt tā organizētam, lai bērns līdzdarbojoties spētu sagatavoties pilnvērtīgai dzīvei. Bērnam ir nepieciešams identificēties ar kādu, kurš gan zina, gan prot paveikt iecerēto. Tādēļ skolotājs sevi nes atbildību ne tikai par nododamo zināšanu kvantitāti, bet arī par sava pedagoģiskā saskarsmes stila kvalitāti. Turklāt skolotājam ir arī vara vērtēt skolnieciņu, kas ne vienmēr ir veicinošs faktors attīstībai. „Bērna trauslā identitātes

apziņa var arī priekšlaicīgi apstāties attīstībā, paliekot pie „maza, laba strādnieciņa” vai „izpalīga” lomas,... pastāvot briesmām, ka visu garo skolas gadu laikā bērns ne reizes neizjutīs prieku par darbu un lepnumu, ka vismaz kaut ko viņš spēj darīt patiešām labi.” (E.Eriksons, 1998) Gribas domāt, ka tieši sadarbojoties cilvēki izjūt prieku par kopā darīto un padarīto, nevis konkurējot, sacenšoties.

Sāncensība cilvēkus sadala uzvarētājos un zaudētājos, pie kam pēdējo ir daudz vairāk. Bērns konkurentās attiecībās izjūt draudus savai pašcieņai. Vajadzība pēc cieņas ir nākamais A. Maslova piramīdas līmenis. Pārlietu akcentētais sociālais salīdzinājums skolas gados daudziem bērniem atņem iespēju gūt prieku ne tikai mācoties, bet arī pilnvērtīgi sevi izjust kā veiksmīgu sabiedrības

ķermenis izaug, nobriest, kļūstot par vīrieti vai sievieti. Personība arī attīstās, tikai temps un intensitāte var atšķirties no fiziskās attīstības. Pieaugušais kā klients vai bērns pieaugušajā kā klients - kuram no abiem vajadzību apmierināšana sniegs apmierinātību? Tālāk varētu diskutēt par klienta atbildību par savām kā klienta vēlmēm. Bērībā iemācītā bezpalīdzība var radīt apjukumu, ja jāizdara apzināta izvēle, daudz vienkāršāk ir ļauties naudas izdošanas plūsmai, pērkot šķietamu dzīves labizjūtu.

Atgriežoties pie pieauguša cilvēka kā klienta apmierinātības faktora, tas nenoliedzami saistās ar cieņu patērētāja un pakalpojuma sniedzēja savstarpējās attiecībās. Būtu interesanti izmērīt, cik lielā mērā pakalpojuma sniedzējs klientu ciena kā personību? Vai cieņas līmenis saistās ar klienta izdotās naudas daudzumu, vai šie

iespējams, viens no klienta motīviem, kurš saistās ar iluzoru situācijas drošības izjūtu, ir nepieciešamība turpināt pirkt visu tāpat kā līdz šim arī tad, kad finansiālie resursi ir būtiski samazinājušies. Tā vietā, lai objektīvi izvērtētu jauno, bet nepatīkamo situāciju, mainītu savus naudas tērēšanas paradumus, samazinot izdevumus, nepērkot nevajadzīgo, cilvēks turpina *vecu, labo dzīvi*.

locekli. Ja kādam skolēnam ir nepieciešama skolotāja palīdzība vairāk nekā citiem klasesbiedriem, to nereti traktē kā palīdzības saņēmēja nevarības pazīmi. N.L.Geidžs. un D.C.Berliners (1998) min sasniegumu motivācijas nozīmi. Audzēkņi, kuri jūtas vērtīgi un pārliecināti par sevi, ir ar daudz augstāku sasniegumu motivāciju nekā mazvērtību jūtoši bērni. Viņi ir arī mērķtiecīgāki, savus mērķus spējot saglabāt ilgstoši. Skolēni ir gatavāki riskam, jo citu vērtējumu spēj asociēt ar savas darbības rezultātiem, nevis savas būtības vērtējumu. Tomēr viņi biežāk izvēlas uzdevumus ar vidēju grūtības pakāpi, balstoties uz adekvātu pašvērtējumu un reāli sasniedzamiem mērķiem. Turklāt uzdevumu izpildē orientējas uz darba procesu, nevis šī procesa vērtētājiem; citiem vārdiem sakot, spēj strādāt patstāvīgi un, gūstot prieku no darāmā, sasniegt savus mērķus. Skolotāju un skolēnu sadarbību ietekmē tas, kā tiek interpretēti darbības rezultātu cēloņi. Būtiska ir ticība, ka neveiksme ir pakļaujama kontrolei. Cilvēks uzskata, ka piedzīvotā neveiksme ir nepietiekamu pūliņu rezultāts, tādējādi paša spēkos ir iespēja izmainīt notikumu gaitu. Turpretī, ja cilvēks ir pārliecināts, ka nav iespējams kontrolēt to, kas izraisījis neveiksmi, viņš var samazināt savu ieguldījumu vai pat atteikties no līdera lomas notikumu gaitā (N.L.Geidžs un D.C.Berliners, 1998.). Bērns sev atbilstošā tempā kļūst par pieaugušo, fiziskais

faktori ir tikpat kā savstarpēji nesaistīti mainīgie? Vai klients ir cilvēks ar naudu, vai cilvēks ir piedeva pie naudas? Tikpat svarīgi ir klientam adresēti jautājumi. Vai pārdevējs tiek cienīts kā personība, vai tikai kā preces piedeva? Var jautāt citādi: vai darbs ar klientiem tiek cienīts sabiedrībā? Vai cilvēks, kurš apkalpo klientu, ir tikpat cienījams kā klients? Visbeidzot, cik cienījama ir nauda, kas tiek izdota pērkot to vai citu produktu? Jo grūtāk pelnīta, jo pārdomātāk tā tiek tērēta, mēdz sabiedrībā runāt. Lai gan nauda ir tikai līdzeklis, lai cilvēks kļūtu par apmierinātu klientu, tās trūkums vai daudzums var tikt traktēts kā veiksmīga cilvēka raksturotājs. Tādējādi no līdzekļa pavisam nemanāmi nauda transformējas mērķī. Vai pašrealizācijas vajadzību piepildījums ir jāsaista ar finansiāli ilgtermiņā nodrošināta cilvēka statusu, grūti korekti atbildēt. Tikpat grūti kā saprast, vai, iegādājoties kāroto, jūtot gandarījumu, cilvēks jūtas jēgpilns? **BP**

Literatūra

Eriksons, Ē.H. (1998) Identitāte: Jaunība un krīze. R.: Jumava
Geidžs, N.L., Berliners, D.C. (1998) Pedagoģiskā psiholoģija.
Майерс, Д. (2009) Социальная психология. М.: «Питер»
Маслоу А. Г. (1999) Мотивация и личность. СПб.: Евразия

Amerikas līmenī

SIA *DDupleks*

Ādažos, kādreizējās Alberta Kaula laikmeta jaunlopu fermas telpās, tagad saimnieko Aivars Dundurs un viņa uzņēmums *DDupleks*. Kaut arī uzņēmums nav liels, tas labi pazīstams ar savām gludstobra lodēm un medību munīciju. Šī sfēra ir ārkārtīgi konservatīva, un bieži vien aprītē esošās konstrukcijas *iekaltas akmenī* pat pirms simt un vairāk gadiem. Taču uzņēmumam salīdzinoši nesen izdevies te ielauzties ar kaut ko radikāli jaunu. Tās ir lodes no tērauda, ar unikālām konstrukcijām un īpašībām, kas tālu pārspēj klasiskās svina lodes.

Pašlaik *DDupleks* tirgo savu produkciju 22 pasaules valstīs, un nesen īstenots arī mērķis iekļūt pasaulē lielākajā medību munīcijas tirgū – ASV.

Ar ko jūsu produkti ir īpaši?

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

Turpretī tērauda lodes šaujot savu formu nezaudē. Pati tērauda gludstobra lodes ideja nav nekas jauns, jo pazīstama kopš Otrā pasaules kara laikiem. Tērauds kā materiāls deva iespēju piešķirt lodei īpašu formu, kas aerodinamiski stabilizē lodi tās lidojumā. Līdz ar to tērauda ložu lidojuma trajektorija ir ļoti noturīga un precīza. Saduroties ar kādu šķērslī, cietā tērauda lode nevis deformējas un maina lidojuma virzienu, bet gan pāršķel šķērslī, atkal stabilizējas un turpina savu lidojumu ar priekšgalu pa priekšu. Praksē tas nozīmē, ka rodas iespēja precīzi trāpīt mērķim arī vietās, kas bieži aizaugušas ar krūmiem un zāli, kas savukārt ļoti grūti izdarāms ar parastajām svina lodēm.

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

Iznākumā radās gludstobra lodes, kas veiksmīgi šaujamas lielos attālumos un ir īpaši efektīvas, trāpot mērķi. Tām piemīt liela caursišanas spēja un vairāki neparasti trieciena efekti. Ložu tērauda korpusi iekausēti plastmasas ietvaros. Pašlaik ražojam četras ložu sērijas veselā virknē kalibru – no klasiskā 12. kalibra līdz mazajam 410. kalibram, kas Amerikā ir ļoti populārs.

Visbeidzot, gluži vai netīšām esam pacēlušies pasaulē populārākajā bezsvina medību munīcijas vilnī. Lai cik ekoloģiski tīra būtu medījuma gaļa, vienmēr pastāv risks kopā ar gaļu nemanot apēst svina šķembiņas, kuras tajā atstājusi svina lode. Toties tērauds atšķirībā no svina ir ekoloģiski tīrs un veselībai nekaitīgs.

Kā radās jūsu produkta ideja?

Jāsaka, ka pašiem tagad liekas jocīgi, jo noiets ļoti garš ceļš, kas sākās pirms 28 gadiem – 1983. gadā. Tai laikā tādi kārtīgi vītņstobra šaujamie Latvijas medniekiem nebija pieejami. Bija tikai parastās gludstobra bises, ar kurām efektīva trāpīšana iespējama tikai 50 metru distancē. Tad nu uzsākām meklējumus, kā ar to pašu bisi šaut tālāk, precīzāk un efektīvāk. Loģisku secinājumu, eksperimentu un labvēlīgu apstākļu rezultātā šie meklējumi nesa augļus.

Šodien mūsu idejas un produkcija atzīta visā pasaulē – gan patērētāju, gan munīcijas ražotāju vidū. Tāpat mūsu munīcija regulāri iztur testus, ko veic starptautiska sertifikācijas institūcija ar nosaukumu *CIP - Commission Internationale Permanente pour l'Epreuve des Armes à Feu Portatives*, jeb Pastāvīgā Starptautiskā šaujamieroču testēšanas komisija. Šis *CIP* zīmogs, ko liekam uz patronu paciņām, ir garantija, ka produkcija atbilst starptautiskajām normām. Vēl vairāk – *CIP* darbinieki atzinās, ka paši labprāt medi ar mūsu munīciju, kas palikusi pāri pēc testēšanas. Tādu atzinību par naudu nenopirksi.



Aivars Dundurs

Un kāds bija jūsu ceļš līdz produkta idejai un uzņēmuma darbības uzsākšanai?

Laikam jau tā bija tāda kā sūtība. Lai gan man ir tehniskā, konstruktora izglītība, lielāko daļu savu zināšanu esmu apguvis pašmācības ceļā. Protams, teorija arī ir vajadzīga, taču šai sfērā vajadzīgākas tomēr izrādījās praktiskās zināšanas un prasmes.

Tā nu dzīvē iegriezās, ka jaunībā biju sportists - ložu šāvējs Latvijas PSR izlasē. Taču pamazām atklāju, ka Maskava savējos tomēr atbalsta vairāk, un, lai cik labs sportists no Latvijas tu būtu, virsotnes tev nerasniegt. Tā sportam pārvilku krustu un aizgāju medību lietās.

Man radās unikāla iespēja strādāt tālaika valsts medību saimniecības ieroču darbnīcā, kas atradās Mežsaimniecības un mežrūpniecības ministrijas paspārnē. Un tur veca cunftes meistara vadībā es apguvu tās gudrības, uz kurām šodien, izrādās, balstās visa vācu medību ieroču skola. Šīs ieroču darbnīcas klienti bija ne tikai parastie mednieki, bet arī visa tālaika *augša*. Un tieši tad arī radās pirmās ložu konstrukcijas, kas tagad izgājušas šo garo attīstības ceļu.

Pēc tam, 90. gados, sākās visas kooperatīvu būšanas, kad lodes tika pa druska ražotas un tirgotas Mednieku un maksšķernieku



Munīcijas izmēģinājumos



Uzskatāms darbības piemērs – "Dupo" ekspansīvā lode ballastiskajā želatīnā

biedrības veikalos. Tad bija laiks, kad strādāju žurnālā *MMD*, kur rakstīju par medību ieročiem un vienubrīd pildīju redaktora pienākumus. Pat izdevu savu grāmatu par medību ieročiem. Bet vienā brīdī man iesāvēs prātā: tās medību lodes taču ir vienreizēji labs projekts, ko pienāktos nest pasaulē! Tā nu 2001. gadā nodibinājām SIA, kuras pamatkapitālā, ja nemaldos, ielikām žiguli, aizlienējām naudu un sākām.

Aizgāju uz Iekšlietu ministrijas atļauju daļu prasīt, lai izsniedz mums licenci munīcijas ražošanai. Kas viņiem bija par brīnumiem – viens te atnācis un prasa ko tādu, kā Latvijā nekad nav bijis! Kaut arī tobrīd Latvija jau 10 gadus bija neatkarīga, nācās ilgi un dikti skaidrot un stāstīt, kā tās lietas notiek pasaulē. Tad

viņi nomierinājās un saprata, ka tas tomēr nav nekas briesmīgs. Tā nu esam pirmie un vienīgie Latvijā, kas nodarbojas ar šāda veida ražošanu. Iesākumā ražojām savas lodes nelielā, apsarmojušā, cauri izsalušā garāžā. Paraleli mums bija veikals un tirgošanās, jo tajā brīdī nekā cita nebija.

Nākamais solis bija izstrādāt visu tehnoloģiju un iekārtas no nulles. Mūsu produktus daudzi gribētu kopēt, taču nespēj to izdarīt tieši mūsu izstrādātās tehnoloģijas un unikālo darbgaldu dēļ. Piemēram, viens no svarīgākajiem tehnoloģijas momentiem, kas padara neiespējamu kopēšanu, ir lodes cietā korpusa ieliešana plastmasā. Tagad mums ir augstāzīgas pašdarinātas mašīnas, kas spēj ražot lielus produkcijas apjomus.

Vai savu produkciju sākumā kaut kā īpaši reklamējāt? Vai varbūt šī ziņa aizgāja no mutes mutē?

Jāsaka, ka tieši tā arī bija. Tik mazā valstī kā Latvija par to, kas medību sfērā notiek vai nenotiek, visiem viss uzreiz ir zināms. Bez tam vēl bija dzīvas arī padomju laiku tradīcijas ar līdzīgu ložu izmantošanu, kas uzreiz nostādīja mūsu produktus savā vietā. Lai gan līdz brīdim, kamēr viss uzņēma apgriezienus, pagāja gadi četri.

Iesākumā bija problēmas ar cenu. Mūsu produkti patiešām ir dārgi, jo lēti tos gluži vienkārši nav iespējams ražot. Tehnoloģija ir gara, laikietilpīga un enerģijas ietilpīga, bez tam patronu pakošana notiek ar rokām. Taču ložu labās īpašības cenu atsver ar uzviju. Cilvēki to saprot un pērk, un tos produkcijas apjomus, ko realizējam Latvijā, tiešām var uzskatīt par labiem.

Taču Latvija kā tirgus ir ļoti niecīga. Protams, mūsu patronas patērē arī šeit. Taču to apjomu, ko patērē te, mēs spējam saražot dažādu dienu laikā. Un ilggadējās tradīcijas noveda pie tā, ka Latvijā mums vairs nav nepieciešama reklāma. Visi potenciālie lietotāji mūsu patronas arī lieto, un to apjomu, ko pārdodam Latvijā, ne ar kādu reklāmu lielāku vairs pataisīt nevar. Rodas pat tāda smieklīga situācija, ka mums ir interesantāk reklamēties kādā lielā Eiropas valstī, tikai ne Latvijā vai pārējās Baltijas valstīs. Šeit tas mums absolūti neko nedod un rada tikai reālus zaudējumus.

Un kā organizēts darbs jūsu uzņēmumā? Vai jums ir arī kompanjoni?

Nē, mums ir ģimenes uzņēmums. Strādājot man nācās pārliecināt dēlu Agri, ka ar to visu ir vērts nodarboties. Ap to laiku viņa studijas *ekonomistos* gāja uz beigām, un abi speciāli braukājām pa izstādēm. Tagad Agris ir mūsu vadošais menedžeris un speciālists finanšu jomā. Viņam ir divas augstākās izglītības – jurista un ekonomista, un jau studējot viņš vienlaikus guvis arī praktiskā darba pieredzi. Pats es neesmu ne ekonomists, ne finansists, toties dēls man šīs lietas perfekti pārzina. Tā ir zināma pēctecība, un es par to esmu ārkārtīgi priecīgs.

Pats es esmu caurcaurēm praktiķis, kas nodarbojas ar konstruktīvajām un saimnieciskajām būšanām. Tā nu sakritis, ka dzīves gājums un praktiskā pieredze saistīta ar ieroču lietām, un šai ziņā man tās pieredzes ir tik daudz, ka pietiktu četriem pieciem. Zinu, piemēram, vai tai vai citā tirgū gūs veiksmi kāda radikāli jauna konstrukcija, jo es šīs konstrukcijas pazīstu no laika gala. Un ir arī tirgi, kur ar tādām vispār nav ko bāzties iekšā.

Taču uzskatu, ka uzņēmumā jābūt jauniem, mūsdienīgiem, moderniem cilvēkiem, kas nodarbojas kaut vai ar mārketingu vai kontaktu uzturēšanu ar partneriem. Mums ir lieliska menedžeru

komanda, kas prot sagādāt jebkuru informāciju. Protams, to visu varu darīt arī es, taču man tas nav nepieciešams. Bez tam es zinu, ka manējo, tīri konstruktīvo darbu, neviens cits izdarīt nevarēs. Nelaime jau tā, ka mums it visur jātaupa un jāekonomē. Tehniskās lietas diemžēl nākas darīt vienam, un ne jau aiz labas dzīves.

Un kurā brīdī jūs paplašinājāt ražošanu un pārvācāties no garāžas uz jaunām telpām?

Pirms trim gadiem. Pārvākšanās bija absolūta nepieciešamība, jo bija vajadzīgas telpas. Vienu gadu atbraucām no kārtējās izstādes un atklājām, ka pasūtījumu apjomi ir lielāki nekā iespēja tai

lielākās izstādes, kas mūsu jomā ir ļoti nozīmīgas – *IWA* Vācijā un *SHOT Show* Amerikā. Ja vēlas iziet kaut kur ārpus Latvijas robežām, bez izstādēm iztikt nevar. Kaut arī piedalīšanās izstādēs izmaksā ļoti dārgi, biznesam tās ir ārkārtīgi svarīgas.

Pagāja vairāki gadi, līdz potenciālie Rietumu klienti aprada ar mūsu produkciju, jo medību nozare tomēr ir milzīgi konservatīva. Pirmais lielais tirgus mums bija Francijā, kur līdzīgs produkts, proti, *Blondo* tērauda lode, jau ir zināms. Un franču tirgus bija ārkārtīgi atsaucīgs.

Tagad mēs strādājam 22 valstu tirgos. Nezinu, kā citiem Latvijas ražotājiem, bet mums ar šīm 22 valstīm pietiek. Jau tā nav joks!

Aizgāju uz Iekšlietu ministrijas atļauju daļu prasīt, lai izsniedz mums licenci munīcijas ražošanai. Kas viņiem bija par brīnumiem – viens te atnācis un prasa ko tādu, kā Latvijā nekad nav bijis! Kaut arī tobrīd Latvija jau 10 gadus bija neatkarīga, nācās ilgi un dikti skaidrot un stāstīt, kā tās lietas notiek pasaulē. Tad viņi nomierinājās un saprata, ka tas tomēr nav nekas briesmīgs. Tā nu esam pirmie un vienīgie Latvijā, kas nodarbojas ar šāda veida ražošanu. Iesākumā ražojām savas lodes nelielā, apsarmojušā, cauri izsalušā garāžā.

mazajā, izsalušajā garāžā tikt ar tiem galā. Mums jau bija sapirkti lielie darbgaldi, kas sver divdesmit tonnas katrs un ar kuriem pašlaik strādājam. Taču tie stāvēja dikā zem plēvēm pāris gadus, jo vienkārši nebija kur tos izvietot.

Arī tagad pārsvarā strādājam ar veciem darbgaldiem un pašu gatavotām iekārtām, kas varbūt neizskatās pārāk glīti, taču ir augstāzīgas un gana precīzas. Ārzemnieki vispār nesaprot, kā var nopirkt vecu, lietotu darbgaldū un ar to strādāt. Mums gan ir arī viens moderns datorvadāms CNC darbgalds, ko nopirkām *treknajos gados* kāda projekta īstenošanai. Taču ikdienas darbā tādas superprecīzas CNC mašīnas faktiski nav nepieciešamas – tās ir smalkas, precīzas un visādi citādi labas, taču lēnas. Mūsu ražošanas process aprēķināts līdz sekundeī – cik laika aizņem lodes izvirpošana, cik izžāģēšana, cik ieliešana plastmasā, cik ielādēšana čaulītē. Viss ir aprēķināts, mašīnas attiecīgi salāgotas, lai iegūtu augstāko iespējamo darba ražīgumu.

Un kā sākās produkcijas eksports?

Nākamais solis bija piedalīšanās starptautiskajās izstādēs. Ir divas

Amerika prasa, Krievija prasa, Ukraina ļoti daudz prasa, Francija prasa, Spānija un Portugāle tāpat, Grieķijā mums ir labs noiets. Pagaidām pieprasījumu spējam nodrošināt, un arī potenciāls mums ir liels – vienas dienas laikā spējam izvirpot ap 50 tūkstošiem ložu. Divās dienās – simt tūkstoši, desmit dienās – skaits, kas jau pietiekams normālam tirgum. To visu mūsu nedaudzās mašīnas var nodrošināt, jo ir ļoti ražīgas. Tē jau arī slēpjas tas mūsu *know-how* – ne tikai produktos, bet arī tehnoloģijā.

Tātad jūs attīstījāties no tā, ko nopelnījāt?

Praktiski tā mēs esam darījuši visu laiku, un citu finansējumu nav bijis. Mūsu apgrozījums tagad ir nopietni ņemams vērā. Taču līdzekļu tāpat pietrūkst – re, blakus stāv angārs ar cauru jumtu, kuru nevaru salabot, jo šobrīd vairāk jāiegulda nevis skaistā būvē, bet ražošanā, instrumentos, darbgaldos un pārējās lietās, kas dod reālu labumu.

Ir arī bijuši gadījumi, ka mūsu uzņēmumu vēlas nopirkt. Pirmie mūs momentā novērtēja krievi. Arī slavenais itāļu gludstobra patronu ražotājs *Fiocchi* mūs vēlētos pārpirkt ļoti labprāt. Pro-



Zelts, sudrabs, gravējumi un vienkārši tērauda "darba zirdziņi"

tams, viņi piedāvā arī cita veida sadarbību, taču pārdot viņiem, teiksim, tikai lodes mums ir ļoti neizdevīgi. Mums izdevīgāk pārdot gatavas patronas.

Tad jau laikam vēl neviens nav piedāvājis tik lielu naudu, lai jūs būtu ar mieru pārdot uzņēmumu?

Redziet, no vienas puses laikam jāsaka – tas ir mans dzīves projekts. Otra tāda nebūs. Un apmainīt to pret naudu... varbūt. Pieņemsim. Laikam jāizaug lielākiem, lai būtu interese.

Citi saka: ja man kāds to uzņēmumu pirktu, es atdotu, lai ņem, man pašam līdz kaklam. Tam es ticu, jo domāju, ka tagad ir ļoti smaga uzņēmējdarbības vide. Reizēm jau man arī apnik un rodas doma pārcelties uz citurieni. Kad dzird, ka tiek pieņemti visādi smagi lēmumi, kad jūt, ka tiešā veidā tev kāju priekšā neaizliek, bet... Mēs te ar vājprāta cenu panākam rezultātu, bet kāpēc tam vajadzīgs tāds vājprāts? Pie manis var atnākt un teikt – te stāv rakstīts tā, bet tu dari tā! Tu esi noziedzies uz līdzenas vietas tikai tāpēc, ka kāds ierēdnis savā kabinetā kaut ko izdomājis. Mēs daudz braukājam pa pasauli, es redzu, kā uzņēmēji strādā tur, un viņiem tur saka: urrā, dariet tik un strādāji! Ne ar vīzām, ne ar ko citu mums nav bijis problēmu – šē tev vīza uz desmit gadiem, tikai brauc un dari!

Latvijā patiesībā vajadzētu ražot un dzīt visu uz priekšu, cik vien var. Ja protat uztaisīt sērķociņu ar divām galviņām vai kaut slo-taskātu, ko pasaulē kāds ņem, nu taču taisiet un dzeniet prom, Dieva dēļ, mēs kaut latu vai citu labumu iedosim! Tādai vajadzētu būt taktikai, nevis tikai ņemt, dalīt un plēst to, kas jau ienācis. Bet te ir interesanti. Te visu laiku kaut kas notiek. Te ir jaunrade.

Tā ir nenormāli smaga, kaut vai tāpēc, ka viss, ko nopelni, tev atkal jāiegulda, un tev joprojām trūkst, un jumti cauri un tek, un telpas aukstas. Taču ir cilvēki, kas savulaik no mums aizgājuši prom, bet tagad gribētu nākt atpakaļ. Tomēr mēs viņus ne vienmēr arī varam paņemt atpakaļ. Un arī es te esmu jau par daudz ieaudzis.

Cilvēkiem krīzes laikā stāsta: kļūstiet par uzņēmējiem, izdomājiet, dariet...

Ja tie, kas šos lozungus izsaka, zinātu, ko tas patiesībā nozīmē... Viņi drīzāk ir teorētiķi, ne praktiķi. Tā kā es pats esmu caur un caur praktiķis, tad zinu, ka skaistais lozungs „radiet un dodiet kaut ko ārā!” patiesībā ir šausmīgi smags. Tā ieiešana pasaulē ne tuvu nav tik vienkārša. Pirmkārt, jau tāpēc vien, ka pasaulē neviens jūs negaida. Ja jūs varat izgudrot ko tādu, ko nebijušu, labi, virziet to nebijušo tirgū, bet ziniet, ka tur neviens jūsu preci negaida atplestām rokām. Varbūt vienīgi patērētājs. Bet citi lielie ražotāji tai pašā Amerikā teiks – kamēr jūs ar to savu produktu nelēksiet acīs, tikmēr mēs jūs piecietīsim, bet, ja paliksiet par daudz lieli, tad vienkārši noēdīsim bez sāls. Ir sanācis tā, ka mūs cenšas mācīt, ko un kā mums uzņēmējdarbības jomā vajadzētu darīt – bet mēs taču to visu jau esam izgājuši pirms gadiem trim četriem. Nekādu prieku gan tas man nesagādā.

Kā jūs nokļūvāt Amerikas tirgū?

Kā mēs tikām Amerikā? Mūs uz turieni 2006. gadā uzaicināja Amerikas ģenerālkonsulāta tirdzniecības kamera. Viņi mūs ie-



Taurus Judge revolveris un šāgada jaunums ASV – 410. kalibra lodes

raudzija Vācijas izstādē, jo viņiem tur ir stands. Viņi uz turieni brauc un skatās, kas parādās Eiropā. Kad viņi ieraudzīja mūsu produktus, viņi teica – jums ir jābūt Amerikā! Bez vārda runas! Tā viņi noorganizēja mums, Eiropas uzņēmēju grupai, braucienu uz Ameriku ar ļoti atvieglotiem nosacījumiem.

Bija tāda paradokssāla situācija – produkciju sākām ražot pirms desmit gadiem, tā demonstrēta Nirnbergas izstādē Eiropā, arī Amerikā par to it kā zināja, jo informācijas apmaiņa notika. Taču pa īstam uz Amerikas izstādi savu stendu aizvedām tikai šogad, kaut arī mēs ar savu produkciju tur esam jau divus gadus.

Jau IWA izstāde Nirnbergā ir liela un dārga, taču tā atrodas tepat Eiropā – sakrauj tik visu stendu busiņā un aizved. *SHOT Show* Amerikā ir pavisam cita lieta. Mēs pat izrēķinājām, ka reklāmas bukletus ir vieglāk un lētāk nodrukāt Amerikā uz vietas, jo atkrīt smago papīru transports. Amerikas izstāde ir daudz lielāka nekā Eiropā, un arī labāk apmeklēta. Pirms tās mūsu mājas lapā bija 200-250 apmeklējumu diennaktī. Taču pēc tās mums jau ir pa pusotram tūkstotim mājas lapas apmeklētāju diennaktī. Tā arī ir tā izstāžu atdeve, kaut arī tās ir nenormāli dārgas.

Šai izstādē mēs smējāmies, ka amerikāņi mūsu stendā ik pa brīdim rej: „Vaaaaa, vaaaa!” Mums uz galda stāvēja lodes atplestā veidā, un amerikāņi ieroču un munīcijas lietās ir ļoti lieli lietpratēji. Un tad pats no sevis nāk tas „vaaaa”, jo visi saprot, ka tas ir kas neparasts.

Un ko nozīmē Amerikas tirgus?

Tas nozīmē, ka tevi tur negaida. Re, pie mums atnāca pārstāvji no franču firmas *Sauvestre*, kas jau 30 gadus pasaulē pazīstama ar

savām dārgajām gludstobra lodēm. Un prasās sadarboties – viņi netiek uz priekšu, viņi ar savu augsto cenu ir iebrukuši purvā, viņiem noieta nav, kaut arī produkts nav slikts. Patiesībā mūsu produkcijai vajadzētu būt pat dārgākai nekā *Sauvestre*, bet, paldies Dievam, man ir ekonomisti, kuri māk izanalizēt tirgu. Varam tirgot dārgus mercedesus, bet var izrādīties, ka no tādiem folksvāģiem, kas tik dārgi nav, varam dabūt lielāku atdevi. Lai gan patiesībā mūsu produkti ar savām īpašībām šai tirgū ir īsti mercedesi. Bet mēs nolaižam cenu un ejam tirgū ar to, kas ir ejošs.

Nelaime tā, ka Latvija ir mikroskopisko uzņēmumu zeme. Trūkst uzņēmumu, kas varētu ražot un tirgot savu produkciju lielos apjomos. Ja kaut kur izdodas ieiet, kaut vai tai pašā Amerikas tirgū, tad tur jāgrūž sava produkcija, cik var. Jo ir interesanti – mēs Amerikā esam jau divus gadus un tirgojam savus produktus itin veiksmīgi. Taču mēs redzējām, ka tas viss varētu iet daudz ātrāk. Un sākām skatīties – nu labi, ievietojām reklāmu vienā, otrā, trešā vietā, tur tas viss uzreiz radīja atdevi, un arī mūsu mājas lapā uzreiz bija apmeklējuma lēcieni.

