

marts-aprīlis, 2013

BIZNESA

psiholoģija

Nr. 34

**Uģis
Magonis:**
*Vilciens, ko sauc
par LDz, stabili iet
uz priekšu, un to
uzlabot jāmēģina
braukšanas laikā!*

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318003 03



4. lpp. | Latvijas dzelzceļa kapteinis



12. lpp. | Naudas slimības vēsture



44. lpp. | Azartspēļu atkarība



54. lpp. | Galvu medīšana un... paturēšana



58. lpp. | Kopš Renesanses laikiem.
Banca Monte dei Paschi di Siena



68. lpp. | Lielais eksperiments – deja

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. <i>Latvijas dzelzceļa kapteinis</i>	4
Mārketingš. <i>Naudas slimības vēsture</i>	12
Personālvadība. <i>Viss ir pašu rokās – arī alga!</i>	16
Mārketingš. <i>Biznesa diversifikācija</i>	24
Vadība. <i>Krīzes seismogrāfs: kā izvairīties no finanšu riskiem ārzemju tirgos</i>	32
Darba organizācija. <i>Maksāt ar laiku</i>	36
Grāmatu apskats. <i>Dēļ naudas nezaudēt dvēseli</i>	40
Psihoterapija. <i>Azartspēļu atkarība</i>	44
Notikums. <i>Psiholoģijas nozarei jābūt vienotai un sakārtotai!</i>	50
Notikums. <i>Jauna Latvijas Psihologu biedrība</i>	52
Personālvadība. <i>Galvu medīšana un... paturēšana</i>	54
Biznesa dižgari. <i>Kopš Renesanses laikiem. Banca Monte dei Paschi di Siena</i>	58
Stils. <i>Automašīna uz jūsu rokas</i>	62
Māksla. <i>Liels eksperiments – deja</i>	68
Vaļasprieks. <i>Atpūsties no Laivas nav iespējams!</i>	74

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

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: SIA "Business Psychology"

Reģ. Nr. 40103579279

Valdes loceklis: Jānis Tauriņš

janistaurins@businesspsychology.lv

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Literārais redaktors: Ilgvars Zihmanis

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas juridiskā adrese:

Graudu iela 13D, Rīga, LV1058

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: +371 29119520

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus, zvaniet: +371 26474743

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2013 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Uģis Magonis

Foto no personīgā arhīva

© 2013 Biznesa Psiholoģija





Ēzelis izvēlē
priekšroku
dod salmiem,
nevis zeltam.

/Heraklīts/

Cilvēka vara pār naudu un naudas vara pār cilvēku – pastāv gan viena, gan otra. Pirtnieks Ansis Kārļa Skalbes pasakā par vērdiņu vēlējās kļūt bagāts, lai vairs nevajadzētu klanīties un berzt kungiem muguras, bet, naudas krāšanas pārņemts, aizmirs par tām dzīves vērtībām, kas mums tiek dotas un par kurām nav jāmaksā. Tā ir patiesa mīlestība un dabas skaistums. Mūža beigās Ansis atskārta, ka ir berzis muguru naudai un no gara verdzības vaļā nav ticis.

Nauda ir cilvēku radīta lieta, kas, uzsākusī savu gaitu šai pasaulē, ir savijusi valgos savu radītāju. Tā ir kā atvērta Pandoras lāde, kam piemīt liels spēks. Kāds apgalvos, ka visu izšķir naudas daudzums, kāds cits teiks, ka svarīgi, kā tā ir iegūta un kādiem

mērķiem tiek izlietota. Jā, nauda ir pārbaudījums un mērvienība cilvēcīgumam un apziņas līmenim. Nauda var kalpot gan attīstībai, gan iznīcībai. Tādēļ ir vērts atcerēties, ka tai ir jākalpo cilvēkiem, nevis otrādi.

Naudas vietā kā maksāšanas līdzekli var izmantot arī laiku, un tas ir viens no stāstiem, ko lasiet šajā žurnāla numurā. Jums būs iespēja kopā ar mums pārdomāt par vērtībām, ko radām, vai tās tiek pienācīgi atalgotas, cik vērts ir mūsu laiks, prasmes, pieredze un zināšanas. Rakstu autori un eksperti, kurus intervējam, dalīsies pārdomās, ko, viņuprāt, nozīmē taisnīgs atalgojums.

Nauda ir mērķis un līdzeklis, pienākums

un posts. Lielākā daļa no mums uzskata, ka lai justos neatkarīgi un brīvi, ir jābūt ļoti bagātam. Nauda taisa naudu – tā saka biznesa cilvēki. Tomēr visi biznesa dižgari, par kuriem varat lasīt mūsu žurnālu rubrikā „Dižgari”, ir bijuši idejas, nevis naudas pārņemti. Nauda ir sekojusi viņiem, nevis otrādi.

Lai jums netrūkst aizrautības un prieka darot savu darbu, un lai tas tiek atalgots!



gaisma manī šūpojas kā šūpolēs:
spožāk rēnāk spožāk rēnāk
bet nekur nepazūd

jo gaisma manī caur dvēseli ienāk
ne caur loga rūtīm

gaisma manī šūpojas kā šūpolēs:
spožāk rēnāk spožāk rēnāk
un es šūpojos gaismas šūpolēs
straujāk lēnāk straujāk lēnāk –

bet gaisma nepazūd
netērējas un negaist
jo gaisma nevis caur loga rūtīm
bet caur dvēseli staigā

brīvi viegli un skaisti
/M. Laukmane/

Latvijas dzelzceļa kapteinis

Uģis Magonis ir kapteinis, kurš neiztiek bez savas komandas. Jūrnieka izglītība, privātā biznesa pieredze un darbs vadošos valsts amatos. Vadīt Latvijas lielāko uzņēmumu, praktiski valsti valstī, ir kaut kas ļoti īpašs. Tāpat arī krīzes laikā, neraugoties uz valdības spiedienu, nesamazināt darbiniekiem algas. Kaut arī dzelzceļš būs vienmēr, tas ir nevis monopols, bet gan darbs starptautiskā līmenī, kur valda sīva konkurence.

Cik ilgi jūs strādājat VAS *Latvijas dzelzceļš*?

Drīz man varēs piešķirt dzelzceļnieka regālijas, 2014. gada janvārī apritēs desmit gadi. Tiesa, šis laiks nav pavadīts vienā amatā. Sākumā biju *Latvijas dzelzceļa* padomes loceklis, tad padomes priekšsēdētājs. Valdes priekšsēdētāja amatu ieņemu astoto gadu. Tas ir pietiekami liels laiks.

Jūs vienmēr esat ieņēmis vadošus amatus. Kādi tie bija pirms *Latvijas dzelzceļa*?

Esmu beidzis Ļeņingradas inženieru jūrskolu, kas bija viena no prestižākajām jūrniecības augstskolām bijušajā Padomju Savienībā. Pēc profesijas esmu kuģa vadītājs. Mums mācīja būt ne tikai kuģa vadītājiem, bet vadītājiem vispār. Kuģa vadītājs ir kapteiņa palīgs, kuram ir izredzes kādreiz kļūt par kapteini. Tā ir ļoti liela



Uģis Magonis

atbildība, jo kapteinis ir arī savas valsts pārstāvis citu valstu teritorijās ar visiem no tā izrietošajiem pienākumiem. Piecos studiju gados mani ne tikai *izdresēja*, bet arī iemācīja, ko nozīmē atbildība un vadītāja darbs. Trīs gadus nostrādāju savā profesijā, un tas man ļoti patika.

Pēc neatkarības atgūšanas, kad Latvijā atkal veidojās kapitālisms, nolēmu – jo ātrāk nokļūšu krastā un sāksu veidot savu biznesu, jo tas būs efektīvāks. Nedrīkstēju zaudēt laiku un iespējas, lai neattaptos, kad daudzas nišas jau aizņemtas. Tas bija laiks, kad veidoju un vadīju savus uzņēmumus. Man ir nācies vadīt arī citu īpašnieku uzņēmumus, kas nonākuši grūtā situācijā.

Pēc tam sekoja darbs valsts sektorā. Politikā es neesmu iesaistījies, jo mani vairāk interesē politiski ekonomiskie procesi. 90. gadu otrajā pusē sāku strādāt dažādu valsts uzņēmumu padomēs – *Rīgas Tirdzniecības ostā*, *Latvijas Privatizācijas aģentūrā* un *Latvijas Kuģniecībā*. Vēlāk biju *Latvijas Mobilā Telefona* padomes priekšsēdētāja vietnieks un *Air Baltic* padomes loceklis, kam sekoja arī

citi amati. Tad kļuva par *Latvijas dzelzceļa* padomes priekšsēdētāju, pēc tam saņēmu uzaicinājumu kļūt par uzņēmuma valdes priekšsēdētāju. Tas man bija liels izaicinājums.

Kādam ir jābūt raksturam, lai vadītu tik lielu uzņēmumu?

Arī pats esmu domājis par šo jautājumu – kā tas nākas, ka man ir dota iespēja vadīt tik lielu uzņēmumu kā *Latvijas dzelzceļš*. Jāatzīstas, ka man vienmēr ir patīcis kaut ko organizēt. Tā tas bija gan skolas laikā, gan augstskolā. Esmu bijis hokeja komandas kapteinis. No vienas puses, tu esi komandas līderis, bet no otras – komandas spēlētājs. Laikam jau tāda ir mana būtība. Esmu labs kapteinis, kas neiztiek bez savas komandas.

Man patik vadīt šo uzņēmumu un būt tam, kurš pasaka gala vārdu. No otras puses, esmu demokrātisks un ieklausos līdzcilvēkos. Nekad nepieņemu lēmumu, balstoties tikai uz vienu informācijas avotu. Situāciju vienmēr ļoti rūpīgi izvērtēju no visiem aspektiem.

Vai Latvijas dzelzceļš ir lielākais uzņēmums Latvijā?

Es teiktu, ka *Latvijas dzelzceļš* ir viens no pieciem lielākajiem uzņēmumiem Latvijā. Darbinieku skaita ziņā lielākais. Ja visi 12 000 mūsu darbinieku sasēstos vienā augstceltnē, tad mūsu lielums būtu uzskatāmi redzams. *Latvijas dzelzceļš* ir tik liels kā mūsu valsts, jo esam visur. Faktiski es vadu daudz lielu uzņēmumu kopumu. VAS *Latvijas dzelzceļš* meitasuzņēmumi ir SIA *LDz Cargo*, SIA *LDz Cargo Loģistika*, SIA *LDz Infrastruktūra*, SIA *LDz Ritošā sastāva serviss*, SIA *LDz Apsardze* un AS *LatRail-Net*. Uzņēmuma struktūrā ietilpst *Ceļu distance*, *Signalizācijas un sakaru distance*, *Informatīvās skaitļošanas centrs*, Rīgas un Daugavpils ekspluatācijas iecirkņi un citas struktūrvienības.

Latvijā par lielu uzņēmumu tiek uzskatīts tāds, kurā strādā 500 darbinieki un gada apgrozījums ir 40 miljoni latu. Mūsu struktūrā šādiem kritērijiem atbilst ne tikai meitasuzņēmumi, bet pat struktūrvienības. Darba organizācijas ziņā tas ir specifiski.

sākās 8.30, un, protams, nebeidzās 17.00. Tomēr to nevar salīdzināt ar pašreizējo darba slodzi.

Piedāvājumu kļūt par *Latvijas dzelzceļa* valdes priekšsēdētāju pieņemu, jo iepriekšējā valde nespēja veikt uzņēmuma reorganizāciju. To zināmā mērā uzspieda Eiropas Savienība, tomēr tā bija nepieciešama. Saprātu, ka tas ir piedāvājums, no kura nevaru atteikties. Izaicinājums patiešām bija liels. Vispirms man vajadzēja izveidot jaunu valdi, kas spētu to izdarīt. Sākumā domāju – nu labi, divus trīs gadus cītīgi strādāšu, visu sakārtošu, un tad varēšu pāriet uz mierīgāku darba režīmu. Šobrīd rit astotais darba gads, izdarīts ir ļoti daudz, un notikušas ievērojamas pārmaiņas. Tomēr es nevaru teikt, ka manā saimniecībā viss ir sakārtots un varu mierīgi vērot sava darba augļus.

Dzelzceļš ir ļoti disciplinēta sfēra. Te varētu ielikt jebkuru vadītāju, bet uzņēmums tik un tā strādātu – labāk vai sliktāk, bet strādātu. Šeit ikviens zina savus pienākumus un izpilda instrukci-

Man ir paveicies, jo es nāku no otras skarbākās profesijas – jūrniekiem. Tāpēc tikt galā ar dzelzceļa strādniekiem man ir vieglāk. Zinu, kas ir darbs, jo savus uzņēmumus esmu būvējis, smagi strādājot. Tikai pēc pacietīga un smaga darba pienāk brīdis, kad uzņēmums sāk strādāt kā ieeļļots mehānisms, kuru atliek tikai uzraudzīt.

Piemēram, spriežot par algām, man jāsalīdzina situācija uzreiz vairākos uzņēmumos.

Kā darbinieki uztver jūs kā visaugstākā līmeņa vadītāju?

Darbinieku „dievs” ir viņu tiešais priekšnieks. Viņi, bez šaubām, zina, kas es tāds esmu, bet manu vadību tieši neizjūt, lai gan braucu uz struktūrvienībām un tiekos ar darbiniekiem. Svarīga ir varas vertikāle, lai visi valdes lēmumi nonāk līdz katram darbiniekam. Tādēļ liela loma ir vidējā līmeņa vadītājiem, kas organizē darbu uz vietas. Mēs esam ne tikai liels, bet arī ļoti konservatīvs uzņēmums, kur ļoti svarīga ir disciplīna.

Kādu jaunu pieredzi esat guvis, strādājot *Latvijas dzelzceļā*?

Atnākšana uz *Latvijas dzelzceļu* man bija liels izaicinājums, jo kādu laiku nebiju strādājis tik operatīvu darbu. Manā privātajā biznesā viss bija sakārtots. Kad pievērsos valsts amatam, strādāju padomēs, un arī tas nebija operatīvs vadības darbs. Laikā, kad strādāju Satiksmes ministrijā par ministra padomnieku, darbs

jas – kur un cik jābūt, kas un kā jādara. Privātā biznesā tas nav tik strikti noteikts. Bet man gribas, lai šis uzņēmums strādā pēc iespējas veiksmīgāk un ar lielāku atdevi Latvijas tautsaimniecībai. Tādēļ man un pārējai vadībai jāiegulda ļoti liels darbs.

Strādāt esmu pieradis no bērnības, kad palīdzēju vecākiem lauku darbos. Tur bija tā – pabeidz vienu darbu, nāk nākamais darbs, un visu laiku ir noslēgts cikls. Šeit *Latvijas dzelzceļā* visus darbus nekad nevar padarīt. Ir sajūta, ka manā priekšā atrodas milzīgs darbu kalns, kuru es roku. Brīžiem intensīvi, brīžiem mazāk, bet visu laiku roku, taču kalns mazāks nekļūst.

Uzskatu, ka skarbākā profesija Latvijā ir zvejnieki. Viņi strādā pašos sūrākajos darba apstākļos. Otrajā vietā es lieku jūrniekus, bet trešajā – dzelzceļniekus, jo viņi strādā jebkuros laika apstākļos, vai gaisa temperatūra ir +30 vai –30 grādi un ievērojot disciplīnu. Intelīgentam jauneklīms, kas beidzis, teiksim, Hārvardas Universitāti, tikt galā ar šādiem cilvēkiem diez vai izdosies. Nepieciešams arī dzīves rādītājs un izpratne. Man ir paveicies, jo es nāku no otras skarbākās profesijas – jūrniekiem. Tāpēc tikt galā ar dzelzceļa strādniekiem man ir vieglāk. Zinu, kas ir darbs,



Kopā ar kolēģiem (no kreisās) ārējo sakaru direktori Regīnu Svirsku, viceprezidentu finanšu jautājumos Aivaru Strakšas, kā arī viceprezidentu nekustamā īpašuma pārvaldības, juridiskos un administratīvos jautājumos Edvīnu Bērziņu, prezentējot 2013.gada finanšu rādītājus.

jo savus uzņēmumus esmu būvējis, smagi strādājis. Tikai pēc pacietīga un smaga darba pienāk brīdis, kad uzņēmums sāk strādāt kā ieeļļots mehānisms, kuru atliek tikai uzraudzīt.

Ko jūs domājat par to, ka valsts uzņēmumos bieži tiek mainīti valdes locekļi?

Nākot pie varas jaunam politiskajam spēkam, valsts uzņēmumos ļoti bieži tiek mainīta vadība. Tomēr jāsaprot, ka strauji veikt izmaiņas tādā uzņēmumā kā *Latvijas dzelzceļš* ir bīstami, jo atrast darbiniekus ar nepieciešamajām zināšanām un pieredzi nemaz nav viegli.

Kad dzirdu, ka kādā vadošā amatā ir doma likt divdesmitgadīgu jaunekli, esmu neizpratnē. Varbūt viņš arī ir *supermens* ar zināšanām un intelektu, taču viņam nav dzīves pieredzes, un tas ir objektīvs iemesls, kādēļ viņam šo amatu nevajadzētu ieņemt. Dzīves pieredzes trūkuma dēļ viņš šo darbu labi paveikt nevarēs, jo jāpārzina darba apstākļi un jāprot strādāt ar cilvēkiem. Par valsts prezidentu arī nevar kļūt ātrāk kā pirms 40 gadu vecuma sasniegšanas.

Kāda ir dzelzceļa darba filozofija un organizācijas pārvalde?

Dzelzceļā ir visai vertikāla organizācijas pārvalde. Mūsu – vadītāju – galvenais uzdevums ir katram amatam atrast maksimāli piemērotu speciālistu, kurš spētu sekmīgi izmantot uzņēmumā

pastāvošo hierarhiju, lai realizētu uzņēmuma stratēģiju. Dzelzceļa specifika neļauj rīkoties vieglprātīgi un pārāk asi – nevar viegli nomainīt darbiniekus, pat tad, ja viņi nav ideāli. Šeit neder tādas metodes kā politikā – ja nav saprotams, kas notiek, tad visus procesus apturam. Pie mums tāda filozofija neiet cauri. Vilciens, ko sauc par *Latvijas dzelzceļu*, stabili iet uz priekšu, un to uzlabot jāmēģina braukšanas laikā. Sliedes ir un kravas ir jāved! Agrāk, PSRS laikos, kad dzelzceļam tika iedalīti un apgūti resursi neatkarīgi no tā, cik labi tas strādāja, kravas virzījās ne jau objektīvu iemeslu un ekonomiski pamatotu apsvērumu dēļ, bet tāpēc, ka kāds tā bija izdomājis.