Taču ir tāda lieta, ka Amerikas tirgus, un īpaši munīcijas tirgus, pats sevi sargā. Un lielie munīcijas vaļi, *Winchester*, *Remington* un *Federal Premium*, kuru produkcija šobrīd veikalos stāv vienā plauktā ar mūsējo, izveidojuši tādu sistēmu, ka paši reklamē savu produkciju. Tirgotāji viņu vietā to nedara. Un ikviens no viņiem ir uzņēmums ar miljardu apgrozījumu. Viņi tiešām liek savu reklāmu katrā žurnālā. Taču, ja Latvijā ir tikai viens žurnāls un viena avīze par medību tēmu, tad to, cik tādu žurnālu ir Amerikā, man nespēja pateikt pat kādas lielas amerikāņu reklāmas aģen-



SIA "DDupleks" ražotne



Hexolit lode darbībā

tūras darbinieki. Daudz pilsētu, katrā pilsētā savs žurnāls, daudz štatu, katrā štatā kāds izdevums, un kur nu vēl centrālā prese. Ir izdevumi patērētājiem, ir izdevumi vairumtirgotājiem un pat supervairumtirgotājiem, kuri ieved precis no ārzemēm. Šī sistēma ir daudz apjomīgāka un sarežģītāka, tur viss laika gaitā jau saliks pa plauktiem. Tās summas, kas tur apgrozās reklāmās, šeit nevienam ne sapņos nerādās. Viena A4 reklāmas lapa vadošajā žurnālā maksā 40-50 tūkstošus dolāru. Un nepietiek ielikt

vienu pašu reklāmas bildīti, tādas jāliek katru mēnesi. Tāpat tas izmaksā ap pusmiljonu. Un tad sākas nākamais solis – tas jādara ne tikai vienā žurnālā, bet arī desmit, divdesmit vai trīsdesmit citos. Ja es tagad aiziešu uz LIAA un lūgšu – man tik kādus divsimt tūkstošus vajag, es pēc tam Amerikā varbūt varēšu pārdot patronas par pieciem vai desmit miljoniem, kā jūs domājat, ko viņi teiks? Līdz tādām līmenim vēl jāizaug. Piemēram, zviedru tēmekļu ražotājs *Aimpoint* aizpagājušajā gadā saņēma milzīgu ASV valdības pasūtījumu, un viņi var uztaisīt sev milzīgu reklāmu. Tostarp turpat *SHOT Show* kādā stendā ieraudzījām cilvēku, kuram ir ģimenes uzņēmums – viņš savā šķūnī presēšanas veidnē no plastmasas lej atbalsta kājas, uz kurām šaujot atbalsta ieroci. Noiets nav liels, taču viņš spējis samaksāt izstādē par stendu,

viņš ir pamanīts, viņam ir savi pastāvīgie klienti, un viss notiek. Amerikā jau ir tā – ja klusu stāvēsi ar savu precu ceļā malīnā, neviens tevi neredzēs un nedzirdēs. Jāstāv krustojumā un jāklie dz pilnā rīklē, tad tevi pamanīs. Vienīgi tādu krustojumu ir daudz, un nostāties uzreiz visos nevar.

Un kā ar citām valstīm?

Visur tāpat vajadzīgi ieguldījumi un reklāma, un ikvienā valstī vajadzīga cita pieeja. Cik nu mūsu pārstāvis, tirgotājs, šai ziņā izdara, tik viņš izdara. Taču arī tirgotājs nav ieinteresēts taisīt nez cik lielu reklāmu, jo vienlaikus tirgo arī daudz citu preču. Amerikā vairumtirgotājs, teiksim, mēnesī apgroza 50 miljonus. Vai Latvijā ir daudz tāda mēroga uzņēmumu? Bet līdz ar to viņš nav ieinteresēts reklamēt kādu noteiktu ražotāju, viņam tādu partneru kā mēs ir papildnam. Reklāma – tā ir jūsu, ražotāju lieta, ner skatieties, lai viss ripotu gludi, citādi man jūsu prece stāvēs noliktavās, par ko jums var nākties piemaksāt.

Ja runa ir par izmaksām un pārdošanas cenu, tad pašlaik veidojas ļoti nelāga situācija Krievijas tirgū. Tajā ir ļoti maza pirktpēja. Krievijas tirgus ir pilns ar savu produkciju – lētu, tiesa, ne pārāk kvalitatīvu, toties visiem pieejamu, un krievu rūpnīcas ražo to par lētu cenu. Tā kā šogad ejam iekšā arī Krievijas tirgū, tad, pārsprīžot situāciju ar vietējiem krievu uzņēmējiem, konstatējam to cenu, pie kuras mēs kaut kādus produkcijas apjomus varētu apgrozīt. Taču mums nupat kā mainījās nodokļu likmes, ceļas arī energoresursu cenas, un nav vēl zināms, kas notiks tālāk. Rezultātā mēs sākam palikt ļoti bažīgi, vai Krievijā vispār reāli tiksīm, jo mums tur bija jāieiet ar ļoti zemu cenu. Plānot ir viena lieta, bet ieiet – pavisam cita. Tas jādara soli pa solim. Mums nav resursu, ko mēs riskējot varam ieguldīt un cerēt, ka varbūt tie apjomi tirgū aizies. Tikpat labi viņiem pirktpēja var kristies. Tikpat labi mūsu mašīnas var sabojāties, var sadegt transformators, un mēs netiekam pie elektrības veselu mēnesi. Un tas mēnesis pat pie pašreizējās situācijas man produkta pasūtījumu nogalinās uzreiz. Un, Dievs nedod, ka vēl arī cena pieaug.

Vēl Krievijā ir tāda problēma, ka ir ļoti gara licencēšanas procedūra, un milzīgās birokrātijas dēļ tās papīru būšanas tur velkas mēnešiem ilgi. Pagājušajā rudenī mēs to visu uzsākām un nu rēķināmies, ka šogad maijā vai jūnijā viss varētu būt galā. Taču tagad nopietni jāskatās un jāreķina, vai mēs vispār Krievijā varēsim ieiet dārdzības un lielās pašizmaksas dēļ.

Tad, kad tu izej no Latvijas ārā, tad tik tu sāc pa īstam saprast, kā



ārpasaulē viss notiek. Un dažādās valstīs viss notiek atšķirīgi. Piemēram, Amerikā lieliski strādā internets – dažkārt pat labāk nekā publikācijas žurnālos. Lai nopublicētu Amerikas žurnālā rakstu par savu produktu, man apmēram gadu jāgaida rindā. Šī sistēma viņiem nav diez ko progresīva un operatīva – cits no cita pārpublicē informāciju, un visur atkārtojas viens un tas pats. Un pa to gadu, kas man jāgaida rindā, man atkal var parādīties kas jauns. Toties Krievijā žurnāli strādā ļoti labi. Bet nestrādā internets, jo daudzās vietās tāda interneta gluži vienkārši nav.

Mums lieliski veicās Ukrainā. Mūsu partneri vienu gadu paņēma partiju un sprieda, ka nu tirgos to gadus divus. Nekā – trijos mēnešos viss aizgāja kā nebijis! Pagājušajā rudenī bijām Ukrainā izstādē, tirgotāji nāca un nesa mums šnabjus un *gorilkas*, un teica: „Vai, paldies jums! Ražojiet tik, taisiet un sūtiet vēl!” Viņiem pirktspēja ir maza, taču mednieks paņem kaut divas patronas, ar ko veikt atbildīgākos šāvienus, un pēc tam piešauj ar kādu citu, mazāk kvalitatīvu patronu.

Tirgus vides ir ļoti atšķirīgas. Piemēram, Grieķijā, kur pat īsti nav ko medīt, mēs savas patronas tirgojam lielos daudzumos, kaut gan blakus Spānijā un Portugālē apjomi nav ne tuvu tik lieli. Kāpēc? Izrādās, viņiem tur ir tradīcija – svētkos patik kaut kur iet un šauties. Vai nu tāpat gaisā, vai salikt akmeņus un bundžas un pēc tam tās šķaidīt ar lielajām tērauda lodēm!

Reklāmas jau arī visu laiku esam taisījuši un filmējuši paši, vienīgi šogad speciāli Amerikai pieaicinājām speciālistus no malas. Mums jau vēl ir tāda īpatnība, ko pasaulē vēl neviens nav pārņēmis – uz katras mūsu patronas ir uzņēmuma mājas lapas adrese. Un, ja rēķina, ka uz Ameriku aiziet divi miljoni patronu, tad cik www.ddupleks.lv adreses mētājas pa somām vai mašīnām, vai nomestas vienkārši zemē, kur tās ikviens var ieraudzīt...

Kādi pašlaik ir jūsu nākotnes plāni?

Darbs mums sokas, un mums ir produkti, kas pasaulei liekas ļoti interesanti. Arī tehnoloģija jau ir attīstīta un pieslīpēta, un man padomā ir virkne pavisam jaunu produktu. Taču tos visus uzreiz apgūt nevar, tas ir darbs desmit gadiem uz priekšu. Ak sakāt, man vajag investoru? Redziet, pašlaik mēs apzināmies, cik daudz ieguldījumu mums vajag. Domāju, ka investoriem nebūs interesanti strādāt ar uzņēmumu, kam joprojām vajadzīgi lieli ieguldījumi, un nav vēl zināms, kad tie atmaksāsies. Ļoti iespējams, ka tie atmaksāsies, varbūt pat daudzāk. Taču visu nodomu apgūšanai vajadzīgi gadi. Protams, var te uzbūvēt milzīgu rūpnīcu, tomēr

jābūt samērībai, lai ielietu ikvienā no tirgiem. Jo pasaulē šobrīd arī ir krīze. Pirms gadiem pieciem sešiem uzņēmēji un tirgotāji nāca un runāja, bet tagad visi noplakuši, knapiņas un nogaida.

Ko vēl jūs vēlētos pastāstīt nobeigumā?

Pirmkārt, vēlētos pateikt jums paldies par rakstu, ko nopublicējāt par mūsu uzņēmumu pirms pāris gadiem. Tajā laikā risinājām smagas sarunas ar banku. Tādas gan šīs sarunas bijušas vienmēr – kad vajag naudu, tad to nedod un ilgi mums netic. Toreiz jūsu žurnālā par mums atrada informāciju, un pēc tam saruna bija pavisam cita.

Savulaik ļoti aktīvi strādājām militārajā sfērā, jo esam oficiāli NATO sistēmā strādājošie ražotāji, ar visām licencēm, identifikācijām un preču klāstu, kas tiek piedāvāts NATO. Arī Latvijas armijas vajadzībām kādreiz strādājām un ražojām kaut vai tās pašas dūmu granātas. Žēl gan, ka tagad mūsu resursi, tehnoloģijas un iespējas Latvijas armijai vairs nav nepieciešamas – iepirkumu koncepcijas ir tādas, ka vieglāk vai ērtāk nopirkt un ievest, nevis ražot uz vietas. Citā valstī būtu milzīgi priecīgi, ka viņu valstī ir uzņēmums, kam šādas tehnoloģijas ir. Ļoti laba sadarbība mums šajā ziņā ir ar Norvēģiju un Igauniju, bet Latvijā – nekā...

Bet mēs neraudam. Latvijā mēs vairs necenšamies pārlieku popularizēties. Pirmkārt, no tā nav lielas jēgas, otrkārt, te nav neviena, ar ko profesionāli sadarboties. Amerikā gan – tur mūsu stendā sanāca speciālisti no *Smith & Wesson*, *Taurus*, *Savage Arms* un citām lielām amerikāņu kompānijām. Ar viņiem veidojas tehniska rakstura sadarbība. Mūsu tehnoloģijas ir unikālas, un mēs esam vieni no nedaudzajiem, kas pēdējo 30-40 gadu laikā ieviesuši nozarē kaut ko radikāli jaunu. Vai jāmin sadarbība ar itāļu ražotāju *Benelli* – viņi uztaisa gludstobra ieroci, mēs munīciju šim ierocim. Atdzīvinām mazos gludstobra kalibrus, teiksim, 28. kalibru, kas līdz šim nikuļoja, jo nebija precīzas ložu munīcijas. Bet mēs ņemam 28. kalibra tērauda lodīti, kas nedeformējas, un tā lido lieliski. Ražotāji uzreiz saausās un pēta, kas un kā. Var pat sanākt kopīgas reklāmas aktivitātes – mēs reklamējam viņu ieročus, viņi – mūsu munīciju.

Esam pirmie aizsācēji vēl kādai interesantai lietai. Mums ir pazīstams viens mākslinieks, mēs kopīgi uztaisījām gludstobra lodes no zelta, sudraba un ar gravējumiem. Sākumā šī ideja varētu likties absurda, taču iedziļinoties paliek skaidrs, ka vispār tas ir ļoti interesanti – iet un ar zelta lodi nošaut briedi ar zelta vērtiem ragiem. Vienu mūsu zelta lodi Latvijas delegācija pasniedza Mihailam Kalašņikovam kā dāvanu jubilejā. Kādā izstādē mēs šīs lodes arī parādījām. Un nākamajā gadā vītņstobra patronu ražotājiem *Norma* un *Lapua* parādījās dāvanu komplekti – patronas skaistās kārbiņās, ar gravētām, niķelētām un lakotām čaulītēm. Patronu, izrādās, var arī uzdāvināt. Protams, tikai medniekam, kam ir attiecīgā ieroča atļauja un viss pārējais.

Amerikā bija viens tāds skaists moments – sanāk pie stenda cilvēku gūzma, un visi savā starpā runājas. Un tad atskan jautājums: „Vai vispār zināt, kur tāda Latvija ir?” Viens atbild: „Kā gan ne, zinām gan! No turienes taču ir Artūrs Irbe un *DDupleks*!” Nu, Artūrs Irbe, tas jau saprotams, bet par to, ka Latvijā atpazīst *DDupleks* dēļ, mums bija ārkārtīgi liels izbrīns. Ja man Amerikā pasaka, ka atpazīst Latvijā pēc Irbes un *DDupleks*, tad arī es, tāpat kā amerikāņi, esmu gatavs teikt: „Vaaaaau!” **BP**



apzinātā un neapzinātā konkurence

Vārds „konkurence” mums jau no laika gala liek iekšēji notrīcēt. Konkurence mūsdienās ir kā saskarsmes karaliene, ar visām savām greizsirdības jūtām, aizdomīgajām domām un steidzīgo uzvedību. Tiek postulēta konkurences varenība, nozīmība, slavinātas labās īpašības, acis pieverot uz izcelsmes negācijām, kuras, viegli plivinot savus viltus amora spārnus, noraugās uz tiem, kuri vēlas viņu uzrunāt.

Šobrīd tā, izgriežusi krūtis, raugās uz savām jaunākajām māsām – sadarbību, izvairību un pielāgošanos un ar mazliet augstprātīgu skatienu smīnīgi izsaka ilgi gaidīto frāzi: „Nu, māsas, vai es neteicu, ka man ir taisnība? Par mani rakstīs presē, mani dievina iegūtās varas dēļ.” Savā ziņā māsas savstarpēji izjūt sāncensību, lai gūtu atzinību no vecākās, tomēr troņa mantiniece vienmēr būs viņa, jo izdzīvo stiprākie. Konkurence uzvelk savus zīda svārkus un lepni pārējiem norāda viņu necilās vietas, izejot sabiedrībā. Šovakar paredzēta komunikāciju balle, kurā apspriedīs

konkurences ārišķības, iezīmes un pat izcelsmi, lai gan retais zina, ka vajadzības gadījumā konkurence gatava izkonkurēt sevi pašu. Nemaz neliemas dīvaini, ka šī sievišķīgā konkurence pārņem vīriešu prātus vairāk nekā sievietes. Sievietes taču vērstas vairāk uz sadarbību un allaž palikušas tikai otrās arī lielajā biznesa pasaulē. Protams, protams, mūsdienās ir dažādas izpausmes, lai šo dabas līdzsvaru izjauktu, un pirmrindnieces, uzvelkot smalkus bikškostīmus vai peldkostīmus, mēģina ielauzties stereotipiskos vīriešu biznesa torņos. Tomēr, ak vai, smalkie elkonīši pret

gludajiem, laika gaitā izkoptajiem bicepsiem un tricepsiem ir bezspēcīgi. Sieviete galu galā arī biznesā jāpaliek sievietei, citādi māsa konkurence pārvēršas zināmā mērā par transvestītu, kurš mēģina tirgoties ar citādu izskatu, varu un ietekmi.

Sabiedrībā konkurencei tiek piešķirtas divējādas nozīmes – labvēlīga, pat veselīga pieskaņa, kā arī negāciju nomācoša agresivitāte. Psiholoģijā vairāk uz šo komunikācijas fenomenu skatās kā uz smeldzīgu un sūstošu emociju fonā iekļautu ziedu, kurš kalpo aizsardzībai un ir kā termometrs sasniegumiem.

Konkurences anatomija

Konkurences jūtas piedzimst ģimenē komunikācijas procesu laikā un sniedz savu ieguldījumu cilvēka attīstībā. Tā kā cilvēkam ir iedzimta instinktīva tieksme uz labvēlīgu saskarsmi un simpātiju jūtām, sociālo vajadzību apmierināšana noris komunikācijā ar citiem cilvēkiem. Veidojoties komunikācijai, rodas diezgan paredzami un vērigam cilvēkam viegli nolasāmi komunikācijas *musturi* - izpausmes, kuras ir apgūtas un atkārtojas. Ja konkurences izjūtu stimulē intelektuālajā un uzvedības sfērā jau kā izpausmi, tad cilvēks kā saskarsmes formu sevī nostiprina sāncensības garu. Izteiktu konkurenci vairāk attīsta ģimenes, kurās valda *noteikumu dzīve*, par ko rakstīju iepriekšējā rakstā. *Noteikumu ģimenē* augušam cilvēkam šis modelis ir krietni labāk pazīstams nekā, piemēram, *saistību ģimenē*, jo ilgus gadus tas ir bijis dzīvesveids. Ieguvums biznesa cilvēkam ir spēja konkurēt un izturēt emocionālu spiedienu no apkārtējiem, pateicoties iegūtajai pieredzei un izjūtu paredzamībai. Konkurētspēja ir viena no nozīmīgākajām produktu un pakalpojumu tirgu raksturojošām kategorijām, ar ko saprot uzņēmumu spēju pārdot savus produktus vai pakalpojumus.

Vērtīgu pieredzi gūstu, strādājot ar dažādu uzņēmumu darbiniekiem un izzinot viņu vajadzības. Iknedēļas sapulču novērojums darbā ar kāda uzņēmuma darbiniekiem, kuriem raksturīga savstarpēja racionāla un iracionāla konkurence, sniedz iespēju palūkoties, kā notiek savstarpējā saskarsme formālā vidē. Pirms sapulcēm vērojamas sarunas par emocionāliem jautājumiem - apmierinātību, neapmierinātību par saskarsmes grūtībām u.c. Sapulces laikā, risinot iknedēļas dažāda rakstura grūtības, dalībnieku komunikācijas saturs saistīts ar izzīņas un uzvedības sfērām - stratēģijām, ekonomiku, finansēm, mērķiem, sasniegumiem, izvairoties runāt par emocionāliem sarežģījumiem savstarpējās attiecībās. Pēc sapulces vērojama cilvēku grupēšanās, kuras laikā noris visu vai gandrīz visu emocionālo jautājumu izrunāšana un jūtu paušana. Ja rodam izpratni par grupas procesiem un psiholoģiskajiem mehānismiem mazajās grupās, varam izskaidrot, kādēļ darbinieki nestrādā efektīvi un ko šajā jautājumā varētu darīt, lai gūtu panākumus.

Dažkārt, lai gūtu panākumus produktīvai saskarsmei un kontakta izveidei un lai izvairītos no konfliktiem, pietiek, ja apzināties un izprotam cilvēka saskarsmes stilus, liekot akcentu uz izstrādātā stila izmantošanu, mazāk – uz personību kopumā. Klientu apkalpošanas treniņos uzsvars tiek likts uz kontakta dibināšanas attīstību, domājot par cilvēka profesionālās komunikācijas iemaņu trūkumu. Zelta likuma atcerēšanās var dot zaļo gaismu kontakta veidošanā un drošības izjūtas izveidē: vispirms cilvēks jūt, tad domā par to, ko jūt, un ja tas saskan ar personīgajām vērtībām, tad no domām cilvēks ķeras pie darbiem. Dzīvē tas izskatās

sekojoši - no sākuma domājam, cik labi jūtamies ar klientu, tad apsveram, kurā brīdī varam uzrunāt klientu, un tikai tad fiziski tuvojamies. Tās ir trīs vienkāršas darbības, kuras klientu apkalpošanā allaž tiek sajauktas vietām, radot klientā nedrošības izjūtu un apkalpojošā speciālista nekompetences iespaidu. Ir cilvēki, kuri no dabas apveltīti ar lielisku komunikācijas prasmi un spēju ātri nodibināt kontaktu. Mūsu mentalitātei brīvā komunikācija nav raksturīga, tāpēc cilvēkiem parasti speciāli ir jāapgūst komunikācijas prasmes un to struktūra. Strādājot klientu apkalpošanas jomā, bieži nākas piedzīvot darbinieku sadzīvīskās komunikācijas izkopšanas prasmes uz klientu rēķina. Bieži komunikācijas shēma ir šāda: vispirms dara (fiziski tuvojas klientam), tad domā (kā uzrunāt, ko teikt, ar ko sākt, ja jau esmu atnācis un jautājis par vajadzībām), komunikācijā sāk just diskomfortu, vainas izjūtu par savu neprofesionalitāti, it īpaši, ja klients uz to norāda vai šaubās un mēģina ko labot, atkal tuvojoties, bet bez rezultāta, un viss atkārtojas slēgtā lokā. Cilvēka uzvedību daudzos gadījumos virza emocionālā sfēra. Vienkāršojot - tāpēc mēs sadarbojamies vairāk ar tiem, kuri mums patīk vai kuriem mēs patīkam.

Komunikācija veicina saprašanos un darbinieku motivāciju, tādā veidā tiek kāpināta identifikācija ar uzņēmumu. Cilvēkus nevaram iedalīt kādās grupās vai viennozīmīgi teikt, ka ir tikai tā un ne savādāk. Tomēr, lai ieraudzītu psihisko procesu - informācijas un enerģijas plūsmas regulāciju norisi, nepieciešama kāda struktūra, pie kuras turēties, analizējot vadlīnijas. Smadzenes ir sociālas, tām piemīt daļēji pašregulējoša sistēma, kas regulē gan informācijas, gan enerģijas plūsmas, un smadzeņu attīstība ir atkarīga no komunikācijas. Saskarsme ar citiem noris caur smadzeņu zonām, kurās notiek gan emocionālā līdzsvara uzturēšana, sevis apzināšanās, gan ķermeņa procesu regulācija. Nozīmīgs saskarsmes sākums ir acu kontakts, jo acis ir redzamākā smadzeņu daļa, kura uztver informāciju bez analīzes. Un tieši komunikācijā ieraugāmi mums katram izveidotie saskarsmes stili.

Saskarsmes stili konkurences kontekstā

Domājot par izkoptiem savstarpējās saskarsmes stiliem komunikācijā konkurences kontekstā, praktiskā darbībā varam novērot piecus līderus. Par saskarsmes stiliem dažādās interpretācijās varam lasīt literatūrā, tomēr šī interpretācija man liekas vistuvākā, jo tai ir savs pamatojums un skaidrojums praktiskajā dzīvē. Savu saskarsmes stilu veidojam gan apzināti, gan neapzināti, bet tas mums ir nepieciešams, lai mazinātu personīgo iekšējo trauksmi sadzīvīskā un profesionālā komunikācijā. Ja palūkojamies dziļāk, tad varam ieraudzīt, ka saskarsmes stila pamatus iegūstam bērnībā, kopējot nozīmīgu personu uzvedības veidu. Kad trauksme komunikācijā pieaug, mums ir zināms, kā ar to tikt galā, kāda mums ir loma un vīzija - priekšstats par nepieciešamo rīcību attiecīgajā situācijā. Ir situācijas, kad rīkojamies pretēji saviem priekšstatiem un jūtamies slikti. Piemēram, ja no mums prasa kāda darba veikumu, bet mēs to izdarām virspusēji vai vispār neizdarām, jūtamies pēc tam slikti, jo mums ir augstas prasības pret darbu, bet šajā reizē paši to pārkāpjām. Darbošanās, lai saglabātu tēlu, veido saskarsmes stila pamatus, tai skaitā arī konkurences stila komunikācijā. Saskarsmes stils palīdz noturēties līdzsvarā ar savām sociālajām vajadzībām, kuras paši sev izstrādājam un pieņemam. Vislielākā nozīme sava stila izkopšanā ir audzināšanas procesam mūsu bioloģiskās ģimenēs, kur gūstam pirmās iemaņas

un prasmes. Vēlāk, laikam ritot, iemācāties daudz dažādus citus saskarsmes stilus, lai izdzīvotu sabiedrībā. Tomēr emocionāli visnoturīgākais saskarsmes stils ir tas, kas iegūts personības veidošanās laikā bērnībā.

Kā **pirmais** no pieciem saskarsmes stiliem konkurences kontekstā, jāmin **vainotāja stils** (Virdžīnija Satīra). Šī stila pamatā ir konkurences izjūta, kontrole un vainīgā meklēšana. Jau iepriekš rakstiju par ģimenēm, no kurām cilvēks smēļas savus attīstības resursus. Vainotāja stilu vairāk iemācās ģimenēs, kurās valda *no-teikumu kārtība*. Dominējošo izjūtu par sevi pavada domas: “Ja es visu kontrolēšu, būšu priekšgalā pārējiem un viss notiks tā, kā domāju, es jūtos droši un pārliecināti. Ja neizdodas iecerētais, lai sevi pasargātu, jāatrod vainīgais.” Uzņēmuma darbinieku dzīvē to viegli novērot: tiklīdz telpā ienāk cilvēks ar izteiktu vainotāja saskarsmes stilu, tā daļa no cilvēkiem ātri dodas no telpas ārā, un tas var notikt pilnīgi neapzinātā līmenī, tikai balstoties uz izjūtām. Ja vadībai ir izkopts šis saskarsmes stils, tad darbinieki reaģē uz to distancēti un izvairīgi, jo tas rosina vainas izjūtu pat tad, ja nav īpaša iemesla. Vainotājs pirmām kārtām ņem vērā sevi un savas vajadzības, tās īpaši postulējot. Komunikācijas asinsritē viegli ieraudzīt kritizējošo vecāku ego. Protams, ja intelekts ir attīstīts, komunikācija notiek pārdomātākā, smalkākā veidā, ja ne, tad vainošana, konkurence u.c. var notikt ļoti aizvainojošā un emocionāli sāpīgi. Lielu lomu spēlē tā brīža iekšējais ego stāvoklis, kurš atmodina kritizējošo vecāku mūsos un saskarsmē liek vainot, kritizēt un konkurēt par pieredzējušākā statusu. Ja apzināties, kas šobrīd esam savam saskarsmes partnerim un kas viņš ir mums - pieaugušais, vecāks vai bērns, iespējams, apzināti mainīt attieksmi, izprotot savu un otra reakciju mijiedarbībā. Ir profesijas, kuras paredz mākslīgi attīstīt sevī kādu ego daļu saskarsmē, piemēram, ko novēroju kreditoriem, policistiem, pedagogiem, - vairāk komunikācijā attīstīta kritizējošā vecāku ego stāvoklis. Iedziļinoties ego jeb personības daļu analizē, varam izpausmes vērot komunikācijā (pēc E.Berna):

Personības daļas, kuras periodiski mūsos dominē un atstos saskarsmē ar konkrētiem cilvēkiem vai cilvēku grupām.

Vecāku daļa mūsos:

atbalstošā – gādība, mīlestība, dzīves gudrība, sirsnība;

kritizējošā – lai uzturētu ētiskās un morāles normas. Tikko tās tiek pārkāptas, tā šī daļa mūsos pamostas. Konkurē par savas lomas nozīmību. Ja cilvēka kritizējošā daļa saskan ar klienta kritizējošo personības daļu, tad veidojas kontakts, ja ne, - konflikts.

Spontanitāti un emociju izpausmi regulē apkārtējie, nevis pats cilvēks.

Pieaugušo daļa mūsos:

viens veselums, adekvātums, autentiskums un veselīga kontakta izveide, satiekoties divām pieaugušo personības daļām.

Bērna daļa mūsos:

dabiskais bērns – spontanitāte, atvērtība, aizrautība, brīva emociju paušana;

adaptētais bērns – zina, kā jādara (būšu labs, ja darišu, kā liek). Reakcijas nenāk dabīgi, bet tādēļ, lai sociāli vēlami pielāgotos (ko citi par mani domās);

intelektualizētais – ātri uztver un saprot pasaules kārtību, zina, kā, ko un ar kādiem instrumentiem sasniegt mērķi - kā pajautāt un kurā brīdī. Gudra manipulācija.

Pašanalīzei der izlasīt Mjurielas Džeimsas un Dorotijas Džongvordas grāmatu *Dzimis, lai uzvarētu* (1996, izd. *Elpa*), kurā aprakstīti piemēri no dzīves par komunikāciju un ego stāvokļiem.

Otru saskarsmes stilu, kuru var dēvēt par “**mīlā miera labad**”, raksturo mierīgums, labestība, jūtu siltums, pieķeršanās, piekāpšanās, pielāgošanās, pacietība, izvairīšanās no konfliktiem, atbildības novelšana otram, lai vēlāk varētu uz to norādīt, prasme smalki uzlikt vainu citam - izdara to, ko nepauz jūtās un nepasaka vārdos. Bailes no nosodījuma, iztapšana, vainas izjūta, vēlme izdarīt kaut ko otra vietā utt. Dusmu enerģija tiek aplāpēta un pārraidīta citā vietā, citos, dažreiz nepiemērotos apstākļos. Konkurence izpaužas, liekot akcentus uz miera saglabāšanu, labā tēla radīšanu. Interesanti, ka, praksē novērojot pāra attiecības, nereti iespējams ieraudzīt vainotāja stilu salikumā ar miera uzturētāju, kā papildinātājus vienu otram. Latvijas darba tirgū šo stilu saskarsmē izmanto apmēram 50% ekonomiski aktīvo iedzīvotāju ar mērķi saglabāt savu darbavietu. Jāsaprot, ka tāpat kā citos saskarsmes stilos iespējama vairāku stilu izkopšana un dominēšana, retāk viena stila izmantošanas tīrradne.

Kā **trešo** iespējams minēt **apreķinātāja vai intelektualizētāja**

saskarsmes stilu. Pārsvārā viss notiek kognitīvā līmenī – prāts ir tas, kas nosaka, ko just, ko domāt, kā rīkoties. Tas izteikti nostiprinās bērnības pieredzē, kad ģimenē, novērojot savus aprūpētājus, cilvēks neapzināti vai apzināti izvēlēties komunicēt atšķirīgi no saviem priekštečiem. Raksturīga noslēgšanās, sakāpināts paškritiskums, neiesaistīšanās situācijā, vērošana, līdzdarbošanās vienīgi tad, ja iepriekš novērots, ka apstākļi ir droši un paredzami (kinofilmā *Eksāmens* uzvarētāja saskarsmes taktika). Viss tiek apdomāts, saspringtās situācijās dominē klusēšana, emocijas tiek slēptas, un paustas tiek tikai domas. Augsti apgūtas un attīstītas apzinātās konkurences prasmes - zina, kā sasniegt mērķi, jo nepārtrauktā emociju kontrole ļauj saglabāt skaidru prātu un virzīties uz mērķi. Piesaista tuvību meklējošas personības, atvērtas, robežu pārkāpjošas, jo pats to nevar atļauties. Labi pārvalda situāciju un kontrolē savu emociju pasauli, grūtības rada kontakta izveidošana, tuvas, patiesas attiecības, jo, pamatojoties uz iepriekšējo pieredzi, jūt nedrošību. Dominējošākais komunikācijas stils viegli ieraugāms saspringtās situācijās, kad jāpauz jūtas, domas un jāpieņem lēmumi.

Savukārt **ceturtais** saskarsmes stils **tieks saukts**



par neadekvāto. Mērķis – izjaukt personīgās spriedzes situāciju. Parasti raksturīgs jutīgām personībām. Jūtot situāciju, kurā gaidāms saspringums vai konflikti, viņi reaģē zibenīgi, lai novērstu uzmanību no notiekošā, izsauc uzmanību uz sevi, tādā veidā mazinot spriedzi. Darba kolektīvos nereti vērojams cilvēkus, kuri dažreiz šķietami nepiemērotās situācijās uzņemās izklaidētāja lomu vai uzvedībā pauž emocijas. Uzvedības modelis aizgūts no bērnības, kad, piemēram, vērojot savu vecāku konfliktu, bērns jūt nepārvaramu saspringumu, un, lai pārtrauktu esošo situāciju, iejaucas, ar neadekvātu uzvedību mazinot savu spriedzi. To redzot vecāki parasti pārtrauc savu komunikāciju un pievēršas bērnam. Jūtīgāki bērni to pašu dara saslīmstot, tad vecākiem nav laika risināt savas problēmas, jo visa uzmanība jāvelta bērna grūtībām. Konkurences apstākļi parasti rada spriedzi, tāpēc cilvēki, kuri komunicē, izmantojot šo stilu, var būt gan kā papildinājums kompānijai, jo mazīna spriedzi ar jautriem nostāstiem vai darbību, gan kā psiholoģiskā klimata termometrs. Ja personība ir pozitīvi orientēta, tad liels ieguvums ir atsaucība un viegla kontakta dibināšana.

Piektais – līdzsvarotais saskarsmes stils ir diezgan idealizēts. Jāsaka uzreiz, ka šo stilu izkopt iespējams vairākās paaudzēs, kuras nav piedzīvojušas karu, vardarbību, dabas katastrofas. Raksturīga dabiska rēķināšanās ar sevi un citiem. Brīva jūtu, domu un darbības regulācija. Labsirdība un pozitīvi priekšstatī. Cilvēki tiecas nokļūt šādā sabiedrībā. Nav vajadzības pēc konkurences, jo saskarsmes radītās emocijas iedarbojas uz apkārtējiem uzrunājoši un aicinoši. Līdzās esošie jūtas nozīmīgi un komfortabli.

Apzinātu un neapzinātu konkurenci saskarsmē varam vērot nozīmīgās attiecībās, kad veidojas konflikta situācija, kurā konkurence vērojama gan jūtās, gan domās, gan uzvedībā, dažkārt kādu no šīm sfērām maskējot. Visuzskatāmāk izpausmes ieraugāmas uzvedībā, tāpēc, lai ilustrētu turpmāk aprakstīto konflikta attīstības dinamiku, iesaku iedomāties kādu konkrētu konflikta situāciju, kuru risinājat kopā ar sev nozīmīgu cilvēku. Nozīmīgu attiecību mijiedarbībā **konflikta dinamika** konkurējošās saskarsmes attīstībā vērojama 9 pakāpēs (*Friedrich Glasi*).

1. Saasināšanās. Kad saskarsmes partneri saprot, ka ir kaut kas atšķirīgs un rodas grūtības. Tomēr cerība pastāv, ka sarunu ceļā konflikts atrisināsies, atliek tikai par to runāt.

2. Debates kā polarizācija. Polarizējas izjūtas, sajūtas un domas. Izkristalizējas atšķirības. Noris *melnbaltā domāšana*, rodas izjūta par pārākumu, mazvērtību un attīstās konkurence.

3. Akcijas – darbība. Domas, ka ar runāšanu varēs kaut ko mainīt, pazūd. Nākas izveidot stratēģiju pārliecināšanai. Cilvēks sāk domāt, kā otru pārliecināt, pierunāt, lai dabūtu savā pusē un panāktu vēlamo.

4. Intuitīvi jūtam, ka briest nepatīkšanas. Izjūtas ir emocionāli piesātinātas. Abas puses manevrē starp negatīvām lomām un mēģina viens otru apkarot.

5. Savas sejas zaudēšana. Ļoti kritiska fāze. Emocijas ņem virsroku. Savstarpēji tieši uzbrukumi ar mērķi otru pazemot. Ja otra priekšā pazaudēju savu labo, iepriekš radīto tēlu, jūtos pazemots. Abpusēja mijiedarbība, kura rezultējas ar pašcieņas zaudēšanu. Pārvērtību process, kura laikā neesam vairs paši, bet darām ar otra palīdzību visu, lai pārvarētu šo procesu.

6. Draudi un pretdraudi. Tiek izvirzīti ultimāti: ja tu nedarīsi,

es darišu to un to; tikai pamēģini un tad tu redzēsi! Pārdzīvojumi, kuri saistīti ar negatīvām jūtām – kauns, vainas izjūta, dusmas, agresija u.c.

7. Atklāti tiešie uzbrukumi ar mērķi otru iznīcināt. Pretinieks vairs nav cilvēks, bet kaut kas zemāks. Strauja vērtību maiņa. Ja es kaut ko zaudēju, tad man liekas, ka esmu uzvarējis. Zaudēju, bet cīnos un esmu pozīcijā. Galvenokārt dominē rupjības, jo citādi otrs varēs pateikt, kas emocionāli ar mani notiek.

8. Sistemātiska otra iznīcināšana. Tiek izvirzīts mērķis – iznīcināt otra sistēmu, lai tās vairs nebūtu.

9. Bezdiēbenis. Mērķis – otra iznīcināšana, lai ko tas prasītu, ieskaitot sevi. Abi konfliktā iesaistītie neapzinās, kas notiek. Nav iespējas atkāpties, un cilvēciskās vērtības izzūd. Totālā konfrontācija bez atpakaļceļa. Pašiznīcināšanās. Ļoti uzskatāmi šis posms tiek demonstrēts kinofilmā *Rozu ģimenes karš* (*The war of the Roses*, 1989).

Konflikta fāzēm pieaugot, paliek arvien mazāk risinājumu iespēju. Astoto un devīto konflikta pakāpi sasniedzot, nav iespējami risinājumi.

Uzskatāmi ilustratīvi apzinātu un neapzinātu konkurenci dažādos ego stāvokļos konflikta situācijās, tās dinamiku partneru attiecībās iespējams vērot kinofilmās *Dzīves garša* (*No reservations*, 2007) un *Smita kungs un kundze* (*Mr. & Mrs. Smith*, 2005); grupas attiecībās apzinātas konkurences apstākļos – *Eksāmens* (*Exam*, 2010); uzņēmuma darbinieku attiecībās – *Sātans pradas brunčā* (*The devil wears Prada*, 2006); ģimenes attiecībās – *Dzīve, kāda tā ir* (*Life as we knew it*, 2010).

Mēs esam pārāk aizraušies ar kognitīvās sfēras īstenošanu, ļaujot absolūto varu prātam, argumentiem, domām, izskaidrojumiem utt., aizmirstot, ka pati komunikācija un ne tikai tās izpausmes veidi – konkurence, sadarbība u.c. iedarbojas uz apkārtējiem gan apzinātā, gan neapzinātā līmenī. Nepieciešamība pēc savu sociālo vajadzību apmierināšanas ir dabīga, tomēr ir dzīves situācijas, kad emocijām jāļauj izvingrināties, citādi tas var notikt neapzināti destruktīvi. Piemēram, ja cilvēks darbā nevar paust savas jūtas un tās jāapspiež, tad noteikti radīsies vajadzība tās paust pie pirmās iespējas, piemēram, pēc darba, sakļiedzot uz tuviniekiem. Jūtas var, protams, arī iemarinēties kā vasaras gurķi, kuri ar laiku paliek brūni un mīksti. Lielu lomu mūsu dzīvē spēlē gaidas. Uzvedību bieži nosaka nevis tas, ko vēlamies, bet tas, kāds ir mūsu priekšstats par to, ko citi sagaida, arī attiecībā uz apzinātu konkurenci. Pašai konkurencei arī ir savi resursi, ne tikai pārdzīvojumi, kuri rada nelāgas izjūtas. Piemēram, konkurences apstākļos varam spīgtāk izpaust savus talantus, intelektu, paaugstināt pašapziņu par to, ko spējam, gūstam gandarījumu un piešķiram īpašu nozīmi savam darbam. Būtiskākais, ka varam skaidri apzināties, ko vēlamies un dažkārt atdalīt no tā, kas vajadzīgs. Galu galā būt iejūtīgākiem vienam pret otru arī konkurences apstākļos. Atcerēties, ka mums ir smadzenes, kurās spoguļneironi devuši empātijas neitrālo pamatu, ļaujot izjust otra cilvēka pieredzi, it kā to sev uzlaikojot (tādēļ lipīgi ir smieklī, žāvas, garastāvoklis, noskaņojums). Pieaugušo atzīmes ir nauda, attiecību rezultāts ir palielošās emocijas un jūtas. Komunikācijas kvalitāte un attiecības, kas veidojas saskarsmes procesā, būtiski ietekmē cilvēku dzīvi, pašsajūtu un darba spējas. Tā ir kā veselīga asinsrite. **BP**



personāla vadītājs

– biznesa partneris vai grēkāzis?

Cilvēkresursu vadīšana ir tā vadīšanas joma, kuras galvenais kontroles un ietekmes objekts ir cilvēkresursi. Ārzemju pētījumi par cilvēkresursu vadīšanas ietekmi uz organizāciju darbības rādītājiem sniedz pretrunīgus rezultātus.

No vienas puses ir vairāki empīriskie pētījumi, kuri pierāda būtisku sakarību starp cilvēkresursu vadīšanu un organizācijas darbību. Pētījumi, kuros bija noskaidrota cilvēkresursu vadīšanas kā veselas sistēmas efektivitātes saistība ar organizācijas darbības rezultātiem, apstiprina, ka efektīva cilvēkresursu vadīšana ir saistīta ar pozitīviem organizācijas darbības rādītājiem kā organizācijas akciju vērtība, ienesīguma līmenis, tirgus daļa, pārdošanas apjoma pieaugums, klientu apmierinātība, produkta kvalitāte, jaunievedumu līmenis, darba produktivitāte, personāla mainība [1, 2, 3]. Citos pētījumos, kur uzmanība fokusēta uz funkcionālo struktūrvienību, piemēram, „Personāla departaments” vai uz konkrētu cilvēkresursu vadīšanas funkciju lomas izpēti or-

ganizācijas darbības rezultātos, arī tiek pierādīta sakarība starp šo funkcionālo struktūrvienību efektīvu darbību vai efektīvu konkrētu cilvēkresursu vadīšanas funkciju izpildi un pozitīviem organizācijas darbības rezultātiem. Piemēram, ir apstiprināta pozitīvās sakarības esamība starp cilvēkresursu atlasi, apmācību un izvietojumu no vienas puses un inovāciju potenciālu uzņēmuma ilgspejīgo priekšrocību nodrošināšanai no otrās puses [4].

Tomēr ir arī citi pētījumi, kuros netiek pierādīta organizāciju darbības rādītāju cieša saistība ar cilvēkresursu vadīšanu, bet redzama būtiska sakarība tieši ar organizācijas personāla prasmēm, attieksmi un uzvedību [5, 6]. Šo pētījumu autori uzsver, ka tādejādi cilvēkresursu vadīšanai ir netieša ietekme uz organizācijas



sasniegumiem, ņemot vērā paša personāla kvalitāti, kā arī cilvēkresursu vadīšanas ietekme jāvērtē vēl citu faktoru kontekstā. Piemēram, bieži vien pie tādiem faktoriem attiecina organizācijas lielumu, darbības ilgumu, kapitālietilpību, darbības nozari, vadības stilu, organizācijas kultūru.

Pētījumos cilvēkresursu vadīšanas jomā par Latvijas organizācijām apstiprinās cilvēkresursu vadīšanas aktivitāšu ietekme uz organizācijas rezultātiem un procesiem: organizāciju vadītāji un personāla vadīšanas speciālisti norāda, ka organizācijas biznesa rezultātus veicināja godīga vadības rīcība nepopulāro lēmumu pieņemšanā, regulārā vadības komunikācija ar darbiniekiem, sasniedzamie mērķi, saprātīgas izmaiņas atalgojuma sistēmā, tas, ka nav šantāžas, pastāv labi izveidota nemateriālās motivēšanas sistēma [7]. Citā gadījumā organizāciju darbinieki piekrīt, ka darba vietā ieviestie darba drošības un elastības risinājumi vienlīdz izdevīgi organizācijai un darbiniekam, tie sekmējuši izmaksu samazināšanu, resursu efektīvāku izmantošanu, pārmaiņu savlaicīgu ieviešanu, darba rādītāju vadības procesu strukturēšanu, darbinieku izpratnes paaugstināšanu par kopīgajiem organizācijas mērķiem, efektīvāku darba samaksas sistēmas pielietošanu, darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu, komunikācijas uzlabošanu ar darbiniekiem, darbinieku prasmju un spēju pielietošanu, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, darbinieku moti-

vācijas un lojalitātes paaugstināšanu organizācijai u.c.[8]. Ņemot vērā to, ka līdz šim pieejamie pašmāju zinātniskie pētījumi nav tieši veltīti organizācijas darbības rezultātu un cilvēkresursu vadīšanas kopsakarību izpētei, jāatzīmē, ka arī šiem pētījumiem piemīt tādi paši trūkumi datu iegūšanā, kas vairākiem ārzemju pētījumiem – organizācijas darbības un cilvēkresursu vadīšanas novērtējums balstās uz respondentu viedokļiem, kuri turklāt netiek salīdzināti ar citiem rādītājiem objektivitātes labad, kā arī nav noskaidroti dati par cilvēkresursu vadīšanu pirms izmaiņām organizācijas darbības rādītājos.

Pie visām organizācijas darbības un cilvēkresursu vadīšanas kopsakarību izpētes metodoloģiskajām diskusijām loģiskākā ir situatīvā pieeja, saskaņā ar kuru cilvēkresursu vadīšanai ir pastarpinātā ietekme uz organizācijas darbības rezultātiem un procesiem, kas neizslēdz, bet gan pierāda cilvēkresursu vadīšanas nozīmīgumu un tās novērtēšanas nepieciešamību.

Personāla vadītājs – stratēģiskais biznesa partneris

Nesena Bostonas konsultantu grupas (*BCG*) starptautiskais pētījums 2006.-2010.gadā sadarbībā ar Pasaules Cilvēku vadīšanas asociāciju federāciju, kā arī vietējais Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas (*LBKA*) pētījums 2010.gadā parāda, ka palielinās personāla vadīšanas speciālistu kā stratēģiskā biznesa partnera nozī-

me organizācijas konkurences priekšrocību radīšanā [9, 10]. Organizāciju vadība no personāla vadīšanas speciālistiem sagaida, ka viņiem būs biznesa izpratne – ka viņi spēs orientēties klientu attiecību vadīšanā, biznesa analītikā un plānošanā, turklāt, ka viņi varēs būt *pārmaiņu aģenti* un *transformācijas dzinēji* un viņi vērtēs savu darbību, izmantojot arī finanšu rādītājus. Jāatzīmē gan, ka personāla vadīšanas speciālistu kā biznesa partneru nozīmei vairāk ticības ir veiksmīgajās organizācijās, kā arī pašiem personāla vadīšanas speciālistiem, nekā organizāciju vadītājiem. Kopā ar šiem datiem nāca klajā arī cits. Tas pats BCG pētījums uzrāda, ka gandrīz divreiz sliktāk tiek vērtēts ieguvums no cilvēkresursu vadīšanas integrēšanas organizācijas pamatdarbības vadīšanā. Tiek uzskatīts, ka personāla vadīšanas speciālistiem jāsniedz atbalsts pamatdarbības vadītājiem, nevis jācenšas aizvietot viņus [9]. Zināmu neuzticību personāla vadītājiem parāda arī LBKA pētījums: ja personāla vadītāja kā stratēģiskā biznesa partnera lomu par svarīgu vai ļoti svarīgu uzskata kopā 82 % respondenti-personāla vadīšanas speciālisti, tad 51% atzīmē, ka personāla vadītājs vienmēr vai bieži tiek iesaistīts organizācijas stratēģijas un biznesa plānošanā [11]. 51% nav daudz un nav maz, bet tas automātiski nenorāda, ka tikpat bieži personāla vadītājam ļauj piedalīties gala lēmumu pieņemšanā. Piemēram, cita konsultatīvā uzņēmuma – *MERCER* 2010. gada pētījums par cilvēkresursu vadīšanas transformāciju Eiropas, Tuvo Austrumu un Āfrikas organizācijās liecina, ka tikai 38% no 500 aptaujātajiem cilvēkresursu vadīšanas struktūrvienību vadītājiem atzīmē, ka viņi ir gan stratēģiskie partneri savā organizācijā, gan tiek arī iesaistīti stratēģiskajās apspriedēs un gala lēmumu pieņemšanā [11].

Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas problēmas

Var daudz diskutēt par cilvēkresursu vadīšanas un personāla vadīšanas speciālistu ieguldījumu organizācijas konkurētspējā un labklājībā. Galvenais – balstīties uz faktiem, ko varam iegūt no adekvātas cilvēkresursu vadīšanas un attiecīgo speciālistu novērtēšanas. Bet tieši ar šo *adekvātumu* ir problēmas, kurām ir šādi iemesli.

Dažāda izpratne par to, kas ir „cilvēkresursu vadīšanas efektivitāte” un kādi ir tās rādītāji. Piemēram, 2002. gadā Deivs Ulričs (*Dave Ulrich*) cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanā izšķīra akcionāru pieeju, lietderīguma pieeju un attiecību pieeju [12], bet jau 2005.gadā Pauls Boseljē (*Paul Boselie*) ar kolēģiem, analizējot 1994.-2003. gadu pētījumus par cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanu, konstatē, ka tie balstās uz vienas no trijām galvenajām pieejām – situatīvo pieeju, uz resursu balstīto pieeju vai uz „AMO” teoriju, t.i. Prasmju-Motivācijas-Iespēju teoriju [13].

Cilvēkresursu vadīšanas mērķi var būt nesavienojami. Cenšoties atbalstīt organizācijas biznesu, var tikt upurētas darbinieku intereses, kas var negatīvi ietekmēt cilvēkresursu vadīšanas sociālos un psiholoģiskos rādītājus, kā arī ekonomiskos rādītājus personāla demotivācijas rezultātā.

Ir sarežģīti precīzi izmērīt cilvēkresursu vadīšanas aktivitāšu, projektu u.tml. ekonomisko atdevi, galvenokārt tāpēc, ka gala rezultātus – peļņu, darba produktivitāti, personāla mainību u.c. ietekmē vēl citi iekšējie un ārējie faktori.

Organizācijas vadības un cilvēkresursu vadīšanas speciālistu pretestība novērtēšanai. Organizācijas vadība riskē būt *atmaskotai*

nepienācīgā attieksmē pret savu personālu, bet personāla vadīšanas speciālistiem var būt bailes *nepatikt* organizācijas vadībai, kas liks viņiem izdabāt tai, piemēram, ignorējot sāpīgos, bet aktuālos jautājumus.

Cilvēkresursu vadīšanas speciālistu, lineāro vadītāju un citu amatpersonu vai struktūrvienību kopīgā atbildība par cilvēkresursu vadīšanu. Sanāk, ka, vērtējot cilvēkresursu vadīšanas gala rezultātus, tos nevar attiecināt tikai uz vienu atbildīgo amatpersonu vai struktūrvienību [12-18].

Latvijā cilvēkresursu vai personāla vadīšanas novērtēšanas teorija salīdzinoši nav attīstīta, tomēr pozitīvi ir tas, ka praktiķu pieprasījums pēc konkrētām metodēm un rādītājiem veicina attiecīgus pētījumus un praktiskos izmēģinājumus. Izskatot pašmāju mūsdienu mācību grāmatas un rakstus par cilvēkresursu vadīšanu, kur ir runa arī par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, tad jāatzīmē, ka tajos dominē ASV un Rietumeiropas teorētiku atziņas [19, 20, 21]. Tas ir lietderīgi, jo tādā veidā tiek apzināta vērtīga pieredze šajā jomā. Analizējot, vai Latvijas organizācijās veic cilvēkresursu vadīšanu kopumā vai kādas atsevišķas tās aktivitātes, var saskarties ar pretrunīgiem pētījumu datiem. Līgas Peisenieces 2009. gada pētījumā redzams, ka 88% aptaujāto organizāciju veic personāla vadīšanas novērtēšanu, bet pārējās organizācijas (12%), kurās neveic tādu novērtēšanu, ir lielākoties mikro - un mazie uzņēmumi [22]. Šī paša gada citā pētījumā, ko veikusi Latvijas Biznesa konsultantu asociācija sadarbībā ar Latvijas Personāla vadīšanas asociāciju, personāla vadīšanas efektivitātes novērtēšanu neveic 25% aptaujāto organizāciju, no kurām vairāk nekā puse ir vidējā lieluma uzņēmumi [7]. Atkārtotajā pētījumā 2010.gadā, kurā tika iztaujāts tikai par personāla attīstības, personāla novērtēšanas un iekšējās komunikācijas novērtēšanu, visoptimistiskākais fakts bija tas, ka tikai 12% aptaujāto organizāciju neveic darba izpildes vērtēšanu, un citu attiecīgu aktivitāšu veidu efektivitātes vērtēšana bija vēl retāka. Šis pētījums parādīja arī to, ka personāla attīstības, personāla novērtēšanas un iekšējās komunikācijas novērtēšana biežāk nenotiek organizācijās, kurās nav atsevišķas personāla vadīšanas struktūrvienības vai sava personāla vadīšanas speciālista [10]. Un beidzot 2010. gada Lauras Kalniņas pētījumā par darba elastības un drošības risinājumiem Latvijas organizācijās redzams, ka tikai 28 % organizāciju tiek mērīti ieguvumi no darba attiecību līgumisko, darba laika, darba organizācijas, darba samaksas, darbinieku darba un personīgās dzīves apvienošanas risinājumu pielietošanas [8]. Par Latvijas organizācijās pielietojamām personāla vadīšanas novērtēšanas metodēm konkrētāku informāciju sniedz Līgas Peisenieces pētījums, kurā konstatēts, ka visbiežāk tiek izmantoti noteikti personāla vadīšanas rādītāji (80% aptaujātajās organizācijās) un darbinieku apmierinātības pētījumi (56%), turklāt no personāla vadīšanas rādītājiem vispopulārākais ir personāla mainības rādītājs (72% vidējās un 71% lielajās organizācijās) un mācību izmaksu rādītājs uz vienu strādājošo (attiecīgi 57% un 47%). Salīdzinoši maz ir organizāciju, kurās nosaka personāla vadīšanas procesu atdevi no ieguldījumiem (8% aptaujātajās organizācijās) un kurās veic kompleksu personāla vadīšanas novērtēšanu ar vairāku metožu un rādītāju palīdzību [22]. Ja atskatās uz pagātņi, uz darba resursu izmantošanas novērtēšanas praksi organizācijās padomju laikos, tad rodas jautājums, cik tālu esam attīstījušies?

Tagad uzņēmuma vadītājiem nav jāatskaitās centrālajai vadībai

par darba resursu izmantošanas plānu izpildi, kā tas bijis Padomju Savienībā. Mūsdienās darba vai cilvēkresursu izmantošanas, kā arī cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana uzņēmumos ir atkarīga no uzņēmumu vadītāju attieksmes un kompetences šajā jomā. Kā atzīmē Latvijas organizāciju personāla vadītāji, viens no galvenajiem faktoriem, kas kavē personāla vadīšanas novērtēšanu, ir organizācijas vadības atbalsta trūkums šādai novērtēšanai. Un pretēji – ļoti veicinoši ir, ja organizācijā ir izpratne, ka personāla vadīšanas novērtēšana palīdz sasniegt organizācijas stratēģiskos mērķus [22].

Apkopojot pašmāju pētījumu rezultātus, var secināt, ka: pastāv nesakritība starp personāla vadīšanas speciālistu kā stratēģiskā partnera lomas pieaugošo nozīmi un personāla vadīšanas novērtēšanas zemu kvalitāti;

vairākos gadījumos organizācijās, kurās vērtē personāla vadīšanu, tiek izmantotas tādas metodes un rādītāji, kas nav pietiekoši, lai iegūtu objektīvu informāciju personāla vadīšanas procesu pilnveidošanai organizācijas mērķu realizācijai;

ļoti maz personāla vadīšanas vai tās atsevišķu aktivitāšu novērtēšanā tiek izmantoti ekonomiskie rādītāji.

Viens no būtiskākajiem cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas kavējošajiem faktoriem Latvijas organizācijās ir organizācijas vadības atbalsta trūkums. Ja vadības attieksme būtu vairāk atbalstoša, tas veicinātu arī cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, padarot šādu novērtēšanu par personāla vadīšanas speciālistu pienākumu, ieviešot nepieciešamo datu bāzi vai paplašinot pieeju šiem datiem, kā arī reāli izmantojot šādas novērtēšanas rezultātus. **BP**

Literatūra:

- Huselid, M.** The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, p. 635–672.
- Becker, B., Gerhart, B.** The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, No. 4, p. 779–801.
- Richard, O.C., Johnson, N.B.** High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, 2004, vol. 21, No. 2, p. 133–148.
- Hatch, N. W., Dyer, J. H.** Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 2004, vol. 25, p. 1155–1178.
- Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L. M., Allen, M.** The HR performance relationship: Examining causal direction. *Personnel Psychology*, 2005, vol. 58, No. 2, p. 409–446.
- Katou, A.A., Budhwar, P.S.** Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 2009, vol. 28, p. 25–39.
- Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā: Pētījuma rezultāti.* Rīga : Latvijas Biznesa konsultantu asociācija, Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, 2009, oktobris.
- Kalniņa, L.** Elastības un drošības risinājumi Latvijas organizācijās: Pētījuma rezultāti. Rīga : Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, 2010.
- Creating People Advantage 2010: How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times.* Boston Consulting Group, World Federation of People Management Associations, 2010, September.
- Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā 2010: Pētījuma rezultāti.* Rīga : Latvijas Biznesa konsultantu asociācija, 2010, marts.
- 2010 EMEA HR Transformation Survey Results.* MERCER, 2011, January.
- Ulrich, D.** Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship approaches. *Human Resource Planning*, 2002, vol. 12, No. 4, p. 301–315.
- Boselie, J. P., Dietz, G., Boon, C.** Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 2005, vol. 15, No. 3, p.67–94.
- Colakoglu, S., Lepak, D., Hong, Y.** Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 2006, vol. 16, p. 209–218.
- Dipboye, R.L.** Eight outrageous statements about HR science. *Human Resource Management Review*, 2007, vol. 17, p. 96–106.
- Arthur, J.B., Boyles, T.** Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 2007, vol. 17, p. 77–92.
- Human resources reputation and effectiveness. Gerald R. Ferris, Pamela L. Perrewe, Annette L. Ranft, Robert Zinko, Jason S. Stoner, Robyn L. Brouer, Mary Dana Laird. *Human Resource Management Review*, 2007, vol. 17, p. 117–130.
- Paauwe, J.** HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 2009, vol. 46, January.
- Personāla vadības rokasgrāmata.* Jūlija Artjuhova, Baiba Kreišmane, Iveta Seržante. Rīga : Dienas bizness, 2007.
- Ešenvalde, I.** *Personāla vadības mūsdienīgo metodes.* Rīga : Merkuris LAT, 2008, 349 lpp.
- Peiseniece, L.** *Personāla vadīšanas novērtēšanas metožu priekšrocības un trūkumi.* Rīga : Banku augstskola, Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, 2008.
- Peiseniece, L.** *Personāla vadības novērtēšana Latvijā:* Banku augstskolas biznesa un finanšu pētniecības centra ziņojums, 2009.gada 30.jūnijs.

Ko darīt, ja vēlaties dejot, taču negribat, lai jums nomin kājas

Mērķu, vēlmju un interešu saspēli biznesā iesaistīto pušu starpā varētu salīdzināt ar deju, kurā katrs vēlētos izbaudīt mūzikas burvību, vieglā solī slīdot pa deju grīdu. Uzaicinājums uz deju pats par sevi jau nedod garantiju, ka skaisti iecerētā dejas soļa vietā nesanāks vien tāda grūstīšanās pa deju grīdu un ka dejas beigās jūsu kājas nebūs nomītas. Arī biznesā ne vienmēr ir skaidrs, kādi ir sadarbības partnera patiesie nodomi, prasmes un interese “sadejoties”. Lai cerētā valša vietā nesanāktu vien tāds bugi vugi, kas sāpošo kāju dēļ vēl ilgi paliek atmiņā, būtu svarīgi saprast, kādi ir patiesie iemesli, kuru vadīts jūsu partneris dejo tieši tā un ne citādāk. Iespējams, jūsu deju partnera skolotāja vārds ir manipulācija, un viņš nemaz nedomā sadejoties, bet gan dejot pats pēc sava prāta un arī jums likt dejot pēc viņa stabules.

Dažādās skaidrojošās vārdnīcas vārds “manipulācija” tiek skaidrots kā kādas darbības veikšana, izmantojot roku pieskārienu vai spēku. Zinātnē, medicīnā vai tehnoloģiju jomā šis vārds nav emociju apvīts, taču saskarsmes kontekstā tam ir arī negatīva piekārta. Proti, ir viedoklis, ka manipulācija nozīmē to, ka kāds “pa klusām” cenšas otru cilvēku mudināt uz rīcību, kas īstenos nevis viņa, bet gan manipulatora intereses. Piemēram, Viestura Renģes grāmatā *Organizāciju psiholoģija* vārds “manipulācija” skaidrots kā rīcība ar slēptiem nodomiem, ko nereti izmanto vadītāji, lai panāktu no darbiniekiem vēlamo rezultātu, neradot viņu pretsparu, kā arī norādīts, ka manipulācija ir apšaubāma no ētiskā viedokļa.