Šodien *Latvijas dzelzceļš* ir komercuzņēmums, kas strādā ļoti grūtos konkurences apstākļos. Ja kāds uzskata, ka dzelzceļš ir monopolists, tad viņš maldās. Latvijas teritorijā mēs esam vienīgie, taču iekšzemes kravu pārvadājumi ir gandrīz vienādi ar nulli. Konkurence ir nevis starp dzelzceļiem, bet gan starp transporta koridoriem, kas sākas kaut kur dziļi Krievijas iekšienē vai Kazahstānā. Ja pārvadājumi saistīti, piemēram, ar Baltkrieviju, tad mēs konkurējam ar mūsu brāļiem lietuviešiem. Lielākajā Krievijas daļā kravu pārvadājumu ziņā mēs konkurējam ar Tālajiem Austrumiem, ar Melno jūru un Ziemeļjūru. Šajā konkurences cīņā mums ir jānodrošina pēc iespējas pievilcīgāks tarifs un laba pakalpojuma kvalitāte. Pagājušajā gadā mēs sasniedzām rekordu – 60 miljonus kravu, un simtprocentīgi uz tranzīta rēķina.

Kā pēdējos gados dzelzceļā ir mainījusies finanšu situācija?

Latvijas dzelzceļa īpašnieks – Satiksmes ministrija saprot, ka nezin kādus superpeļņas rādītājus no mums prasīt nevajadzētu, un tas arī nav mūsu galvenais uzdevums. Mūsu uzdevums ir būt lieliem un spēcīgiem. Jo vairāk kravu mēs vedīsim, jo vairāk varēsim ieguldīt attīstībā un nodrošināt darbu uz dzelzceļa un ostās. Ja esam lieli, tad patērējam daudz vairāk. Tas nozīmē, ka mums ir daudz piegādātāju. Pērkot preces un pakalpojumus savām vajadzībām, mēs barojam ļoti daudzus Latvijas uzņēmumus. Pašlaik līdzekļi mums ir jāiegulda, lai uzturētu caurlaišanas spēju, lai slie-

likviditāte ir uzlabota. Tas ir stabils un ar drošu perspektīvu. Pat krīzes laikā, kad visi dzelzceļi piedzīvoja strauju kritumu, mūs tas neskāra.

Vēlos teikt to, ka mēs esam sociāli atbildīgs uzņēmums, kas palīdzēja valstij iziet no krīzes, nepalielinot bezdarbu un dodot ekonomikai spēcīgas finanšu injekcijas. Iekšzemes pārvaldājumu mums nav, tas, ko mēs darām, ir tīrs eksporta pakalpojums, par ko saņemam naudu no ārzemēm. Pagājušajā gadā dzelzceļa devums Latvijas ekonomikai bija 600 miljoni latu. Tas valsts ekonomikai nozīmēja ļoti daudz.

Vēlos teikt to, ka mēs esam sociāli atbildīgs uzņēmums, kas palīdzēja valstij iziet no krīzes, nepalielinot bezdarbu un dodot ekonomikai spēcīgas finanšu injekcijas. Iekšzemes pārvaldājumu mums nav, tas, ko mēs darām, ir tīrs eksporta pakalpojums, par ko saņemam naudu no ārzemēm. Pagājušajā gadā dzelzceļa devums Latvijas ekonomikai bija 600 miljoni latu. Tas valsts ekonomikai nozīmēja ļoti daudz.

des būtu tādā kārtībā, lai pa tām varētu braukt ātri.

Dzelzceļš ir tik stabila struktūra, ka tas pastāvēs arī tad, ja pa to pārvadās nevis 60 miljonus tonnu kravu, bet tikai sešus. Tikai tādā gadījumā naudas attīstībai nebūs. Vilcieni brauks ar ātrumu 25 km/h, nevis 90 km/h. Mums jau ir precedents – dzelzceļš Rīga-Ērgļi. Lai kādā stāvoklī bija šī līnija, mēs braucām. Un pasažieru vilciens 50 kilometrus veica pusotrā stundā. Tad mums nebūs 12 000 darbinieku, bet tikai trīssimt. Nodokļos valstij arī maksāsim 500 tūkstošus latu gadā, nevis 82 miljonus kā pašlaik. Ja esam liels un spēcīgs dzelzceļš, kas spēj piesaistīt kravas un konkurēt tirgū, tad valsts ekonomika iegūst ne tikai no peļņas nodokļa, bet arī no kopējo nodokļu maksas. Piemēram, sociālo nodokli gadā maksājam ap 45 miljonus latu.

Kad sāku strādāt *Latvijas dzelzceļā*, darbinieku vidējā alga bija ap 300 Ls. Cilvēki gāja prom, jo Eiropas Savienības robežas bija vaļā un viņi varēja izvēlēties. Uzņēmuma likviditāte bija ļoti zema, bet parādi – lieli. Nepildījām pat īstermiņa saistības. Nodokļos toreiz maksājām 34 miljonus. Vidējā alga dzelzceļā bija gandrīz divas reizes zemāka nekā vidējā alga valstī. Tagad mūsu vidējā alga ir gandrīz divas reizes lielāka. Tā tas ir visiem 12 tūkstošiem mūsu darbinieku, kas sastāda vairāk nekā 1 % no visiem Latvijā strādājošajiem. Beidzot mums ir pašiem sava nauda, un uzņēmuma

Ja neskaita jau pieminēto, kā vēl ir mainījies *Latvijas dzelzceļš*?

Agrāk pie mums bija tāpat kā armijā: punkts Nr. 1 – dzelzceļam vienmēr ir taisnība; punkts Nr.2 – ja dzelzceļam nav taisnība, sk. punktu Nr.1. Mainīt darbinieku viedokli un padarīt šādu ideoloģiju nepopulāru bija grūti. Darbojoties privātajā biznesā, vadot ekspedīcijas kompānijas un strādājot ostas valdē, pats esmu bijis *Latvijas dzelzceļa* klients un zinu, kā tas izskatās no otras puses, tāpēc spēju izprast arī klientu vajadzības. Esmu komandas cilvēks un aizstāvu savus darbiniekus, taču mūsu klientu aizrādījumus uztveru ļoti nopietni, un pēc tam ar problēmām tiekam galā.

Izdarīts ir daudz, bet daudz vēl ir jāveic. Šķiet, ka jānomainās veselai paaudzei, lai no smagnējā padomju laika dzelzceļa kļūtu par augsti efektīvu komercuzņēmumu. Mūsu darbiniekiem ir jāsaprot, ka viņu dievs ir klients, un nevis otrādi.

Šobrīd mēs daudz līdzekļu investējam jaunajās tehnoloģijās. Ja salīdzinām sevi ar Rietumu dzelzceļiem, tad viņi mums priekšā ir tieši šajā ziņā. Viņi strādā citā sliežu sistēmā. Rietumos sliežu platums ir 1435 mm, bet pie mums – 1520 mm. Toties darba efektivitātes ziņā mēs esam daudz stabilāki un mūsu cilvēki prot strādāt daudz labāk. Rietumniekiem nav tādas sliežu ceļu noslodzes kā pie mums. Mums tā uz vienu kilometru sliežu sastāda

vairāk nekā 100 000 tonnu, kamēr Rietumos rekords ir 15 000 tonnas. Tas nozīmē, ka mēs strādājam septiņas reizes intensīvāk. Ņemot vērā mūsu pašreizējās tehnoloģijas, tas ir augsts darba ražīguma un disciplīnas rādītājs. Piemēram, Rīgas-Krasta kravas stacija pie Rīgas tirdzniecības ostas ir uzbūvēta ar aprēķinu, lai varētu pārvadāt septiņus miljonus tonnu gadā, bet mēs jau trīs gadus uz turieni vedam 12 miljonus tonnu gadā. To var panākt tikai ar augsti kvalificētu darbu.

Kad sāku šeit strādāt, mani pārsteidza, ka daži vidējā līmeņa vadītāji uzskata sevi par dzelzceļa patriotiem, jo spēj noturēt cilvēkus darbā, maksājot mazu algu un neko neinvestējot darba apstākļu uzlabošanā. Viņi bija pārliecināti, ka ietaupījuši dzelzceļa naudu. Man nācās šo priekšstatu lauzt, pamatojot, ka dzelzceļa darbiniekiem ir jāsaņem adekvāts atalgojums, kas atbilst situācijai valstī. Uzskatu, ka atalgojumu veido ne tikai alga. Jābūt arī sakārtotai darba videi, normālam darba apģērbam, dušām, gērbtuvēm un daudzām citām tīri sadzīvīskām lietām. Par to man vidējā līmeņa vadītājus nācās pārliecināt. Mainīt domāšanu ir grūti.

Cik bieži izdodas apmeklēt reģionu struktūrvienības un tikties ar darbiniekiem?

Pavasaros notiek tradicionālais apbrauciens, kad atbildīgie speciālisti apciemo katru struktūrvienību. Pats ne vienmēr un visur esmu klāt, tomēr katru gadu reizi vai divas tiekos ar darba kolektīvu. Ne vienmēr pie manis uz sarunu tiek paši neapmierinātie, bet informāciju es saņemu. Arī šajā pavasarī dosimies uz reģioniem un to centriem, lai diskutētu ar darbiniekiem, un visi, kam ir jautājumi, saņemtu uz tiem atbildes. Darbinieki ir dažādi, tādēļ ir svarīgi, lai informācija tiktu saņemta no pirmavotiem un neveidotos *klusais telefons*. Kā jau visos lielajos uzņēmumos, arī mums ir sava iekšējā avīze. Esam kļuvuši atvērtāki, bet iekšējā komunikācija vēl ir jāpilnveido. Es labprāt tiekos ar darbiniekiem, droši skatos viņiem acīs, nebaidos no kritikas un pārmetumiem un esmu gatavs pieņemt visnepopulārākos lēmumus. Samilzušus jautājumus risinu pats un vietniekiem to darīt nelieku. Varu cilvēkam acīs pateikt, ko domāju, un arī pats nebaidos no objektīvas kritikas, jo tikai tā cilvēks var attīstīties. Ja vadītājs ap sevi pulcina tikai tādus darbiniekus, kas viņam saka tikai labu, tad viņš ātri vien ieslīgst pašapmierinātībā.

Dzelzceļā nevar strādāt bez atbilstošas izglītības. Vai Latvijā to ir iespējams iegūt?

Ar dzelzceļu saistītas profesijas Latvijā ir iespējams apgūt gan Rīgas Valsts tehnikumā, gan Rīgas Tehniskajā universitātē. Atbalstām studijas ārzemēs – gan Eiropas valstīs, gan Krievijā, jo tādā veidā tiek pārvestas jaunas zināšanas. Mums ir arī savs mācību centrs, kur darbinieki var paaugstināt un papildināt savas zināšanas. Tur notiek gan apmācība, gan darbinieku testēšana. Interese par dzelzceļnieka profesiju ir liela. Īpaši pieprasīta tā bija krīzes laikā, kad darba meklējumos cilvēki pie mūsu durvīm stāvēja rindā.

Vai komunikācija ar sabiedrību jums ir svarīga?

Mums pārmet – ko jūs reklamējaties, jūs tāpat esat vienīgie un kravas tāpat tiks vestas! Protams, ka kravas mēs piesaistām, braucot un tiekoties ar klientiem, kā arī mūs atrod tie, kuriem ir vēlēšanās strādāt caur Latvijas ostām. Naudu reklāmām un komu-

nikācijai ar sabiedrību tērējam, jo vēlamies celt dzelzceļa imidžu. Diemžēl ne vienmēr izdodas izskaidrot sabiedrībai mūsu darba apjomu un nozīmīgumu, tādēļ mums ir vairāk jāstāsta par sevi, jāatbalsta dažādas aktivitātes gan Rīgā, gan reģionos. Laukos tas ir īpaši svarīgi, lai cilvēkiem atgādinātu par dzelzceļu un to, ka esam laba vieta, kur strādāt. Vēlamies, lai jaunieši maina viedokli par šo profesiju un nedomā, ka darbs dzelzceļā ir arhaisks, smags, netīrs un padomju laika nodeva.

Mēs nestrādājam noslēgtā lokā, bet esam integrēti valstu sistēmā, kurās ir 1520 mm sliežu platums. Šī sistēma pastāv kopš cariskās Krievijas laikiem un aptver 17 valstis – NVS valstis, Somiju un Bulgāriju. Visi šie dzelzceļi ir saistīti un integrēti tehnoloģiju ziņā, ar dokumentu un kravas vagonu apriti. Šī sistēma darbojas labi.

Nesen sabiedrībā izvērsās diskusija par lielo uzņēmumu vadītāju algām. Ko jūs uzskatāt par taisnīgu atalgojumu?

Jāatzīst, ka runāt par atalgojumu nozīmē izpelnīties kritiku, jo viss teiktais parasti netiek uztverts adekvāti. Latvijā runāt par savu atalgojumu vispār nav populāri. Nelaime tā, ka valdība, definējot, kuri ir lielie uzņēmumi, nav ņēmusi vērā, ka Latvijā saskaņā ar šo definīciju ir lieli uzņēmumi un vēl daži „superlielie”. Piemēram, tādi kā mēs, *Latvenergo*, *Latvijas Valsts Meži* vai *Latvijas Pasta*. *Latvijas Pasta* finansiālā darbība gan šobrīd nav ideāla, taču jāreķinās, ka tajā strādā 7000 cilvēku, un filiāles ir visā valsts teritorijā. Šādu uzņēmumu vadība ļoti atšķiras no parasto lielo uzņēmumu vadības.

Esam sasnieguši ievērojamus rezultātus. Redzams ir arī mūsu pieņēmus Latvijai. Kad iestājās krīze, daudz nedomājot un neizvērtējot, visiem tika nogrieztas algas. Dzelzceļā algas par vairāk nekā 50% tika samazinātas tikai valdei. Valdība centās mani piespiest, lai par 15 % samazinām algas un nemaksājām prēmijas darbiniekiem. Tam es nepiekritu. Uzskatīju, ka man nevajag regulēt savu darbinieku algas, jo viņi tās nopelna. Ja valstij bija problēmas un tā netika galā ar saviem ierēdņiem, tiem pārmaksājot, tad tā nav mūsu vaina – mēs mūsu darbiniekiem neesam pārmaksājuši. Dzelzceļā atalgojumu nosaka koplīgums. Tajā, starp citu, minēts, ka alga ir tikai nedaudz vairāk kā puse no visas atalgojuma summas. Algas dzelzceļā ir mazas. Toties atalgojums ir liels, jo koplīgumā ierakstīts – jo vairāk cilvēks strādā, jo vairāk viņš nopelna. Ja darba nebūs, tad darbinieki saņems tikai savu aldiņu. Uzņēmuma vadības uzdevums ir nodrošināt darbu. Toreiz mēs izpildījām Ministru kabineta noteikumus, bet algas nesamazinājām. Par 15% samazinājām algu fondu – atlaidām pensionārus un nemaksājām prēmijas, izņemot prēmijas par lojalitāti. *Latvijas dzelzceļa* algu liknē redzams, ka kopš 2005. gada tā ir gājusi uz augšu, neraugoties pat uz 2009. gada kravu apgrozījuma kritumu. Šajos gados dzelzceļnieku alga pieaugusi apmēram divreiz.

Kādaī būtu jābūt atalgojuma piramīdai tādā uzņēmumā, kāds ir Latvijas dzelzceļš?

Ja izejam no tā, ka augstākā līmeņa vadība nedrīkst saņemt vairāk par 2800 Ls, tad atbilstoši tam uz leju mainītos visu dzelzceļa darbinieku atalgojums. Visbūtiskāk tas skartu tos simts mūsu darbiniekus, kuru algas ir lielākas nekā valdei. Ja viņiem algas samazinātu, tad valsts nodokļos gadā zaudētu 1,5 miljonus latu.



Uģis Mgonis ikgadējos LDz sporta svētkos Daugavpils rajona Virognas sporta bāzē kopā ar kolēģiem.

Otrs variants – piezīmēt piramīdai cepurīti. Ministru kabinets situāciju izprata un attiecīgi izmainīja saistošos noteikumus. Algu lielums nebija tā vienkārši izdomāts. Ja darbinieks algā saņem summu x , tad man kā vadītājam tīri algebriski ir jāsaņem vairāk pēc formulas $x+1$. Ja darbinieka alga, piemēram, ir 3000 Ls, tad es saņemšu 3500 Ls.

Tad jau iznāk, ka jūsu „dzelzceļa algai” bija objektīvs pamats?

Kad par „dzelzceļa algas lietu” uzzināja mediji un sabiedrība, sākās milzīga un nepamatota ažiotaža. Dzelzceļš no valsts neko nesaņem, mēs savu naudu paši nopelnām. Mēs pat negūstam ieņēmumus no mūsu valsts iedzīvotājiem kā citi lieli uzņēmumi – mēs pelnām no kravu pārvadāšanas, bet kravu nosūtītāji un saņēmēji ir ārvalstnieki. Tādējādi mēs nodarbojamies ar pakalpojumu eksportu un var teikt, ka „ievedam naudu Latvijā”. Psiholoģija, kas valstī pastāvēja krīzes gados, un ko valdība Starptautiskā Valūtas fonda ietekmē lika realizēt lielajiem uzņēmumiem, bija tāda – samazināt visas algas par 15 % un no dividendēm izmaksāt 27 %. Ideja te ir vienkārša – ja samazina algas, rodas 15 % līdzekļu, ko gada beigās izmaksāt dividendēs. Tā valsts tiek pie lielākiem ieņēmumiem. Diemžēl šai formulai ir ēnas puse – cilvēks strādā un cenšas tad, ja ir motivēts. Tas ir visvienkāršākais biznesa princips un dzīves dialektika. Kad sāku strādāt *Latvijas dzelzceļā*, darbinieku algas bija zemas un uzņēmumu-

mam bija lielas finansiālas problēmas. Darbinieki šos jautājumus risināja citādā veidā. Piemēram, lokomotīves mašīnists izdomāja, kur un kā nozagt dīzeļdegvielu un to pārdot. Uzņēmums ir liels un grūti pārskatāms, tādēļ negodīgas shēmas izdomāt ir viegli.

Kā jūs apkarojat darbinieku negodīgu rīcību?

Pirmkārt, mēs pastiprinājām iekšējo drošību, un otrkārt, pacēlām algas. Tā panācām, ka cilvēki sāka domāt, kas viņiem ir izdevīgāk. Lokomotīves mašīnists tagad saņem vairāk nekā 1000 eiro mēnesī. Viņš zina – ja zags degvielu, tad tiks pieķerts un atlaists. Tad jau labāk ir strādāt godīgi un bez stresa. Samazinot algas par 15 %, valsts atsakās no 4,5 miljonu latu iemaksas sociālajā fondā. Vienkārši tiek pateikts – mums to nevajag! Diemžēl gada beigās dividendēs viņi saņems vēl mazāk. Visos uzņēmumos, kuros esmu strādājis, aizstāvēt uzņēmumu īpašnieku intereses, esmu centies būt pēc iespējas labāks darba devējs. Uzskatu, ka darbiniekus jāstimulē labi strādāt visos iespējamajos veidos. Nevēlos darbiniekiem pārmaksāt, tomēr cenšos, lai mēs visi dzīvotu vienlīdz labi. Ielūkojoties sociālajos tīklos, man ir radies priekšstats, ka sabiedrībā dominē ideja – mums visiem jācenšas dzīvot vienlīdz slikti. Vienlīdzīgi, bet slikti. Cilvēki, kuriem neveicas, nevis cenšas kaut ko darīt lietas labā, bet gan tērē laiku internetā, rakstot naidīgus komentārus.

Kāda ir Latvijas dzelzceļa sadarbība ar Eiropas dzelzceļiem?

Mēs dzīvojam ļoti sarežģītā situācijā. No vienas puses, mūsu bizness ir Austrumos. Mēs esam šīs sistēmas dzelzceļa padomē, kas nosaka visu likumdošanu, tai skaitā sertifikāciju. No otras puses, mēs dzīvojam Eiropas Savienībā, kur ir cita platuma sliedes, citi dzelzceļa likumi, citas prasības un citas tehnoloģijas. Eiropā galvenais ir pasažieru pārvadājumi, bet mums – kravu pārvadājumi. Tā mēs atrodamies vidū starp šīm divām sistēmām un cenšamies atrast līdzsvaru.

Esam pazīstami ar Eiropas lielāko dzelzceļu vadītājiem, jo darbojamies Eiropas Dzelzceļu savienībā. Tomēr tuvākas attiecības

kad tā beidzas, bet nekad ne 17.00. Esmu uzņēmuma prezidents un valdes priekšsēdētājs, kuram ir jāvada liels concerns. Mans darbs ir nenormēts un ļoti saspringts. Strādāju jebkurā vietā un laikā, arī vakaros. Pietrūkst laika mierīgi pasēdēt un pastrādāt ar dokumentiem, jo ir daudz darba tikšanos. Tāpēc man ir kolēģi, kas seko līdzi tam, lai es būtu labi sagatavots un informēts. Biznesa tikšanās vakaros parasti nenožīmēju – vienīgi tad, ja tas ir ļoti nepieciešams darbam. Cenšos darba pasākumus neapmeklēt sestdienās un svētdienās. Citādi laika vispār nebūtu.

Šobrīd ieviešam daudz jaunu tehnoloģiju, tai skaitā arī dokumentu aprītē. Agrāk dokumenti visi bija jāpāradresē ar roku, bet tagad tas viss notiek elektroniski. Arī tad, kad atrodos ko-

Es labprāt tiekos ar darbiniekiem, droši skatos viņiem acīs, nebaidos no kritikas un pārmetumiem un esmu gatavs pieņemt visnepopulārākos lēmumus. Samilzušus jautājumus risinu pats un vietniekiem to darīt nelieku. Varu cilvēkam acīs pateikt, ko domāju, un arī pats nebaidos no objektīvas kritikas, jo tikai tā cilvēks var attīstīties.

un ciešāka sadarbība mums ir ar Austrumu dzelzceļiem. Eiropas Savienībā mēs tiekamies un runājam teorētiskā līmenī, bet praktiskās un biznesa lietas, kas vajadzīgas, lai nodrošinātu kravu plūsmu uz Latviju, risinām Austrumos.

Kā jūsu uzņēmuma darbu ietekmē tas, ka Latvija ir Eiropas Savienībā?

Positīvais, ko gūstam no Eiropas, ir fondu nauda, kuru esam piesaistījuši uzņēmuma attīstībai. Tomēr ES likumdošana, kur darbojas savi lobiji, mums ir ļoti liels slogs. Piemēram, tiek lobēti likumi, kas atbalsta apdrošināšanas kompānijas vai autotransportu. Tas Latviju it kā neskar, tomēr mēs tai visā tiekam ierauti. Gadā, kad mūsu apgrozījums bija 200 miljoni, ES apdrošināšanas likumprojekts paredzēja, ka mums jāveic apdrošināšana par 30 miljoniem. Taču realitātē mēs savas lielās katastrofas neapdrošinām. Lai kā mums to negribētos, katastrofas diemžēl notiek. No tām var izvairīties vienīgi tad, ja nekā nedara. Pēdējā lielā avārija notika pagājušā gada sākumā, kad salūza pārmija. Tā mums izmaksāja 1 miljonu eiro. Tā ir liela summa, tomēr tas ir daudz lētāk nekā ik gadus maksāt apdrošinātājiem 30 miljonus.

Cik gara ir jūsu darba diena?

Esmu pieradis daudz strādāt. Oficiāli mana darba diena sākas 8.00, bet reāli – jau pirms astoņiem. Darba diena beidzas tad,

mandējumos, esmu ar vienu kāju Latvijā – strādāju ar dokumentiem, sekoju līdzi tam, kas notiek.

Kā jūs atpūšaties un relaksējaties no lielās darba slodzes?

Mana darba slodze ir liela, arī psiholoģiskā. Manuprāt, mani glābj sports. Katru dienu cenšos nodarboties ar sportu. Esmu hokeja komandā. Tagad pat vairākās – arī *Latvijas dzelzceļam* ir sava hokeja komanda.

Kas jums nāk prātā, dzirdot vārdus „naudas vara”?

Šķiet, ka mūsdienās cilvēki arvien mazāk uztraucas par savu garīgumu, un, pieaugot labklājībai, kļūst par naudas vergiem. Tas nav labi. Cilvēka dzīvē jābūt sabalansētām garīgajām un laicīgajām vajadzībām. Šobrīd sabiedrībā akcents tiek likts uz mērķi – gribam labāk dzīvot un vairāk pelnīt. Līdz ar to naudas vara pieaug. Dominē tāds princips – jo vairāk naudas, jo vairāk var nopirkt, gandrīz līdz tam, ka var nopirkt dvēseli. Bet nevar taču domāt tikai par naudu, ir jādomā par savu un ģimenes harmoniju. Visu pasaules naudu nenopelnīsi, tas taču skaidrs! Protams, būtu ideāli, ja cilvēkam būtu tik daudz naudas, cik viņam vajag, atbilstoši viņa patēriņa līmenim. Lai neviens necenstos naudu bāzt zeķē, bet ieguldītu savā attīstībā. **BP**



naudas slimības vēsture

Ar domām par naudu cilvēki mostas un liekas gultā. Vīrieši par naudu domā tikpat bieži kā par sievietēm. Sievietes par naudu domā tikpat bieži kā par sevi un vīriešiem. Naudas enerģētiskais fons ir kā „īn” un „jaņ” mijiedarbība, kuras spēks kā neredzama roka veido mūsu motivāciju, stimulē reakcijas un būvē vērtību sistēmu.

Nauda arhetipiski tiek uztverta kā sātana instruments cīņā par cilvēka dvēseli, kurā viss atkarīgs tikai no cenas. Dvēseļu pirkšanai paredzēto naudu nelabais joprojām kaltē kaut kur purvos, par ko ikvienam var pastāstīt maldugunis virs akačiem. Taču īstenībā nauda nav ne laba, ne slikta. Cirvis meistara rokās ir instruments, bet Dostojevskas romāna *Noziegums un sods* varoņa rokās - asiņains ierocis. Nauda vienlaikus ir izdzīvošanas līdzeklis un spekulāciju objekts. Nauda ir gan biznesa mērķis, gan tā efektivitātes rādītājs. Cilvēkam ar 10 miljardus lieliem uzkrājumiem nauda ir tikai punkti biznesa spēlīšu daudzciņā. Sākotnējā naudas forma – zelts – bija universāla prece, kura pil-

dija maiņas, vērtības noteikšanas un uzkrāšanas funkcijas. Kamēr aprītē bija cēlmetālu nauda, tā savas funkcijas pildīja ideāli, jo naudas vērtību noteica cēlmetālu svars un prove. Ieviešot cēlmetālu naudas aizstājējus, tādus kā papīra banknotes un vara-niķeļa sakausējuma monētas, tiem kļuva nepieciešams segums. Aizstājējnauda spēja pildīt naudas funkcijas tikai tad, ja tai bija segums preču, materiālo vērtību vai zelta izskatā. Nauda principā kļuva par vekseli – vērtspapīru, kas apliecina parādsaistības. Lai nauda aprītētu, bija nepieciešams vēl viens būtisks faktors - nedalīta lietotāju uzticība aprītē esošajai naudai. Nekādi likumi vai sodi nespēja noturēt tirgū naudu, ja lietotāji tai neticēja. „Labā” nau-



da, kurai iedzīvotāji uzticējās, pazuda no aprites, atstājot tikai „slikto” naudu, kurai neticēja. Uzkrāt bija vērts tikai to naudu, kurai bija vērtība, bet nevērtīgo naudu mēģināja pēc iespējas ātrāk pārvērst precē.

Naudas pirmā un neārstējamā slimība ir inflācija - naudas vērtības (pirktspējas) pazemināšanās. Hipotētiski inflāciju var saukt par paaugstinātu finanšu sistēmas asinsspiedienu. Līdz zināmam brīdim tāds nav bīstams un ir pat vēlams. Inflācija vairo biznesa ienākumus, mudina iedzīvotājus ātrāk šķirties no naudas un stimulē kredītu ņemšanu. Vienkāršāk izsakoties, inflācijas dēļ naudai šodien ir lielāka vērtība, nekā būs rīt. Inflācijas spirāle griežas jau kopš neatminamiem laikiem, un tas kāpina cenu līmeni. Arī valstis savus parādus var nomaksāt vieglāk, izmantojot nevērtīgāku naudu.

Paaugstināto finanšu sistēmas asinsspiedienu var pieļaut tikai līdz noteiktai robežai. Kad inflācija kļūst nekontrolējama, cenu kāpums kavē ilgtermiņa finanšu ieguldījumu attīstību, samazina iedzīvotāju uzkrājumu vērtību un bremzē ilgtermiņa kreditēšanu. Ja sākas hiperinflācija, iedzīvotāji sāk atbrīvoties no „slimās” naudas, pārvēršot to citās valūtās, precēs, zeltā vai nekustamajā īpašumā. Nekontrolēti inflācijas procesi var novest pie finanšu sistēmas pārkaršanas - insulta un ilgas terapijas.

Inflācijai pretējs process ir deflācija - cenu pazeminājums un naudas vērtības pieaugums. Deflācija ir pazemināts finanšu sistēmas asinsspiediens, kam raksturīga miegainība un vāja iedzīvotāju ekonomiskā aktivitāte. Nepērkam neko un gaidām, kad cenas nokritīsies vēl vairāk. Neinvestējam nekur, jo tirgus aktivitāte ir zema. Šī miegainība var ilgt pat desmit gadus, kā tas bija Japānā no 1998. līdz 2007. gadam, vai arī tepat Latvijā nekustamā īpašuma tirgū visā pēckrīzes periodā.

Tik tālu par naudas kaitēm viss skaidrs. Var pat rasties priekšstats, ka darbojas noteikti ekonomiski likumi vai sakarības, kuru ievērošana dod iespēju kontrolēt naudas apriti un nodrošināt valsts finanšu sistēmas veselību. Valstu centrālo banku un finanšu uzraudzības institūciju rīcībā ir vadoši eksperti, visaptveroša statistikas bāze un finanšu regulēšanas instrumenti, kam jānodrošina finanšu sistēmas stabilitāte. Taču pasaules finanšu sistēma divainā kārtā dzīvo savu mežonīgo dzīvi, nepakļaujoties prognozēm, plānošanai, regulēšanai un kontrolei pat ne tik daudz, lai to varētu turēt grožos. 2007. gada ekonomiskā krīze parādīja, ka naudas aprīte ir praktiski neregulējams sociāls process, kas pārdala nacionālo kopproduktu un kura mērķis ir peļņa par katru cenu. Finanšu sistēmas balsti ir finanšu piramīdas un cilvēku mantkārības, naivuma un nezināšanas izmantošana. Tā ir filmas *Matrix* scenārija cienīga virtuālā (ne)realitāte, kuras kalngals ir atvasinātie finanšu instrumenti, nākotnes darījumu tirgus, patērētāju optimisms un nekontrolētas naudas emisijas uzvaras gājieni. Finanšu stabilitāte ir šķērslis spekulatīviem darījumiem, tirgus cenu pieaugumam vai tirgus pārdales ofensīvām. Ja finanšu tirgus nešūpojas pats, tad to ir itin viegli sašūpot tišām. Finanšu panika un finanšu krīzes ir bagātības pārdales instrumenti par labu tiem, kam ir pietiekami daudz resursu, lai noteiktu sistēmas vadības principus.

Nauda jau sen ir sociālo procesu vadības un ietekmēšanas kategorija, kuras ekonomiskie aspekti ir tikai kolektīvās bezapziņas un ietekmēšanas psiholoģijas darbības rezultāts. Finanšu aprīte ir tik sarežģīta un pašpietiekama sistēma, ka institūcijām, kas to

uzrauga, atliek tikai noskatīties naudas plūsmu dreifēšanā no viena maciņa otrā. Latvijas Bankas ierēdņi, neskatoties uz savām neiedomājamām algām, finanšu tirgū faktiski ir tikai statisti, kuri fiksē situāciju, izplata statistikas datus un nodarbojas ar finanšu zilēšanu. Visa Latvijas finanšu vēsture ir tikai zaudējumu aprēķināšanas bilance, sākot no lata ieviešanas apmaiņas kursa un *Bankas Baltija* un beidzot ar *Parex* un *Latvijas Krājbankas* krahu. „Latvijas veiksmes stāsts” ir tikai stāsts par to, ka zaudējumi tiek optimizēti - valsts parāda apkalpošanas likmes kļūst zemākas, dzīves līmeņa krituma temps un pensiju fondu zaudējumi mazinās, bet nedrošo kredītu portfelis un nodokļu parādu apjoms kļūst stabilāks. Galvenie finanšu kustības vadmotīvi ir valdošās finanšu optimisma vai pesimisma noskaņas un patērētāju rīcība, ko vada šķietama ekonomiskā loģika.

Patērētāju attieksme pret naudu veido valsts ekonomiskās izaugsmes potenciālu. Noteiktu valsts ekonomisko statistisko rādītāju uzlabošanās periodu garantē tikai pieaugoši (vēlams neracionāli) patēriņa tempi. Racionāls patēriņš pieprasa, lai pirkumi tiktu rūpīgi izvērtēti un prioritātes tiktu pienācīgi izvērtētas, un tam vajadzīgas arī noteiktas zināšanas par produktu raksturlielumiem. „Štrunts uz kociņa”, dārgs zīmols vai modes prece racionāla patēriņa kritērijos parasti neiekļaujas. Valsts var pretendēt uz ekonomisko rādītāju pieaugumu un ģenerēt peļņu ražošanas un finanšu sektoram tikai tad ja tajā dominē patēriņa filozofija. Patērētāju sabiedrības modeli ir radījuši biznesa ideja. Tas kalpo bagātības vairošanas un sabiedrības noslāņošanās procesiem. „Uz patēriņa adatas uzsēdināts” patērētājs pieņem tādas ekonomiskus lēmumus, kuri ir iepotēti vēl atlikušo smadzeņu stumbru saknēs ar propagandas vai reklāmas palīdzību. Ekonomiskās krīzes mācības cilvēks nenēsā ilgi un izmet tās aizmirstības mēslainē kā no modes izgājušas lupatas, lai ļautos jaunām patēriņa orgijām. Latvijas iedzīvotāju tēriņi lielveikalos pieaug straujāk nekā viņu reālie ienākumi. Ar šo patēriņu krīzes nobadinātie un finansiālo iespēju ierobežotie cilvēki vēlas pēc iespējas ātrāk pacelt savu nošķurkušo pašapziņu. Pat tad, ja tās joprojām ir dzīres mēra laikā, pat tad, ja jāaizņem ātro kredītu firmās, pat tad, ja ģimenēm nav uzkrājumu, lai izdzīvotu kaut vienu mēnesi.

Statistikas saikne ar reālo dzīves līmeni vai labklājību ir visai vārga. Ja statistiski krīze Latvijā jau ir pārvarēta, tad mājaisaimniecību līmenī (tas ir valsts pamatlīmenis!) krīze turpina padziļināties. Paldies tiem nenodrošinātajiem, trūcīgajiem, bezdarbniekiem un parādu apsēstajiem, kuri pamet Latviju, tādējādi uzlabojot statistiku un pietuvinot mūs krīzes pārvarēšanas ciparu Rubikonai! Ekonomiskā labklājība būtu jāmēra nevis ar statistiku, bet gan ar iedzīvotāju stabilitātes izjūtu, apmierinātību ar dzīvi vai to, cik pieejami ir veselības aprūpes pakalpojumi. Aiz vidējā statistiskā rādītāja slēpjas reāli cilvēki ar reāliem apkures rēķiniem, banku parādiem un minimālo algu. Tie ir cilvēki, kuri iznesa neiedomājamo krīzes nastu uz saviem pleciem. Tie ir cilvēki, kuri turpina maksāt valsts uzkrāto ārējo parādu un turpinās darīt to visu mūžu. Tie ir cilvēki, kuri bīda plaukstā monētas un rēķina, ko atslēgs pirmo - gāzi, elektrību vai telefonu.

Nauda taisa naudu. Tā ir būtiskākā naudas īpašība. Lielākā daļa no finanšu sektora nerada nekādas taustāmas vērtības. Finanšu sektors tikai noslauc krējumu no katras transakcijas, katra kredīta vai pakalpojuma. Pensiju fondu turētāji turpina ieturēt komisijas maksas pat tad, ja paši strādā ar zaudējumiem. Kamēr

vien patērētājs ir sistēmas elements, sistēma paņems savu tiesu. Patērētājs var lolot domu, ka viņš ir karalis, ka tieši viņš balso par noteiktiem produktiem, pakalpojumiem vai veikalu tīkliem. Kāds naivums! Patērētājs jau sen ir ieprogrammēts zombijs, kura ekonomiskā uzvedība balstās uz uzspiestām vērtībām - baudas meklēšanu, pārākuma izjūtas kultivēšanu un pašapziņas celšanu ar preču palīdzību. Sabiedrības principu triumfa gājieni izskaidro sociālās iemācīšanās teorija. No Holivudas filmu kadriem mūs uzrunā amerikāņu sapnis, glancētie žurnāli glorificē patēriņa spozmi, bet cildinātie tautiešu finanšu sasniegumi veido bāzi atdarināšanai un ideāliem. Sabiedrība atalgo patēriņu ar sociālu balvu - atzišanu. Sociālā atzišana ir viena no būtiskākajām cilvēka vajadzībām, kas iegūstama, iekļaujoties kopīgajā patēriņa neprātā. Apziņa „es rīkojos tāpat kā citi” veido pamatu pozitīvam pašvērtējumam. It sevišķi tad, ja personīgā viedokļa nav vispār.