Pastāv arī viedoklis, ka manipulācija ir katra cilvēka ikdienas dzīves sastāvdaļa, jo nav iespējams darboties, domāt, just utt., neietekmējot citus cilvēkus. Kaut vai tāpēc, ka “cilvēks nav vientuļa sala” un ka pasaule ir viens veselums, kurā mēs visi esam savstarpēji saistīti. Un, komunicējot savā starpā, cilvēki apzināti vai neapzināti gan sagaida attiecīgu otras puses reakciju, gan savā ziņā “dod komandu” vai vismaz rosina otru pusī atbildēt vai attiecīgi rīkoties. Līdzīgi kā sakāmvārdā - kā mežā sauc, tā atskan. Vai latviešu tautasdziesmā par Māras istabiņu, kas pilna sīku, mazu šūpulīšu, no kuriem kaut vienu pašūpinot, citi līdzī šūpojas. Ar ko tad šūpulīšiem pilnajā Māras istabiņā ikvienam būtu jāreķinās un kā iešūpināt, nevis izgrūstīt savu un arī citu cilvēku šūplīšus ne tikai sadzīvē, bet arī biznesā?

Uzmanību: manipulatori!

Ja šūpulītim, kas jums atrodas līdzās Māras istabiņā, pieskaras ar spēku, tad to var pielīdzināt manipulācijai. Rasma Garlejas grāmatā *Darbs, organizācija un psiholoģija* brīdināts, ka sabiedrībā ir cilvēki, kas uzvedas kā manipulatori, un savu mērķu sasniegšanai izmanto dažādas psiholoģiskas barjeras komunikācijā: pavēl, draud, brutāli izsakās, sniedz nelūgtu padomu utt. Autore uzsver, ka manipulācija ir dzīves pseidofilozofija, kas vērsta uz citu un sevis ekspluatāciju un kontrolēšanu.

Rasma Garleja min četrus manipulēšanas sistēmas tipus.

Aktīvais, kurā manipulatora filozofija balstās uz vadošo lomu un varu, lai ko tas maksātu, un kurā tiek izmantota citu cilvēku bezspēcība;

Pasīvais, kurā manipulatora moto ir “nekad nevienu neaizkaitināt” un kurš izliekas bezpalīdzīgs, ļaujot citiem domāt un rīkoties viņa vietā;

Sāncensis, kurā apvienojas aktīvās un pasīvās manipulēšanas sistēmas tipi un kurā manipulatora devīze ir “uzvarēt par katru cenu”. Šim tipam dzīve ir mūžīga cīņa, kurā jāuzvar gan bezspēcīgā, gan tie, kuru priekšā var izlikties bezpalīdzīgs;

Vienaldzīgais, kurā manipulatora moto ir “izvairīties no rūpēm” un kuram citi tiek pakļauti, izmantojot gan kašķīgu, gan bezpalīdzīgu personāžu lomas un tēlojot vienaldzību, kā arī izvairīties no kontaktiem.

Rasma Garleja uzsver, ka manipulatora mērķis ir pakļaut otru cilvēku, uztiept savu pozīciju utt.

Manipulators pastāvīgi meklē arvien jaunus paņēmienus un formas. Raksturīga manipulatora iezīme ir virspusēja erudīcija ar mērķi ievilkst sarunas partneri savos tīklos, lai pēc tam viņu

vadītu. Rasma Garlejas grāmatā *Darbs, organizācija un psiholoģija* ir atrodamī šādi manipulatoru tipi:

Diktators. Viņš pārāk augstu novērtē savus spēkus, tiecas ieņemt vadošo lomu, pavēlēt, citēt autoritātes. To visu viņš dara, lai vadītu savus upurus. *Diktatora* paveidi ir *audzinātājs, boss un jaunākie dievi*.

Lupata. Tas parasti ir *diktatora* upuris, kas attiecībā ar *diktatoru* ir pārspīlēti jūtīgs, un viņa darbības paņēmieni arsenālā ir pasīva klusēšana un nedzirdēšana.

Lupatas paveidi ir *mulķis, atriebīgais, konformists un atkritējs*.

Kalkulators. Viņš pārspīlē vispārējas kontroles nepieciešamību, izlokās, melo, mānās, cenšas gan piemulķot, gan kontrolēt citus. *Kalkulatora* paveidi ir *afērists, darbonis, spēlmanis, reklāmists un šantāžists*.

Lipekļis. Viņš ir pilnīgs *kalkulatora* pretstats un cenšas pārspīlēt savu atkarību, alkst būt kāda aprūpē, labprāt ļauj un arī liek citiem strādāt savā vietā. *Lipekļa* paveidi ir *parazīts, mūžīgais bērns, naudulis, hipohondriķis un liekēdis*.

Huligāns. Viņš apzināti pārspīlē savu agresivitāti, cietsirdību, netaisnību attiecībā un bieži mēdz draudēt. *Huligāna* paveidi ir *nīdējs, apvainotais, draudētājs, gangsteris, kašķīgais sievišķis*.

Lāga zēns izceļ savu uzmanību, gādību un mīlestību, kas pat *huligānam* apgrūtina cīņu ar viņu. *Lāga zēna* paveidi ir *tikumiskais morālists, iztaupoņa, komandas cilvēks*.

Tiesnesis pārspīlē kriticismu, neuzticas, apsūdz un nelabprāt piedod.

Tiesneša paveidi ir *viszinis, pierādījumu vācējs, apsūdzētājs, vērtētājs, apkarotājs, atriebējs, atzīšanās izspiedējs*.

Aizstāvis ir *tiesneša* pretstats, viņš vienmēr uzsver savu atbalstu un iecietīgo attieksmi pret kļūdām un ir pārmērīgi līdzjūtīgs, kā arī uzbāzīgi rūpējas par citu vajadzībām, nevis dara savu darbu. *Aizstāvja* paveidi ir *cāļu māte, aizbildnis, palīgs, mocekļis, pašāizliedzīgais*.

Kā iedarbīgu manipulācijas veidu Rasma Garleja min **emocio-**



nālo šantāžu, kuras laikā tiek izmantotas cilvēka vājas vietas, lai viņu pakļautu un ierobežotu.

Ietekmē, vadi un valdi!

Aprakstot uzņēmumu vai organizāciju psiholoģisko klimatu, tiek runāts ne tikai par manipulāciju, bet arī par psiholoģisko ietekmēšanu (manipulācija ir tikai viena no tās metodēm). Lai arī, psiholoģiski ietekmējot kādu, mēs varbūt negrūstām blakus esošo šūpulīti tik stipri kā manipulējot, taču šāda rīcība ne vienmēr nozīmē, ka savam deju partnerim nenomīsim kājas.

Rasmas Garlejas grāmatas *Darbs, organizācija un psiholoģija* no daļā *Psiholoģiskā ietekmēšana organizācijas limenī* teikts, ka “ietekmēšana ir psihiska iedarbība uz sabiedrības vai indivīda rīcību, uzvedību, izturēšanos, starppersonu mijattiecībām ar mērķi panākt, lai cilvēkos izveidotos vēlāmā attieksme un motivācija darboties konkrētā virzienā. Ietekmēšanas iespaidā mainās attiecības, attieksme, jūtas, vērtīborientācija.

Ietekmēšanas attiecības. Un tie ir šādi:

- atzīšana;
- individualizācija;
- distances samazināšana;
- ieinteresēta aktivizēšana;
- pašatklāsmē;
- psiholoģisks atbalsts (empātija).

Kā **tiešās ietekmēšanas metodes** grāmatas autore min metodes, kas bāzētas uz varu, pienākumu, kompetenci, pārkumu, atkarību un pārliecināšanu.

Savukārt **netiešās ietekmēšanas metodes** ir saistītas ar informāciju, resursiem, tehnoloģiju, darba organizācijas pārmaiņām, manipulēšanu u.c.

Rasmas Garlejas darbā norādīts, ka ietekmēšana sākas ar pašvērtējuma vajadzību. “Svarīgi ir palīdzēt pārvarēt bailes, grūtības, neticību, piespiest gribēt. Z. Freids atzina, ka cilvēks ir ietekmējams tik lielā mērā, cik viņš spēj veidot jūtas. Nožēla, līdzjūtība,

Par manipulatoriem – *diktatoru, lupatu, kalkulatoru, lipekli, huligānu, lāga zēnu, tiesnesi* vai *aizstāvi* nereti kļūst tie, kuri paši nav pārliecināti par sevi, jūtas nedroši un nemīlēti, kā arī nevēlas uzņemties atbildību vai darīt kādu darbu, tāpēc viņi meklē savu “deju partneri”, kuru var vadīt pēc savas stabules un kura aizsegā var justies droši. Ja manipulators ir prasmīgs, viņa “deju partneris” nemaz nemana, ka valša vietā jau sen tiek dejots bugi vugi un kājas ir nomītas.

Jebkuras ietekmēšanas mērķis ir sasniegt un īstenot savu varu pār ietekmējamo cilvēku, sociālo institūciju, organizāciju vai politisko partiju.

Ietekmēšanas spēja izpaužas uzticībā. Ietekmēšanas rezultativitāte ir atkarīga no attiecībām saskarsmē, autoritātes sociālās lomas, līdzekļu iztēles un to lietošanas prasmes.

Ietekmēšana vienmēr ir divpusējs process un saistīts ar saskarsmes organizāciju, tas ir atkarīgs no prasmes sevi pasniegt, paust uzskatus, rekomendācijas un novērtēt, kā tās tiek uztvertas, saklausītas, izmantotas.”

Rasma Garleja norāda, ka ietekmēšana var būt audzinoša, atbalstoša, savtīga, mērķorientēta u.c. Grāmatā *Darbs, organizācija un psiholoģija* minēti arī **paņēmieni, ar kādiem psiholoģiski tiek**

vainas apziņa, bailes, empātija darbojas kā iedarbes līdzekļi cilvēka personībā un izpaužas kā ietekmēšanas rezultāts.

Tā kā cilvēkam labāk patīk rīkoties, kad citi viņu atbalsta, iedvesmo, novērtē, tad šie paņēmieni ietekmēšanā ir efektīvi. Ir jāizmanto arī visi uzvedību rosinājošie faktori.”

Grāmatā *Darbs, organizācija un psiholoģija* minēti **pieci ietekmēšanas soli:**

- **simpātiju iemantošana**, izrādot uzmanību, cieņu, gatavību uzklaut, izmantojot acu kontaktu. Piemēram, ja produktu menedžerim jāpierunā veikala vadītājs izlikt veikālā preci, kas iegūlusi noliktavā, sarunu ar veikala vadītāju produktu menedžeris varētu sākt ar jautājumiem par veikala vadītāja ģimeni, vaļaspriekiem, pašsajūtu u.tml.;

- **ieinteresēšana**, izmantojot piemērus, kas raksturo izdevīgumu, izraisa interesi, uzrunā sarunas partneri. Piemēram, sarunas turpinājumā produktu menedžeris varētu nemanot pievērst sarunas partnera uzmanību savai problēmai un lūgt padomu, ko darīt ar “neejošo” preci;
- **pārliecināšana** ar loģiskiem, pamatotiem un lietišķiem argumentiem. Piemēram, pamatojot, kāpēc tieši tagad vajadzētu pārdot konkrēto preci, produktu menedžeris varētu uzskaitīt preces labās īpašības un pircēja ieguvumus;
- **ietekmēšana**, motivējot, orientējot uz mērķi, salīdzinot variantus un izmantojot pareizu retoriku. Piemēram, produktu menedžeris sarunā ar veikala vadītāju varētu izmantot statistiku par sekmīgu līdzīgu produktu pārdošanu;
- **iekarošana** ar nelokāmību, uzticību un kompetenci. Piemēram, apsolot veikala vadītājam, ka prece laikā tiks piegādāta veikālā un ka pārdevējiem tiks izskaidrotas tās priekšrocības, kā arī to, ka viņš pats personīgi vismaz sākumā sekos līdzi preces pārdošanas procesam.

Ļaut dzintaram mirdzēt vai noslīpēt to pliku?

Var manipulēt un ietekmēt citus tāpat kā kurmji, dzintara virpotāji, slīpētāji, vilētāji un urbēji Imanta Ziedoņa *Dzintarainajā pasakā*: „Te visus dzintarus pataisa plikus, norauj tiem kamzolišus un noslīpē visus vienādus,” tā par šiem kurmjiem pasakas varonim stāsta kurmis ar dzintara zobu, uzsverot, ka tā ir dzintara izniekošana un tā rīkojas muļķīgie, nevis gudrie kurmji.

Vai arī rīkotos kā tie kurmji, kuri zina dzintara valodu, aprunājas ar dzintaru, ievēro katru dzintara spīdumiņu un liekumiņu un visas īpatnības saglabā, kā arī izceļ katra dzintara unikalitāti. Un katram dzintara gabaliņam ļauj pašam izvēlēties izskatu, kas tam labāk piestāvētu.

Arī biznesā tāpat kā dzīvē pasaku, režisoru, lomu un scenāriju ir daudz, un katra paša ziņā ir sarakstīt pašam savu pasaku un izvēlēties, vai ļaut līdzilvēkiem mirdzēt kā dzintara gabaliņiem visā savā krāšņumā vai arī atvēlēt tikai līdz kailumam noslīpēta akmens likteni, īpaši tad, ja esat uzņēmuma vai organizācijas īpašnieks vai vadītājs un savas pasakas scenāriju varat ietekmēt vistiešāk.

Ja esat vadošā amatā un vēlaties, lai apkārtējie jūsu ieklausās un realizē jūsu idejas, der atcerēties, ka vislabāk citus iedvesmo un rosina efektīvi darboties paša vadītāja pozitīvais piemērs, kas aplicina, ka darbi saskan ar vārdiem un vadītājs darbojas atklāti, nevis “pa klusām” manipulē ar savu komandu.

Lai gan manipulēšanai nav tikai izteikti negatīva pieskaņa vien, tā nebūt negarantē pozitīvu rezultātu. Piemēram, aprakstot metodes, kas izmantojamas, lai mazinātu pretestību pārmaiņu procesā, manipulācija Rasma Garlejas grāmatā *Darbs, organizācija un psiholoģija* tiek minēta kā viena no metodēm, kas izmantojama, ja citas metodes izrādījušās neefektīvas, kā arī lietojama tad, ja personāls jāietekmē netiešā veidā. Vienlaikus grāmatas autore uzsver, ka šai metodei var būt nelabvēlīgas sekas, ja cilvēki apzināsies, ka tiek ietekmēti un ka ar viņiem manipulē. Šajā grāmatā norādīts, ka katram pašam jāizvēlas attiecību saturs saskarsmē un jāveido sava vide un attieksme pret to.

Lūk, piemērs, kas labi raksturo vides ietekmi uz cilvēkiem. Deivids Maierss (*David G. Myers*) savā darbā *Sociālā psiholoģija. Intensīvais kurss*. (*Exploring Social Psychology*, kas tulkota krievu

valodā – *Социальная психология. Интенсивный курс*), raksturojot situācijas un apstākļu ietekmi uz cilvēku, atgādina pasaku par Pelnrušķīti. Pelnrušķīte mājās, kurās pēc mātes nāves noteicēja ir pamāte ar savām izlutinātajām meitām, kuras meiteni nevar ciest ne acu galā un nepelnīti rāj un pazemo, ir pelēka un nemanāma. Savukārt, kad ar krustmātes – labās fejas gādību skaisti ģērpta un safrizēta Pelnrušķīte nonāk pilī prinča ballē, viņa kļūst skaista, gracioza un apburoša. Pilī pamāte ar savām meitām Pelnrušķīti neatpazīst. Arī princis, kas ballē Pelnrušķīti iemīlas un steidzas uzmeklēt viņu pēc tam, kad Pelnrušķīte negaidot aizsteidzas no balles, satiekot viņu pavisam citā vidē – mājās, kur Pelnrušķīte nedrīkst būt mirdzoša, krāšņa, skaista un laimīga, Pelnrušķīti uzreiz neatpazīst.

Atbildot uz jautājumu, kāpēc tā notiek, Deivids Maierss atgādina franču filozofa Žana Pola Sartra atziņu, ka cilvēki vienmēr ir atkarīgi no situācijas vai vides, kurā atrodas. Proti, nevar cilvēku un situāciju, kurā viņš atrodas, uzlūkot atsevišķi, jo situācija veido cilvēku un nosaka viņa iespējas. Un no situācijas lielā mērā ir atkarīgs, kā mēs uztveram citus cilvēkus, kā viņi uzlūko mūs un kā mēs viens uz otru iedarbojamies.

Kā veidot vidi, kas “ceļ saulītē”, nevis nomāc

Parasti biznesa pamatā ir īpašnieka un vadītāja sapnis par konkrētās ieceres realizāciju un priekšstats par to, kā tam būtu jānotiek. Īpašnieks un vadītājs ir kā filmas režisori, ka rada vidi, kur notiek izrāde, ko sauc par dzīvi un biznesu. Un viņiem ir visas iespējas radīt tādu vidi, kura nevis manipulē, ietekmē un nomāc cilvēka talantus, bet gan “ceļ saulītē”.

Kā uzņēmuma īpašniekam kļūt par labo feju, nevis ļauno pamāti, vienlaikus saglabājot iespēju realizēt savas ieceres? Padomu biznesa literatūrā ir daudz. Piemēram, sērijas *Harvard Business Review on grāmatā Sadarbība uzņēmumā*, kas ir viens no jaunākajiem biznesa literatūras izdevumiem, kas šogad klajā nācis latviešu valodā, doti padomi, kas tieši vadības līmenī darāms, lai darbinieku talanti izpaustos pilnībā un pārtaptu vienotā spēkā, kas ļauj uzņēmumam darboties vēl efektīvāk.

Lai jūsu uzņēmumā visas pelnrušķītes ne tikai būtu laimīgas un pamanāmas, bet arī spētu savus talantus apvienot, jums ir nepieciešams vadības līmenī darboties atklāti. Ir vairāki faktori, kas to nodrošina.

- **Investēšana zīmīgo attiecību praksē.** Vādītāji veicina darbinieku sadarbību, veicot visiem redzamas investīcijas, kas demonstrē uzņēmuma atbalstu sadarbībai, piemēram, izbūvē telpas ar atklātu plānojumu, kas sekmē komunikāciju;
- **Uz sadarbību balstītas uzvedības modelēšana.** Uzņēmumā, kurā augstākā līmeņa vadītāji demonstrē sadarbību, arī



komandas aktīvi sadarbojas;

- **Dāvināšanas kultūras veidošana.** Mentorings un koučings, jo īpaši uz neformālās bāzes, palīdz cilvēkiem veidot savstarpējo saikni un kontaktu tīklu, kas nepieciešams, lai strādātu ārpus kooperatīvajām robežām. Tās jauniem darbiniekiem palīdz daudz labāk iejusties gan darbā, gan kolektīvā.
- **Nodrošināšana ar nepieciešamajām prasmēm.** Personāldaļas, kas māca, kā veidot attiecības, kā nodrošināt veiksmīgu komunikāciju un kā radoši risināt konfliktus, var lielā mērā ietekmēt komandu sadarbības spējas.
- **Spēcīgas kopības izjūtas atbalstīšana.** Ja cilvēki izjūt kopību, viņi daudz vieglāk sazinās cits ar citu un labprātāk dalās savās zināšanās.
- **Gan uz uzdevumu, gan attiecībām orientētu līderu ieviešana.** Viens jautājums allaž izraisījis diskusijas: vai labāki ir uz uzdevumu vai uz attiecībām orientēti līderi? Patiesībā abi var veiksmīgi vadīt komandu. Parasti projekta sākotnējā fāzē vislabāk darbojas orientēšanās uz uzdevumu, bet tad, kad darbi jau rit pilnā sparā, jāpārslēdzas uz attiecībām.
- **Komandas veidošana uz mantotu attiecību bāzes.** Ja ko-

Kā neļaut sev dejas laikā nomīt kājas

Par *diktatoru, lupatu, kalkulatoru, lipekli, huligānu, lāga zēnu, tiesnesi* vai *aizstāvi* nereti kļūst tie, kuri paši nav pārliecināti par sevi, jūtas nedroši un nemilēti, kā arī nevēlas uzņemties atbildību vai darīt kādu darbu, tāpēc viņi meklē savu “deju partneri”, kuru var vadīt pēc savas stabules un kura aizsegā var justies droši. Ja manipulātrs ir prasmīgs, viņa “deju partneris” nemaz nemana, ka valša vietā jau sen tiek dejots *bugi vugi* un kājas ir nomītas.

Manipulēt var ar bailēm, mīlestību, lepnumu, vainas apziņu, žēlumu, ar to, ka cilvēks nav pārliecināts par sevi utt. Un par manipulātoru “deju partneri” var kļūt ikviens. Un ikvienam būs sāpīgi un nepatīkami apzināties, ka attiecības ar darba kolēģi, priekšnieku vai tuvinieku ir manipulācijas, nevis cieņas un mīlestības cauraustas.

Ja zināt, ka manipulācija pastāv, ir svarīgi spēt saskatīt to gan savā, gan citu “rokas pieskārienā”. Ja atklāti izrunāties ar manipulātoru, protams, ja tas ir iespējams, vai tikai nosauksiet lietas īstajos vārdos, manipulātorā vara pār jums vairs nebūs tik liela un ar jūsu pašu vai citu cilvēku palīdzību situācija būs atrisināma. Savukārt, ja pats, kaut vai ritos, mazgājot seju, uzsmaidīsiet

Jebkuras ietekmēšanas mērķis ir sasniegt un īstenot savu varu pār ietekmējamo cilvēku, sociālo institūciju, organizāciju vai politisko partiju.

Ietekmēšanas spēja izpaužas uzticībā. Ietekmēšanas rezultativitāte ir atkarīga no attiecībām saskarsmē, autoritātes sociālās lomas, līdzekļu iztēles un to lietošanas prasmes.

mandā ir pārāk daudz cilvēku, kas nepazīst cits citu, viņi nelabprāt dalās savās zināšanās. Vislabākais risinājums ir iesaistīt komandā vismaz dažus cilvēkus, kas jau iepriekš ir pazīstami.

- **Izpratne par skaidri noteiktām lomām un neskaidriem uzdevumiem.** Sadarbības līmenis paaugstinās, kad atsvišķu komandas dalībnieku lomas tiek precīzi definētas, taču ar nosacījumu, ka komandai tiek dota noteikta izpaušmes brīvība attiecībā uz uzdevuma izpildi. Plašajā biznesa ekspertu padomu klāstā, kas sniegts grāmatā *Sadarbība uzņēmumā*, kā arī citos izdevumos, vadītāji noteikti atradīs padomus, kas palīdzēs realizēt viņu biznesa ieceres.

savam attēlam spogulī un sāksiet dienu ar domu, kas palīdz jums justies droši un pārliecināti, jūs mazināsiet iespēju un vajadzību pašam kļūt par *lupatu, lipekti, huligānu* utt. Idejas, ar kādu domu sākt dienu un kā mīlēt sevi, var smelties, piemēram, Luīzas L. Hei grāmatā *Izārstē sevi pats* (Исцели себя сам) vai Līzas Kašlinskas grāmatā *Reiki sistēma* (Система рейки). Doma, kas iesakņojas apziņā, ka, “esmu drošībā”, “manā dzīvē viss ir kārtībā”, “es darbojos gudri, viegli un ar mīlestību un visus notikumus savā dzīvē uztveru mierīgi un ar mīlestību”, “tieši šodien esmu priecīgs (-a) un no dzīves sagaidu visu to labāko”, “tieši šodien ar prieku daru savu darbiņu” utt. ļauj iešūpot katram savu šūpulīti tā, lai iešūpinātu, nevis izgrūstītu citus šūpulīšus Māras istabiņā, kurā visi dzīvojam un esam viens ar otru saistīti. **BP**



VMC VALODA

VALODU MĀCĪBU CENTRS

www.valoduskola.lv

*Runā, domā un raksti
valodā, kuru izvēlējies!*

**Komplektējam
intensīvās
apmācības
grupas
valodas
apguvei !**

angļu

vācu

spāņu

krievu

itāliešu

1 nedēļas kursi

30.05. - 03.06.2011

04.07. - 08.07.2011

01.08. - 05.08.2011

2 nedēļu kursi

06.06. - 17.06.2011

11.07. - 22.07.2011

08.08. - 19.08.2011

Aicinām pieteikties:

K.Barona ielā 64 -2 , tālr. 67212251

Elizabetes ielā 85 a , tālr. 67358032, 29482197

Zināšanu pārbaudi veiciet savlaicīgi !



komandu vadīšana aizrautība, uzticēšanās, mīlestība

Pēdējie gadi nav bijuši viegli. Šķiet, ka ekonomikas kritums tieši vai netieši ir skāris katru organizāciju un cilvēku. Daudzi ir bijuši spiesti pārkārtoties, apgūt jaunus paradumus, sākt strādāt citādi. Lejupslīdi piedzīvoja arī psiholoģiskais klimats organizācijās. Šādā situācijā uz vadītājiem gūlās vēl lielāka atbildība par to, kā motivēt un iedvesmot savus cilvēkus.

Vajadzēja iedvesmu... Taču kur to meklēt? Mums radās doma meklēt jaunas idejas un iedvesmu pie cilvēkiem, kuri vada komandas ārpus biznesa – citādas komandas. Tā dzima šī gada sākumā iznākusi grāmata *12 iedvesmas stāsti*, kuras apakšvirsraksts ir – *Ko par komandu vadīšanu iemācās uz skatuves, virtuvē, operāciju zālē, kara laukā un citur*.

Grāmata ir 12 interviju rezultāts ar sabiedrībā pazīstamiem „komandu vadītājiem”, kuri nāk nevis no biznesa, bet citām sfērām – kultūras, medicīnas, zinātnes, mūzikas, sporta utt. Lasītāji var uzzināt, ko par komandu vadīšanu domā viens no pieredzējušākajiem Latvijas pilotiem; Latvijas vienīgā ledlauža kapteinis; viens no populārākajiem šefpavāriem; alpinists, kurš sev un citiem palīdzējis sasniegt 8000 metru augstumu; luterāņu bīskaps ar mediķa izglītību un žurnālista darba pieredzi; armijas komandieris, kurš vadījis komandas kara apstākļos un citi dažādu sfēru profesionāļi.

Vadītāju paraugs ir *lipīgs*

Tās visas ir ļoti atšķirīgas darba vides un dažādi cilvēki, tomēr sarunās izkristalizējas arī kopīgais – viņi paši ir aizrāvušies ar to, ko dara, un ar savu atdevi un iesaistīšanos *aplipinājuši* savu komandu. Šo iezīmi pamanījuši arī grāmatas lasītāji. Kā saka modes māksliniece, *NJ Studija* īpašniece Natālija Jansone: „Šie cilvēki savam darbam ir nodevušies ar sirdi. Tas ir entuziasms un milzīga mīlestība pret darbu, ko viņi dara. Viņi neskatās tikai uz rezultātu, svarīgākais ir būt iekšā tajā, ko viņi dara, būt procesā. Viņi nevar iedomāties sevi darām ko citu, jo viņu darbs ir viņu sirdslieta. Tāpēc viņiem veicas. Un to sajūt arī viņu komandas cilvēki.”

Kad cilvēks dara to, kas viņam patīk, motivēt viņu nav vajadzības – tā ir viena no mūsu 12 iedvesmojošām atziņām, kas izrietēja no šīm sarunām. Kad mēs atrodam savu īsto nodarbošanos un vietu dzīvē, mums patīk tas, ko darām, tad papildus motivēšana nav vajadzīga.

Kad darām to, kas mūs aizrauj, mēs saskatām darbam jēgu. Tehniski izdarīt kādu noteiktu uzdevumu prot daudzi. Svarīgākais jautājums ir – „vai esam vai neesam tam klāt ar savu sirdi”, tā sarunā atklāja mūzikas grupas *Ilgi* mākslinieciskā vadītāja Ilga Reizniece. Viņai ir būtiski, lai cilvēks, kurš pievienojas grupai, saprastu *Ilgu* ideju. „Viņš var būt labs profesionālis, kurš var nospēlēt vienalga ko – tautas mūziku, rokenrolu, džezu un vēl daudz ko citu. Ja viņš var tehniski visu labi izdarīt, bet īsti ar sirdi nav klāt, tāds profesionālis mani neinteresē. Tā ir gadījies, un tas rada diskomfortu. Ja cilvēks atzīst, ka viņam ir vienalga, ko spēlē, man ar viņu nav interesanti muzicēt kopā.”

Palīdzēt atrast savu aicinājumu

Kad vēlamies kaut ko sasniegt, mēs uz to koncentrējamies, vēlām visu savu uzmanību un tādējādi trenējam savas prasmes, audzējam kompetenci. Tā tas ir visās sfērās. Šefpavārs Mārtiņš Rītiņš piemin salīdzinājumu ar labu dejotāju. Varbūt dejotājam ir divas kreisās kājas, bet viņš tomēr grib dejot, tik ļoti grib! Un tur ir tā atšķirība, jo no gribēšanas rodas centība, un centība otrā cilvēkā vairo uzticību.

Tas ir arī viens no vadītāja uzdevumiem – palīdzēt darbiniekam atrast savu aicinājumu un saskatīt darba jēgu. Vadības konsultāciju kompānijas *Gallup* pētījumi rāda, ka emocionālajai piesaistei darbam ir tieša saistība ar produktivitāti, klientu apmierinātību,

slimības dienu skaitu un darbinieku mainību – galvenajiem ekonomiskajiem indikatoriem. Aizrautība ir daudz labāks motivators par bailēm, savukārt uzticēšanās – iedarbīgāka par kontroli.

Uzņēmuma bilancē vajadzētu iekļaut arī cieņu

„Man komandā vajadzīgi kolēģi, zem kuru veiktā darba es droši varu parakstīties pat tad, ja pati to detaļās nepārzinu un neprotu. Cilvēki, kuriem es uzticos,” stāsta Organiskās sintēzes institūta Farmaceitiskās farmakoloģijas laboratorijas vadītāja Maija Dambrova. Viņas laboratorijā strādā mediķi, biologi, farmaceiti, Maija pati ir ķīmiķe – tā ir starpnozaru komanda, kurā katrs strādā savā lauciņā. Vadītāja loma ir vadīt citus cilvēkus. Viņš nav eksperts, kurš veic konkrētus uzdevumus, kas jāveic speciālistiem. Ja padoto ir daudz, tad, pat ļoti gribot, nav iespējams izdarīt visu padoto vietā. Tāpēc uzticēšanās ir tik svarīga.

Ja savstarpēja uzticība neveidojas, tas uzņēmumam var maksāt dārgi. Neviena kontroles sistēma nevar novērst zaudējumus, ko var radīt neuzticēšanās. Ir liels risks, ja komandā nav savstarpējās saskaņas un uzticības, jo pat elementāra tehniska kļūda, kas ir noklusēta, pētījumu uz daudziem mēnešiem var novirzīt nepareizās sliedēs, – tā saka zinātniece Maija Dambrova. Menedžmenta eksperts Ichaks Adizess apstiprina: „Abpusēja uzticēšanās un cieņa – tas diemžēl neparādās uzņēmuma bilancē, bet vajadzētu...”

Vēl viena biznesa videi, iespējams, neierastāka atziņa – vadītājam ir jābūt mīlēt savu komandu. Vai tas būtu jautri, interesanti, nopietni vai garlaicīgi, ja kādudien savā vadītāja kompetenču aprakstā jūs līdzās tādām kompetencēm kā „komunikācija” un „elastība” ieraudzītu kompetenci „mīlestība”? Organizāciju konsultants un budisma skolotājs Mihaēls Fukss vienā no lekcijām ir teicis: „Lai izveidotu labu komandu, jāattīsta mīlestība un uzticēšanās. Uzticēšanās šajā kontekstā sabiedrībā ir vairāk akceptēta nekā mīlestība.” Kā tas būtu – attīstīt kompetenci „mīlestība”?