Tātad finanšu sistēma veido tādu patērētāju, kas finanšu pārdales procesu nodrošina vislabāk. Tas ir sociāli apzinīgs nau-

finansiālās uzvedības modeli kā privātpersonas - dzīve uz parāda, neracionāli tēriņi un taupība uz paša nepieciešamākā rēķina. Pašvaldību finanses pēc teritoriāli administratīvās reformas bieži vien nokļūst jaunu, nepieredējušu, pat neprofesionālu vadītāju rokās, kuri tērē trūcīgos resursus pēc partejiskās ieinteresētības vai priekšvēlēšanu aģitācijas principiem.

Taču izejas nav. Mums atliek tikai stutēt neracionālo kapitālisma ekonomiku ar pieaugošu patēriņu, maksāt visus nodokļus, ievērot paaudžu solidaritātes principus un nomirt pensionēšanās dienā. Šī sistēma nav spējīga parūpēties par pensionāriem, kuru īpatsvars turpina pieaugt. Valsts nesola pārtikušas vecumdienas pat tiem, kuri naski krāj pensijas kapitālu. Reiz bija tāda doma, ka daļu no privatizācijā iegūtajiem līdzekļiem mēs novirzīsim pensiju uzkrājumu veidošanai. Nesanāca. Notrallinājām to trekno gadu cepešos un desās. Šobrīd, kad situācija jau samilzusi, neatliek nekas cits kā piekrist pensionēšanās vecuma paaugstināšanai. Tauta sirgst ar Stokholmas sindromu - upuris dziļi jūt

Patērētājs var lolot domu, ka viņš ir karalis, ka tieši viņš balso par noteiktiem produktiem, pakalpojumiem vai veikalu tīkliem. Kāds naivums! Patērētājs jau sen ir ieprogrammēts zombijs, kura ekonomiskā uzvedība balstās uz uzspiestām vērtībām - baudas meklēšanu, pārākuma izjūtas kultivēšanu un pašapziņas celšanu ar preču palīdzību.

das krājējs ilgtermiņa finanšu instrumentos, kuram ir īstermiņa kreditsaistības, viegli izprovocējama patēriņa kāre un akla ticība iespējām nopelnīt papildus pensiju 3. pensiju līmenī. Ideāls patērētājs vienmēr uzkersies uz āķa leģendai par eiro ieviešanas nepieciešamību, atbalstīs „zaļās enerģijas projektu” izprovocēto elektroenerģijas tarifu pieaugumu un savilks jostu, lai finansētu Nacionālās bibliotēkas būvniecību. Principā patērētājs var protestēt tikai pasīvā formā - ciešot klusu vai izlejot žulti Internetā. Patērētāji, paši to neapzinoties, veicina finanšu slimības. Netērējot vai uzkrājot naudu, viņi stimulē deflāciju un ekonomisko stagnāciju. Pērkot nekustamos īpašumus, viņi veicina to cenu kāpumu, inflāciju un savu ienākumu reālās pirkjspējas samazinājumu. Ļaujoties kolektīvajam neprātam, noguldītāji pāris dienās var izņemt no *Swedbank* kontiem 30 miljonus latu, sašūpot tirgu un tad atkal nomierināties. Tikai „ideālie” patērētāji var noguldīt naudu finanšu piramidās, ņemt hipotekāros kredītus uz 30 gadiem ar trim galvotājiem vai plānveida operācijas vietā atļauties maksāt paši no saviem uzkrājumiem. Finanšu „slaucamais aparāts” darbojas nevainojami - lielā mērā tāpēc, ka alternatīvas nav. Valstis, būdamas lielākie patērētāji, demonstrē tādu pašu

līdzīgu finansiālu teroristu liktenim. Mēs esam līdzatkarīgie neveiksmīgai un netaisnīgai finanšu politikai. Mēs ceram un ticam, ka būs labāk. Latvijas patērētāju ekonomiskais optimisms aug. Tas ir signāls, kas dod ziņu tirgum - esam gatavi patērēt! Taupīt jau apnicis!

Vai tiešām kapitālisma ekonomiskā sistēma nav spējīga pašregulēties, nav gatava finanšu konformismam un racionālai, ilgtspējīgai attīstībai? Pagaidām ne. Zaļā domāšana pagaidām ir tikai modes lieta, nevis dzīves stils vai norma. Valsts finanšu pārvalde ir valsts pasūtījumu „pārdošanas” instruments. Taupība drīzāk ir nabadzības blakusprodukts, nevis ekonomiskās domāšanas forma. Labklājība pagaidām ir dzīves līmeņa rādītājs, nevis cilvēka dzīves kvalitātes kritērijs. Morāle ir čemodāns ar divkāršu dibenu, kas slēpj vērtību kontrabandu un indulgences. Nauda? Tā ir un paliek biznesa mērķis, cilvēka vērtības mērs un iekāres objekts. Patiesībā naudai ir tāda vērtība, kādu mēs tai piešķiram. Nevienam nezina, cik dolāru ir aprītē, kāds ir dolāra segums un vai tāds vispār ir. Kamēr mēs ticam Amerikai, mēs ticam dolāram. Mēs ticam naudas spēkam un ietekmei. Cik ilgi tā būs? **BP**

viss ir pašu rokās – arī alga!

Par to, ka labus augstākā līmeņa vadītājus neinteresē tikai atalgojums vien, par to, kas īsti ir taisnīgs darbinieka atalgojums un tā pareiza noteikšana, kā arī par to, ka viss galu galā atkarīgs no paša vēlmes pilnveidoties, sarunā dalījās Evita Lune, SIA *Pedersen & Partners* partnere un uzņēmuma vadītāja Latvijā. Viņa ir eksperte šajā jomā, jo nodarbojas ar augstākā līmeņa vadītāju meklēšanu.

Kādas ir uzņēmuma *Pedersen & Partners* darbības jomas?

Mēs nodarbojamies ar augstākā līmeņa vadītāju meklēšanu. Ar to mēs saprotam tādas amatu pozīcijas kā uzņēmuma ģenerāldirektors vai „ģenerāldirektors minus viens” – piemēram, valdes loceklis, finanšu direktors vai mārketinga direktors. Pēc savu klientu pasūtījuma mēs aizpildām arī dažādas reģionālas un globālas vakancu pozīcijas. Piemēram, ja uzņēmumam vajadzīgs globāla līmeņa kvalitātes direktors, kas vada procesus daudzos pasaules reģionos, tad viņu meklējam mēs. Bieži vien piemērotas kandidātas atrašana ir starptautisks process. Mūsu klienti ir juridiskas personas – uzņēmumi, kuru uzdevumā mēs uzrunājam daudzus kandidātus, lai atrastu prasībām piemērotāko un atbilstošāko vadītāju.

Kāda ir jūsu izglītība, ja jau veicat šādus nopietnus un atbildīgus uzdevumus?

Pēc izglītības esmu ekonomisko zinātņu doktore. Mana izglītība gan nav tieši saistīta ar personālvadību vai psiholoģiju, tomēr tā ļoti noder, jo pats svarīgākais ir saprast, ar ko klients nodarbojas. To, kāds kandidāts var sasniegt klienta nosprausto mērķi, jāsaprot tieši no klienta biznesa viedokļa. Man jāorientējas dažādās nozarēs un jāspēj noteikt, kas ir konkrētās nozares galvenie spēlētāji. Vēl man jābūt pietiekoši kompetentai, lai spētu nointervēt cilvēkus, kuri jau ieņem vadošus amatus un kuriem ir nopietna pieredze. Tādēļ man ļoti palīdz un noder mana ekonomista izglītība, kas man ir pietiekami ilga un dziļa.



Evita Lune

Kas piedalās kandidātu atlases procesā?

Ikreiz, kad sākas projekts, mēs izveidojam komandu. Ar katru projektu darbojas vismaz četri cilvēki. Viens darbinieks ir atbildīgs par komunikāciju ar klientu un vada visu projektu kopumā. Viņam palīdz vēl viens konsultants, kā arī pētnieki un zvanu centra operatori.

Vai starp viņiem ir arī psihologi?

Konkrēti Latvijas komandā mums psihologu nav, taču divas mūsu kolēģes šeit Latvijas birojā ir ļoti pieredzējušas personāla atlases jomā arī no „klienta puses”. Vienai no viņām ir izglītība angļu filoloģijā, bet otrai ir veselas divas izglītības – filoloģijā un personālvadībā. Viņas ir ilgu laiku strādājušas kā personāla direktores nopietnos uzņēmumos un ir lieliski apguvušas darbinieku atlases procesu. Lai izvērtētu kandidāta personību, mēs esam izgājušas apmācību kursu un apguvušas tam nepieciešamās metodes. Tādā veidā, kaut arī esam īpaši apmācītas šā uzdevuma veikšanai, mēs nepretendējam būt psiholoģes.

Šī žurnāla tēma ir „Naudas nepārvaramā vara”. Kāds ir jūsu viedoklis par to, kādai jābūt vadītāja algai? Kas vispār ir atalgojums? Līdz kuram brīdim atalgojums ir higiēnas faktors un kad tas kļūst par motivatoru?

Ja mēs runājam par augstākā līmeņa vadītājiem, tad atalgojums nesastāv tikai un vienīgi no algas. Šāgada janvārī notika diskusijas par valsts kapitālsabiedrību valdes locekļu atalgojumiem, un tajās noklausīties likās diezgan dīvaini. Privātajā sektorā uzņēmumu fiksētos izdevumus šādi nepalielina. Lielāks uzsvars tiek likts uz mainīgo atalgojuma daļu - prēmijām, dažādiem bonusu vai daļām no akcijām. Vēl ir tā saucamā *exit scheme* - kad vadītājs iegūst daļu no pievienotās vērtības brīdī, kad uzņēmums tiek pārdots. Tā kā vadītājs ar savu darbību ir palielinājis uzņēmuma vērtību, viņš no pārdošanas darījuma saņem kādu konkrētu peļņas procentu.

Nav tā, ka algai ir vienīgā un izšķirošā nozīme vadītāja atlīdzībā. Protams, vadītājiem ir arī pamatalgas. Parasti algu atšķirība starp ģenerāldirektora līmeni un nākošo vadības līmeni zem viņa ir diezgan liela. Ģenerāldirektors vienmēr saņem ievērojami vairāk



nekā citi. Taču alga ir tikai VIENS NO būtiskajiem elementiem. Bez algas tiek piedāvāti arī citi labumi – prēmijas, ilgtermiņa iniciatīvas, veselības un dzīvības apdrošināšana, automašīna un tā joprojām.

Protams, ir zināms algas līmenis, zem kura kandidāti pie mums uz pārrunām vispār nenāk. Tomēr ļoti daudz nosaka izaicinājums, ko uzņēmums sola, un arī attīstības iespējas, tai skaitā savas personīgās karjeras attīstība. Daži pretendenti uzņēmumu izvēlas pēc citiem kritērijiem, piemēram, pēc uzņēmuma īpašniekiem vai tā lieluma – vai tas ir starptautisks vai vietējais uzņēmums, liels vai mazs uzņēmums. Vieni vēlas atgriezties Latvijā, bet citi – izmēģināt savas spējas ārzemēs.

Vai atalgojums ir saistīts ar apmierinātību ar darbu?

Līdz zināmam līmenim tā ir. Ja cilvēkam visu laiku jādodomā, par ko viņš iegādāsies sev dzīvē nepieciešamās lietas, kā pārvietosies vai apmaksās bērniem pulciņus, tad viņš, protams, nevar būt ļoti laimīgs un apmierināts. Viņš izjūt rūgtumu par to, ka nevar strādāt pilnvērtīgi, jo viņa spējas, pieredze un zināšanas netiek novērtēti. Taču pēc zināma līmeņa sasniegšanas, kad šīs pamatvajadzības ir apmierinātas, sāk darboties citi motivējoši elementi – kāda ir atmosfēra darba vietā, kā veidojas sadarbība ar klientiem, vai cilvēks jūtas veiksmīgs vai arī gūst gandarījumu kādā citādā veidā.

Vai piesakās arī tādi vadītāji, kuri savā uzņēmumā neju-tas novērtēti?

Jā, tādi vadītāji piesakās nepārtraukti. Taču, lai nerastos interešu konflikti, mēs darbojamies tikai mūsu klientu (t.i., uzņēmumu) interesēs un tikai projekta ietvaros. Tomēr cilvēkus, kuri vēlas

labāku darbu, mēs tā vienkārši prom nesūtām, bet gan iekļaujam informāciju par viņiem savā datu bāzē. Nākotnē, kad kāds uzņēmums meklēs darbinieku, kurš varētu būt šis cilvēks mūsu datu bāzē, viņš varēs kļūt par potenciālo kandidātu uz šo amatu.

Kādi ir galvenie iemesli, kuru dēļ vadoši darbinieki vēlas mainīt darba vietu?

Vairāk pieredzējuši vadītāji intervijās atzīstas, ka meklē pozitīvus motivācijas avotus, vēlas sasniegt kaut ko jaunu, mainīt nozari, vadīt lielāku kolektīvu vai arī tieši pretēji – vairs negrib vadīt lielu kolektīvu, bet strādāt kā individuālisti. Protams, ir arī cilvēki, kuri atnākuši stāsta par savām problēmām – piemēram, vadītājs esot neadekvāts, tiekot realizēts pārāk skrupulozs mikromenedžments, katru dienu jāatskaitās, tas radot nevajadzīgu spriedzi, uzņēmumā esot neveselīga atmosfēra vai tiekot radīti dažādi šķēršļi produktīvai darbībai. Daži sūdzas, ka tirgus situācija ir bezcerīga vai arī konkrētajā biznesā ir nežēlīgi spēles noteikumi, ko viņi psiholoģiski nevar izturēt – kukuļdošana, melnais tirgus vai kas tamlīdzīgs.

Protams, ir arī gadījumi, kad galvenais darba vietas maiņas faktors ir vēlme paaugstināt savu materiālo līmeni. Taču pārrunās pie mums amatu pretendenti to neakcentē un atklāti neatzīstas – es vēlos mainīt darbu, jo vēlos lielāku algu. Tādus kandidātus uzņēmumi neizvēlas – cilvēks, kurš jau ir direktors, mainot darbu, milzīgi lielu algas paaugstinājumu nesaņems. Labākajā gadījumā algas pielikums būs kādi 20 procenti, ne vairāk. Uzņēmumi, kas meklē vadītāju, uzskata, ka pēc dažiem mēnešiem viņš būs pieradis pie jaunās algas un tā viņam vairs nebūs motivācijas avots. Mūsu klienti neizvēlas tādus darbiniekus, kuri meklē tikai algas pielikumu.

Vai pie jums par kandidātiem piesakās arī jauni cilvēki, kuri vēl nav strādājuši vadošā amatā, taču jūt sevī aicinājumu?

Jā, ir arī tādi gadījumi. Ja mums ir kāda pozīcija, kurā meklējam nākotnes lideri, tad iekļaujam šos jaunos cilvēkus mūsu datu bāzē un atzīmējam zināšanai. Kad parādās piemēroti projekti, virzām viņu kandidatūras tālāk.

Ko jūs teiktu par taisnīguma principa ievērošanu, nosakot atalgojumu?

Šajā ziņā Latvijas tirgus ir diezgan nesakārtots. Esmu satikusi ļoti talantīgus un veiksmīgus cilvēkus, kuri saņem daudz mazāku algu nekā citi, kuru zināšanas ir daudz mazākas. Un tas ir tikai tāpēc, ka apstākļi ir tā sagādājušies, bet darba tirgus nav īpaši plašs. Es nevarētu teikt, ka pie mums būtu harmoniski vai taisnīgi atalgojumi, kad cilvēks, kurš vairāk iegulda uzņēmuma attīstībā, saņem arī lielāku algu. Pie mums ir daudz ekstrēmu un neadekvātu gadījumu, atkarībā no uzņēmuma īpašuma struktūras un arī no darbības nozares. Atalgojuma atšķirības vienā uzņēmumā var būt ievērojamas. Vieni ir atalgoti ļoti labi, bet citi, kuriem ir tāda pati kvalifikācija un pieredze, saņem stipri vien mazāk. Tāpēc nevaru teikt, ka Latvijas uzņēmumos kopumā atalgojuma ziņā ir ievērots taisnīguma princips. Kā labus piemērus var minēt lielus, starptautiskus uzņēmumus, kuriem ir augsti profesionālas personālvadības sistēmas.

Darbinieki uzskata, ka nav taisnīgi, ja uzņēmumu vadītājiem ir lielas algas, bet darbiniekiem – stipri mazākas.

Algu ziņā starp ģenerāldirektoru, nākamā līmeņa vadītājiem un vadības komandu patiešām ir liela atšķirība. Savukārt nākošā līmeņa speciālistiem un darbiniekiem atalgojums ir vēl vairākas reizes zemāks. Vadītājiem vajadzētu paanalizēt, cik tas ir vai nav taisnīgi. Algu sistēma ir jāvērtē katra uzņēmuma ietvaros. Nelielos uzņēmumos, kur visa biznesa attīstība ir vadītāja rokās, šāda sistēma varētu būt adekvāta. Jo lielāks komandas ieguldījums rezultātu sasniegšanā un jo neaizvietojamā šī komanda ir, jo augstāk tai vajadzētu būt atalgotai.

Ja runājam par starptautiskiem uzņēmumiem, tajos tiek veidotas amatu saimes (angliski – *job groups*), kur atbilstošam amata līmenim ir atbilstošs atalgojums. Tādā gadījumā nav tā, ka vadītājs ņem un izdomā – tam cilvēkam es maksāšu tik, bet tam tik. Tiek novērtēts amats, nevis personība. Ir starptautiskas kompānijas, kas veic amatu salīdzināšanu un nosaka atalgojumu pēc konkrētiem kritērijiem – uzņēmuma lieluma, peļņas, padoto skaita vai tā, vai konkrētais amats skaitās reģionālā vai arī vietējā pozīcija. Tad situāciju salīdzina ar nozari kopumā un izstrādā atalgojuma struktūru, kas ir pamatota un argumentēta ar faktiem.

Nav jau tā, ka algu sistēma visos uzņēmumos ir ļoti netaisnīga. Daudzos uzņēmumos tā ir sistēmiski un profesionāli sakārtota. Tomēr es piekřītu, ka netaisnīguma princips Latvijā ir izplatīts un ļoti labi redzama parādība. Darba tirgus vēl nav sakārtojies.

Vai jūsu uzņēmums palīdz sakārtot algu sistēmu?

Jā, pagājušā gadā tika ieviests šāds jauns pakalpojums, ar ko aktīvi strādā mūsu kolēģis no Austrijas. Taču Latvijā pie šī pakalpojuma ieviešanas mēs vēl neesam ķērušies, jo esam ļoti noslogoti ar atlases projektiem. Ja rodas šāds jautājums, tad mēs konsultējam

esošos klientus, jo viņu amatu līmeņi mums jau ir zināmi.

Kāds ir jūsu viedoklis par to, kā vadītājs, kurš ir arī īpašnieks, var noteikt sev algu?

Vadītājam un vienlaikus uzņēmuma īpašniekam vispirms ir jāsaprot, kāda ir viņa uzņēmuma attīstības stadija. Ļoti bieži ir tā, ka uzņēmēji nekādu algu nesaņem vispār. Viņu galvenais mērķis un vēlēšanās ir tikai un vienīgi attīstīt savu biznesu. Tā ir pirmā attīstības stadija. Ja vadītāji ikdienā nav saistīti ar operatīvo darbību, tad viņi saņem dividendes, un alga nav tik svarīga. Domāju, ka tas ir arī taisnīgi, ka šādi uzņēmēji nopelna tik daudz, cik viņiem ir izdevies attīstīt savu biznesu. Bet nevis tā, ka viņi paši sev nosaka vislielāko algu, saņem vēl dividendes un pārējiem darbiniekiem neko nemaksā. Protams, katrs uzņēmums šādā ziņā jāanalizē atsevišķi. Tomēr es domāju, ka starp tādiem *startup* uzņēmumiem, kas tikko sākuši, un uzņēmumiem, kas jau kādu laiku darbojas, varētu būt liela atšķirība. Jauni uzņēmēji diez vai tā uzreiz varētu kaut ko lielu nopelnīt un cerēt uz lielu algu.

Pirms krīzes bija tāda tendence, kas vērojama arī tagad. Ir uzņēmēji, kuri regulāri kavē algu izmaksas darbiniekiem, atrunājoties, ka uzņēmumam ir finanšu grūtības, taču paši brauc ar dārgu auto un dzīvo ekskluzīvā mājā vai dzīvoklī. Kā jūs to komentētu?

Cilvēki ir dažādi. Ir cilvēki, kuri dzīvo pāri saviem līdzekļiem, jo viņiem ir ļoti svarīgi signalizēt apkārtējai sabiedrībai par savu labklājību, pat ja tādas realitātē varbūt nav. Diemžēl tas ir indikators, kas parāda sabiedrības attīstības līmeni. Piemēram, Zviedrijā nebūt nav prestiži klaji izrādīt savu labklājību vai bagātību, kur nu vēl šādā veidā. Turienes sabiedrība vienmēr atbalsta un augstāk vērtē tos, kuri ziedo vai kādā citā veidā dalās ar savu labklājību, vai vismaz to nedemonstrē. Pīrkt sev ekskluzīvus sadzīves priekšmetus vai dārgas mašīnas ir tikai mūsu sabiedrības pārejas perioda komplekss.

Patiesībā šiem cilvēkiem nereti ir lieli kredīti un finanšu problēmas. Faktiski viņi ar šādu rīcību tikai kaitina savus darbiniekus.

Tieši tā, nevajadzīgi kaitina darbiniekus. Tomēr mums ir arī klienti, kuri cenšas apkarot savu darbinieku negodīgumu. Viņi nonāk pie attiecīgiem secinājumiem, piemēram, novērojot, ka kāds darbinieks pēkšņi sāk salīdzinoši bieži braukt dārgos atpūtas braucienos un pīrkt mašīnas, kādas par algu nevar atļauties. Tad uzņēmējs sāk rēķināt, kāds ir bijis darbinieka patēriņš un kāda ir viņa alga. Viņam ir apmēram zināms, ar ko nodarbojas darbinieka dzīvesbiedrs, un iespējams aptuveni noteikt ienākumus. Ja tēriņi ir neadekvāti, tad skaidrs, ka šis cilvēks zog vai ņem kukuļus. Ir metode, ar kuras palīdzību var noteikt negodīgos darbiniekus pēc viņu patēriņa.

Cik zinu, lielos uzņēmumos, it īpaši ārvalstīs, ir tā saucamie būtiskie, atslēgas darbinieki, kuri saņem vairāk nekā viņu vadītājs.

Tā varētu būt. Arī krīzes laikā, 2009. gadā, daudzi uzņēmumi sašaurināja savu darbību, un viena no pareizajām pieejām bija nevis vienlīdzīgi nogriezt algu visiem strādājošajiem, bet gan samazināt uzņēmuma fiksētās izmaksas un tai pašā laikā dažiem darbinie-

kiem algu pat paaugstināt. Katrā uzņēmumā ir darbinieki, kuru pienesums uzņēmuma attīstībai ir lielāks nekā pārējo. Piemēram, darbinieks ir pats efektīvākais vai arī piesaista visvairāk klientu. Skaidrs, ka krīzes situācijās no dažiem darbiniekiem jāatvadās, bet citi ir jānotur. Atalgojumu nosaka nevis tikai pēc amata līmeņa uzņēmuma hierarhijā, bet arī pēc darbinieka individuālajiem darba rādītājiem un tā, ko viņš ir sasniegjis.

Kā būtu pareizi jārīkojas, paaugstinot algas?

Jāskatās, kāda ir konkrētā situācija. Katram uzņēmumam pēc krīzes laiks ir citādāks. Bija nozares, kas krīzes laikā ļoti cieta,

Vai pastāv kāda metode, kas vadītājam ik pa laikam palīdz pārskatīt uzņēmumā strādājošo algas?

Protams, šāda veida mikroekonomikas instrumenti eksistē. Ar tādiem strādā mūsdienīgi uzņēmumi, kuros ir izstrādātas personālvadības sistēmas. Ir tā saucamā darba izpildes vadība, ko angļiski sauc par *performance management*. Balstoties uz to, lielākos uzņēmumos ir noteikti kritēriji un rādītāji, pēc kuriem var izanalizēt katra darbinieka ieguldījumu un pienesumu. Pat tādos gadījumos, ja darbinieks nav pārdevējs, bet gan IT speciālists, personālvadītājs vai kādas citas jomas darbinieks, kurš tiešā veidā nepalielina uzņēmuma ienākumus. Šāds vadības modelis

Protams, ir arī gadījumi, kad galvenais darba vietas maiņas faktors ir vēlme paaugstināt savu materiālo līmeni. Amatu pretendenti to neakcentē un atklāti neatzīstas – es vēlos mainīt darbu, jo vēlos lielāku algu. Tādus kandidātus uzņēmumi neizvēlas – cilvēks, kurš jau ir direktors, mainot darbu, milzīgi lielu algas paaugstinājumu nesaņems. Labākajā gadījumā algas pielikums būs kādi 20 procenti, ne vairāk.

piemēram, nekustamā īpašuma attīstīšana, auto tirdzniecība vai mazumtirdzniecība, un ar šīm nozarēm saistītās nozares, tādas kā būvmateriālu tirdzniecība. Ja kopējā situācija nav mainījusies, tad fiksētās izmaksas nevajadzētu palielināt. Savukārt, ja situācija ir mainījusies, tad darbiniekiem, kuri to pelnījuši, algas vajadzētu paaugstināt, lai motivētu viņus nemainīt darbu vai pat nozari.

Dažkārt vadītāji it kā nepadomā, ka, augot veiksmei un ienākumiem, ir jāpaaugstina darbinieku algas.

Ja tā notiek, tad darbinieki agri vai vēlu sāks protestēt un iet prom no darba. Darba devējam būtu jāņem vērā arī inflācija un tas, ka ienākumu ziņā mums tomēr jācenšas līdzināties un tuvināties Eiropas līmenim. Mēs taču vēlamies, lai sabiedrība kopumā kļūst arvien pārticīgāka. Laikam gan ir tā, ka darbiniekiem pašiem jāprasa algas pielikums, sevišķi tad, ja viņi zina, ka sasniegtie darba rādītāji ir augsti. Droši vien tādām nevērīgām uzņēmuma vadītājam ir jānorāda – esmu izdarījis to un to, tāpēc vēlos saņemt tādu un tādu algas pielikumu, kas būtu atbilstošs manam veikumam. Uzņēmumos ar profesionālu personālvadību reizi vai pat divreiz gadā notiek pārrunas, kurās tiek apspriesti arī šie jautājumi. Tas ir piemērots brīdis un laba izdevība parunāt ar vadību.

nosaka, kāds ir konkrētā darbinieka konkrētais ieguldījums peļņas rādītājos konkrētajā laika periodā – gadā vai pusgadā. Pēc šīs *performance management* sistēmas mēs redzam, vai darbinieks ir uzņēmumam vērtīgs vai arī otrādi – viņa darbība ir ar mīnusa zīmi. Tad ir skaidrs, ka algas pielikums nepienākas. Vai nu šis darbinieks jānomaina, vai arī ar viņu ir jāstrādā, lai notiktu viņa attīstība un palielinātos ieinteresētība.

Pārdevēja darbu klasiski var izmērīt ar pārdošanas apjomu, taču novērtēt biroja darbinieku veikumu, kuri sagatavo vai nodrošina pārdevēja darbu, nav tik vienkārši. Tāpēc nepieciešama šī darba izpildes vadība, *performance management*, jo tas ir metodiski izstrādāts instruments, kā izmērīt katra konkrētā darbinieka pienesumu biznesā konkrētā laika posmā.

Vai darbiniekiem ir jāzina, cik nopelna viņu kolēģi un vadība?

Nē, noteikti nav jāzina, jo tas ir konfidenciāls jautājums. Ikvienam cilvēkam brīvā tirgū, ja viņš to nevēlas, ir tiesības šo informāciju neizpaust nevienam, pat savas ģimenes loceklim ne. Protams, šis jautājums ir atkarīgs arī no uzņēmuma kultūras. Jā, pārrunās ar mums cilvēki atklāj to, cik viņi pelna. Citādi, ja mēs nezinātu, cik cilvēks izmaksā, mēs nevarētu sniegt informāciju

tālāk saviem klientiem. Tomēr mēs vairs nedzīvojam sociālismā, kur visiem bija jābūt vienādiem un vienlīdzīgiem. Brīvajā tirgū tiek novērtēts cilvēka individuālais pienesums. Nevienam darbinieks nevar būt simtprocentīgi objektīvs un „uz aci” novērtēt, ka otrs ir darījis mazāk, bet saņem vairāk. Šādi mēģinājumi rada tikai nevajadzīgu spriedzi. Arī to, cik pelna vadība, uzņēmuma darbiniekiem nevajadzētu zināt.

Nereti uzņēmumos mēdz būt cilvēki, kam ir piekļuve šai informācijai, un viņi to izplata, radot baumas un intriigas.

Jā, tā rodas aizvainojumi. Protams, šo informāciju noslēpt nav viegli. Ja tā izplatās, tas nozīmē, ka grāmatveži un algu izmaksātāji nav profesionāli. Bieži vien uzņēmumi izmanto ārpalpojumu, tad situācija ir vienkāršāka. Šo informāciju vajadzētu

kādu kandidātu no Luksemburgas. Viņš bija ļoti piemērots šim amatam, taču alga, ko viņš vēlējās saņemt, bija 30 000 eiro mēnesī. Mums tas likās neadekvāti daudz un pilnīgi nepiemēroti Igaunijas situācijai. Šis piemērs dod ieskatu, cik tālu mums jāaug augstākā līmeņa vadītāju atalgojuma ziņā.

Jūsu ieteikums žurnāla lasītājiem?

Meklējot uzņēmumiem vadītājus un intervējot kandidātus, redzu apmēram viena vecuma cilvēkus, kuriem ir bijušas apmēram vienlīdzīgas iespējas, tomēr viņu sasniegumi un karjeras gaitas būtiski atšķiras. Kāds nav pabeidzis augstskolu, sūdzoties, ka tai ir slikts līmenis, cits mainījis darbus, sūdzoties par vadību, trešais nav veiksmīgs pašreizējā pozīcijā un sūkstās, ka Latvijā tādi apstākļi. Bet cits tai pašā laikā ir pabeidzis vairākas augstskolas, izveidojis veiksmīgu starptautisku karjeru lielā korporācijā vai arī

Pie mums ir daudz ekstrēmu un neadekvātu gadījumu, atkarībā no uzņēmuma īpašuma struktūras un arī no darbības nozares. Atalgojuma atšķirības vienā uzņēmumā var būt ievērojamas. Vieni ir atalgoti ļoti labi, bet citi, kuriem ir tāda pati kvalifikācija un pieredze, saņem stipri vien mazāk. Tāpēc nevaru teikt, ka Latvijas uzņēmumos kopumā atalgojuma ziņā ir ievērots taisnīguma princips.

saglabāt noslēpumā. Ja sākas runas par to, ka tas tur saņem vairāk, bet strādā mazāk vai sliktāk, tas pozitīvu atmosfēru kolektīvā neveido, un sākas savstarpēji apvainojumi.

Salīdzinot ar citiem tirgiem, kuros es strādāju, varu teikt, ka augstākā vadības līmeņa darbinieku atalgojumi Latvijā ir pielīdzināmi tāda paša līmeņa vadītāju algām Austrumeiropas valstīs. Tādas pašas algas kā Latvijā ir arī Bulgārijā un Rumānijā. Tālāk uz Rietumiem, Čehijā, Polijā, Ungārijā, algu līmenis ir augstāks nekā mūsu vadītājiem. Savukārt lielajās Rietumeiropas valstīs, tādās kā Vācija, Francija, Šveice vai Norvēģija, gan algu, gan arī izdevumu līmenis ir vairākas reizes lielāks nekā mums.

Tāda nu ir situācija Eiropas darba tirgū, un to vajadzētu patērēt prātā un salīdzināt. Tas tāpēc, ka darba tirgus kļūst arvien mobilāks - mēs vedam uz Latviju starptautiskos kandidātus, bet Latvijas vadītāji brauc strādāt uz ārzemēm. Piemēram, nesen mēs kādai ļoti inovatīvai Igaunijas kompānijai meklējām prezidentu, kurš varētu attīstīt pilnīgi inovatīvu materiālu tirdzniecību pasaules līmenī. Mēs veicām globālu meklēšanu un uzrunājām

nodibinājis un attīstījis veiksmīgu uzņēmumu pats. Tāpēc nākas secināt, ka viss ir pašu cilvēku rokās - protams, ja starta apstākļi ir līdzīgi. Latvijā nav pārāk liela konkurence un ir lielas iespējas daudz sasniegt. Daudzi vadītāji izglītību ir ieguvuši padomju laikā, taču pēc tam zināšanu gušanas jomā nekas vairs nav darīts. Otra cilvēku grupa ir tādi, kas kaut ko sāk un pēc tam pamet. Gan studijas, gan darbi tiek mainīti ik pēc pāris mēnešiem, un tāpat mainītas tiek arī ģimenes. Es ieteiktu ikvienam piekopt mūža izglītību un neapstāties pie tā, kas ir sasniegts. Viss ir pašu rokās!

Jebkurā darbības jomā jācenšas sasniegt profesionālu pilnību - tad būs gan sasniegumi, gan gandarījums un atalgojums. Esmu ievērojusi, ka cilvēki, kuri ir viduvējības, nepārtraukti sūdzas, bet blakus tāda paša vecuma cilvēki ir sasnieguši daudz - viņiem ir labs amats un atalgojums. Ja trūkst iespēju Latvijā, tad šodien ir iespējas strādāt uz ārzemēm, pat nepametot Latviju. Novēlu, lai katrs *Biznesa Psiholoģijas* lasītājs atrod savu nišu un izmanto visas iespējas, ko dzīve piedāvā! **BP**



Reinis Druvietis,
producentu grupas
Rain Project valdes loceklis



Gunta Pudiste,
Guntas Pudistes tērpu
modes salona īpašniece

Ko, pēc jūsu domām, nozīmē jēdziens „taisnīgs atalgojums”?

Taisnīgs atalgojums ir proporcija starp saņemto samaksu, ieguldīto laiku, iemaņām un profesionalitāti. Ja atalgojums ir taisnīgs, rodas vēlšanās šai jomā strādāt arī turpmāk. Taisnīgs atalgojums ir motivējošs. Uzskatu, ka šobrīd Latvijā cilvēki taisnīgu atalgojumu nesaņem.

Cik liela ir finanšu nozīme, uzsākot biznesu?

Bizness ir business, un bez naudas nav biznesa. Ja nav naudas, tad business mirst. Ir biznesa veidi, kuros finansēm ir izšķiroša nozīme. Taču ir arī tādi, kur sākumā var iztikt ar minimāliem līdzekļiem. Viens no finansējuma variantiem ir aizņemties naudu. Mans business ir saistīts ar pakalpojumiem, kultūras sfēru un producenta darbu, tāpēc naudai sākuma posmā nav izšķiroša nozīme. Naudas plūsma man sākas pēc tam, kad manu uzņēmumu nolīgst un tiek sagatavota pakalpojumu tāme. Cilvēkiem, kuri nodarbojas ar kultūru, motivācija ir cita. Mans darbs ir manas investīcijas.

Kā personīgi esat izjutis naudas varu?

Gluži vienkārši. Ja ir nauda, tad projektu var realizēt, bet ja naudas nav – tad nekā. Ja ir daudz naudas, tad var realizēt lielus projektus. Tomēr, ja uz šo jautājumu paskatās filozofiski, tad jāsecina – nauda tuksneša vidū nav nekas. Naudai nav nozīmes, jo tikpat labi kā apmaiņas līdzekli var izmantot medu vai gaļu. Manā biznesā naudas varai ir ļoti maza nozīme, jo tajā viss balstās uz cilvēku attiecībām, pieredzi, apmaiņu un sadarbīšanos, kā rezultātā rodas kvalitatīvs gala produkts. Cilvēks pats jau ir tas, kurš naudai piešķir varu. Naudai pašai par sevi varas nav, un tieši cilvēki ir tie, kuriem jādomā par savu varas kāri.