Par grāmatas autorēm

Anda Kalniņa-Stūrīte ir biznesa koučs, apmācību vadītāja. SIA *k.Port* valdes locekle, bijusi *International Coach Federation Latvia (ICF Latvia)* valdes locekle, šobrīd biedrs. Latvijas Universitātē studējusi psiholoģiju, pedagogiju un komunikāciju. Ieguvusi maģistra grādu komunikācijas zinātnē. Ir vairāk nekā 15 gadu pedagogiskā darba pieredze.

Jana Gavare ir žurnāliste un diskusiju moderatore, kura jau astoņus gadus vada karjerai un vadībai veltītās tematiskās lapas laikrakstā *Dienas Bizness*. Latvijas Universitātē studējusi komunikācijas zinātnei, pašlaik apgūst biznesa izglītību Rīgas Biznesa skolas MBA programmā. **BP**



uzaicinājums kalpot

Pastorālpsiholoģija jeb kristīgā psiholoģija skar cilvēces eksistenciālos jautājumus. Psiholoģijas virzieni ir būvēti un balstās uz konkrētām psihoterapeitu teorijām, piemēram, Z.Freida, Ē.Fromma, A.Adlera. Bet šī psiholoģijas metode ir balstīta uz Svētajiem Rakstiem, kas faktiski ir Dzīves rokasgrāmata, kurā visas cilvēkam svarīgās lietas ir aprakstītas, sākot no slimībām un beidzot ar attiecībām. Tas, kas ar mums notiek, nav nekas jauns, viss jau kādreiz ir bijis.

Vai tas nozīmē, ka šīs terapijas pamats ir Svētie Raksti?

Jā! Latvijā tik ilgu gadu ir valdījušas ateisma idejas, un ir sagrāuta cilvēku vērtību sistēma. Ateisms pie mums ir valdījis visbariskākajā veidā. Inteligence vienkārši tika nīcināta ārā. Šodien mēs par intelligentiem saucam cilvēkus, kuriem ir augstākā izglītība. Un, ja cilvēkam ir vairākas augstākās izglītības, tad viņš sevi uzskata par īpaši intelligentu. Mana empīriskā pieredze liecina, ka ar inteligenci cilvēks piedzimst. Tā vai nu ir vai nav jau ielikta

šūpulī. Vēlos kritiskus vārdus teikt par dažiem saviem kolēģiem psihologiem. Tiekoties ar šiem speciālistiem, man nereti liekas, ka mēs runājam par dažādām pilnīgi atšķirīgām lietām, kaut gan tēma ir viena un tā pati – mēs runājam it kā divās dažādās paralēlēs. Klausos viņos un saprotu, ka cilvēki neizprot pilnīgi elementāras lietas un dzīves principus. Rodas jautājums: kur viņi ir mācījušies un ko viņi ir mācījušies? Lekcijas taču mums visiem ir bijušas vienas un tās pašas!

Kāpēc tu izvēlējies pastorālpsiholoģiju par savu darba metodi?

Pārmaiņu un pārvērtību laiks manā dzīvē bija tad, kad es nonācu Bērnu slimnīcas Paliatīvajā biedrībā, kas man bija prakses vieta. Darbojoties ar slimiem bērniņiem, redzi, cik viņi ir patiesi un cik lielas ir viņu iespējas „ieskatīties mūžībā”. Skaties uz bērnu, kuram būt šajā vēsturiskajā laikā ir atvēlēts pavisam nedaudz, viņam uz šīs Zemes ir atlicis ļoti maz, un tu zini, ka tu neko nezinā... Bērns ir tik gudrs, skaties uz viņu un saproti, ka nekas nav jārunā, ka viss ir pilnīgi skaidrs, un tas, ko tu viņam teiksi, būs pilnīgi nekas! Vienīgais, ko var darīt, ir atbalstīt ar savu klātbūtni. Te saruna var būt tikai par augstākajām garīgajām vērtībām, tām, par ko runā Svētie Raksti.

Šīs attiecības un vajadzība pēc profesionālas izglītības mani mudināja pētīt šo karitatīvo palīdzību. Septiņi gadi Kristīgajā akadēmijā man deva šo izglītību, tur es ieguvu pilnīgu pārlicību par kristīgajām vērtībām un to augsto kvalitāti vispārākajā nozīmē. Studējot pie tādiem slaveniem profesoriem kā Klaus Kislings, Bils Belss un doktors Vāgners, tu saproti, cik efektīvi šīs lietas darbojas pasaulē. Kas ir karitāte? Pie mums ir sociālie darbinieki, bet visā Eiropā ir sociālie karitatīvie darbinieki. Karitāte ir kalpošana.

Mēs mēģinām izskaust šo jēdzienu. Mūsu sabiedrībā tiek uzskatīts par pazemojumu, ja mēs kādam kalpojam, ja mēs kādam palīdzam. Visa sociālā sfēra, visa ārstniecība, visi pakalpojumi, ko mēs sniedzam, tas viss ir kalpošana. Kalpot kādam nenožīmē pazemoties. Tas nav viens un tas pats! Ja cilvēkam ir stabila vērtību sistēma vai kā tautā sakām - mugurkauls un *iekšēja stāja*, tad šiem vārdiem: „Es gribu jums pakalpot!” ir vislielākās vērtības statuss. Tāda bija Māte Terēze un daudzi citi. Brīžiem es pat nesaprotu, ko īsti mūsu sabiedrībā cilvēki izprot ar vārdu „kalpot”.

Jā, laikam tev ir taisnība, ka mūsu sabiedrības lielākā daļa ar vārdu „kalpot” saprot pazemojumu.

Bet, kādēļ? Piemēram, visi lielie mākslinieki kalpo tautai. Mikelandželo līdz pat šai dienai kalpo mums ar savām gleznām. Mēs vienkārši nevēdzīgi interpretējam šo vārdu, un tad šo ideju kultivējam, īsti neizprotot tā patieso jēgu. Ja es kādam varu pakalpot, tad tas man ir ļoti liels pagodinājums, jo ne jau katru uzaicina kalpot. Es ar milzīgi lielu bijību pieņemu uzaicinājumu pakalpot. Tieši ar tādām izjūtām pieņemu darbu Dzemdību namā. Tas bija pagodinājums un vienlaikus arī liels izaicinājums.

Jā, tā ir, ka cilvēki uzskata, ka, kalpojot otram, viņi pazemo sevi, bet no otras puses - kur ir robeža starp kalpošanu un verdzību?

Šis ir interesants jautājums jau pēc būtības. Ja cilvēks ir patiesās ticības attiecībās ar Dievu, tad šīs attiecības nekad cilvēkam ne-



Aija Āriņa

ļaus nonākt verga stāvoklī. Vergs ir nebrīvs cilvēks. Savienība ticībā ar Dievu sniedz iekšēju brīvību. Tik lielu iekšēju brīvību, ka pat cietumā cilvēks jutīsies brīvs. Daudzi mūki, svētie tēvi, garīdznieki, kas bija nonākuši koncentrācijas nometnēs un izdzīvojuši, runā par šo pieredzi. Piemēram, tēvs Arsēnijs, tēvs Barsanūfijs, tēvs Saava, tēvs Tavrions. Viņi ir izdzīvojuši Sibīrijas *lēģerus* un palīdzējuši daudziem līdzcilvēkiem gan fiziski, gan ticībā pārdzīvot šīs milzīgās ciešanas. Tas varēja notikt, pateicoties iekšējai brīvībai. Svētie raksti un svētie tēvi runā par to, ka galvenais ir ticība, kas dod iekšējo brīvību. Ja tāda ir, tad neviens tevi nevar padarīt par vergu. Tad apkaunojuma kritērijs pazūd, un cilvēks var darīt jebkuru darbu. Varbūt šeit jautājums ir par robežu, kad mēs paši saprotam un apzināmies, ka kādam esam sākuši vergot. Tad ir jāpieņem lēmums - vai tiešām Dievs to grib, ja esmu viņa rokās kā instruments, vai man tas ir

jādara? Garīgi nesagatavotam cilvēkam atbildēt uz šādiem jautājumiem un pieņemt lēmumu ir ļoti grūti. Ja ir šī iekšējā garīgā ticības pieredze, ir iespējams pieņemt lēmumu un saprast, vai tā ir akla vergošana, vai tas ir jauns izaicinājums. Mēs nekad nezinām, kāpēc Dievs mums liek konkrētajā brīdī būt konkrētajā vietā. Ja domāju par sevi, tad es nekad dzīvē neko neesmu nožēlojusi no visa tā, ko Dievs man ir licis darīt, jo tā ir bijusi fantastiska pieredze un iespēja. Pieņemt lēmumu mācīties Kristīgajā akadēmijā konkrētajā brīdī man bija nenormāls izaicinājums. Šādos lēmumus vienkārši nepieņem. Cilvēkam ir jānonāk krīzē un jābūt gatavam jaunam sākumam sevis pārvērtēšanas situācijā, lai varētu pieņemt jaunu izaicinājumu. Pirms mūsu dzīvē un domāšanā kaut kas mainās, tam tiek sagatavots dzīves *placdarms*.

Kas ir šī psiholoģijas virziena aizsācēji?

Viens no pastorālpsiholoģijas popularizētājiem ir vācu profesors Klaus Kislings, kurš arī Latvijā Kristīgajā akadēmijā lasa lekcijas. Viņš ir izdevis vairākas grāmatas. Sadarbībā ar Kristīgo akadēmiju ir izdotas vairākas grāmatas latviešu valodā. Tāpat arī profesors Vāgners un citi. Ar šo metodi strādā visā Eiropā. Sociālā darba pamatā ir pastorālpsiholoģija, jo īpaši tur, kur ir gerontoloģijas un paliatīvie pacienti. Ārzmēs bez šādas izglītības un zināšanām sociālajā darbā nevar strādāt. Pastorālpsiholoģija jeb kristīgā psiholoģija ir virziens, kurš Latvijā ir maz pazīstams.

Cik pastorālpsiholoģijas speciālistu ir Latvijā?

Es nezinu, cik ir sertificētu speciālistu. Pirms dažiem gadiem man bija pirmais sertifikāts Latvijā. Zinu, ka arī Baltijas Ūnijas arhibīskapam Andrejam Āriņam ir šāds sertifikāts. Pēc Kristīgās akadēmijas es studijas turpināju Stradiņa universitātē doktorantūrā. Kristīgais darbs, diakons, tad psihologa kvalifikācija, tad teoloģijas zinātņu maģistra grāds. Bet pirmā izglītība man ir ekonomiskā.



Kāpēc tu sāki strādāt Dzemdību namā?

Pavisam nejauši, skatoties televīzijas pāraidi, mani uzrunāja kāds sižets, kurā vecmāmiņa netika galā ar emocijām pēc sava mazbērniņa zaudējuma. Man tas likās pašsaprotami, ka šajā situācijā ir vajadzīga profesionāla palīdzība, kādu sniedz zaudējuma gadījumos. Nolēmu redzēto pārrunāt ar Dzemdību nama vadību. Piezvanīju direktorei, un viņa mani uzaicināja uz sarunu. Devos uz tikšanos, bet rezultātā man tika piedāvāts darba līgums – jauns izaicinājums un liela atbildība.

Vai Dzemdību namā psihologam ir daudz darba?

Man jāsaka tā: kaut mazāk būtu šāda darba! Mans darbs ir atbalstīt ģimeni, kad ir notikusi šī ļoti, ļoti lielā traģēdija, kad māmiņa ir zaudējusi bērniņu. Tā ir milzīga krīze visai ģimenei. Tas emocionāli ir ļoti smagi. Tomēr esmu piedzīvojusi fantastiski skaistus un emocionāli dziļus brīžus. Tas ir neticami, bet es esmu ļoti laimīga par to. Droši vien arī daudziem lasītājiem šķitīs - kā vispār tā var teikt! Bet tas ir tā, ja topošā māmiņa paļaujas ticībā uz Dievu un ir izdarījusi pilnīgi visu, ko tas Kungs no viņas ir prasījis, neraugoties uz to, ka rezultāts var būt nelabvēlīgs un bērniņš var

piedzimt ar problēmām. Māmiņa ir teikusi, ka saskaņā ar Dieva gribu viņa dzemdēs, kaut arī visi ģimenes locekļi saka: „Nē, nedari to, nevajag!” Bet viņas sirds jūt, ka tas ir jādara. Atkal ģimenes locekļi saka, ka tad, ja bērniņš piedzims ar problēmām, tad mēs viņu atdosim tur un tur... Bet māmiņa tam nepiekrīt un atbild, ka vispirms jāsagaida viņa piedzimšana. Un bērniņš piedzimst, visa ģimene viņu ir redzējusi, bet tad viņš pārvēršas par „engeli” un pats aiziet no viņiem uz Debesu Valstību... Kad es runāju ar šo māmiņu, viņa man saka: „Jūs neticēsiet, bet es esmu ļoti, ļoti, ļoti laimīga!” Viņa ir iekšējs prieks, kas ir augstāks par cilvēka saprašanu. Neraugoties uz bēdām, viņa neko nenožēlo, kaut arī ir daudz pārcietusi. Šādi brīži ir fantastiski, un man par tādiem ir prieks un gandarījums. Tas notiek reti, un tie ir tie īpašie brīnumi, kas cilvēku padara garīgāku, jo viņš ir pildījis Dieva gribu.

Cik ilgs ir darbs ar jauno māmiņu, kura ir zaudējusi savu bērniņu?

Mums tiek dotas apmēram divas stundas. Visbiežāk mēs to laiku pārtērējam, jo es pieturos pie savas pārliecības un izjūtas, cik ilgi man jābūt kopā ar viņu.

Ja cilvēks ir krīzes situācijā, tad es nevaru skatīties pulkstenī. Man bija klients, ar kuru kopā pārvarējām tieksmi uz suicīda draudiem. Gada laikā tas mums izdevās. Šodien šis jaunietis ir ļoti atvērts un garīgs cilvēks. Viņš ir garīgs atbalsts saviem vienaudžiem. Tie ir brīnumi, kā Dievs maina cilvēku. Es esmu tikai instruments tā Kunga rokās, viņš ir tas, kas strādā un dod gudrību mūsu prātam.

Vai, izejot no Dzemdību nama, sievietes neturpina nākt uz konsultācijām?

Nē! Viņas var to darīt, bet neviena vēl nav vērsusies pēc atkārtotas palīdzības. Manuprāt, tas ir tādēļ, ka mēs savu darbu pabeidzam līdz galam. Mans uzdevums ir parādīt, kā pareizi iziet no krīzes, no situācijas, no tā stāvokļa, kurā māmiņa tanī brīdī ir. Parasti notiek tā - atnāk radinieki un cenšas uzmundrināt. Sieviete ir zaudējums, viņa cieš un vēlas raudāt, bet apkārtējie saka: „Tu tikai neraudi! Tu neuztraucies, viss jau būs labi”, viņi mēģina novērst no situācijas smaguma. Retas ir situācijas, kad vienkārši ļauj raudāt un tuvinieki ir blakus. Tādos dzīves brīžos ir vajadzīgs kāds, kurš vienkārši ir līdzās un ir profesionāls padomdevējs. Šis sēru laiks ir jāizsēro. To smagumu, to akmeni sirdī vajag izraudāt. Nav jau izdomāts nekas cits. Mēs varam lietot antidepresantus un trankvilizatorus, bet tie emocijas nomāc tikai uz laiku. Pēc tam smagā situācija būs vēl dziļāka. Kad cilvēks medikamentus pārtrauks lietot un atgriezīsies realitātē, viņš būs depresijā un sašutis: „Es neko neatceros! Man ir tik žēl, ka es neko neatceros! Es gribu atcerēties!” Un viņam slimība turpinās, jo viņš cieš no tā, ka neko neatceras. Neizsērots zaudējums radīs ciešanas fiziskajam ķermenim.

Vai bērniņa zaudējuma gadījumā konsultēts tiek arī tētis?

Visbiežāk tā ir ģimenes konsultācija, jo sāpju nomākti ir abi vecāki. Gadījumi, protams, ir atšķirīgi. Tomēr jāsaka, ka visi mani klienti ir bijuši tik iekšēji skaisti! Bēdu brīdī cilvēki ir ārkārtīgi patiesi. Mans uzdevums ir būt ar viņiem kopā un atbalstīt grūtajā situācijā, krīzē, kas viņus piemeklējusi. Viņi abi ir kopā un šo

krīzi pārvarēs. Bēdīgāk ir tad, ja māmiņa ir viena un viņai trūkst svarīga atbalsta. Bet tas jau ir cits jautājums.

Kā šī psiholoģijas metode darbojas?

Sākumā es ļauju izpaust emocijas. Šis ir tās reizes dzīvē, kad empīriskā pieredze ir svarīga darbā ar zaudējuma krīzi, un padomdevējs nevar būt cilvēks, kurš pats nav kaut ko līdzīgu piedzīvojis. Cilvēkam, kuram ir zaudējuma pieredze, attieksmē pret zaudētāju ir empātija, un saruna veidojas ne vairs prāta līmenī, bet sirds līmenī. Tad arī redzi, no kā šis cilvēks ir jāpasargā, lai viņam nebūtu sliktāk kā viņam ir pašreiz. Tu jau iepriekš paredzi kļūdu,

ko izdarīt, tad arī izdarīs, ja gribēs no sirds dzirdēt, tad dzirdēs, kā tas otrs sauc un kāds ir šis palīdzības sauciens. Lai to darītu, ir jābūt aicinājumam. Ja kaut ko darām darīšanas pēc vai, vēl ļaunāk, naudas dēļ, tad rezultāts būs apšaubāms. Parasti psihologi un psihoterapeiti strādā tikai stundu. Princips ir tāds: stunda, un nelietojiet manu laiku ilgāk! Bet, ja cilvēks ir atnācis ar sāpi, tad stundu kopā ir tikai jāraud. Ja tu nespēj ar otru kopā raudāt, būt kopā, dalīties sāpēs, tu neizproti viņa stāvokli. Tikai dzīvot līdz, var dalīties pārdzīvojumā. Ja cilvēks ir sadzirdēts līdz galam..., tad viņa sirds atplaukst. Dialogs ir tikai tad, kad sirds dzird.

Pamēģiniet vienu brīdi neelpot! Gaisu jau arī mēs neredzam. Tieši tāpat ir arī ar lūgšanām. Mēs nelietojam to, kas mums ir iedots par velti un ir nepieciešams kā gaiss, ko elpojam. Ja kāds to grib pārbaudīt, lai sāk lūgties no šī brīža, dara to regulāri un lai pēc diviem mēnešiem pārbauda, kā viņa dzīve ir mainījusies. Cilvēkam ar sirdi ir jāpieņem šis fenomens, ticības brīnums piedzimst sirdī. Bībele ir atvērta un pieejama visai cilvēcei. Tā ir vienīgā grāmata, kas līdz šodienai ir visvairāk pirktā, lasīta un izdota vairākos simtos valodu. Ja mēs to izmantotu, tad atrisinātu ārkārtīgi daudz problēmu.

ko viņš varētu pieļaut. Krīze mums ir tik dziļa, cik egoistiski mēs uz to skatāmies. Un ir jāredz, kādā līmenī, kādā pakāpē ir cilvēka Ego. Šajās ciešanās, kad kaut ko zaudējam, mūsu Ego ir gandrīz pazudis, izkusis sāpēs. Ir tikai sāpe un smagums sirdī... Tad ir jāpalīdz šo smago maisu padarīt vieglāku. Katram cilvēkam tas notiek atšķirīgi. Terapijas laikā redzu, cik kurš tam ir gatavs. No pieredzes varu teikt: jo garīgāks un ticīgāks cilvēks, jo viņš ātrāk iziet no krīzes. Kādam ir vajadzīgas tikai dažas lietas, piemēram, lai es apstiprinu to, ka ir tā, kā viņš domā. Ja viņš ir dabūjis apstiprinājumu tam, kā viņš domā, tad gandrīz jau no krīzes ir izgājis ārā, jo cilvēks ir gatavs pieņemt jauno situāciju. Tad paliek tikai tā daļa, ko ārstē laiks.

Svarīgi ir iet ar atvērtu sirdi un gribēt palīdzēt no sirds. Tas ir elementārs un iedarbīgs princips. Ja cilvēks no sirds vēlas kaut

Ko iesākt gadījumos, ja cilvēkam trūkst garīguma, viņš nav ticīgs un viņam piemīt visai maz inteliģences?

Tad ir tā, ka cieš visi - terapeits, mediķi, ģimene, bet visvairāk jau viņš pats.

Vai klientu konsultēšana ik reizi arī tev ir raudāšana?

Jā, bieži vien tā ir. Nezinu, kā vienaldzīgi, bez asarām ir iespējams pieņemt bērna zaudējumu. Nezinu, cik vienaldzīgam vai profesionālam jābūt. Ja strādā tikai prāts, tad mēs nevaram otru cilvēku saprast līdz galam, līdz tam akmenim... Ja nevaram, tad mēs ejam paralēli, tad mēs nekad neejam kopā uz mērķi. Kopā uz vienu mērķi – pārvarēt zaudējumu. Ja esam vienoti emocijās, tad strādājam pa īstam, ņemot otra nastu. To sauc par žēlsirdībā motivētu kalpošanu.

Mākslinieka Kaspara Poikāna ikonas



Kā terapijas procesā tiek izmantoti Svētie Raksti?

Viens no pamatjautājumiem, ko klientam uzdodu, ir: „Vai jūs esat ticīgs cilvēks?” Ja, jā, tad nākamais jautājums ir: „Vai tu esi kristīts?” Tās ir tās durvis, pa kurām var iet, jo tās ir vaļā. Ja cilvēks ir kristīts, tad viņam ir saite ar Radītāju, un tā nav pārtrūkusi. Ja durvis nav vaļā, tad ir vajadzīgs laiks. Kā jau minēju, Svētie Raksti ir Dieva inspirēti un nodoti cilvēcei kā rokasgrāmata, lai tā tos izmantotu savā dzīvē, pārvarot dažādus zaudējumus un krīzes. „Jo persona ir nevis vienkārši miesīgās un garīgās daļas klātbūtne cilvēkā, bet gan ķermeņa un dvēseles (kā Gara nesējas) koncentrēta noslēpumaina savienība, redzamās un neredzamās dabas koeksistences, dabiskā un pārdabiskā mikrokosms”, (Иоанн Дамаскин, 2002).

Lai mēs labi justos, lai būtu emocionālā līdzsvarā, ir jāizmanto gadsimtiem pārbaudītās lietas, kas ir pieejamas. Piemēram, mēs sakām: „Man ir zems asinsspiediens, un man vajag iedzert kafiju” vai „Man ir jāiet uz treniņu zāli, jo man ir uzauguši tauki.” Bet, ko jūs darāt, lai jūsu Gars brīvi *staigātu*? Kā mēs kopjam un uzturam savu Garu? Vai mums ir lūgšanu pieredze, kas padara harmoniskāku cilvēku? Kristietim ir jāzina Tēvreize. Bieži to

iemācāmies un aizmirstam. Mums ir dotas labas lietas, bet mēs tās esam nolikuši malīnā, jo uzskatām, ka tās mums nav vajadzīgas. Pamēģiniet vienu brīdi neelpot! Gaisu jau arī mēs neredzam. Tieši tāpat ir arī ar lūgšanām. Mēs nelietojam to, kas mums ir iedots par velti un ir nepieciešams kā gaiss, ko elpojam. Ja kāds to grib pārbaudīt, lai sāk lūgties no šī brīža, dara to regulāri un lai pēc diviem mēnešiem pārbauda, kā viņa dzīve ir mainījusies. Cilvēkam ar sirdi ir jāpieņem šis fenomens, ticības brīnums piedzimst sirdī. Bībele ir atvērta un pieejama visai cilvēcei. Tā ir vienīgā grāmata, kas līdz šodienai ir visvairāk pirkta, lasīta un izdota vairākos simtos valodu. Ja mēs to izmantotu, tad atrisinātu ārkārtīgi daudz problēmu. Sirdsskaidrais Sarovas Serafims uzskatīja, ka lūgšana dzīvē ir tikpat nepieciešama kā gaiss, ko elpot. Viņš pamācīja un pieprasīja, lai viņa garīgie bērni nepārtraukti lūgtos, un novēlēja viņiem šādu lūgšanas kārtu, kas saglabājusies ar nosaukumu *Tēva Serafima lūgšanu kārtā*.

Kāds ir tavs lūgšanu lietošanas veids?

Lūgšanas padomdevēja dzīvē ir vienreizējs sakrāls instruments, kuru var lietot bez ierobežojumiem. Tās atdara ausis, atver acis



un iepriecina sirdi. Man ir svarīgi būt šajā atvērtajā stāvoklī, jo krīzes būtība ir tā, ka cilvēks, kurš atrodas šajā situācijā, nesaprot notiekošā jēgu, un viņam nav nākotnes perspektīvas. Ingrida Vēbere-Gasta (*Weber-Gast*) savā grāmatā raksta: „Vispirms vismagākajās dvēseles pārbaudījumu stundās ticība vairs nespēja nekādu lomu. Mans prāts un mana griba to visu laiku apliecināja, taču manu sirdi tā neaizsniedza. Tai nebija nekāda mierinoša efekta: tā nedeļa atbildi uz mokošajiem jautājumiem un nesniedza nekādu palīdzību. Jā, pat pretēji – ne ticība mani nesa, bet man vajadzēja nest ticību. Tomēr bija kāda palīdzība, - retās, bet tad arī patiesi mierinošās stundās man tik daudz nozīmēja tas, ka citi lūdza par mani. Tā nebija tik daudz mana ticība, cik man apkārtējo ticība, citu aizlūgšanas, kas bija tik būtiskas manā ceļā uz atveseļošanos.” (*Ingrid Weber-Gast*)

Bībelē ir rakstīts – „bagātie kļūs vēl bagātāki, un trūcīgie vēl nabadzīgāki”. Kā tu to komentētu?

Pirmkārt, izredzētajiem Bībele ir biznesa rokasgrāmata. Otrkārt, ko mēs saprotam ar bagātības jēdzienu? Es sevi uzskatu par ļoti bagātu. Es varu būt tik bagāta, cik man Dievs ļauj būt bagātai. Vērtības latīņu lietām uzliekam mēs paši. Nekur Svētajos Rakstos nav rakstīts, ka mums ir jābūt nabagiem. Mēs neviens nezinām, cik lielus, cik augstus, cik vienreizējus mērķus mums tiks sasniegt Dievs. Jautājums, kā mēs to visu saredzam, kā mēs augstāko gudrību savā dzīvē lietojam, kā mēs paļaujamies, lūdzam, kā mēs dzirdam, kā mēs redzam Radītāju, kurš mūs nepārtraukti aicina uz lieliem mērķiem. Bieži vien cilvēks, aicināts kaut ko darīt, atbild ar - nē. Sākumā mums vienmēr kaut kas tiek piedāvāts mazdrusciņ, bet tā ir iespēja, pavērtas durvis. Cilvēks saka: „Nē, tas nav priekš manis, jo tur maz maksā, nav interesanti!” Dievs sākumā mūs pārbauda uz mazām lietām, un mēs nekad nezinām, ja to pieņemtu, kādas iespējas pavērtos pēc tam. Man

viņš ir atbildējis uz visām manām lūgšanām. Ja vari darīt lietas kas iepriecina.

Es pazīstu ļoti daudz biznesmeņu, kas lasa un pārslasa Bībeli, lieto to kā rokasgrāmatu un daudz laika velta lūgšanām. Viņi ir pārliecināti, ka nebūtu tur, kur viņi ir tagad, ja to nedarītu.

Vai tev ir nācies konsultēt biznesa cilvēkus? Kādas ir viņu problēmas?

Jā, ir nācies! Viņu problēma bieži vien ir vientulība. Tur, kur ir liela nauda, tur ģimene ir atstāta novārtā. Cilvēkam nav labi būt vienam! Cilvēki ir bagāti, ja ir divi kopā un ģimenē viņiem ir bērni. Daudzi ļoti bagāti cilvēki ir atzinuši, ka lielākā problēma ir vientulība. Nereti divi cilvēki ir gājuši kopā uz mērķi būt turīgiem un pa ceļam kaut kur viens otru ir pazaudējuši. Izrādās, ka esošajai bagātībai vairs nav nekādas vērtības. Biežāk tie ir kungi pusmūžā, kur līdzī nāk arī citas problēmas.

Vai esi apguvusi arī tradicionālās psiholoģijas metodes?

Jā, tas bija pirmais, ko mācījos. Tas bija interesanti, bet nebija dziļi. Psiholoģija neuzrunā garīgi dziļus un ticīgus cilvēkus (ekumeniski). Esmu konsultējusi ārstus kristiešus, kuri saka: „Es biju pie psihologa, bet tas man pilnīgi neko nedeļa. Manas problēmas nevarējām atrisināt.”

Ko tu novēlētu vai kādu padomu dotu mūsu žurnāla lasītājiem?

Ateries, ka katrai dzīvei ir liela jēga, un tavai dzīvei ir vislielākā jēga, jo tu esi radīts vienreizējs, unikāls! Lai kļūtu par instrumentu Dieva rokās, ir jāiziet caur sāpju un pārbaudījumu universitātei. Katrs nodzīvotais mirklis ir vienreizējs, jo tas kļūst par vēsturi. Izdzīvot katru mirkli un izdarīt mazliet vairāk, nekā tu vari, tas atnes lielu iepriecinājumu un gandarījumu. **BP**

ar savām saknēm

Indra Nooji

Divi lielākie bezalkoholisko dzērienu ražotāji ne tikai Amerikā, bet arī visā pasaulē, *The Coca-Cola Company* un *PepsiCo Inc.*, ar mainīgām sekmēm kāvušies savā starpā visā savā darbības vēsturē – vairāk nekā 100 gadu garumā. Varbūt kādam tas būs jaunums, taču gan kopējo ienākumu, gan uzņēmuma tirgus vērtības ziņā pašlaik priekšā ir *PepsiCo*. Un ne pēdējo vijoli šai veiksmē spēlējusi sieviete, pie tam no Indijas. *PepsiCo* pašreizējā vadītāja Indra Nooji.



Pirmsākumi

Indra Krišnamurti Nooji (*Indra Krishnamurthy Nooyi*) dzimusi 1955. gada 28. oktobrī Čennai (kādreizējā Madrasā) Indijas dienvidos. Augot kopā ar māsu, māte ik vakarus mudinājusi viņas abas stāstīt, ko viņas dzīvē vēlas panākt, un uzvarētāja dabūjusi šokolādi. Ir no kurienes rasties pašpārliecībai un ambīcijām. Vēlāk dzīvē Indra uzdrošinājusies strādāt numurus, kādi diez vai piederētos tikumīgām indiešu mātesmeitām no konservatīvas bramīnu kastas ģimenes. Laikā, kad Indijā meitenēm neklātos nodarboties ar sportu, viņa ņēmusi un pievienojusies skolas kriketa komandai. Kur nu krikets – mācoties koledžā, Indra kļūst pat par rokgrupas ģitāristi un ik pa laikam arī kaut ko uzdzied. Taču ne krikets, ne ģitāra, ne dziesmas netraucē Indrai 1974. gadā pabeigt Madrasas Kristīgo koledžu matemātikas, ķīmijas un

kostīmam, ar ko doties uz darba intervijām, taču šai kostīmā jūtas tik neērti, ka izgāžas jau pirmajā piegājienā. Izmisumā viņa lūdz padomu universitātes profesoram un to arī saņem – būt sev pašai un izvēlēties intervijām apģērbu, kurā jūtas komfortabli. Tā nu arī darba intervijās Nooji sāk valkāt sari un drīz gūst panākumus.