Ko, pēc jūsu domām, nozīmē jēdziens „taisnīgs atalgojums”?

No pieredzes varu teikt, ka vairumā gadījumu darbinieki uzskata, ka viņiem vajadzētu saņemt vairāk un ka viņu pašreizējais atalgojums nav taisnīgs. Manā uzņēmumā darbinieki saņem atbilstoši padarītajam darbam, taču vēlētos, lai stundas darba apmaksa būtu augstāka. Arī es pati tā vēlētos, jo šūšana ir roku darbs, kas nav ne viegls, ne arī vienkāršs. Šī iemesla dēļ to vajadzētu novērtēt augstāk. Diemžēl šī brīža ekonomiskā situācija valstī un vieglajā rūpniecībā ir tāda, ka algas pacelt nav iespējams. Ir skumji, ja cilvēki daudz strādā, bet nevar atļauties sadzīvei nepieciešamas elementāras lietas. Tas nozīmē, ka atalgojums nav taisnīgs.

Cik liela ir finanšu nozīme, uzsākot biznesu?

Viss atkarīgs no nozares un biznesa veida. Kad es atvēru savu šūšanas darbnīcu, likums noteica, ka pamatkapitālam jābūt vismaz 2000 Ls apmērā. Šodien uzsākt biznesu var ļoti elementāri un bez lieliem ieguldījumiem. Protams, ka, uzsākot uzņēmējdarbību, naudai noteikti ir jābūt. Bez kapitāla neko nevar uzsākt. Jārēķinās, ka darbā tiks pieņemti cilvēki, kuriem pēc mēneša būs jāizmaksā algas. Tāpat jāiepērk ražošanas iekārtas un izejmateriāli – šujmašīnas, gludināmās iekārtas, audumi un citi materiāli. Savulaik man ar likumā noteiktajiem 2000 latiem tik tikko pietika. Domāju, ka vismaz tik lielām finansēm noteikti jābūt.

Kā personīgi esat izjutis naudas varu?

Man gribas teikt tā – ja ir nauda, tad ir vara! Ja ir nauda, tad ir vieglāk uzsākt biznesu un dibināt kontaktus. Biznesā, lai attīstītos, nauda ir ļoti svarīga. Ja ir nauda, tad ir vieglāk dzīvot un iespējams atļauties visu to, kas bijis iekārots. Nauda ir brīvība, jo tā atraisa rokas un paver iespējas īstenot savus sapņus un idejas, kas vairs nepaliek tikai fantāziju līmenī. Uzskatu, ka nauda noteikti nedara cilvēku laimīgu, bet vara tai ir liela!

**Andris Lubīšs**SIA *Grandeg* valdes priekšsēdētājs**Ko, pēc jūsu domām, nozīmē jēdziens „taisnīgs atalgojums”?**

Uz šo jautājumu ir diezgan sarežģīti atbildēt. Uzskatu, ka nauda ir enerģijas apmaiņas ekvivalents. Sniedzot viens otram pakalpojumus, mēs viens otru novērtējam. Atalgojuma vērtība ir adekvāta pievienotajai vērtībai, ko konkrētais cilvēks sniedz ar savu darbu. Mēs visi savu padarīto darbu ierindojam kaut kādā atalgojumu kategorijā, taču vai mēs arī no savas puses spējam dot tādu pievienoto vērtību, kas vajadzīga atalgojuma maksātājam? Ja šie lielumi sakrīt, tad atalgojums var būt taisnīgs. Uzņēmums novērtē darbinieku, un darbinieks savukārt novērtē uzņēmumu. Darbinieks saka – jā, es esmu tā vērts. Ja arī darba devēja acīs viņa darbs būs tā vērts, tad abas puses uzskatīs, ka atalgojums ir taisnīgs. Taču tā notiek ļoti reti. Visbiežāk ir tā, ka vai nu darbiniekiem tiek maksāts par daudz, vai arī viņi netiek novērtēti. Šo devumu izmērīt un sabalansēt nav viegli. Darbinieka viedoklis ir viena lieta, bet uzņēmuma viedoklis un izpratne – pavisam cita. Tas rada abpusēju neapmierinātību. Vienai pusei liekas, ka tā ir nenovērtēta, bet otrai – ka pirmā puse nav adekvāta ieņemamajam amatam.

Cik liela ir finanšu nozīme, uzsākot biznesu?

Finances ir otršķirīgs jautājums. Pirmais un galvenais – tā ir biznesa ideja, neatkarīgi no tā, vai uzņēmējs ir ražotājs vai pakalpojumu sniedzējs. Ideja, tās risinājums un unikalitāte ir ļoti svarīga. Ja produkts un tā attīstības redzējums būs unikāls un, ja spēsi sniegt labāku pakalpojumu, tad sekos arī nauda. Protams, nevēlos mazināt arī sākuma kapitāla nozīmi, taču veidot biznesu ir pareizāk soli pa solim. Cilvēkam bez biznesa pieredzes nav nekāda māksla ieņemt biznesā lielu naudu, bet 90 % gadījumu tā tiks ļoti ātri pazaudēta. Svarīgi ir virzīties uz priekšu soli pa solim, mazāk riskēt un mazāk ieguldīt, pārliecināties par savu pieņemto lēmumu pareizību un redzēt sava darba augļus. Katrā nākamajā

attīstības posmā var piesaistīt nākamās summas. Ir arī atšķirība, vai cilvēks uzsāk jaunu biznesu kā iesācējs vai kā profesionālis. Ja cilvēks uzsāk kārtējo biznesu, rodas cits jautājums – kādēļ viņam nav izdevušies iepriekšējie biznesi? Vai nav tāpat kā ar cilvēku, kas bieži maina darbu? Kārtēja darba vietas maiņa visbiežāk nav karjeras izaugsme. Visticamāk, ka cilvēks iepriekšējā darba vietā nav spējis sevi pārdot vai realizēt. Tieši tāpat ir arī biznesā. Nauda ir līdzeklis, kā īstenot ideju, taču īstais veiksmes pamats ir šī ideja.

Kā personīgi esat izjutis naudas varu?

Nekad neesmu domājis, ka naudu varētu izmantot kā varas metodi. Man nauda ir līdzeklis, kā radīt un attīstīt jaunus produktus un ieiet jaunā tirgū. Naudas vara faktiski tiek izjusta, sajūtot finanšu problēmas. Tomēr es uz naudu skatos kā uz maksāšanas līdzekli, ar kura palīdzību realizēt savus mērķus. Ja ir nauda, tad vēlamā rezultātu var sasniegt vienkāršāk un ātrāk, bet, ja naudas nav, tad ceļš uz mērķi ir garāks un ilgāks. Ar naudu var pārpirkt labu speciālistu. Nauda ir arī laika ekvivalents – jo vairāk naudas, jo ātrāk visu var paveikt, lai gan vienmēr tā nav. Man nekad nav nācis prātā kādu pakļaut, izmantojot naudas varu. Tomēr kā darba devējs es jau zināmā mērā nepārtraukti finansiāli ietekmēju savu darbinieku dzīvi. Personīgi – jā, esmu izjutis naudas varu, jo ir bijuši kredīti un dažkārt arī kredītiestāžu spiediens. Naudas varu nevar raksturot tikai kā baltu vai melnu. Manā skatījumā tā ir pelēcīgā krāsā. Ja izjūti naudas varu, tad jādomā, kādēļ tā radusies.

biznesa diversifikācija

Diversifikācija, izsakoties vienkārši, ir vairāku biznesa virzienu apvienošana zem viena korporatīvā jumta. SIA Behrens apvieno trīs dažādas sfēras – korporatīvās finanses, vadības konsultācijas un seminārus/apmācību un pieder pie uzņēmumiem, kas veiksmīgi izmanto biznesa diversifikāciju. Saruna ar šī uzņēmuma partneri Jeļenu Krivkinu.

Kāda ir jūsu izglītība un karjeras galvenie posmi?

Savas darba gaitas sāku starptautiskajā auditorfirmā *PricewaterhouseCoopers*, kur nostrādāju vairāk kā četrus gadus. Pildot darba uzdevumus, biju iesaistīta gan revīzijā, gan pirkšanas un pārdošanas darījumu padziļinātajā izpētē. Vēlāk vadīju uzņēmuma *ICA Baltic* finanses Baltijas valstīs un Latvijas *Rimi Baltic* uzņēmumu grupā. Manas darba jomas bija mazumtirdzniecība, preču izplatīšana un nekustamie īpašumi.

Esmu vadījusi SIA *Palink* (*IKI* veikalu tīkla) ienākšanu Latvijā. Tai laikā biju uzņēmuma galvenā finanšu direktore un strādāju augstākā līmeņa vadītāju komandas sastāvā. Vēlāk kļuva par *IKI* ģenerāldirektori un vadīju visa *IKI* veikalu tīkla attīstību un darbību Latvijā. Jau daudzus gadus esmu *ACCA* (*Association of Chartered Certified Accountants*, Sertificēto Zvērināto Grāmatvežu Asociācija, Lielbritānija) un *CFA Institute* (*ASV*) biedre.

Strādāju par lektori un vadu biznesa stratēģijas kursus Rīgas Ekonomiskās augstskolas (*Stockholm School of Economics in Riga*) tālākizglītības vadības nodaļā.

Konsultāciju biznesā strādāju jau vairāk nekā 8 gadus. Mani lielākie klienti bijuši SIA *Lattelecom*, Hipotēku un Zemes bankas Nekustamo īpašumu aģentūra, SIA *Izotermis*, SIA *Sakret Latvija*, SIA *Lido*, SIA *Cita Ko*, RTU un citi.

Lūdzu, pastāstiet par SIA Behrens, kurā šobrīd strādājat.

SIA Behrens piedāvā saviem klientiem pilna spektra pakalpojumu klāstu uzņēmumu apvienošanas, pārpirkšanas un restrukturizācijas jomā. Uzņēmums palīdz klientiem atrast un piesaistīt nepieciešamo kapitālu un risināt sarunas par finansējuma piesaisti. Tiek piedāvāti arī plaša spektra finanšu un stratēģiskās vadības pakalpojumi, tai skaitā uzņēmumu izpēte un novērtēšana, finan-



Jelena Krivkina

šu restrukturizācijas un biznesa stratēģijas izstrāde, kā arī uzņēmumu vērtēšana to pirkšanas vai pārdošanas darījumos.

Šī žurnāla tēma ir nauda, tādēļ parunāsim par diversifikāciju. Kas tā ir un kādi ir tās veidi?

Diversifikācija, izsakoties vienkārši, ir vairāku biznesa virzienu apvienošana zem viena korporatīvā jumta. Ir divi galvenie diversifikācijas stratēģiju veidi – diversifikācija, kas ir saistīta ar pamatbiznesu, un diversifikācija, kas ar to nav saistīta. Pirmajā gadījumā uzņēmums ienāk jaunā tirgū, kas saistīts ar tā pamatbiznesu. Otrajā gadījumā diversifikācijas mērķis ir gūt priekšroku no kapitāla izvietojuma citā nozarē vai tirgū, kas ar uzņēmuma pamatdarbību nesaistās.

Saistītajai diversifikācijai ir vairāki paveidi – tā var būt vertikālā vai horizontālā. Šis nosaukums norāda uz tirgus pievienotās vērtības ķēdes posmu, kurā diversifikācija notiek. Piemēram, ja

farmācijas produktu ražotājs ienāk aptieku tīklu biznesā, tad tā ir vertikālā diversifikācija. Savukārt horizontālā diversifikācija vēl iedalās koncentriskajā un konglomerāta diversifikācijā.

Koncentriskās diversifikācijas būtība ir pievienot uzņēmumam papildus produktu vai pakalpojumu, kas cieši saistīts ar esošo uzņēmuma darbību un saskan ar uzņēmuma kopējo misiju, vērtībām un stratēģiju. Labs piemērs ir SIA *Latvijas Mobilais Telefons* fiksētās telefonijas pakalpojumu piedāvājums.

Konglomerāta diversifikācija nozīmē, ka uzņēmumu interesē iespēja iegūt tirgus daļu vai papildus peļņu jaunā nozarē. Šādas stratēģijas piemērs varētu būt korporācija *Virgin*, kas darbojas gan aviotransporta, gan tūrisma, gan atpūtas un izklaides jomā, lielveikalu biznesā, pārtikas produktu ražošanā, un vēl tai pieder arī masu mediji. Šobrīd *Virgin* ir viens no lielākajiem uzņēmumiem pasaulē, un tā gada ieņēmumi sastāda vairāk nekā 20 miljardus ASV dolāru.

Vai SIA Behrens ar saviem atšķirīgajiem darbības veidiem arī pieder pie tiem uzņēmumiem, kas veiksmīgi izmanto biznesa diversifikāciju?

Jā, mēs noteikti esam veiksmīgas diversifikācijas piemērs. Mēs diversificējamies biznesa virzienos, kas saistīti ar mūsu pamata kompetencēm. Mēs esam izveidojuši tādu pakalpojumu klāstu, lai saviem klientiem radītu maksimālu pievienoto vērtību. Mēs varam izmantot kompetences un zināšanas vienā biznesa virzienā, lai veiksmīgi sniegtu pakalpojumus citā. Piemēram, izmantojot savas zināšanas stratēģiskajā vadībā, mēs veiksmīgi spējam prezentēt klienta uzņēmumu investoram un noslēgt uzņēmuma pārdošanas darījumu, jo izprotam un pārzinām tā biznesa modeli un procesus.

Kā diversifikācija ietekmē jūsu uzņēmuma darbību?

Fakts, ka spējam mūsu klientiem piedāvāt plaša spektra pakalpojumus daudzās jomās, kurās esam kompetenti un konkurētspējīgi, noteikti veicina mūsu klientu lojalitāti un mūsu uzņēmuma zīmola atpazīstamību tirgū.

Kā jau jūs minējāt, SIA Behrens apvieno trīs dažādas sfēras – korporatīvās finanses, vadības konsultācijas un seminārus/apmācību. Kura no visām šīm jomām ir galvenā? Kā jūs pozicionējat savu uzņēmumu?

Galvenās SIA Behrens darbības sfēras ir korporatīvās finanses un pārmaiņu vadība. Mēs pozicionējam sevi kā augstas klases profesionāļu komandu, kas palīdz uzņēmumu īpašniekiem un vadībai īstenot nospraustus mērķus, palielināt uzņēmumu vērtību un piesaistīt finansējumu uzņēmumu ilgtermiņa attīstībai.

Vai var apgalvot, ka biznesa diversifikācija ir uzņēmuma stabilitātes garants?

Viennozīmīgas atbildes uz šo jautājumu nav, jo praksē ir zināmi atšķirīgi piemēri. 2012. gadā bankrotēja pasaulē pazīstamais fotoaparātu un filmu ražotājs *Kodak*, jo nespēja pielāgoties tirgus izmaiņām. Neskatoties uz to, ka tieši *Kodak* 70. gados izgudroja pirmo digitālo fotokameru, viņi neuzskatīja par stratēģiski svarīgu uzsākt šo kameru ražošanu, šādi diversificējot savu biznesu un ieejot jaunā segmentā. Tā vietā, lai nodrošinātu savu stabilitāti, *Kodak* centās diversificēties vairākās citās biznesa līnijās un tirgos – farmācijā, kopēšanas biznesā, datoru detaļās un diagnostikas aparātu tirdzniecībā slimnīcām. Šai gadījumā *Kodak* diversifikācija nebija veiksmīga, nespēja nodrošināt stabilitāti un pat novērsa uzmanību no pamata biznesa, ar kuru viņi būtu varējuši saviem klientiem sniegt augstāku pievienoto vērtību jau esošajos tirgos.

Tai pašā laikā ir cits piemērs tepat Latvijas tirgū. *RBS Skals* uzņēmumu grupā ietilpst uzņēmumi, kas nodrošina pilnu būvprojekta attīstīšanu, realizēšanu un apsaimniekošanu. Tie ir *RBS Skals Būvsaībiedrība*, *Būvvadība*, *Serviss*, *Construction Partnership* inženiertehnisko risinājumu uzņēmumi un citi. 2011. gadā grupā strādāja 454 darbinieki, tās apgrozījums bija 45,5 miljoni EUR, bet peļņa - 1 miljons EUR. Ne visi *RBS Skals* grupas biznesa virzieni ir atkarīgi no vienādiem ārējā pieprasījuma virzītājspēkiem un ekonomikas ciklu svārstībām. Tomēr visi tie ir saistīti ar grupas pamata kompetencēm un rada klientiem pievienoto vērtību. Tāpēc pie noteiktu ārējo apstākļu ietekmes, piemēram, krīzes

laikā, kad būvniecības projekti samazinās, šāda kombinācija var būt samērā veiksmīga.

Vai biznesa diversifikācija nozīmē domāšanu ilgtermiņā?

Biznesa diversifikācija ir tikai viena no stratēģijām, kādas uzņēmumi var pielietot, lai saglabātu savu konkurētspēju un rentabilitāti ilgtermiņā. Ilgtermiņa stratēģijas izstrāde ietver sevī gan ārējās vides (t.i., ekonomikas, nozares virzītājspēku, konkurentu un klientu) novērtējumu, gan uzņēmuma kompetenču, sistēmu un pārvaldības iekšējo mehānismu novērtējumu. Tas vajadzīgs, lai nospraustu gan uzņēmuma ilgtermiņa un īstermiņa mērķus, gan soļus šī mērķa sasniegšanai, kas izriet no korporatīvās misijas, vērtībām un vīzijas.

Pie noteikta nozares dzīves cikla posma (krituma) diversifikācija var būt vienīgā stratēģija, kā izdzīvot. Kā piemēru var minēt peidžeru ražotāju nozares kritumu un mobilo telefonu ražošanas nozares sākumu. Taču dažreiz, lai nodrošinātu maksimālu pievienoto vērtību un konkurētspēju ilgtermiņā, bez diversifikācijas ir svarīgi izskatīt arī citu veidu stratēģijas – piemēram, produkta diferenciaciju, efektivitātes uzlabošanas stratēģijas, *zilā okeāna* stratēģiju u.c.

Kā izvērtēt jauna uzņēmuma dzīvotspēju ilgtermiņā? Kādi faktori vai rādītāji jāņem vērā?

Jebkura uzņēmuma dzīvotspēju ilgtermiņā nosaka vairāki ārējie un iekšējie faktori. No galvenajiem iekšējiem faktoriem var minēt šādus:

Vīzija un pārvaldība. Uzņēmumam jābūt skaidriem mērķiem, ko un cik ilgā laikā tas grib panākt. Vadītājiem un speciālistiem jāiesaistās gan biznesa plānošanā, gan darbības izpildes novērtējumā.

Pamata kompetences. Vadītājiem jābūt izpratnei par biznesa modeli nozarē un pamata kompetencēm, kas var nodrošināt uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā.

Resursi. Biznesam ir svarīgi laicīgi plānot un nodrošināt gan finanšu resursu, gan cilvēkresursu pieejamību savai nākotnes attīstībai un darbības nodrošināšanai.

Pēc kādiem kritērijiem jāvērtē uzņēmuma darbības efektivitāte?

Biznesa veiksmi var uzrādīt vairāki faktori, tai skaitā arī tas, vai tiek realizēta īpašnieka vīzija un personīgie mērķi. Darbības efektivitāte ir tikai viena no biznesa veiksmes mērauklām.

Darbības efektivitāti parasti vērtē atkarībā no nozares, izmantojot kvantitatīvus un kvalitatīvus rādītājus, pēc kuriem salīdzina uzņēmumu un tā konkurentus. Kā piemēru var nosaukt finanšu rādītājus, kurus vērtē atkarībā no paša uzņēmuma mērķa un salīdzinot tos ar citu nozares spēlētāju vidējiem rādītājiem. Šie rādītāji ir rentabilitāte, likviditāte, *EBITDA* (peļņa pirms nodokļiem, procentiem un amortizācijas), aktīvu vai pamatlīdzekļu apgrozījums (ražotāju uzņēmumiem), peļņa uz akciju (publiskiem uzņēmumiem) vai *DSCR* jeb parāda saistību seguma koeficients (uzņēmumiem, kas finansējas bankās). Ja runājam par kvalitatīviem rādītājiem, kā piemēru var minēt pakalpojumu nozares, teiksim, klientu apkalpošanas kvalitāti restorānā vai atrisināto problēmu skaitu zvanu centrā.

Svarīgi ir atcerēties, ka visus šos rādītājus var vērtēt, tikai salīdzinot tos ar paša uzņēmuma un īpašnieka mērķiem, kā arī ar citu nozares spēlētāju rādītājiem.

Kā var uzlabot uzņēmuma efektivitāti, nepaplašinot biznesu?

Ja runājam par jau strādājošu uzņēmumu, tad no pieredzes varu teikt, ka veiksmīgi paplašināties var tikai maksimāli efektīvs uzņēmums.

Ja neskaita standarta efektivitātes uzlabošanas stratēģijas, kas saistītas, piemēram, ar ražošanas procesa optimizāciju vai automatizāciju, tad no pieredzes varu atzīmēt, ka uzņēmuma efektīva darbība bieži vien tiek panākta, palīdzot tā īpašniekam un vadībai veidot darbu komandā, izstrādājot plānošanas un snieguma novērtējuma sistēmas un izstrādājot motivācijas sistēmu, kas atbilst uzņēmuma profilam un vajadzībām.

kanāls un vairāki citi. 2011. gadā *Walt Disney Company* apgrozījums bija 30 miljardi EUR, peļņa - 3,9 miljardi EUR, un grupā strādāja 156 tūkstoši darbinieku. 2012. gadā *Disney* akcijas bija vienas no visvairāk pelnošajām akcijām *Dow Jones* indeksā, un to vidējā atdeves likme bija 40 %.

Vai diversifikācijas procesā ir nepieciešams katram darbības virzienam izstrādāt savu darbības un attīstības stratēģiju? Vai arī diversificētam uzņēmumam var būt viena biznesa stratēģija visām darbības sfērām?

Diversificētā biznesā stratēģijas veidošana ir lielāka mēroga uzdevums nekā biznesā, kam ir tikai viens virziens. Diversificētam uzņēmumam nepieciešama stratēģija, kas nosedz vairākas nozares un daudzus biznesus. Jāņem vērā arī fakts, ka ikviens diversificētā biznesa virziens darbojas atšķirīgā vidē, saskaras ar atšķirīgiem konkurentiem un nozares izaugsmes virzītājspēkiem, kā arī piedāvā produktus vai pakalpojumus dažādiem klientiem.

Pirms diversifikācijas noteikti jāizvērtē mērķa nozare un biznesa modelis, tai skaitā tas, cik lielā mērā šis modelis saskan ar esošo uzņēmuma misiju, korporatīvo kultūru, sistēmām un kompetencēm.

Vai varat nosaukt piemērus, kad uzņēmumam noturēties tirgū palīdzējusi tieši diversifikācija?

Kā Latvijas piemēru varu minēt mūsu pašu uzņēmumu – SIA *Behrens*. Krīzes laikā, kad uzņēmumu pirkšanas un pārdošanas darījumi nenotika, mēs darbojamies ne tikai investīciju piesaistes, bet arī finanšu un vadības pakalpojumu jomās. Tāpēc mēs spējam palīdzēt grūtībās nonākušiem uzņēmumiem, restrukturizēt parādus, vienoties ar bankām un kreditoriem, uzlabot savu rentabilitāti un pārdzīvot krīzi.

Veiksmīgs diversifikācijas piemērs baltijā ir *Vilniaus Prekybos Grupe (VP Grupe)*. Tai pieder ne tikai *Maxima* veikalu tīkli Baltijas valstīs, Polijā un Bulgārijā, bet arī *EuroApotheca* aptieku tīkls un Lietuvas celtniecības materiālu tirgotājs *Ermitažas*. 2011. gadā *VP Grupe* konsolidētais apgrozījums bija 2,58 miljardi EUR, un tā nodarbināja 30,5 tūkstošus darbinieku. Krīzes laikā, samazinoties kopējam privātajam patēriņam, aptieku business bija mazāk ciklisks, kas ļāva daļēji kompensēt zaudējumus no, piemēram, veikalu apgrozījuma krituma.

Kā vienu no pasaules piemēriem var pieminēt *The Walt Disney Company*. Laikā, kad animācijas filmu ražošana piedzīvoja krīzi, kompānija attīstīja *Disneyland* atrakciju parkus un uzsāka veidot pilnmetrāžas filmas rādīšanai kinoteātros. Šobrīd *Walt Disney* grupā ietilpst uzņēmumi, kas ražo rotaļlietas, grāmatas un preces bērniem, masu mediju kanāli *ESPN* un *ABC*, privātais *Disney*

Katram biznesa virzienam jābūt savai stratēģijai, kas nodrošina konkurences priekšrocības konkrēti šajā virzienā. Tomēr visām šīm stratēģijām jāaskan ar uzņēmuma kopējo korporatīvo misiju un vērtībām, kā arī pamata kompetencēm un sistēmām.

Ar kādām grūtībām nākas saskarties diversificētam uzņēmumam? Kā tās iespējams pārvarēt?

Vadīt diversificētu biznesu ir daudz sarežģītāk, jo tas darbojas daudzās nozarēs, biznesa virzienos un vietās. Nesaistītās diversifikācijas gadījumā vissarežģītāk ir pārvaldīt ļoti atšķirīgus biznesa modeļus un sekot līdzi citās nozares tirgus pārmaiņām. Nepieciešams arī, ka katra biznesa virziena stratēģija nodrošina kopīgas uzņēmuma misijas un vīzijas īstenošanu un tā konkurētspējas uzlabošanu ilgtermiņā.

Kā uzņēmums izlemj, ar kādu sfēru paplašināt savu darbību? Kas jāizvērtē pirms biznesa diversifikācijas?

Parasti uzņēmums uzsāk darbību vienā jomā un ģeogrāfiskajā tirgū. Biznesa izaugsmei var sekot vai nu ģeogrāfiskā ekspansija, vai arī vertikālā integrācija. Ja uzņēmuma izaugsme palēninās, kādā noteiktā posmā parasti rodas jautājums, kā būt efektīvākiem (vairāk pelnīt) vai kā atņemt tirgus daļu konkurentiem. Viena iespējama alternatīva ir biznesa diversifikācija.

Tomēr, sperot šādu soli, ir ļoti būtiski uzdot sev jautājumu – vai

tiešām esošajā tirgus segmentā vairs nesaskatām nekādas izaugsmes iespējas? Ja pastāv iespējas tomēr attīstīt jau esošu biznesu un augt šajā virzienā, tad nopietni jāapsver, vai tiešām ir vērts ieguldīt resursus nezināmā biznesā.

Šeit var izmantot ļoti vienkāršu likumu. Ja diversifikācijas rezultātā uzņēmums spēs radīt lielāku pievienoto vērtību klientiem un šādi uzlabot savu konkurētspēju, tad diversifikācijas iespēju tiešām varētu apsvērt.

Pirms diversifikācijas noteikti jāizvērtē mērķa nozare un biznesa modelis, tai skaitā tas, cik lielā mērā šis modelis saskan ar esošo

menī (piemēram, IT sistēmas un noliktavas).

Jāatzīmē, ka jebkurš uzņēmumu apvienošanas process ir ļoti sarežģīts projekts. Iegādājoties uzņēmumus, parasti uzreiz sagaida un ieplāno noteiktas sinerģijas. Taču praksē tādu sinerģiju bieži vispār nav, jo efektivitāti ietekmē dažādas uzņēmumu kultūras, sistēmas un citi faktori, piemēram, nelaužami nomas līgumi. Tāpēc, lai sasniegtu iegādes darījumā iecerēto rezultātu, uzņēmumiem apvienošanas procesā bieži vien vajadzīgs milzīgs darbs un kvalificēta palīdzība.

Biznesa diversifikācija ne vienmēr nozīmē biznesa efektivitātes paaugstināšanos, un bieži vien ir pat otrādi. Nepārdomāti ieejot nozarē, kas nav saistīta ar pamatbiznesu, daudzi uzņēmumi var zaudēt koncentrēšanos uz savu sākotnējo biznesu, bet jaunajā segmentā pietiekamu efektivitāti var negūt. Rezultātā var tikt apdraudēta visa uzņēmuma eksistence.

uzņēmuma misiju, korporatīvo kultūru, sistēmām un kompetencēm. Noteikti būtu jāizvērtē arī jaunā virziena uzsākšanas izmaksas un kompetentas komandas izveides iespējas.

Vai ir bijuši gadījumi, kad, diversificējot savu biznesu, uzņēmums kļūst par konkurentu savam sadarbības partnerim, kas arī strādā šai sfērā?

Noteikti. Kā piemēru var minēt lielveikalu tīklu vertikālo diversifikāciju, ražojot privātā zīmola produktus. Pārdodot šos produktus, veikals tiešā veidā konkurē ar savu piegādātāju produkciju. Vēl viens piemērs varētu būt lielo medikamentu ražotāju vertikālā diversifikācija mazumtirdzniecības segmentā, iegādājoties aptieku tīklus.

Pamatojoties uz savu plašo pieredzi, jūsu uzņēmums piedāvā konsultāciju klāstu uzņēmumu apvienošanas, pārpirkšanas un restrukturizācijas jomā. Kādiem uzņēmumiem jūs esat snieguši konsultācijas apvienošanās procesā?

Esam konsultējuši uzņēmumu *OfficeDay*, kad tas veidoja Baltijas grupu. Vispirms *OfficeDay* iegādājās Latvijas uzņēmumu *Aigas Nams* ar filiālēm Lietuvā un Igaunijā, bet pēc tam – Lietuvas uzņēmumu *Daily Serviss* ar filiālēm Latvijā un Igaunijā. Pirmais apvienošanas posms bija apvienot visas filiāles katrā valstī, bet pēc tam – vairāku funkciju un procesu centralizācija Baltijas lī-

Vai biznesa diversifikācija vienmēr nozīmē biznesa efektivitātes paaugstināšanos?

Ne vienmēr, un bieži vien pat otrādi. Nepārdomāti ieejot nozarē, kas nav saistīta ar pamatbiznesu, daudzi uzņēmumi var zaudēt koncentrēšanos uz savu sākotnējo biznesu, bet jaunajā segmentā pietiekamu efektivitāti var negūt. Rezultātā var tikt apdraudēta visa uzņēmuma eksistence. Spilgts piemērs ir pirmskrīzes gados vērojamā masveida tendence ieguldīt resursus citās nozarēs, kas nav saistītas ar pamatbiznesu, tai skaitā nekustamā īpašuma attīstībā.

Ļoti raksturīgs piemērs ir neveiksmīgais *McDonald's* diversifikācijas mēģinājums. 1999. gadā uzņēmums nolēma ieiet viesnīcu biznesā un atvēra divas viesnīcas Šveicē. 2003. gadā abas viesnīcas tika pārdotas citam operatoram, jo darbojās ar zaudējumiem.

Vai diversifikācijas uzsākšana var būt saistīta ar spiedienu no investoru vai banku puses? Piemēram, lai ātrāk atgūtu naudu, uzņēmumam jāpaaugstina sava efektivitāte un jāpaplašina darbības loks?

Ikviens stratēģisks lēmums, tai skaitā arī par diversifikāciju, jebkurā gadījumā ir uzņēmuma īpašnieka un vadības lēmums. Protams, ja ir noteikts ārējais spiediens, var tikt pieņemti uz emocijām balstīti un nepārdomāti lēmumi, kā bieži vien notiek krīzes laikā.

Tomēr jāatceras, ka investoru vai banku galvenā prasība parasti



ir uzņēmuma spēja ģenerēt pietiekamu naudas plūsmu, lai apkalpotu gan kreditoru, gan akcionāru kapitāla atdeves prasības. Bieži vien no investoru vai banku skata punkta diversifikācija var pat paaugstināt naudas atgūšanas iespējas risku, it īpaši, ja tā ir nesaistītā diversifikācija.

Krīzes laikā esam strādājuši ar daudziem uzņēmumiem, kas bija pieņēmuši sasteigtus lēmumus „uzsākt jaunu biznesu, jo pamatbiznesā neiet labi”. Rezultātā zuda fokuss uz pamatbiznesu, tika zaudēti klienti un konkurētspēja, un problēmas ar parāda apkalpošanu kļuva tikai lielākas. Bieži vien uzņēmumi gribēja gūt peļņu arī nekustamā īpašuma spekulācijās, kā rezultātā radās lieli zaudējumi un papildus parāda slogs pamatbiznesam.

Vai varat nosaukt kādu veiksmīgu un neveiksmīgu piemēru biznesa diversifikācijai Latvijas uzņēmumos?

Viens veiksmīgs piemērs noteikti ir *UPB* holdings, kurā ietilpst vairāk nekā 40 būvniecības un būvmateriālu ražošanas uzņēmumi. *UPB* holdingam ir 21 gadu ilga darbības pieredze Latvijā un ārvalstīs. Tajā strādā 1200 darbinieki, bet apgrozījums 2011. gadā bija 79 miljoni latu. Holdingā ietilpst uzņēmumi, kas strādā

tirgos, kur pieprasījums nav krities tik būtiski kā vietējā tirgū.

Ja runā par diversifikāciju, tad šobrīd galvenā tendence Eiropas un pasaules mērogā ir tāda, ka gan nozaru stingrās robežas, gan vairāku tirgu robežas kļūst arvien mazāk nosakāmas. Tam iemesls ir vairāku biznesu starptautiskie mērogi un informācijas tehnoloģijas. Bez tam vairāki uzņēmumi diversifikācijas nepieciešamību izvērtē dziļāk. Šobrīd pasaulē aktuāla tendence ir, piemēram, vektors no vertikālās integrācijas uz ārpakalpojumu izmantošanu un sadarbība tehnoloģiju sfērā (piemēram, *IBM* un *Apple*).

Vēl pašlaik ir aktuāli nevis veidot konglomerātus, kas darbojas vairākās savstarpēji nesaistītās jomās, bet gan fokusēties uz šaurāku diversifikācijas stratēģiju, kas stiprina konkurences priekšrocības un notur fokusu uz pamatbiznesu.

Runājot par Latviju, visspilgtākais pirmskrīzes laika piemērs bija uzņēmēju iesaistīšanās nekustamo īpašumu biznesā. Tā bija saistīta ar finansējuma pieejamību, tirgus un patēriņa strauju izaugsmi un pārāk optimistisku kopējo skatu uz nākotnes attīstību. Šodien var teikt, ka līdz ar prasīgāku investoru un finansētāju attieksmi pret biznesa darbības rezultātiem Latvijā kopumā arī var novērot tendenci likt lielāku uzsvāru uz diversifikācijas stra-

Šobrīd pasaulē aktuāla tendence ir vektors no vertikālās integrācijas uz ārpakalpojumu izmantošanu un sadarbība tehnoloģiju sfērā, piemēram, *IBM* un *Apple*.

koģenerācijas jomā, būvniecībā un projektēšanā, dzelzsbetona un stikla konstrukciju ražošanā u.c. Šis modelis ir veiksmīgs tāpēc, ka holdinga pamatbiznesa virzieni atbilst galvenajām kompetencēm un biznesa virzieniem un nodrošina klientiem pievienoto vērtību.

Kā neveiksmīgu piemēru var minēt uzņēmumu grupu *Nels*. Iesākumā tā darbojās kokmateriālu tirdzniecības biznesā, ar laiku atvēra logu ražotni, bet pēc tam diversificēja savu darbību, atverot būvmateriālu veikalu tīklu un ieejot patēriņa kredīšanas segmentā. Tomēr krīzes ietekmē *Nels* nespēja nodrošināt rentabilitāti. Šajā gadījumā visas uzņēmuma biznesa līnijas bija privāta patēriņa vadītas. Tāpēc krīzes laikā cieta tās visas, kas arī noveda pie uzņēmuma bankrota.

Kādās nozarēs Latvijā visvairāk vērojama biznesa paplašināšanās? Ar ko, jūsuprāt, tas ir saistīts? Kādas biznesa diversifikācijas tendences valda Eiropas un pasaules mērogā? Kādām tendencēm seko Latvija?

Pēdējā laikā visbiežāk var novērot biznesa paplašināšanos ražošanas nozarēs, kas vērstas uz eksportu. Tam iemesls ir fakts, ka vairāki Latvijas uzņēmumi ir spējuši pārvarēt krīzi un optimizēt savu darbību, kļūstot par līdzvērtīgiem konkurentiem ārvalstu

tēģijām, kas produktam pievieno vērtību un labāk izmanto jau esošās kompetences un resursus.

Vai mūsdienu uzņēmumiem biznesa paplašināšana ir vienīgais veids, kā pastāvēt ilgtermiņā? Vai varat nosaukt uzņēmumus, kas gadiem ilgi iztiek bez biznesa paplašināšanas un joprojām ir efektīvi?