Karjera

1980. gadā Nooji pabeidz Jēlu un sāk strādāt *Boston Consulting Group*, vienā no Amerikas prestižākajām biznesa konsultāciju firmām. Sešus gadus vēlāk viņa aiziet uz telekomunikāciju kompāniju *Motorola*, kur ieņem nopietnu vadošu amatu. 1990. gadā Nooji atkal maina darbavietu, šoreiz kļūstot par stratēģiskās plānošanas vadītāju zviedru-šveiciešu kopuzņēmumā *ABB*, kas

Nooji „firmas zīme” ir izteikta turēšanās pie savām indiešu saknēm, visdrīzāk jau atceroties savas pirmās darba intervijas Amerikā. Viņa aktīvi piekopj hinduismu un bieži vien apmeklē *PepsiCo* rīkotos pasākumus, tērpusies sari, jo uzskata, ka korporatīvā pasaule augstu novērtē cilvēkus, kuri netaisās izlikties. Tā ka ne vienmēr, lai gūtu panākumus, jāatsakās no tā, kas tu patiesībā esi.

fizikas specialitātē. Nākamais solis – Indijas Menedžmenta institūts Kalkutā, kur Indra divus gadus vēlāk tiek pie maģistra grāda biznesa administrācijā.

Pēc institūta pabeigšanas Indra sāk strādāt kompānijā *Johnson & Johnson* par tirdzniecības markas menedžeri. Kompānija jaunajai darbiniecei piespēlē ne jau to pateicīgāko uzdevumu. Virzīt tālāk Indijas tirgū sieviešu higiēnas preces acīmredzot nenākas viegli, tāpēc Indra, pāris gadus pamocījusies, sāk domāt, vai tik viņas izglītība ir laba diezgan. Amerikā studēt gribējies vienmēr. Indra iesniedz dokumentus Jēlas universitātes menedžmenta skolā un sev par pārsteigumu tiek tajā arī uzņemta. Vēl lielāks pārsteigums viņai ir tas, ka vecāki ļauj viņai doties mācīties uz Ameriku. Gan ar piebildi: „Kas tevi pēc tam tādu precēs!...”

Amerikā

Sapņu zemē Amerikā viegli neklājas. Jēlas stipendija, protams, ir laba lieta, taču, lai savilkto kopā visus galus, Nooji nākas piestrādāt viesnīcā par administratori. Viņa strādā, tērpusies indiešu sari, jo lietišķam Rietumu stila apģērbam viņai nav naudas. Mācībām ejot uz beigām, Nooji sagrabina naudu lietišķam bikšu

nodarbojas ar industriālo iekārtu ražošanu. Pateicoties Nooji pūlēm, *ABB* pamazām iekaro vietu Amerikas tirgū.

To visu redzēdams, 1994. gadā viņai piedāvā darbu neviens cits kā leģendārais *General Electric* boss Džeks Velčs. Piedāvājums gan nav vienīgais – Nooji vienlaikus uzrunā arī *PepsiCo* vadītājs Veins Kellovejs. Laikam jau Nooji daudz dzirdējusi gan par Velču, gan par dažu labu viņa vadības metodi, jo izvēlas *PepsiCo* un kļūst par uzņēmuma stratēģisko vadītāju.

Pie *PepsiCo* stūres

Iepriekšējo divdesmit gadu laikā *PepsiCo* diezgan cītīgi centusies iespraukties ātro ēstuvju biznesā. Saņēmusi uzņēmuma stratēģijas grožus, Nooji saka – tā neies krastā. No visiem šiem *Pizza Hut* un *Taco Bell* jātiek vaļā. Ko darīt? Lielu daļu *PepsiCo* ieņēmumu jau tagad taču sastāda negāzētie dzērieni un uzkodas. Uz tām arī koncentrēsimies. Ne jau uz gāzētajiem dzērieniem – *Coca-Cola*, tos diez vai tagad pārspēsīm.

Un tā arī notiek. 1997. gadā *PepsiCo* nopērk sulu ražotāju *Tropicana* par 3,3 miljardiem dolāru, bet divus gadus vēlāk – brokastu pārslu un uz kodu ražotāju *Quaker Oats* par 14 miljardiem dolā-

ru. Tie ir vieni no tālaika lielākajiem darījumiem pārtikas ražošanas sfērā, tāpēc nepaliek nepamanīti, un 2000. gadā Nooji kļūst par *PepsiCo* finanšu vadītāju.

Arī pēc tam uzņēmums turpina ieturēt līdzšinējo kursu un piedāvāt plašu negāzēto dzērienu un uzskodu klāstu. Līdz 2006. gadam ieņēmumi aug griezdamies, bet peļņa vairāk nekā dubultojas. Jāprasa – kur gan labāku šefu vairs meklēt? Un 2006. gadā Indra Nooji kļūst par *PepsiCo* Lielo Bosu.

Pie mums uzņēmums pirmām kārtām asociējas ar gāzēto *Pepsi Cola*. Taču patiesībā lielāko daļu ieņēmumu *PepsiCo* sagādā nevis „pepsikola” un pat ne dzērieni vispār, bet gan pārtikas preces un dažādas uzskodas – kaut vai *Lay's* čipsi vai *Lipton* tēja. Kopumā *PepsiCo* kontrolē vairākus simtus pārtikas preču zīmju visā pasaulē, un 19 no tām ikgadējais pārdošanas apjoms pārsniedz miljardu dolāru. 2005. gadā pirmo reizi vairāk nekā 100 gadu laikā *PepsiCo* tirgus vērtība pārsniedz mūžsenā sāncenša *Coca-Cola* tirgus vērtību.



Dzīvē

Vecāku drūmās prognozes nav piepildījušās – Indra Nooji ir veiksmīgi apprecējies, un viņai ir divas meitas. Ģimene mātes karjerai acīmredzami nav traucējusi, un karjera mātes ģimenei arī laikam ne. Vismaz Nooji vienmēr deklarējis, ka panākumi balstās uz trim lietām – ģimeni, draugiem un ticību. Arī *PepsiCo* viņa vienmēr uztvērusi kā vienotu ģimeni un tādu pašu reakciju saņēmusi arī pati.

Otra Nooji „firmas zīme” ir izteikta turēšanās pie savām indiešu saknēm, visdrīzāk jau atceroties savas pirmās darba intervijas Amerikā. Viņa aktīvi piekopj hinduismu un bieži vien apmeklē *PepsiCo* rīkotos pasākumus, tērpusies sari, jo uzskata, ka korporatīvā pasaule augstu novērtē cilvēkus, kuri netaisās izlikties. Tā ka ne vienmēr, lai gūtu panākumus, jāatsakās no tā, kas tu patiesībā esi.

2009. un 2010. gadā žurnāls *Fortune* pasludinājis Indru Nooji par pasaulē ietekmīgāko biznesa lēdiju. Runā, ka viņa šad tad atceroties koledžas ģitāristes gadus un uzņēmuma pasākumos uzkāpjot uz skatuves, lai uzdziedātu. **BP**



Domu graudi

Aiz manas aukstās loģikas slēpjas ļoti emocionāla personība.

Reizi 5–7 gados tev jāpārskata sava attieksme pret preču zīmi, jo tai vajadzīgs enerģijas lādiņš jaunam lēcienam. Preču zīmes nemirst. Tās tikai netiek atkal ieviestas no jauna.

Ja veiksmīga preču zīme kļūst pārāk augstprātīga un pašpārliecināta, tas ir tās beigu sākums.

Āfrika ir kā mazais pirkstiņš – it kā mazs un nenožīmīgs, bet, kad tas iesāpas, to jūt visa plauksta. Āzija ir kā īkšķis – liels, spēcīgs un vēlas kļūt nožīmīgāks. Eiropa ir kā rādītājpirksts – tas norāda ceļu. Dienvidamerika ir kā zeltnešis – tas simbolizē mīlu un jūtīgumu. Bet ASV – tas ir vidējais pirksts.

saule

un laika skaitīšana

Pirmie saules pulksteņi, kas ir atrasti, ir bijuši jau pirms mūsu ēras senajā Ēģiptē. Tiem nebija ciparnīcas, un tie dienu vienkārši sadalīja vairākās daļās, pēc kurām varēja pateikt, vai ir rīts, agra pēcpusdiena, dienas vidus vai tuvojas vakars. Vēlākos gadsimtos saules pulksteņu tradīcija izplatījās arī senajā Grieķijā un Romā. Tie bija sastopami visā Vidusjūras rajonā. Interesanti, ka Romā etiķete prasīja, lai turīgu romiešu māju pagalmos būtu saules pulkstenis. Tas bija prestiža jautājums. Bet kā ir šodien?



Mārtiņš Gills

Vai pirmie saules pulksteņi bija precīzi?

Šie pulksteņi nebija īpaši precīzi, tie laiku rādīja aptuveni, jo empīrisku novērojumu rezultātā bija savilkta līnija, pēc kurām noteica laiku. Toreiz populārākais saules pulksteņu veids bija tāda kā iedobe, kā bļoda, kā sfēra. Turpmākajos gadsimtos reizē ar kristietības izplatīšanos arī saules pulksteņu veidošanas tradīcija virzījās tālāk uz ziemeļrietumiem. Tie kļuva populāri Francijā, Vācijā un Lielbritānijā. Ja apskatām Eiropu, tad tieši Lielbritānijā saules pulksteņi ir atraduši tādu kā bāzes vietu, un tur šī tradīcija ir stipra vēl arī mūsdienās. Anglijā ir vislielākais saules pulksteņu skaits un blīvums. Veidojot dārzu, tur obligāts nosacījums ir saules pulkstenis. Angļu dārzs vispār nav nekāds dārzs, ja tur nav saules pulksteņa un putnu dzirdinātavas. Saules pulksteņi izplatījās arī austrumu virzienā. Tie tika veidoti Kaukāzā, piemēram, Armēnijā. Zināšanas par šiem laikrāžiem ir gadsimtos krātas, un tās izplatījās pa tirdzniecības ceļiem.

Saules pulksteņi ir atrasti arī senajos izrakumos Latvijā. Tas sakrīt ar laiku, kad ieceļoja pirmie vācu tirgotāji, līdz atvezdami zināšanas par to, kā sauli var lietot laika skaitīšanai. Īpaši senī saules pulksteņi ir atrasti Ķīnas teritorijā. Nav ziņu, vai šis virziens tur ir attīstījies patstāvīgi, vai zināšanas ir pārceļojušas no senās Ēģiptes un Tuvajiem Austrumiem.

Vai var uzskatīt, ka saules pulksteņi ir visnācīgākais pulksteņu veids?

Jā, tā laikam ir. Ja skatāmies primitīvi uz pulksteņu attīstību, tad, iedzenot zemē mietu un atzīmējot līnijas, ir visvienkāršākais veids, kā dienu sadalīt proporcijās. Visi pārējie pulksteņi – smilšu, ar ūdens tecēšanu, ar auklu dedzināšanu prasa speciālas konstrukcijas, jo kaut kas ir jāveido, jāuzpilda, tad konkrētā brīdī jāstartē. Mūsu gadījumā saule pati veic savu darbu, un mums ir tikai jāseko līdzi ēnai. Protams, ja pretendējam uz precizitāti, tad nepietiek vienkārši ar zemē iedzītu mietu.

Cik precīzi ir saules pulksteņi?

Precizitāte - divas minūtes. Visbiežāk sastopamā nobīde ir stundas ceturksnis – 15 minūtes. Izmantojot laika vienādojuma tabulu, varam panākt salīdzinoši nelielu nobīdi – no piecām līdz pat divām minūtēm. Ir tādi saules pulksteņi, uz kuriem atzīmētas divainas un interesantas liknes, kas atgādina astoņniekus. Šos pulksteņus ir nedaudz grūtāk nolasīt, bet tie ir visprecīzākie. Lai tādu pulksteni izgatavotu, ir jābūt ne vien precīziem aprēķiniem, bet arī uzstādīšanai. Tāpat kā parasto pulksteņu mehāniķiem ir jāievēro milimetru daļiņas. Lai saules pulkstenis pareizi darbotos, tas ir precīzi un eleganti jāuzstāda.



Vai varam uzskatīt, ka mūsdienās saules pulkstenis ir greznumlieta, kas rotā dārzu?

Kad Rietumeiropā saules pulksteņi bija diezgan izplatīti un parādījās mehāniskie pulksteņi, bija brīdis, kad abi pulksteņu veidi konkurēja. Saules pulksteņu īpašnieki negribēja atteikties no ierastā laika mērīšanas veida. Protams, mehāniskajiem pulksteņiem ir vesela virkne priekšrocību – tie strādā naktī un mākoņainā laikā. Saules pulksteņi, protams, ir uzskatāmi par dārza rotu. Bet tā saucamie gnomoniķi – saules pulksteņu speciālisti – ir pilnīgi pārliecināti, ka saules pulkstenis pirmkārt ir funkcionāls un tikai tad dekoratīvs. Šīs abas funkcijas ir nozīmīgas. Saules pulkstenis ir brīnišķīga dārza rota, kas rādīs laiku vairāku tūkstošu gadu garumā, ja tas tiks izgatavots no akmens un paliks neizkustināts,

muzejā esmu veicis nelielu izpēti un uzzinājis, ka saules pulksteņi kādreiz ir bijuši pie Rātsnama un arī pie blakus esošā Hollandera nama, vai kā tagad to sauc – Kamarina nama fasādes. Saules pulksteņi tur ir atradušies diezgan ilgi, bet tad droši vien, parādoties mehāniskajiem pulksteņiem, cilvēki izlēma, ka tie nav vairs vajadzīgi. Tagad ir radusies ideja, ka var būt ir vērts uz Hollandera nama sienas saules pulksteni atkal atjaunot. Latvijā saules pulksteņi ir bijuši arī pie vairākām baznīcām uz ēku sienām, un domāju, ka tiem bija praktiska funkcija, lai cilvēki zinātu, cik ir pulkstenis. Vēl vairāk atskatoties pagātnē, Latvijā izrakumos ir atrasti 12.gadsimta un pat vēl agrāk darināti saules pulksteņi. Mūsdienās Latvijā saules pulksteņu ir maz. Dažus esmu apzinājis, bet par citiem man ir tikai stāstīts. Apmēram divdesmit ir

Gnomoniķi – saules pulksteņu speciālisti – ir pilnīgi pārliecināti, ka saules pulkstenis pirmkārt ir funkcionāls un tikai tad dekoratīvs. Šīs abas funkcijas ir nozīmīgas. Saules pulkstenis ir brīnišķīga dārza rota, kas rādīs laiku vairāku tūkstošu gadu garumā, ja tas tiks izgatavots no akmens un paliks neizkustināts, jo saules rotācija mainās ļoti lēni un īpaši neizmaina pulksteņa precizitāti. Var teikt, ka saules pulkstenis tūkstošgadu laikā savu precizitāti nezaudē.

jo saules rotācija mainās ļoti lēni un īpaši neizmaina pulksteņa precizitāti. Var teikt, ka saules pulkstenis tūkstošgadu laikā savu precizitāti nezaudē.

Ir speciālisti, kas uzskata, ka saules pulkstenim dārzā ir jāatrodas uz simetrijas asīm. Piemēram, regulāri veidotā dārzā celiņu krustpunktos, vai tam ir jāievada kāds celiņš. Pulkstenis dārzā ir kā akcents – centrālais vai noslēdzošais. Ja dārza veidojums ir neregulārs un pulkstenis ir ielikts kaut kur nomaļus, tad saules pulkstenis var veidot savrupu intīmu zonu, kur laiks it kā kļūst nesteidzīgs, kur cilvēks var baudīt Saules laiku. Šādā gadījumā to novieto tālāk no aktīvas kustības celiņiem. Cilvēki, kuriem mājās ir saules pulkstenis un tas atrodas no loga redzamā vietā, ir teikuši, ka ir patīkami ik pa laikam, kaut ko darot, tam uzvest skatu un redzēt laika ritējumu, ka saules pulkstenis gan psiholoģiski, gan emocionāli veido labvēlīgu vidi.

Cik populāri Latvijā ir saules pulksteņi?

Ir fiksēts, ka 17., 18., 19. gadsimtā saules pulksteņi ir bijuši vairākās muižās pie sienām vai dārzos. Vēstures un kuģniecības

publiski apskatāmi pulksteņi. Šobrīd top vēl vairāki pulksteņi gan privātās, gan publiskās teritorijās.

Saskaitot iznāk, ka Latvijā ir apmēram trīsdesmit saules pulksteņi.

Vairāki pulksteņi, ko esmu redzējis, ir nosaucami par simboliskiem saules pulksteņiem, jo faktiski tie nav saules pulksteņi. Tās ir dekoratīvas fikcijas. Īpašnieki tā tos ir nosaukuši, bet laika skaitšanas funkciju tie neveic.

Kādi ir saules pulksteņu veidi?

Veidu ir daudz. Ja mēs ietu pa ielu un vaicātu cilvēkiem, kā izskatās saules pulkstenis, tad viszināmākie būtu pulksteņi ar plakanu virsmu, tādi kā galdiņi ar slīpu plāksnīti vai stienīti. Tie ir tā saucamie horizontālie. Tad vēl ir pulksteņi uz ēku sienām, un tos sauc par vertikālajiem. Tad ir jāpiemin sfēriskie, kas atgādina metāla stīpu bumbas. Vēl ir ekvatoriālie, kas ir kā sašķiebtas dzirnakmeņu ripas. Tad ir tādi kā blādas veida stila pulksteņi, kurus arī sauc par grieķu-romiešu jeb skafo stila saules pulkste-



ņiem. Un ir dažādi ļoti sarežģītas formas saules pulksteņi, kuru izveidei nepieciešami aprēķini. Tie veido projekcijas – ēnu spēles uz sarežģītām formām, piemēram, uz izliektām virsmām. Ir arī vaļējas pussfēras. Vēl ir pulksteņi, kur laika iedaļas ir atzīmētas uz cilindra iekšpusēs. Tie ir cilindriskie saules pulksteņi. Interesanti ir dalības saules pulksteņi, tas nozīmē, ka cilvēkam ir jāpiedalās. Piemēram, pašam jānostājas uz datuma, un tad viņa ēna kļūst par laika rādītāju. Ir arī tādi, kuros pašam kaut kas jāgroza. Pats oriģinālākais saules pulkstenis, ko esmu sastapis, ir saules pulkstenis neredzīgajiem. Tur tiek izmantotas koncentrējošas lēcas, kas savāc gaismu un noteiktās vietās sasilda plāksni, uz kuras braila rakstā ir uzrakstītas stundas. Cilvēks ar roku var noteikt, cik rāda šis saules pulkstenis.

Pulksteņu veidu ir ļoti daudz, un ir tādi, kurus nevar pat klasificēt. Tie ir dažādi oriģināli varianti. Jau vairāk nekā desmit gadus Parīzē ir tāda kompozīcija „Vilnis” (*La vague*), kas atrodas pie Les Halles parka. Šis saules pulkstenis nestrādā tradicionālajā izpratnē, bet tur tiek izmantoti optiskie gaismas vadi, kas ir vērsti dažādos virzienos un noķer saules gaismu. Virzieni atbilst attiecīgajam pulksteņa laikam. Pa gaismas vadiem saules gaisma tiek aizvadīta līdz puslokā izkārtotai ciparnīcai, un tad attiecīgā stunda spīd kā maza saulīte. Šis ir tikai viens piemērs, kā mūsdienās saules pulksteņos tiek izmantoti arī augsto tehnoloģiju risinājumi.

Saules pulkstenis atšķiras no citiem arī ar to, ka tas ir ekoloģisks, un nav vajadzīga elektrība vai kāda cita veida speciāla uzturēšana.

Vai japāņiem arī patīk saules pulksteņi?

Lielbritānija, kur saules pulksteņu ir visvairāk, pieturas pie vēsturiskā mantojuma un tos veido pēc tradicionālajiem principiem, ievērojot konservatīvismu. Viņu speciālisti un arī sabiedrība modernu saules pulksteni tā vienkārši un uzreiz neakceptētu. Viņuprāt, visam ir jābūt pēc kanoniem. Daudz brīvāki principi ir Amerikā. Esmu Ziemeļamerikas Saules pulksteņu biedrības biedrs un zinu, ka viņi bez kompleksiem pieņem jaunas idejas. Savukārt japāņu pieeja ir vēl brīvāka. Viņi izmanto dažādus modernus materiālus. Man ir laimējies iepazīties ar profesoru Jukio Ono, kurš ir specializējies saules pulksteņu jautājumos. Viņš strādā Zokei Tokijas universitātē un darbojas tieši šajā jomā. Manuprāt, viņš vienīgais pasaulē ir ieguvis saules pulksteņu jomā augstāko zinātnisko grādu. Šis augstskolas vērtību skala ir orientēta uz mākslu, dizainu un funkcionalitāti.

Kāpēc jūs sākat interesēties par saules pulksteņiem?

Pēc izglītības esmu datorzinātnieks, praktiski strādāju IT jomā, bet jau skolas laikā interesējos par astronomiju. Tomēr profesionāli izlēmu pievērsties IT jomai, bet paralēli visu dzīvi darbojos arī astronomijas laukā, popularizējot dažādas lietas. Aktīvi darbojos Latvijas Astronomijas biedrībā. Jau diezgan ilgu laiku saules pulksteņi ir mans interešu objekts. Kad astronomijas pamatlīnām biju izgājis cauri, tad gribējās iedziļināties kādā interesantā, no vienas puses konservatīvā, bet no otras puses daudzas iespējas paverošā lietā – saules pulksteņi. Interese radās, braukājot pa pasauli un redzot dažādus piemērus. Pēc tam sāku meklēt, cik un kādi saules pulksteņi ir Latvijā. 2008. gadā izveidoju mājas lapu, un tai bija labs apmeklējums. Cilvēki interesējās, un es sāku regulāri publicēt dažādus materiālus. Saprātu, ka ir vērts par to stāstīt

un palīdzēt tos izgatavot. Palīdzu interesentiem gan ar informāciju, gan veidoju projektus.

Vai jūs pats kā inženieris arī projektējat saules pulksteņus?

Jā, kaut gan uz juridiskiem pamatiem to daru samērā nesen. Tā ir mana biznesa ideja. Saules pulksteņus veido salīdzinoši maz, un līdz ar to tas nav uz apjomu orientēts bizness.

Cik sarežģīti ir uzprojektēt saules pulksteni?

Ir atbilstoša literatūra, kā arī datorprogrammiņas, kas to dara, bet, lai cik labs būtu instruments, ir jāsaprot galvenās lietas. Jānovērtē konkrētā vieta – kā kustas saule, kāds ir apgaismojums. Noder zināšanas sfēriskajā trigonometrijā, lai izprastu leņķus un leņķiskos attālumus. Tad tiek pielietotas dažādas rēķināšanas metodes – ar vienu rēķina, ar otru pārēķina. Pēc tam veido dizainu. Mākslinieciskā ideja ir jāapvieno ar inženiertehnisko risinājumu. Svarīgs jautājums ir izmantojamie materiāli. Tas ir kopdarbs ar citiem speciālistiem, piemēram, metālapstrādes māksliniekiem, jo ir jāsaprot, vai dažādi metāli sader kopā, vai tehnoloģiski var veikt izliekumus, vai iespējams tos griezt ar lāzeru vai citādā veidā. Tas ir interaktīvs darbs, jo ir jāsaprot gan tehnoloģija, gan labi jāzina astronomija, lai nepieļautu banālas vai fatāli nepareizas kļūdas.

Kurš ir visnenākais saules pulkstenis?

Tas ir Ēģiptē atrastais, kurš šobrīd ir apskatāms Jaunajā muzejā (*Neues Museum*) Berlīnē. Tas it nemaz neatgādina mūsdienu saules pulksteni, jo tas ir horizontāls stienis vai tāds kā dēlītis no akmens, kura vienā galā ir novietots augstāks klucītis, un uz tā ir savilkta iedaļa, kas rāda ēnas garumu – jo augstāk ir saule, jo tuvāk dienas vidus, jo ēna ir aizbīdījies tālāk. Toreiz atzīmētās iedaļas nebija stundas, bet dienas dalījums daļās.

Kāds ir interesantākais saules pulkstenis, ko ir nācies redzēt?

Šobrīd esmu aizrāvis ar interaktīvajiem saules pulksteņiem. Viens no interesantākajiem ir tāds kā akmens galds, kuru var grozīt un pēc datumiem iegūt pareizu laiku. Tas ir saules pulkstenis ar darbošanos. Interesanti ir pulksteņi, kas rāda, cik stundas palikušas līdz saulrietam, vai cik stundas ir pagājušas no saullēkta. Tās ir tā saucamās itāļu vai babiloniešu līnijas.

Vai tagad Eiropā un Latvijā saules pulksteņi ir uzskatāmi par modes lietu?

Tā gluži nav modes lieta, bet tie ir ekskluzīvi. Ja kādam šāds pulkstenis ir, tad viņš var teikt, ka ir viens no retajiem īpašniekiem. Gnomoniķu vidū pastāv ētikas kodekss, ka divus vienādus saules pulksteņus neizgatavo. Ar to es nedomāju pārvietojamus suvenīru pulksteņus. Saules pulkstenis ir piederīgs konkrētām ģeogrāfiskām koordinātēm, laika joslai. Ja pulkstenis ir novietots uz mājas fasādes, tad siena ne vienmēr ir precīzi vēsta pret kādu no debess pusēm, un sienas „skata virziens” maina pulksteņa līniju izvietojumu.

Lai radītu īstu saules pulksteni, ir jāsadarbojas inženierim, māksliniekam, ainavu arhitektam. Viens speciālists nevar to realizēt. Jābūt ļoti talantīgam, lai neklūdītos. **BP**

sulukūre

Kad es pirms desmit gadiem sāku īstenot ideju par *sulukūri*, man tā bija fiziskās veselības uzlabošanas programma. Šim projektam vajadzēja dot vārdu. Tā kā diēta, kuru piedāvāju, balstījās uz sulu lietošanu uzturā, es to nosaucu par *sulukūri*. Un šis vārdu salikums, manuprāt, vislabāk raksturo *sulukūres* vienu no atbalsta punktiem – veselīgu uzturu, dzerot sulas. Gāja gadi, mēs kļuvām ļoti populāri, mums radās daudz atdarinātāju, un vārdu salikums „sulukūre” nu jau kļuvis par sugas vārdu. Šis pakalpojums dod iespēju cilvēkiem ne tikai relaksēties, bet arī atveseļoties. Cilvēki uzzina un mācās jaunas lietas, lai pēc tam tās pielietotu savā ikdienā, veidojot veselīgus ieradumus un mainot savu dzīves uztveri.

Sulukūre balstās uz trim būtiskiem argumentiem – veselīgs uzturs, fiziskā aktivitāte un filozofija jeb dzīves uztvere. Mūsu mērķauditorija darbības pirmsākumos iedalījās trīs grupās. Pirmie bija tie, kuri bija daudz dzirdējuši par *detox* – ķermeņa attīrīšanu un *šlaku* izvadīšanu. Ikdienā mēs piesārņojam savu organismu, lietojot nekvalitatīvu ēdienu, saprātīgas izvēles vietā steigā izvēlamies to, kas ir pa rokai. Arī medikamenti piesārņo organismu, tāpat negatīvas domas. Rezultātā ir slikta pašsajūta, nāk miegs, kad nevajadzētu, un nenāk miegs, kad vajadzētu nākt. Cilvēki dusmojas par katru mazāko sīkumu. Tās ir pazīmes, kas liecina, ka kaut kas nav īsti labi, ka organisms ir piesārņots.

Otrs arguments ir atbrīvošanās no liekajiem kilogramiem. Daudzi ikdienas saspringtā ritma dēļ nepadomā, kāpēc liekie kilogrami radušies. Viņi nemēģina saprast, kāpēc ēd vairāk nekā būtu nepieciešams. Kas slēpjas aiz nepārvaramās vēlmes ēst un ēst, kas tās par neatrisinātām problēmām, kuras mudina cilvēku doties pie ledusskapja? Ar lieko svaru saistītas arī dažādas fiziskās kaites – asinsspiediens, locītavu sāpes.

Trešo motivāciju esam iesaukuši par *restartu*. Kad esi rutīnā, kad darbs dzen darbu, nav laika veselīgi un radoši paskatīties uz savu dzīvi un procesiem, kuros esi, un nevari pats ielikt sprunguli šajā vāveres ritenī. Tad ir šī iespēja aizbraukt no ierastās vides, paskatīties no malas uz savu dzīvi un ar vēsu prātu pieņemt lēmumus. Tā ir diezgan nozīmīga motivācija, kuru mēs pamanījām, runājot ar saviem klientiem.

Man kā programmas autorei būtiskākais vienmēr bijusi veselība. Cilvēks apgūst iemaņas, kā saglabāt veselību un mainīt savu dzīvi, iegūstot kvalitatīvas vērtības. Pateicoties dzīvesveida maiņai, varu teikt, ka esmu enerģiska, spēju produktīvi strādāt pilnu darba dienu, man nav noguruma arī ziemā, neslimoju un man lielākoties ir labs garastāvoklis. Es esmu līdzsvarā, un tas ir *sulukūres* galvenais uzdevums.

Protams, piecu dienu laikā fizioloģiski nav iespējams organismu pilnībā attīrīt, bet mēs dodam pirmo impulsu. Ja runājam par svara samazināšanu, tad *sulukūrē*, bez šaubām, svars mazinās. Ja cilvēks mūsu dotās rekomendācijas pielieto vēl pusgadu vai gadu, tad rezultāti neizpaliek. Bet *sulukūrē* piecās dienās var zaudēt no puskilograma līdz pat pieciem kilogramiem, bet tas nav pats būtiskākais. Dzerot sulas, svars zūd, jo no organisma izvadās starpšūnu šķidrums, pazūd tūska, bet tauki mazinās, ievērojot sabalansētu uzturu. Vērtīgākais ieguvums ir iemaņas un pozitīvās pārvērtības, dzerot sulas, ēdot veselīgu, sabalansētu ēdienu. Uzlabojas garastāvoklis, vairojas enerģija, rodas jaunas idejas, tas ir tāds kā spridzeklis pozitīvā nozīmē. Es negribu apgalvot, ka *sulukūre* ir panaceja, kas der visiem. Mums ir kādi 4 tūkstoši klientu šo gadu laikā, no kuriem 70 procenti ir pastāvīgie apmeklētāji. Tiem pārējiem 30 procentiem der kaut kas cits.

Vai starp jūsu klientiem ir tādi, kuri *sulukūres* iespaidā mainījuši dzīvesveidu, paradumus, domāšanu?

Jā, tādi ir. Kad cilvēks atbrauc uz *sulukūri*, pirmais rīts sākas ar sarunām par motivāciju, kāpēc katrs ir atbraucis. Cilvēki paši stāsta, kādas izmaiņas ir notikušas, kādi bijuši ieguvumi. Citiem ieguvumi ir pavisam elementāri – kāds ir sācis lietot dalīto uzturu, un tam ir pozitīva ietekme uz viņa pašsajūtu un svaru. Citam *sulukūre* ļāvusi saprast, kas ir slīktās pašsajūtas vai kādas problēmas cēlonis. Vēl kāds lekciju iespaidā atklāj par sevi jaunas nozī-



Dagnija Brūvere

mīgas lietas. Citi sāk risināt arī fundamentālus jautājumus. Bieži vien, kad cilvēks ir sasniedzis 40 gadu robežu, viņš sāk izvērtēt savu dzīvi un uzdot sev jautājumus – vai esmu laimīgs, vai daru to, ko tiešām vēlos, kur palikuši mani jaunības sapņi? Ikdienas stresainajā ritmā nav bijis laika par to padomāt. Ir jāapstājas kaut uz mirkli, jāsakārto savas domas un jāpieņem lēmums. Gadās, ka cilvēkam nāk atklāsme, ka gribas nodarboties ar kaut ko pavisam citu – dejoj, gleznot, muzicēt vai mainīt profesiju ... Protams tas nav viegli, bieži pietrūkst drosmes, taču svarīgākais ir iegūtais prieks un aizrautība. Mums ir daudz stāstu par cilvēkiem, kas pārdomājuši savu dzīvi un sapratuši, ka grib to mainīt. Šie stāsti silda sirdi. Tas ir vispatīkamākais, ja zinām, ka varam palīdzēt, un satiekoties viņi saka tik brīnišķīgus vārdus. Tādā veidā arī mūsu pastāvīgie klienti iedvesmo jaunos, kuri atbrauc uz kaut ko nezināmu un reizēm ir pat nobijušies.



Man jau šķiet, ka šādā *sulukūrē* ir tikai pozitīvas emocijas, ka tur nekā grūta nevar būt.

Cilvēki pārmaiņas uztver dažādi un jūtas dažādi. Ir dāmas, kuras saka, ka ir ļoti grūti, jo sāp galva, ir slikta dūša, kas ir pavisam normāli, jo notiek organisma attīrīšanās. Ja tu zini, uz ko nāc, ja zini, ka tā var būt, tad tu tam sagatavojies. Bet sāpes vai nepatīkamas reakcijas ir pārejošas, un mēs, protams, uz to reaģējam. Medikamentus gan nebūtu vēlams lietot, jo kādēļ tad esi atbraucis, ja gribi lietot zāles? Tā vietā var pagulēt, iziet svaigā gaisā, iedzert tēju, parunāt par interesantām lietām, un tas dod atvieglojumu.

Vai uz *sulukūri* brauc arī vīrieši?

Sarp mūsu klientiem kādi 10 procenti ir vīrieši. Tas nav daudz, bet tomēr ir.

Kā jums radās ideja tieši par sulām?

Pirms vairākiem gadiem diētas ārstu grupa bija kaut ko līdzīgu mēģinājusi darīt, un dažas manas draudzenes bija paspējušas tur pabūt. Vienai no draudzenēm es stāstīju, ka man gribētos kādu lietderīgu biznesu, no kura cilvēki iegūtu. Ne tikai business biznesa pēc, bet lai tam ir pievienotā vērtība. Manas pieredzes ceļš bijis garš, līdz es nonācu līdz veselīgam uzturam un dzīvesveidam. Divdesmit piecos gados es jutos krietni vien sliktāk nekā šobrīd. To pat nevar salīdzināt! Man bija visādas slimības, bieži bija slikti, es braucu uz slimnīcu, bet ārsti man nevarēja palīdzēt.

Man gribējās saprast, kāpēc ar mani tā notiek. Kāpēc man jābūt slimai? Es meklēju risinājumu un uzsāku iekšējo dialogu. Ilgu laiku nebiju sev uzdevusi jautājumu, kā es jūtos. Un sākumā nemaz nemācēju atbildēt. Es domāju, ka ne es vienīgā tā dzīvoju. Cilvēki paši sev melo, izliekas, ka nemana to, kas notiek, izvairās domāt un saprast. Bet, ja tu spēj koncentrēties uz sevi un iet dziļumā, tas ir labs sākums. Tās ir elementāras lietas, ko var izlasīt psiholoģijas rokasgrāmatās. Par laimi, esmu tāda, ka man daudz ko gribas pašai izmēģināt, ne tikai izlasīt grāmatā un pēc tam aizmirst. Mēs varam dzīvot garu mūžu, daudz lasīt un interesēties, bet tā arī neko nepamēģināt.

Kāda gados jauna sieviete man teica: „Tas taču ir saprotami, ka cilvēks uzkrāj dzīves pieredzi, saprot, kas viņš ir, ko vēlas, un tad mainās.” Tā gluži nav, ir jāiegulda milzīgs darbs, lai līdz šim atziņām nonāktu. Lai pusmūžā būtu apmierināts ar sevi, nebūtu zaudējis optimismu un interesi par dzīvi. Pie tā ir jāpiestrādā.

Kad es sāku darboties ar *sulukūri*, man jau bija uzkrāta zināšanu bāze. Pamatlietas man bija skaidras, ar tām es biju gatava dalīties, bet es gribēju pati daudz ko izmēģināt. Tā, stāstot draudzenei par savām iecerēm, viņa man ieteica aprunāties ar diētas ārstu Andi Brēmāni. Ar viņu es konsultējos par sulām, kādas dot, cik un kāpēc. Toreiz man vēl tādu zināšanu nebija. Jau vēlāk, konsultējoties arī ar daudziem citiem ārstiem, nonācām pie šobrīd modes lietas „*raw food*” - *svaigēšanas* tēmas.

Kas īsti tas ir?

Tā kā es pati labprāt ēdu svaigu, termiski neapstrādātu pārtiku, tad pagājušajā gadā to sāku integrēt arī mūsu programmā. Es pirms kāda laika pamanīju, ka man arī ziemā negribas ēst siltu ēdienu, man garšo lapas. Man patīk svaigs, neapstrādāts ēdiens. Toreiz man būtu grūti atbildēt uz jautājumu, kāpēc tā, bet tagad man tas ir skaidrs - tā es labāk jūtos. Kad ēdu siltu ēdienu, es nejūtos komfortabli. Kad sāku vairāk braukāt apkārt pa Eiropu, es sapratu, ka tādu cilvēku kā es ir ļoti daudz, un viņiem visiem ir kādas kopīgas iezīmes - laba veselība, vitalitāte, enerģija. To jau Hipokrāts ir teicis, ka ēdiens ir tavas zāles. Tas nav nekas jauns vai manis izdomāts. Ēdiens ir tas, kas mūs ārstē, ja izvēlamies pareizu, sabalansētu ēdienu un saprotam, ko ēdam.

Mēs *sulukūrēs* aizvien vairāk runājam par *svaigēšanu*, par vitalitāti. Bet es nekādā gadījumā negribu kaut ko darīt fanātiski un nesaku, ka var tikai tā un nekā savādāk. Ceļu ir daudz, mērķis viens - būt laimīgam un justies veselam. Ja cilvēks ir fiziski vesels, dzīvespriecīgs, atvērts komunikācijai, tas nozīmē, ka viņš ir uz pareizā ceļa. Veselīga dzīvesveida formula, kas tiek izmantota ikdienā, ir pareiza. Jaunībā mums varbūt tas viss ir, bet jaunības resursi kādā brīdī tiek izsmelti, un tad ir kaut kas jādara, lai sa-

dienu programmu ar domu, ka tie, kuri pie mums nāk jau atkārtoti, veic īso *restartu*.

Ēdiens nav tikai sulas. Ir tikai divas sulu dienas, bet trīs dienas ir arī cita pārtika - salāti, putriņa un sula. Nav tā, ka pārtika ir vienmuļa vai ir jābadojas. Ēdienā ir no 800 - 1000 kalorijas, kas ir sabalansētas ar slodzi, kādu mēs piedāvājam. Mums ir dažādas skaistas masāžas, mūsu speciālistu radītas procedūras, ūdens procedūras, vingrošana katru rītu. Pie mums strādā ļoti labi speciālisti - Pēteris Kļava, psihoterapeite Ināra Vārpa, mūsu dakterīte Guna Selecka, ir bijuši arī Viesturs Rudzītis, Roberts Lācītis, Aivis Dombrovskis, Juris Batņa, Baiba Kranāte. Esam domājuši, vai nevajadzētu kaut ko jaunu ieviest vai izmantīt, bet esam sapratuši, ka šis ir labākais balanss. Ne velti mūsu atdarinātāji ir pārkopējuši mūsu programmu viens pret vienu. Ja to akceptē mūsu klienti, mūsu ārsti un konkurenti, tad mēs esam uz pareizā ceļa. Kopumā komplekss ir tāds, kas patīk ikvienam.

Vai šo jūsu piedāvājumu varētu īstenot arī mājās?

Mājās to ir grūtāk izdarīt, jo ir slinkums. Bet *sulukūrē* ir noteikti nosacījumi. Sākumā ir grūti, bet trešajā dienā, sajūti efektu un pēc tam domā: man tas patīk, es labi jūtos, kāpēc to neievieš ik-

Sula ir labs veids, kā attīrīt organismu. Tas ir populāri visā pasaulē. Ūdeni mēs dzeram, bet sula ir ļoti vērtīgs ēdiens, kas satur vitamīnus, mikroelementus, enzīmus - īpašas olbaltumvielas, kas izraisa ķīmiskus procesus.

glabātu, uzturētu un atgūtu veselību. Tā ir domāšanas elastība un spēja transformēties, kā to jau Rainis ir teicis, ka pastāvēs, kas pārvērtīsies.

Tie, kuri ēd svaigu pārtiku, nodrošina sārmainu vidi, kāda nepieciešama mūsu organismam. Labi ir arī jūras produkti, arī žāvētie augļi - aprikozes, rozīnes.

Svaigēšana pēdējā laikā izveidojies kā tāds virziens (*mainstream*), ko ļoti daudzi cilvēki visā pasaulē ir pieņēmuši par savu ikdienu. Man ir daudz draugu Londonā, kuri dzīvo pēc šī principa un labi jūtas. Līdz ar uztura maiņu, mainās arī skatījums uz dzīvi. Ikdienā ienāk vieglums. Cilvēks ir tas, ko viņš ēd! Tas, ko tu apēd, nonāk asinīs, asinis riņķo pa visu organismu, tu viss esi ar tām vielām, kuras apēd, gan pirkstu galiņos, gan matos. Mēs esam informācija, un ēdiens ir informācija.

Kāds ir jūsu *sulukūres* piedāvājums?

Mums ir piecu dienu un trīs dienu programmas. Kādreiz mēs sākām ar piecu dienu programmu, kas ir optimālais dienu skaits, lai cilvēks varētu ieiet jaunā režīmā, sajūtu pārmaiņas un labo sajūtu iespaidā būtu motivēts turpināt. Pēc tam mēs ieviesām trīs

dienā? Kaut vai, piemēram, sākt vingrot vai nodarboties ar ūdens aerobiku. Galvenais ir pamēģināt un saprast, kas vislabāk der.

Svarīgi vispār dzīvē atrast un darīt to, kas patīk. Mēs diezgan ilgi darām lietas, kuras mums nepatīk, un mēs pat nezinām, kas ir tas, kas mums patīk. Novēroju, ka šajā krīzē cilvēki sāk atteikties no nemīlama darba un sāk darīt to, kas tiešām patīk. Cilvēki sāk attapties, ka saņem nelielu algu un dara darbu, kas viņiem nepatīk un ir apgrūtināošs. Tad labāk nopelnīt tikpat maz, bet, darot darbu, kas sagādā prieku. Notiek pievēršanās dziļākām vērtībām, atgriešanās pie sevis paša. Mums katram ir svarīgi realizēties. Ja mēs esam laimīgi, tad arī veidojam ap sevi patīkamu vidi. Ne par velti Laodzi teicis: „Cik pasaulē būtu daudz laimīgu cilvēku, ja mēs spētu padarīt laimīgu tikai vienu cilvēku, kas esi tu pats.” Ja mēs katrs par to parūpētos, visi būtu priecīgi, laimīgi, nebūtu bēdu un slimību.

Cik ilgi saglabājas *sulukūres* pozitīvais impulss?

Klientu atbildes ir dažādas: kādam tie ir trīs mēneši, kādam pusotrs gads. Parasti jau kaut kas mūs izsīt no līdzsvara, pienāk jaunais gads vai ir kādi pārdzīvojumi, un mēs zaudējam labo sajūtu,

stabilitāti, un tad noder šīs *restarts*, kas palīdz atgriezties. Tā ir kā neliela atbalsta sistēma. Bet pēc novērojumiem tie, kuri pie mums ierodas atkārtoti, izvēlas atkal piecu dienu programmu. Trīs dienas izvēlas biežāk tie, kuri nekad nav mēģinājuši un nezina, ko viņi iegūs.

Vai sulukūre ir kaut kas kampaņveidīgs, vai tam vajadzētu būt ikdienas rituālam?

Mums katram ir sava ikdienas rutīna, mēs daudz ceļojam un nešķirojam, ko ieliekam mutē. Pēc tam saprotam, ka pašsajūta nav laba, ir nogurums, nespēks. Tad ir skaidrs, ka vajag attīrīties, un sula ir labs veids, kā attīrīt organismu. Tas ir populāri visā pasaulē. Ūdeni mēs dzeram, bet sula ir ļoti vērtīgs ēdiens, kas satur vitamīnus, mikroelementus, enzīmus – īpašas olbaltumvielas, kas izraisa ķīmiskus procesus. Tie nepieciešami barības gremošanai. Uzņemot vārītu pārtiku, organisms tērē savus enzīmu resursus,

Man šķiet diezgan sarežģīti sagādāt svaigus dārzeņus un augļus, ja nav savas lauku saimniecības.

Mums ir izvēle – pirkt veikalā vai aizbraukt sestdien uz tirgu un nopirkt Latvijā audzētus dārzeņus, ja nav pārlicības par veikalā tirgotajiem dārzeņiem. Sulām labi der burkāni, bietes, ķirbji, kāposti, āboli. Bioloģiskās saimniecības piedāvā dārzeņus visu cauru gadu, izņemot svaigos zaļumus, kas nav pieejami pāris mēnešus. Mums ir sadarbība ar bioloģisko lauku saimniecību, no kuras tad arī mēs iepērkam dārzeņus, augļus, ogas, arī griķus un auzas. Es domāju par to, lai mūsu piedāvājums būtu kvalitatīvs. Man ir drošības sajūta, ja pērku produktus no bioloģiskās lauku saimniecības.

Vai ir kādi pamatprincipi, kas jāievēro, dzerot sulas?

Var droši jaukt dārzeņus ar dārzeņiem, piemēram, burkānu ar bieti. Es zinu, ka citi liek kopā burkānu ar apelsīnu, garša ir

Es tomēr ceru, ka cilvēki kaut ko sāk darīt savā labā, vismaz cenšas. Un tad nākamais solis ir novest iesākto līdz galam. Cilvēki pamēģina te vienu lietu, te otru un tad pamet, bet vajadzētu konsekventi – gadus piecus darīt kaut ko un darīt to līdz galam. Mēs nevaram jaunus paradumus ieviest savā dzīvē piecu dienu laikā. Tas prasa pūles un konsekvenci. Piecas dienas ir lielisks sākums, bet tad jāseko turpinājumam, nekas pats no sevis nenotiks, ja pats nepieliksi pūles.

tādējādi kaitējot imūnsistēmai, veicinot novecošanos un mazinot enerģijas krājumus. Ēdot svaigu, neapstrādātu pārtiku, mūsu rezerves netiek tērētas. Es iesaku sākt pakāpeniski un vismaz vienu ēdienreizi dienā aizstāt ar sulu vai svaigu pārtiku. Attiecībai vajadzētu būt šādi: 80 procenti dzīvā pārtika, un tad ar atlikušajiem 20 procentiem organisms bez piepūles tiks galā.

Vai viena sulas glāze ēdienreizē ir pietiekami, lai būtu paēdis?

Man tas tā ir. Ja cilvēks nav pieradis pie šāda ēdiena, ir vajadzīgs laiks, kamēr attīrās organisms, un tad pietiek ar krietni vien mazāku ēdiena daudzumu. Es katru rītu sāku ar glāzi silta ūdens, tas atmodina manus orgānus, un es varu sākt darboties. Kad sagribas ēst, es uztaisu zaļumu kokteili – spinātu lapas, dzērvenes, banāns un esmu paēdusi.

laba. Ķirbja sulai var likt klāt apelsīnu, ja ķirbja garša nelielas tik patīkama, jo ķirbis jau ir oga. Var dzērvenes pielikt. Tāpat banānu var blenderēt klāt. Mazliet kanēli, mazliet ingveru, garša ir fantastiska, un katrs var eksperimentēt, kā labāk garšo. Garšīgs un sāpīgs ir arī zaļais kokteilis, ko gatavo no zaļajām lapām: spinātiem, selerijas, pētersīļiem, salātu lapām, dīgstiem, gurķiem utt., kombinējot ar ogām un augļiem. Iespējas ir milzīgas. Nesen noskatījos filmu *Food matters*, kurā amerikāņu zinātnieki ir pierādījuši, ka ik gadus Amerikā mirst simtiem tūkstošu cilvēku no medikamentu lietošanas, no to blaknēm, neskatoties uz to, ka viņi zāles lieto tā kā norādīts instrukcijā. Bet es neesmu dzirdējusi, ka kāds būtu nomiris no burkānu vai apelsīnu sulas dzeršanas. Es pieļauju, ka nedrīkst aizrauties un lietot pārmērīgi daudz sulas, tas varētu būt aknām par smagu. Ja ir gremošanas problēmas, tad labāk sulu paškaidīt ar ūdeni.

Ko jūs domājat par veikalā nopērkamām sulām?

Es domāju, ka *dzīva* sula ir *dzīva* sula, un tāda tā ir minūtes divdesmit pēc izspiešanas, pēc tam jau veselīgās vielas aiziet bojā. Pudelē sula nevar ilgstoši saglabāties, nezaudējot visas vērtīgās vielas.

Jūs minējāt, ka ēdat tikai svaigu pārtiku. Bet kā ar gaļu?

Es atceros, kā bija, kad es ēdu gaļu. Es jutos smagi. Ja es ēdu pa dienasvidu, tad pēc šādām pusdienām es uz darbu varēju nemaz vairs neiet. Man nāca miegs, un mans darbs nebija produktīvs. Es sapratu, ka nevaru to atļauties, un mēģināju sev ieviest citus rituālus – ēst vakarā. Tad es sāku stipri pieņemt svarā. Pēc tam es pakāpeniski, pat ne ļoti apzināti, sāku atteikties no gaļas. Šī jaunā pašsajūta man aizvien vairāk iepatikās, un kopš tā laika man ir vienalga, kurā dienas laikā es ēdu, jo es nejūtu vairs nogurumu pēc ēšanas. Es vienmēr varu būt pietiekami aktīva. Ķermenis tērē daudz enerģijas, sagremojot *smago* pārtiku. Par to arī ir dažādi viedokļi. Tradicionālais -, ka gaļa tiek gremota sešas stundas, bet ir cits uzskats, ka gaļa pilnībā tiek sagremota divas līdz trīs nedēļas. Un tas, manuprāt, ir ilgi.

Man bija interesanta pieredze, kad pirms dažiem gadiem uz Latviju bija atbraukusi zinātniece no Pēterburgas. Viņa ar savu metodiku diagnosticēja cilvēkus un veica ārstēšanu. Es ieteicu, lai mans vīrs aiziet pie viņas. Viņš paretam, kad sakārojas, mēdz uzgrīlēt un apēst gaļu. Šī Pēterburgas daktere pēc diagnostikas tā arī pateica: „Jūs pirms divām nedēļām esat ēdis gaļu.” Tad mans vīrs arī sāka ieklausīties un aizdomāties par to, ka gaļa ilgi paliek organismā, kamēr tā virzās pa gremošanas traktu, kur notiek pūšanas process. Ja mēs vēl pa vīrsu uzēdam citus rūgušus, skābētus, sāļtus produktus, tad kuņģī notiek bēdu lietas.

Protams, es zinu argumentu, ko cilvēki min - mēs ģeogrāfiski atrodamies vietā, kur ir aukstas ziemas, saules maz, un mums vajag ēst kaut ko siltu un treknu, lai uzturētu sevi mundrumu un enerģijas līmeni. Es domāju, ka tas viss ir galvā. Bet es neko negribu iebilst. Lai katrs paliek pie tās pārliecības, kas viņam tuvāka. Bet, cik es sevi vēroju, es nejūtu nekādas atšķirības ēšanas paradumos ne ziemā, ne vasarā. Man ir viens piemērs. Mēs ar biznesa partneri braukājām pa Latviju, tikāmies ar cilvēkiem, un viņš man teica: „Tu nerunā tik daudz, mums vakarā ir sapulce, tu būsi nogurusi.” Es par to aizdomājos, un vakarā, kad sapulce pienāca, es pēc kādām divām stundām pamaniju, ka visi citi žāvājas, bet es vienīgā esmu aktīva, mundra un runīga.

Kādi vēl ieguvumi ir no svaigēšanas?

No viena ieraduma uz otru jāpāriet pakāpeniski, straujas pārmaiņas nav vēlamas. Ieguvumi no *svaigēšanas* ir tādi, ka uzlabojas organisma funkcijas, vairāk enerģijas paliek smadzeņu darbībai, noregulējas svars. Ēdot tīru pārtiku, neizbēgami mainās domāšana, procesi viens otru ietekmē. Lielākoties šīs pārmaiņas ir patīkamas. Ir cilvēki, kas pamēģina īstermiņā, viņiem nesanāk, un viņi iegūst tikai negatīvu pieredzi. Bet parasti ir tā, ka mēs pārmaiņas gribam uzreiz. Cilvēks ir vilies, ja uzreiz nesanāk, jo sākums ir grūts, liekas, ka nav garšīgi dzert zaļumu kokteiļi. Tas prasa pakāpenību, mīlestību pret sevi. Un tad pamazām tu integrē savā ikdienā jaunas lietas, un pārmaiņas notiek. Tagad ir tik daudz pieejamas literatūras, visur ir minēts - veselīgs ēdiens,

fiziskās aktivitātes un domāšana. Tās trīs lietas mijiedarbībā dod pozitīvus rezultātus.

Cik ilgi ir jāpamēģina, lai kaut ko sajustu?

Pirmās pārmaiņas var sajust jau piecu dienu laikā, kā mēs to praktizējam *sulukūrēs*. Kad sajūt pārmaiņas, ir vērts paanalizēt, kāpēc es tā jutos: vai tāpēc, ka ēdu mazāk un savādāk, vai tāpēc, ka pavigroju, ko ikdienā nedaru. Man ir tāds vingrinājums, ko es iesaku izmēģināt, lai pavērotu savu domāšanu. Mums ikdienā mēdz būt negatīvas domas, gribas kādu aprunāt, saklausāmie ziņās kādas negācijas un tad pārrunājam, mēs ļaujam sev ienākt negatīvajam. Ir vienkāršs uzdevums - uzliec rokassprādzīti un katru brīdi, kad rodas nepārvarama vēlēšanās pateikt kaut ko negatīvu, pārlic rokassprādzīti uz otras rokas, un tā katru reizi. Tādā veidā tu sāc kontrolēt to, ko saki, ko domā. Tā ir tāda kā spēle, ko spēlē pats ar sevi. Un vēl – neuzvert sev tik nopietni, ļauties spēles elementiem piepildīt dzīvi. Tā es šīs lietas jūtu un saprotu, un pati to esmu piedzīvojusi.

Pastāstiet par *sulukūres* klubu!

Tā ir domubiedru grupa, kas brauc pie mums jau gadiem, kuri ir atvērti visādām interesantām lietām, kuri cenšas kaut ko jaunu uzzināt, izpētīt, justies labāk un pilnvērtīgāk. Mēs tiekamies reizi mēnesī uz lekcijām, kad kāds uzaicināts cilvēks, kura viedokli mēs respektējam, lasa lekciju. Mums ir arī muzicēšana, dzīvā mūzika un diskusijas. Bet vēl bez šī kluba ir arī lielais klubs, kas ir plašākai auditorijai, un tad tiek uzaicināts kāds ārzemju vietis. Mums pirmajā reizē bija atbraucis vitalitātes treneris Kails Vialli (*Kyle Vialli*) no Londonas. Viņš daudz stāstīja, kā pārtika ietekmē ķermeni un domāšanu. Drīzumā pie mums būs krievu ārsts, zinātnieks Dmitrijs Šamenkovs, kurš lasīs lekciju tiem, kuri nebaidās dzīvot, kuri grib dzīvot, ir atvērti jaunajam un nebaidās uzņemties atbildību par savu dzīvi. Viņš runā par atbildības uzņemšanos. Mēs taču katrs saprotam, kas ir un kas nav veselīgi, ar ko nodarām sev pāri. Un, ja tu neatšķir lietas, tad, kā es smejoties saku - tev ir kļūda intelektā. Ja tu dari pāri savai veselībai, tad nebrīnies pēc tam, ka tev ir slikti. Klubs ir laba iespēja iegūt jaunu informāciju, satikties, pārrunāt un atgādināt sev visas labās lietas. Cilvēki ir slinki, viņiem patīk parunāt, apspriest, izteikt viedokļus, citreiz pat kritizēt, bet paši nav gatavi kaut ko darīt lietas labā. Tad arī nav rezultāta.

Es tomēr ceru, ka cilvēki kaut ko sāk darīt savā labā, vismaz cenšas. Un tad nākamais solis ir novest iesākto līdz galam. Cilvēki pamēģina te vienu lietu, te otru un tad pamet, bet vajadzētu konsekventi - gadus piecus darīt kaut ko un darīt to līdz galam. Mēs nevaram jaunus paradumus ieviest savā dzīvē piecu dienu laikā. Tas prasa pūles un konsekvenci. Piecas dienas ir lielisks sākums, bet tad jāseko turpinājumam, nekas pats no sevis nenotiks, ja pats nepieliksi pūles.

Tāpat ir ar vingrošanu. Kad es sāku vingrot, gāju uz sporta zāli septiņas reizes nedēļā, tā man bija iespēja sevi disciplinēt. Tagad es vingroju mājās katru dienu. Tas palīdz. Man nav grūti pavigrot stundu dienā. Kad es ieskatos spogulī, konstatēju, ka es sev patīku. Ģimene arī pierod pie tā un vairs nerāda ar pirkstu, kā pirms piecpadsmit gadiem, kad es pa māju lēkāju. Var izdarīt visu, bet tas prasa laiku. Mēs paši mēdzam lietas nevajadzīgi sarežģīt. **BP**



Swedbank



ziedot.lv
ar Swedbank atbalstu

SPORTLAND



RIGA
RUN
10 KM

STARTS 28.08.2011.
MEŽAPARKĀ

PIESAKIES WWW.NIKERIGARUN.LV



PASĀKUMA PROGRAMMA

- Bērnu skrējiens
- 4x2,5km stafete
- 10 km skrējiens
- 10 km skrituļslidošana
- 10 km nūjošana
- 10 km rollerslēpošana

PALĪDZI SKRIENOT

Visa dalības maksai tiks ziedota labdarības projektam "Mazajām sirsniņām"

vairāk par pasākumu: www.nikerigarun.lv

Bauda sportot Mežaparkā!



Jau otro gadu Mežaparkā tiek organizēti grupu bezmaksas treniņi projekta „BAUDA SPORTOT MEŽAPARKĀ” ietvaros. Skriešanas un nūjošanas treniņi speciālistu vadībā, kas notika jau pērn, šogad tiks papildināti ar treniņiem skrituļslidošanā un rollerslēpošanā. Treniņi sāksies aprīlī un tajos tiks gaidīts ikviens, kas vēlas uzlabot sportisko formu, ar speciālistu palīdzību uzzināt vairāk par attiecīgā sporta veida specifiku, pilnveidot tehniku vai vienkārši labi pavadīt laiku svaigā gaisā un sportiskā gaisotnē ar līdzīgi domājošiem cilvēkiem.

Bauda skriet Mežaparkā!



Laiks: treniņi notiks katru otrdienu un ceturtdienu pl:18:30.

Treneri: līdzīgi kā pērn treniņus vadīs Nike treneri Arnis Ozoliņš un Inese Nagle, kuriem laiku pa laikam talkā nāks vieglatlētikas treneris un SK „Metroons” vadītājs Juris Beļinskis.

Norise: treniņi sastāvēs no kopējas iesildīšanās, sev atbilstošas distances veikšanas pa speciāli iezīmētām dažāda garuma trasēm, atsildīšanās. Treneru konsultācijas par un ap skriešanu.

Trases: būs pieejamas dažāda garuma iezīmētas trases ar asfalta segumu, kā arī krosa trase.

Testi: visos treniņos dalībniekiem būs iespēja bez maksas testēt jaunākos Nike skriešanas apavus un Nike+ tehnoloģiju.

Īpašie viesi: treniņos regulāri piedalīsies sabiedrībā pazīstami cilvēki kā no skrējēju un sportistu vidus, tā citām sfērām.

Noskrietie kilometri: katram treniņu dalībniekam tiks veikta kilometru uzskaite un apbalvoti tiks aktīvākie ikmēneša un visas sezonas skrējēji.

Bauda rollerot Mežaparkā!



Laiks: treniņi notiks katru trešdienu plkst. 18:30.

Treneri: treniņus vadīs Turīnas un Vankūveras Olimpisko spēļu dalībnieks biatlonā, 2001.g.

Pasaules čempionāta 3.vietas ieguvējs vasaras biatlonā - Kristaps Lībietis.

Norise: kopēja iesildīšanās, dažādi vingrinājumi un tehnikas pilnveidošana, sev atbilstošas distances veikšana, atsildīšanās. Treneru konsultācijas par un ap rollerslēpošanu.

Trases: būs pieejamas dažāda garuma iezīmētas trases ar asfalta segumu.

Testi: treniņos būs iespēja testēt rollerslēpes.

Individuālie treniņi: individuāli maksas treniņi par laiku vienojoties ar treneri.

Bauda skrituļot Mežaparkā!



Laiks: treniņi notiks katru trešdienu plkst 18:30.

Treneri: treniņus vadīs skrituļslidotāja un Latvijas labākā šorttrekiste, Turīnas Olimpisko Spēļu dalībniece Evita Krievāne.

Norise: kopēja iesildīšanās, dažādi vingrinājumi tehnikas apguvei un pilnveidošana, sev atbilstošas distances veikšana, atsildīšanās. Treneru konsultācijas par un ap skrituļslidošanu.

Trases: būs pieejamas dažāda garuma iezīmētas trases ar asfalta segumu.

Testi: treniņos būs iespēja testēt K2 skrituļslidas.

Īpašie viesi: treniņos piedalīsies sabiedrībā pazīstami cilvēki no sportistu vidus, kā arī ārzemju viesi, augstas klases sportisti.

Individuālie treniņi: individuāli maksas treniņi par laiku vienojoties ar treneri.

Bauda nūjot Mežaparkā!



Laiks: treniņi notiks katru trešdienu plkst. 18:30

Treneri: treniņus vadīs Linda Andrusa - nūjošanas instruktore un Latvijas pieredzējušākās nūjotāju komandas „Nūjo.lv” dalībniece.

Norise: kopēja iesildīšanās, sev atbilstošas distances veikšana, pareizas nūjošanas tehnikas apguve, atsildīšanās. Treneru konsultācija par un ap nūjošanu.

Trases: būs pieejamas dažāda garuma iezīmētas trases ar asfalta segumu, kā arī krosa trase.

Testi: treniņos būs iespēja bez maksas testēt Start nūjas.

Individuālie treniņi: individuāli maksas treniņi par laiku vienojoties ar treneri.

dzīvot ar skaistumu sevī un visapkārt

Tiek uzskatīts, ka Homērs sarakstījis *Odiseju* ap 8. gs. p.m.ē., taču šie stāsti un leģendas joprojām sastopami mūsu ikdienā. Sižeti un varoņi ir kļuvuši par ierastu leksikas sastāvdaļu, ir pierasts gleznās redzēt gan *Eiropas nolaupīšanu*, gan Ulistu un sirēnas, kā arī grieķu dievību skulptūras – grieķu mitoloģija ir neatņemama Eiropas kultūras sastāvdaļa. Un vēl joprojām katru gadu tiek radītas gleznas, uzņemtas filmas un spēlētas lugas, izmantojot šos sižetus un motīvus. Vai tas ir iztēles trūkums vai vienkārši šie stāsti un leģendas nekad nezaudē savu aktualitāti?

Kādēļ, jūsuprāt, sengrieķu mitoloģija ir tik liels iedvesmas avots mākslai?

Tas ir tādēļ, ka no sākuma ir jārunā par to, kādu lomu antīkā kultūra spēlēja Rietumu sabiedrības izcelsmē un attīstībā. Ja mēs gribam izprast un izvērtēt Eiropas kultūru un mākslu, mums svarīgi ir divi avoti – Bībele un antīkā kultūra, jo tieši šie divi avoti baro Eiropas kultūru – no sākuma Bībeles pasaules un pēc tam (īpaši

pēc renesanses) šis antīkais klāsts. Tad arī ir jādoma par to, kas ir izglītības pamatā – kopš renesanses laika sāk pastiprināti studēt latīņu un grieķu valodu – īpaši grieķu, jo latīņu jau izmantoja visu laiku – sāk tulkot, lasīt un izdot antīkos autorus.

Tātad caur izglītību, jo šo tēlu pasauli veidoja divi bloki – Bībele un antīkā māksla. Mēs varam ieiet jebkurā mākslas galerijā Eiropā, kur redzama Eiropas māksla, un apskatīt glezniecībā šos

sižetus. Arī operā, mūzikā ir tie paši antīkie un Bībeles sižeti. Tās ir saknes.

Mūsdienās vairs tādus sižetus neizdodas izveidot, vai ne?

Mūsdienās ir kas cits, jo kultūra ir transformējusies, varētu pat teikt – deformējusies, jo mēs no visa sava kultūras mantojuma faktiski esam atteikušies. Šai ziņā man nāk prātā Špenglera tēze par Eiropas kultūras nāvi un atmiršanu. Viņam ir ļoti labs teiciens: „Pienāks tāds brīdis, kad nomirs Mocarta (ja nemaldos, viņš par Mocartu runāja) un Rembranta māksla, un tas nebūs tādēļ, ka nepastāvēs vairs gleznas vai nošu raksts, bet tāpēc, ka nebūs vairs acu un ausu, kas spēs uztvert šo mākslu.” Mēs laikam esam sasnieguši to viņa paredzēto robežu, kad mūsdienu acis un ausis vairs nespēj uztvert šo mākslu. Un līdz ar to nespēj, protams, arī producēt ko tādu, tā ir mūsu kultūras attiecīga stadija, process.

Vai ir iespējams atsevišķi runāt par tādu lietu kā „romiešu mitoloģija”?

Kā zināms, romieši vispār bija skarba un pragmatiska tauta ar ļoti knapu iztēli. Viņiem pietrūka fantāzijas dot vārdu saviem bērniem, un viņi jau no trešā sāka skaitīt – Trešais, Ceturtais vai Trešā, Ceturtā – Oktāvija, Kvinta, Sekstuss utt. Tāpat arī mēnešu nosaukumi (mēs joprojām tā arī saucam – septītais, astotais, devītais, desmitais – tie ir romiešu skaitļu vārdi), ja tādām lietām viņiem pietrūka fantāzijas, tad dabiski, ka arī mitoloģija viņiem ir ļoti nabadzīga. Faktiski tādas savas īstas mitoloģijas viņiem nemaz nebija. Jebkurš nopietns romiešu reliģijas pētnieks vispirms raksta par to, ka romiešiem nav savu mītu par dievu un pasaules radīšanu. Vispār par dievišķiem varoņiem un dieviem viņiem nekādu mītu nav. Viņu reliģija bija ļoti skarba, varētu pat teikt, ka primitīva, un reducējas uz kādu saistību izpildīšanu. Dievu vietā romieši stāstīja mītus par saviem varoņiem, par Romas pilsētas dibināšanu. Romas kults! Mīts par Romas radīšanu viņiem aizvieto mītu par pasaules radīšanu, faktiski abi mīti pārklājas, un šis mīts ir būvēts kā pasaules radīšanas mīts. Romuļi projicēja debess kvadrātu uz zemes un nosauca to par *templum* un pēc tam pilsētas centrs – *mundum*. Tas viss liecina par to, ka Roma tiek dibināta kā pasaule. Šis mīts viņiem ir aizvietojis visu citu, un par citām lietām romieši nemaz nav domājuši. Toties stāstījuši par varoņiem, kas cīnījušies Romas labā. Un tieši šie patriotiskie stāsti par varonīgajiem romiešiem ir iespaidojuši vēlāk mākslu – ,piemēram, Rubenss ir šo sižetu izmantojis, pat krievu mākslinieki, arī Dāvids savā *Horāciju zvērestā* (Jacques-Louis David „*Le Serment des Horaces*”), Sabiņu sieviešu nolaupīšana (piemēram, Nikolā Pusēna *The Abduction of the Sabine women*) – daudzi mākslinieki ir izmantojuši šos romiešu patriotiskos sižetus. Iespējams, tai laikā tie arī bija ideoloģiski aktuāli, jo Eiropa sāka atdzimst, veidot jaunu pasauli, atskatoties uz Romu, un šie romiešu senie tikumi bija atkal kļuvuši aktuāli un barojuši mākslinieku radošo garu. Tas ir interesants fenomens, ko būtu vērts papētīt.

Kurš mākslinieks, jūsuprāt, ir uztvēris šo grieķu garu vislabāk?

Grūti teikt. Īsti adekvāti jau neviens nav attēlojis, jo katram māksliniekam ir savs specifisks redzējums. Varētu nosaukt kādas



Harijs Tumans

konkrētas gleznas, to ir daudz, bet kādu vienu mākslinieku grūti. Viņu uzdevums nebija iedziļināties tā laika domāšanā, viņi vienkārši radīja skaistus tēlus, un varētu teikt, ka visiem jau sanāk skaisti! Bet viņi visi ir vienlīdz tālu un vienlīdz tuvu grieķu garam un kultūrai. Viegļāk būtu runāt par grāmatu ilustrācijām, kurš labāk ko ir ilustrējis, bet tā atkal ir cita tēma.

Vai grieķu mīti joprojām ir aktuāli mūsdienās, mūsu sabiedrībai?

Strikti sakot, mūsu sabiedrībai ir aktuāla tikai viena tēma – nau da un bauda. Un šai kontekstā nekādi grieķu mīti nevienam nav interesanti. Bet, ja mēs runājam par izglītību, tad izglītības un mākslas telpā – jā. Cilvēks, kurš vēlas būt izglītots, bez grieķu sižetu pārzināšanas par izglītotu, kulturālu cilvēku nevar kļūt. Vispār Eiropas civilizāciju nevar bez tā saprast. Cilvēks, kurš vēlas nodarboties ar mākslu, mākslas vēsturi, viņam arī tas ir aktuāli, tā kā tas ir nepieciešams kādās noteiktās jomās. Bet sabiedrībai kopumā tas laikam nekas nav, kaut gan grieķu mītus ir diezgan daudz sadzīviskas gudrības, tādu pamācību, kas ir derīgas visām sabiedrībām visos laikos, tikai domā un mācies, jo mīti ir lielā mērā alegorijas – vajag tikai tos lasīt un saklausīt. Bet cilvēki labprātāk mīcās no savas pieredzes, nevis citu cilvēku. Ja pat vēsture nevienam neko nevar iemācīt, tad arī mīti nevar, tie paliek aktuāli tikai kādos noteiktos laukos.

Kā jums šķiet, vai Olimpa dievu reliģija spētu funkcionēt arī mūsdienās?

Nē, tas nav reāli. Ja nu tiešām kaut kur džungļos, palmu ēnā veidotos reliģija, kas ir pagāniska, dabas reliģija. Bet nu tāda skaista dabas reliģija ir tikai vienreiz un grieķiem – jo politeisku reliģiju ir daudz, bet tik skaista, izkopta un estētiska ir tikai viena, tikai vienreiz pasaulē tā ir dzimusi. Funkcionēt tā nespētu, jo ir jau visādi neopagāni – mums arī ir dievturi, kas cenšas reanimēt mironi, bet, manuprāt, tas nav nopietni, jo tāda reliģija var rasties tikai attiecīgā vidē, attiecīgās dzīves situācijās. Kad cilvēks dzīvo



laukos ar dabu, kad ir attiecīgi pasaules uzskati, jo tad mums vajadzētu izmest laukā visu mūsu civilizāciju, visus mūsu sasniegumus un tad, kad cilvēki dzīvotu dabā, tad varbūt viņi arī varētu uztvert pasauli caur šiem tēliem. Pie tam ie-robežoti, jo padomāsim par to, ka šī pati grieķu reliģija jau no paša sākuma atradās krīzes stadijā. Homērs ir pirmais avots, kurā mēs redzam šo grieķu reliģiju, pie tam vēl neizkoptā veidā, bet jau tur mēs redzam, ka šī reliģija atrodas jau krīzē. Diezgan daudz Homēra eposā parādās cilvēki ar kritiskām piezīmēm pret dieviem, cilvēki, kas nebaidās no dievu soda, cilvēki, kas neievēro dievu zīmes – jau tur ir liela skepse. Pēc tam šī skepse, protams, pieaug – jo tālāk, jo vairāk, un tas ir dabiski. Lai šāda reliģija pastāvētu, cilvēkam jābūt dabas kontekstā, viņam ir jābūt ierakstītam dabā – sadzīviskā dabas kontekstā. Bet grieķu civilizācija, kā mēs zinām, bija pilsētu civilizācija, un pilsēta uzlika cilvēkam pavisam citas

prasības. Gan šodienas, gan grieķu pilsētās cilvēks ir atrauts no dabas saknēm, no senču kapiem, no gariem, *pērkoniem*, *ūsiņiem* un *mārām*. Vispār pilsētā pirmā un galvenā realitāte ir sociālā realitāte, kas viņam ir apkārt, un šī realitāte kā parasti ir disharmoniska. Rodas citi jautājumi – kā pastāvēt šai pasaulē kopā ar citiem cilvēkiem. Un tā rodas citas reliģijas, līdz ar to grieķu kultūra atrodas pastāvīgos meklējumos – tie bija reliģiski meklējumi, tie bija racionāli meklējumi, tie bija filozofiski, mākslinieku meklējumi. Tā mēs redzam, ka šī reliģija kopš pirmsākuma atrodas transformācijas un nolieguma procesā – jau toreiz tas bija ļoti sarežģīts fenomens, reliģija visu laiku tika noliegta. Runājot par grieķu māksliniekiem – par tēlniecību un keramiku – šiem māksliniekiem tēli lielākoties bija estētiski un alegoriski, nevis ticības tēli.

Kāda ir jūsu attieksme pret sengrieķu un romiešu vēstures un mitoloģijas attēlojumu mūsdienu popkultūrā?

Te jau visu pasaka šis vārds *popkultūra* – populārā kultūra, bet pēc fakta jau mēs varam teikt, ka tā ir *popsa*, tā īstenībā nav kultūra, tas ir surogāts, masu kultūra. Tāpēc ir jānošķir tieši māksla no popkultūras.

Bet tagad jau abas lietas ļoti sajaucas kopā.

Tā ir – tagad vienkārši ir zudusi kritēriji par to, kas ir māksla un kas nav. Šodien par mākslu var uzskatīt jebko, ko pasniedz kā

mākslu. Var kaut kādu „atkritumu čupiņu” izstādīt kā mākslu, var ar ekskrementiem smērēt pa audeklu un to arī nosaukt par mākslu. Vienkārši ir zudusi robeža. Ja mēs pieturamies pie kaut kādām klasiskām vērtībām un definīcijām, tad robeža atkal kļūst skaidra.

Es vispār nesaprotu šīs mūsdienu interpretācijas – kāpēc vajadzētu nīrgāties par pagātni (tas attiecas arī uz visiem klasiskajiem darbiem – operām u.tml.), ir taču mūsdienu sižeti, mūsdienu autori, kur var ārdīties un izpausties brīvi. Bet, ja tas ir klasisks sacerējums, tad tas ir radīts konkrētai videi un mirklim – formu un saturu nevar lauzt. Ja mēs runājam par filmām ar antikām tēmām, tad es nesaprotu, kāpēc *bojeviki* vajag taisīt romiešu vai grieķu bruņās. Ir taču pietiekami labi mūsdienu *bojeviki*, kur var adrenalīnu dabūt, ir *Terminators*, kur sit un karo, ir dūru cīņas. Man kļūst nedaudz jocīgi, kad es redzu, ka mūsdienu cilvēks, mūsdienu sižets, mūsdienu darbība – nez kāpēc tikai senajos tērpos.

Tāpat arī seriāls *Roma* atgādina kaut kādas *Hameleonu rotaļas*, tikai romiešu tērpos. Lai taču viņi staigā savos *Hameleonu* tērpos, kāpēc viņiem vajag tos romiešu tērpus un vidi! Kaut gan šai filmā konkrēti vide ir ļoti labi izveidota, tikai saturiskās lietas... pret to man ir lieli iebildumi! Vizuali viss uztaisīts ļoti labi.

Sadzīviskie sīkumi tur bija parādīti ļoti labi!

Jā, tieši tā – sadzīviskie sīkumi. Bet mākslinieciskās vērtības nekādas. Vienkārši *Hameleonu rotaļas*! Ne tur aktierspēle, ne kāds vēstījums pasaulei! Jo kas nosaka mākslu – māksla ir teksts, vēstījums pasaulei! Mākslinieks nes kaut ko, tas ir kaut kas konstruktīvs, audzinošs vēstījums. Šodien ir pretēji – tas ir kas destruktīvs, nevis vēstījums, bet dekonstrukcija. Un tāpēc es nesaprotu, kāpēc ir jādekonstruē šī klasiskā pasaule. No tādiem pēdējo gadu desmitu ekranizējumiem es atzīstu tikai vienu – A. Končalovska *Odiseju*, kas gan arī ir veidota ar holivudiskiem trikiem un paņēmieniem, arī ar zināmām nodevām tai pašai popkultūrai. Bet to es tomēr varētu nosaukt par mākslas darbu, jo tur ir aktierspēle – Armands Asante Odiseja lomā, manuprāt, ir ļoti pārliecinošs – arī ar lielu cieņu pret vidi, estētiku, ļoti akurāti, pie tam ar koncepciju. Var redzēt, ka režisors ar šo filmu grib kaut ko pateikt, un tas ir konstruktīvs, labs teksts. Tad man patīk. Bet, ja vienkārši mūsdienu cilvēks ar mūsdienu stereotipiem ieģērbts senajos tērpos, un man uz to ir jāskatās, tad nē – es labāk skatos uz mūsdienu cilvēkiem mūsdienu tērpos, kas kārtu attiecības tā, kā mūsdienās ir pieņemts. Ir vajadzīga cieņa pret pagātni. Var jau teikt – *mākslinieciskais redzējums* – bet



tad ir atkal jautājums, kāds ir mērķis šim darbam? Jo tad taču paņem kaut ko aktuālāku šodienai! Viņi jau parasti attaisnojas, ka „mēs jau netaisām vēstures rekonstrukciju, mēs taisām mākslas darbu”, bet nav taču mazi bērni, viņi nevarētu nezināt to, ka viņi veido tūkstošiem jauniešu vērtības, priekšstatus par pagātni, šis stereotips ir sagrozīts un ačgārs. Un tas man arī nepatīk.

Runājot par filmām, es atcerējos padomju filmu par Šerlok Holmsu – tas ir ļoti zīmīgi, ka briti ir atzinuši par labāko Šerlola Holmsa filmas veco padomju versiju, pat karaliene ir apbalvojusi abus galvenos aktierus. Kas man liekas visinteresantākais – tā ir atzīta par vislabāko un *visangliskāko*, kaut gan ekranizācija ir simtiem! Un ir zināms, kāpēc šī filma, jo gan režisors, gan aktieri ir maksimāli precīzi attēlojuši to vidi, to domāšanu, to cilvēku stāju. Viņi ar cieņu izturējās pret materiālu, iegājuši tā laika Anglijas dzīvē, lai atveidotu to domāšanu, tos cilvēkus, pie tam ļoti precīzi, ar visām sadzīviskajām detaļām un galvenais – ar cilvēku iekšējo stāju, un tā ļoti būtiski atšķiras no mūsdienu cilvēku

nās – tās pašas klasiskās grieķu traģēdijas, filozofija – piemēram, Sokrāts, Platons – ētika, sadzīviskā gudrība (mītos), estētika, ja mēs runājam tieši par mākslu.

Man tieši mūsdienās trūkst šīs estētikas, šīs izpratnes par skaistumu, bet tieši to radīja senie grieķi un romieši, pēc tam to reproducēja un veda tālāk pasaulē. Tas ir pats galvenais – priekšstats par harmoniju. Cilvēki ir zaudējuši izpratni par to, kas ir un kas nav skaists. Un, ja māksla apgalvo, ka skaistums nav tās galvenais mērķis un uzdevums, tad kas tā par mākslu!

Grieķi radīja šo ideju par mākslu kā skaistumu, par tā nozīmi dzīvē, viņi padarīja visu dzīvi sev skaistāku, un šī ārkārtējā mīlestība pret skaistumu arī padarīja visus viņu ikdienas priekšmetus skaistus. To var redzēt, paskatoties uz viņu traukiem, sākot no parastākajiem līdz apgleznotajām amforām, visi šie priekšmeti ir skaisti. Viss, ko viņi darīja, ir piesātināts ar šo skaistuma ideju, ar dzīvesprieku, ar visādām dzīves gudrībām. Tā kā man šķiet, ka galvenais būtu šis priekšstats par skaistumu – kas ir skaists

Tagad vienkārši ir zuduši kritēriji par to, kas ir māksla un kas nav. Šodien par mākslu var uzskatīt jebko, ko pasniedz kā mākslu. Var kaut kādu „atkritumu čupiņu” izstādīt kā mākslu, var ar ekskrementiem smērēt pa audeklu un to arī nosaukt par mākslu. Vienkārši ir zudusi robeža. Ja mēs pieturamies pie kaut kādām klasiskām vērtībām un definīcijām, tad robeža atkal kļūst skaidra.

stājas. Manuprāt, pret pagātni vajadzētu izturēties ar tieši tādu cieņu. Un paši briti nav varējuši radīt šādu ekranizāciju, jo, manuprāt, viņi ir zaudējuši izpratni paši par savu pagātni, līdz ar to viņi zaudējuši spēju paši iedziļināties un radīt attiecīgu stāju. Jo tā ir cilvēka stāja – viņa maniere runāt, gērbties, staigāt, domāt, uzvesties. Jāsaprot, ka tas ir būtiski atšķirīgs no tā, ko mēs redzam mūsdienās.

Es neatzīstu mūsdienu cilvēkus, mūsdienu šablonus un stereotipus, dogmas senajos apģērbos. Kultūras ļoti atšķiras, un vērtība būtu dodama tikai tam mākslas darbam, kurš tiešām ir mākslas darbs ar ideju, koncepciju un vēstījumu, un, ja tas ir mākslas darbs par senatnes tēmu, tad tāds, kas mēģina šo pagātni saprast, iedziļināties tajā un šo savu izpratni tad radīt arī mūsos. Tas paplašina mūsu redzesloku, tas bagātina mūs un varētu dot mums labumu, nevis atražot pašiem sevi, tikai nesaprotamos tērpos.

Ko mēs varētu mācīties no grieķiem un romiešiem?

Mēs varētu mācīties vispārcilvēciskās vērtības, kas ir antikajā literatūrā un mākslā un nav zaudējušas aktualitāti arī mūsdie-

cilvēks, harmoniski attīstīta personība, skaistums cilvēkā pašā un viņam visapkārt.

Grieķi pat dziedināja ar skaistumu – pirmais, kurš dziedināja ar mūziku, bija Pitagors. Dziedināja viņi ar jebkuru mākslu, ne tikai ar mūziku – ar teātri, ar vizuālajiem tēliem. Grieķu lielākais teātris atrodas Epidaurā, un Epidaura nekad nav bijusi pilsēta, tā ir bijusi Asklēpija (sengrieķu medicīnas un ārstniecības dievs – aut. piez.) svētnīca, kur notika dziedināšana, tur tika izkopta medicīniskā prakse, un uz turieni brauca slimnieki no visas Grieķijas. Tur bija viesnīcas, tur viņi dzīvoja, upurēja, veica rituālus un izgāja visas attiecīgās procedūras, sportoja un ārstējās. Tā bija tāda kā milzīga sanatorija. Un tieši tur atrodas teātris – tas parāda grieķu attieksmi pret cilvēku, pret viņa būtību. Tur viņi ārstēja cilvēka dvēseli kopā ar miesu. Mēs esam par to aizmirsuši un ārstējam tikai miesas simptomus, bet īstenībā šī ārstniecība notiek, sākot ar dvēseli. Un šai *sanatorijā* arī tika ārstētas dvēseles ar grieķu traģēdijām, turpat arī sports, terapija, viss ir harmonijā. Un harmonija ir skaistuma pamats, tā mums tagad dzīvē trūkst visvairāk, un to mums vajadzētu mācīties no grieķiem. **BP**

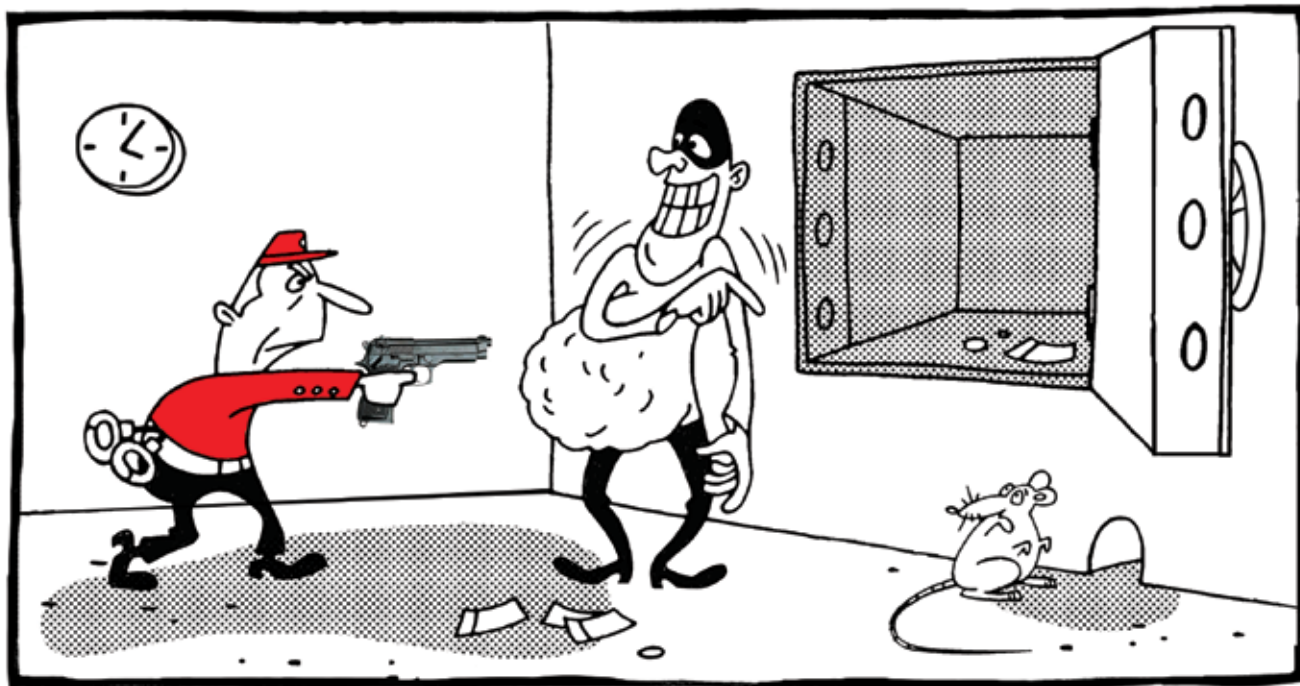
MĒRFIJA LIKUMI U.C.



★ JA TEV IR TIKAI ĀMURS,
VISS IZSKATĀS KĀ NAGLA



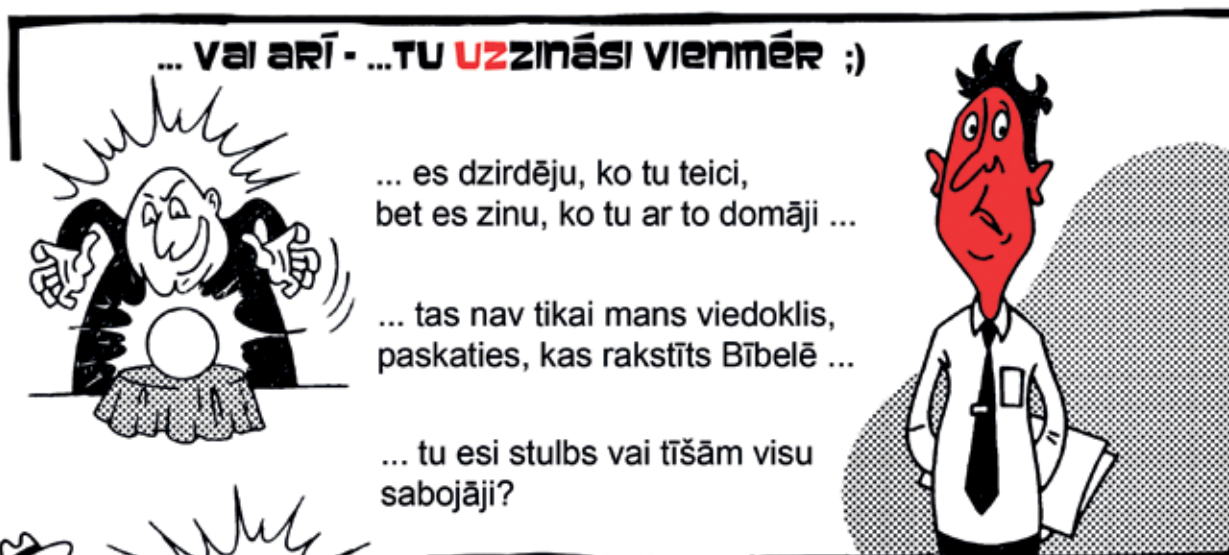
★ LEĻU TEĀTRIS



★ CILVĒKAM, KURŠ KRĪZES LAIKĀ SMAIDA, NOTEIKTI IR PADOMĀ
KĀDS, KO VAIROT

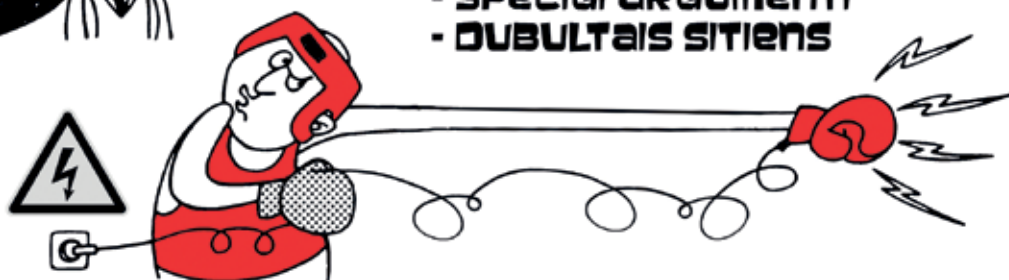


★ **TO KURAM IR TAJSNĪBA, TU VARI ARĪ NEUZZINĀT, BET TO, KURŠ IR ATBILDĪGS, TU ZINĀSI VIENMĒR**



★ **VIEGLĀK MANIPULĒT, JA JŪSU ARSENALĀ IR :**

- GAISREGA SPĒJAS
- SPĒCIGI ARGUMENTI
- DUBULTAIS SITENS



MARGARITA
JURKOVICA
07.02.2011.

Pilseta24.lv

Pilsētu interneta portāli

Atrodi savu pilsētu!



Pilsētas informācijas un komunikēšanas vieta Latvijas pilsētu iedzīvotājiem, organizācijām un biznesam.

PILSĒTNIEKIEM

Vēlies uzzināt, kas aktuāls pilsētā vai tās apkārtnē? Varbūt ir kādi jautājumi vai kas sakāms citiem? Seko ziņām, notikumiem vai sarunāties ar citiem pilsētniekiem!

ORGANIZĀCIJĀM

Vēlies paziņot par savas organizācijas jaunumiem vai noskaidrot pilsētnieku viedokli? Liec par sevi uzzināt, iesūtīt savas ziņas vai notikumus. Cilvēki novērtēs.

BIZNESAM

Sasniedz savus klientus, izmantojot efektīvas reklāmas iespējas. Tu vari ievietot reklāmu vienā, vairākos vai visos portālos vienlaicīgi visā Latvijā.



ZIŅAS. Dažādas tematikas pilsētas ziņas, kuras vari piedāvāt arī Tu!



NOTIKUMI. Kur aiziet brīvdienās? Uzzini vai pastāsti par pasākumiem pilsētas apkārtnē!



KATALOGS. Meklē pakalpojumu, uzņēmumu vai tā darbalaiku? *Zaļās Lapas* Tev palīdzēs tos sameklēt.



SLUDINĀJUMI. Lieliska vieta, ja vēlies ko pārdot vai atrast. Ievieto arī savus sludinājumus!



FORUMI. Lieliska vieta, lai iegūtu atbildes vai sazinātos ar citiem pilsētniekiem.



CILVĒKI. Atrodi citus pilsētniekus un seko viņu aktivitātēm ne tikai pilsētā, bet visā Latvijā!

un vēl...

Uzzini vairāk, apmeklējot www.pilseta24.lv!