Lai uzņēmums būtu veiksmīgs ilgtermiņā, tam nav obligāti jāpiekopj agresīva paplašināšanās stratēģija. Ir arī efektīvi uzņēmumi, kas darbojas nišas segmentos. Piemēram, alus darītava *Valmiermuižas alus*, kas pieņēmusi stratēģisku lēmumu nevis audzēt savu tirgus daļu, bet gan joprojām palikt par augstvērtīgu nišas produktu.

Lai saglabātu savu konkurētspēju un nodrošināt efektīvu darbību, uzņēmumam galvenokārt jākoncentrējas uz tādu stratēģiju, kas balstās uz ārējo un iekšējo faktoru un to izmaiņu novērtējumu un ir veidota vadītāju komandā sadarbībā ar uzņēmuma īpašnieku.

Jūsu uzņēmums palīdz klientiem atrast un piesaistīt nepieciešamo kapitālu un risināt sarunas par finansējuma piesaisti Ziemeļeiropas un Baltijas reģionā. Vai uzņēm-

mumiem vienmēr nepieciešams starpnieks, kas palīdz piesaistīt finanses? Kādas priekšrocības šai jomā ir Jūsu uzņēmumam?

Starpnieka piesaistīšana nodrošina optimālāku darījuma rezultātu. Jebkura finansējuma piesaiste ir nopietns projekts, kas jāplāno, jāvada un pēc tā noslēgšanas jāizvērtē. Jāatceras, ka uzņēmuma pārdošana vai iegāde ir process, kas saistās ar emocijām gan no pircēja, gan pārdevēja puses. Un bieži vien var šo procesu var vadīt tikai bezkaislīga trešā puse. Mēs savu klientu darījumus vadām no sākuma līdz beigām. Mēs novērtējam uzņēmumu, izstrādājam darījuma struktūru, identificējam vispiemērotākos investorus, vadām komunikāciju ar viņiem, veicam informācijas apmaiņu, pārrunas un darījuma noslēgšanu.

Mūsu galvenā priekšrocība konkurences cīņā ir fakts, ka mēs paši nākam no biznesa vides. Mēs paši esam gan vadījuši lielus Baltijas mēroga uzņēmumus, gan snieguši tiem konsultācijas stratēģijā. Līdz ar to mēs spējam labāk izprast uzņēmuma biznesa modeli un prezentēt to investoriem. Svarīgi ir arī tas, ka visā projekta laikā mēs pievēršam uzmanību detaļām – sākot ar aprēķiniem un pārrunām un beidzot ar darījuma dokumentācijas izstrādi un darījuma noslēgšanu.

Jūs konsultējat uzņēmumus arī izmaksu samazināšanas jautājumos. Kādas izmaksu pozīcijas uzņēmumiem nākas pārskatīt visbiežāk? Uz kādu pozīciju rēķina ir visbiežāk iespējams „ietaupīt”?

Mūsu pieeja ir tāda – vispirms veikt uzņēmuma konkurētspējas un procesu analīzi, un tikai tad plānot, kā tas var būt efektīvāks. Izmaksu samazināšana ne vienmēr saistās ar tiešo izmaksu “apgriešanu”. Tā, protams, ir visvienkāršākā pieeja, bet ne vienmēr tā strādā ilgtermiņā.

Uzņēmumam parasti visvienkāršāk ir “taupīt” uz dažu fiksētu izmaksu rēķina. Bieži vien tās ir personāla un materiālu izmaksas. Tomēr mēs vēlamies nodrošināt uzņēmuma efektivitāti un konkurētspēju ne tikai īstermiņā, bet arī ilgtermiņā.

Lai “ietaupītu” izmaksas, kas izriet no iekšējiem procesiem vai informācijas apmaiņas, vajadzīga zināma kompetence un pieredze, un tā mums ir. Svarīgi ir arī tas, ka pārmaiņu plānošanā un īstenošanā vienmēr iesaistām arī uzņēmuma īpašniekus un komandu. Tāpēc esam pārliecināti, ka mūsu pakalpojumu vērtība klientiem ir augsta.

Kā iespējams noteikt uzņēmuma vērtību? Vai uzņēmuma vērtība atšķiras tā pirkšanas, pārdošanas vai finansējuma piesaistes procesu kontekstā? Kāpēc tas tā ir?

Uzņēmuma vērtības noteikšanai ir vairākas metodes. Tomēr ikvienas metodes izmantošana un pieņēmumi atkarīgi no konkrēta investora veida.

Stratēģiski pircēji parasti ir ieinteresēti darījumos un domā par nākotnes ieguvumiem no uzņēmumu apvienošanas. Būtisks faktors viņiem ir uzņēmuma pārvaldības modelis. Stratēģiski pircēji parasti var samazināt vērtējumu uzņēmumam, kam nav neatkarīgas pārvaldes modeļa. Stratēģiskā investora svarīgākais solis, gatavojoties pārdošanai, ir izveidot kompetentu vadības komandu un uzskatāmi parādīt priekšrocības, kas radīsies, apvienojot uzņēmumus (piemēram, lētāki iepirkumi, efektīvāka izplatīšana vai zemākas administrācijas izmaksas).

Savukārt finanšu investori meklē uzņēmumus, kuru vērtību 3-5 gadu laikā var palielināt ar papildus finanšu ieguldījumu vai restruktūrizāciju, un kurus pēc tam var pārdot ar peļņu. Tādam pircējam neatkarīgs pārvaldības modelis nav tik svarīgs. Bieži vien finanšu investori pat dod priekšroku uzņēmumiem, kuru vadītāji ir arī līdzīpašnieki. Daudz svarīgāka viņiem ir caurspīdīga un laba finanšu uzskaites sistēma, kā arī biznesa iespējas, kas var paātrināt izaugsmi ar papildus kapitāla piesaisti – piemēram, jauna produkta attīstība, ienākšana jaunā tirgū vai konkurenta uzņēmuma iegāde.

Kā iespējams piesaistīt līdzekļus? Kādi ir galvenie finansu piesaistes veidi mūsdienu Latvijas biznesa kontekstā?

Līdzekļus attīstībai var piesaistīt no vairākiem avotiem – gan kapitāla, gan parāda kapitāla, gan „mezonīna kapitāla” formās. Katram finansējuma veidam ir daudzi instrumenti, kas atkarīgi no uzņēmuma attīstības cikla un finansējuma mērķa. Tā, piemēram, uzņēmuma dibināšanas posmā finansējums parasti ir kapitāls vai riska/ ”sēklas” kapitāls. Vēlāk izaugsmes stadijā uzņēmums var finansēties gan ar parāda kapitālu, gan „mezonīna kapitālu”. Ja runā par lieliem uzņēmumiem, tad viens no finansējuma veidiem var būt arī *IPO* – akciju piedāvājums publiskajā tirgū.

Latvijā vispopulārākais veids tomēr ir bankas finansējums. Pēc krīzes tas kļuvis pieejams tikai tiem uzņēmumiem, kas spēj nodrošināt pietiekamu naudas plūsmu un strādā rentabli. Tāpēc investoru piesaistes jautājums ir kļuvis aktuālāks.

Kādas tendences uzņēmumu apvienošanā, pārpirkšanā un finanšu piesaistē vērojamas Latvijā pēdējo desmit gadu laikā?

Pirmskrīzes āziotāžās laikā vairums investoru izvietoja līdzekļus gan uzņēmumos ar stipru tirgus pozīciju, gan arī riskantos projektos. Taču pēdējā laikā uzņēmumu pirkšanas un pārdošanas apjomi pasaulē turpina samazināties. 2012. gada pirmajā pusgadā *M&A* (*mergers and acquisitions*, kapitāldaļu pirkšanas un pārdošanas darījumu) apjomi bija par 22 % zemāki nekā gadu iepriekš. Ekonomikas krīze un finanšu tirgu nestabilitāte ietekmēja arī pircēju aktivitāti. Protams, *M&A* darījumi kā tādi notiek, jo uzņēmumi meklē darījumus, kas nodrošinātu izaugsmes mērķu sasniegšanu. Nesens pētījums, ko veica *Clifford Chance*, parādīja, ka vairāk nekā trešdaļa no uzņēmumiem plāno veikt *M&A* darījumus jau tuvākajā laikā. 56 % no tiem *M&A* darījumus tirgos ar ātru attīstību norāda kā savu stratēģiju, un tikai 22 % ir gatavi fokusēties uz saviem mājas tirgiem.

Tā kā Latvija ar savu krīzes pārvarēšanas un ekonomikas struktūras izmaiņu veiksmes stāstu atbilst šiem nosacījumiem, tā atkal ir kļuvusi par uzņēmumu pirkšanas mērķi gan fondiem, gan arī stratēģiskajiem investoriem no visas pasaules. Darījumu intensitāte Latvijā pamazām tuvojas pirmskrīzes līmenim. Tomēr potenciālo pircēju pieeja procesam ir būtiski mainījusies. Pircēji ir mācījušies no kļūdām un daudz lielāku uzmanību pievērš mērķa uzņēmuma problēmām. Tas nozīmē, ka īpašniekiem laikus jāsatavojas sava uzņēmuma pārdošanai un jāpievērš šim procesam lielāka uzmanība. **BP**

Krīzes *seismogrāfs*: kā izvairīties no finanšu riskiem ārzemju tirgos

“Mans pētījums būs visnozīmīgākais tiem, kam ir saistība ar finanšu politikas veidošanu – centrālajām bankām, finanšu ministrijām un lielām finanšu iestādēm,” – uzskata pētnieks Drors Kenets. “Mans darbs ir saistīts ar pasaules finanšu tirgu mijiedarbības rezultātu pētīšanu un analīzi. Mūsdienās izslēgt saistību ar citiem tirgiem ir praktiski neiespējami, tādēļ ir ļoti svarīgi saprast, pie kādām sekām var novest tā vai cita mijiedarbība. Ar laiku mainās gan paši tirgi, gan arī attiecības ar tiem, tāpēc nepieciešams pastāvīgs monitorings un analīze, kas palīdzēs nacionālajai ekonomikai un investīcijām ārzemju tirgos izvairīties no nevēlamām sekām.”



Drors Kenets (*Dror Kenett*)

Drors Kenets saņēmis zinātņu bakalauro, maģistra un doktora grādu fizikā Telavivas universitātes Fizikas un astronomijas skolā. Viņa akadēmisko interešu loks ir daudzveidīgs un ietver dažādas teorijas un zinātniskās pieejas – tiklu teoriju, nelineāro dinamiku, komplekso analīzi, laukrindu analīzes pielietojuma metodiku cilvēka galvas smadzeņu aktivitātes analīzei, kā arī ekonomiku un finanšu analīzes matemātiskās metodes. Pēdējo dažu gadu laikā Keneta galveno zinātnisko interesi izpelnījusies ekonofizika, tai skaitā pasaules finanšu tirgu mijiedarbības analīze.

Kopā ar akademiķu grupu Kenets ir izstrādājis metodi, kas pēta slēptās saistības starp finanšu tirgiem. Integrējot daļējās korelācijas koncepciju ar citām kvantitatīvajām metodēm, tādām kā dinamiskā analīze, Kenets piedāvāja paņēmieni, kas ļauj labāk saprast pasaules tirgū notiekošo.

- Pētījuma ietvaros mēs atklājām, ka starp tirgiem pastāv unikāls saistību tips, kura pamatā ir korelācija, - stāsta Kenets. – Mūsu izstrādātā metodoloģija ļauj noteikt ietekmes un atkarības pakāpi starp finanšu tirgiem dažādās valstīs. Iegūto informāciju var izmantot, lai prognozētu finanšu krīzes un pretotos tām.

Pēc pētnieka domām, pašlaik eksistējošās metodes, kuras nosaka un analizē kanālus, kas pārraida informāciju par iespējamo krīzi pasaules finanšu tirgū, ir neprecīzas un nopietni papildināmas.

- Mūsdienu tehnoloģijas, kas ļauj ļoti īsā laikā piekļūt tai vai citai informācijai, elektroniskā dokumentu apmaiņa, *online* tirdzniecība un iespēja ātri reaģēt uz finanšu ziņām ir spēcīgi ietekmējušas pasaules finanšu tirgu savstarpējo saistību un savstarpējo atkarību, - paskaidro Kenets. – Globālais finanšu tirgus ir kompleksa sistēma, kuras pētniecībā jāņem vērā investīciju uzvedības radīto strukturālo saistību īpatnības un arī tehnoloģiskās iespējas. Pēdējo gadu notikumi ekonomikā un pašreizējā pasaules ekonomikas realitāte liecina, ka starp mūsdienu analītiskajām metodēm un realitāti pastāv liela plaisa.

Fizikas pielietošana ekonomikas pētīšanā

Pētnieka piedāvātās kompleksās analīzes pamatā ir fizikas likumi. Kenets uzskata, ka fiziķi ir devuši būtisku ieguldījumu ekonomikas un finanšu sfēras attīstībā, un par to var pārliecināties rūpīgi izpētot šo zinātnes disciplīnu vēsturi.

- 1950. gados tika izstrādāta statistiskā fizika, kas piedāvāja milzuma daudz metožu, lai pētītu kompleksas sistēmas un mijiedarbību starp šo sistēmu komponentiem. Mūsdienās šādi analīzes paņēmieni kļūst vēl daudz nozīmīgāki, īpaši, ja ņem vērā to, ka tos var sasaitēt ar sociālā konteksta analīzi. Un sociālo datu apjoms, kas pieejams mūsdienās, ir visai liels, - stāsta Kenets. Daudzi sta-

tistiskās fizikas speciālisti tika iesaistīti komplekso ekonomisko sistēmu izstrādē. Šo sistēmu pamatā ir mijiedarbība starp *mikro* un *makro* un starp *makro* un *mikro*. Tā ir mijiedarbība starp sistēmas komponentiem, kas noved pie sistēmas īpatnību agregēšanās (apvienošanās), un tas savukārt ietekmē arī pašus sistēmas komponentus.

Šo *mikro-makro-mikro* mijiedarbības koncepciju Kenets izmantoja savā pētījumā, kura rezultāti aprakstīti publikācijā *Evolution of uniformity and volatility in the stressed global financial village* („Vienotības un volatilitātes attīstība stresa pārpilnajā globālajā finanšu ciematīnā”). Volatilitāte ir statistisks finanšu rādītājs, kas raksturo cenas izmaiņas, un tas ir svarīgs finanšu riska vadības rādītājs un jēdziens.

Pētījuma ietvaros Kenets pētīja saistības starp sešiem lielākajiem pasaules tirgiem ar likvidajiem aktīviem – ASV, Vāciju, Japānu, Ķīnu, Indiju un Lielbritāniju – laika periodā no 2000. gada jan-

zināma līdzība, bet Indija un Japāna tai pašā laikā var demonstrēt kā zināmu līdzību ar Rietumu tirgiem, tā arī volatilitāti. Šo divu tirgu attiecības ar pārējiem laika gaitā mainās. Ķīnas piemērs ir pavisam citāds. Ķīnas tirgum ir raksturīga būtiska segmentācija, kas ir pretrunā ar Ķīnas nozīmīgo lomu pasaules ekonomikā, īpaši ņemot vērā mūsdienās novērojamās milzīgās tirdzniecības plūsmas.”

Pēc Keneta domām, investīcijas tirgos, kuri attīstās, vēl negarantē, ka šie tirgi pilnībā integrēsies ar pārējiem. Investīciju fondiem un citiem institucionālajiem investoriem nepieciešami papildus finanšu avoti – valsts fondi vai depozitārās parādzīmes, kas ne vienmēr ir pieejamas tirgos, kuri attīstās. Katras valsts specifiskas radītie finanšu riski, nodokļu sistēma un striktie termiņi vēl vairāk samazina ārzemju investīciju plūsmu.

“Ķīnā nozīmīga ekonomikas daļa joprojām paliek valsts īpašumā,” - piezīmē Kenets. “Bez tam Ķīnas fondu tirgus ir diferencēts

Trim Rietumu tirgiem (ASV, Vācijai un Lielbritānijai) ir raksturīga zināma līdzība, bet Indija un Japāna tai pašā laikā var demonstrēt kā zināmu līdzību ar Rietumu tirgiem, tā arī volatilitāti. Ķīnas piemērs ir pavisam citāds. Ķīnas tirgum ir raksturīga būtiska segmentācija, kas ir pretrunā ar Ķīnas nozīmīgo lomu pasaules ekonomikā, īpaši ņemot vērā mūsdienās novērojamās milzīgās tirdzniecības plūsmas.

vāra līdz 2010. gada decembrim. Šis laika periods nebija izvēlēts nejauši.

“Lai fiksētu un analizētu izmaiņas dažādos tirgos, vajadzēja izvēlēties garu laika periodu, kurā būtu pietiekami daudz tirgojamo aktīvu,” - saka Kenets. “Radīt attiecīgu datu bāzi visām šīm sešām valstīm bija sarežģīti un prasīja ne mazumu pūļu, tāpēc pētījuma pirmajos etapos mēs nolēmām iztikt ar sešiem tirgiem. Agrāku laika periodu mēs nospriedām analizē neieklaut, jo atrast ticamas ziņas par situāciju tirgos līdz 2000. gadam ir visai sarežģīti.”

Pētījuma gaitā zinātnieki atklāja, ka attiecībās starp pasaules tirgiem pastāv ļoti daudz likumsakarību. Kamēr starp attīstītajiem Rietumu tirgiem (ASV, Lielbritāniju un Vāciju) ir spēcīga korelācija, šo tirgu saistība ar Austrumu tirgiem, kuri attīstās (Indija un Ķīna), ir mainīga un pakļaujas globālo finanšu notikumu ietekmei.

“Mēs nonācām pie rezultātiem, kas sniedz jaunu informāciju par likumsakarībām, kuras novērojamas pasaules ekonomikā,” - stāsta Kenets. “Mēs atklājām, ka trim Rietumu tirgiem ir raksturīga

pēc nacionālajām pazīmēm – ir tirgus ārzemju investoriem un ir tirgus vietējiem. Valdība joprojām būtiski ierobežo akciju pakešu skaitu, kas pieejams privātajiem un ārzemju investoriem. Šie ierobežojumi ārzemju investoriem kļūst par nopietnu šķērslu un beigu beigās noved pie tā, ka Ķīna *atdalās* no pārējiem tirgiem. Savukārt Japānas tirgum ir raksturīga identitātes maiņa, *pārslēdzoties* starp periodiem, kuros ir spēcīga korelācija ar Rietumu tirgiem, un periodiem, kad šis tirgus uzvedas tāpat kā Austrumu tirgi.” Lai labāk izprastu šādas tirgus *uzvedības* cēloņus, Kenets plāno nākotnē veikt rūpīgāku Japānas ekonomikas īpatnību analīzi.

„Draudzēties” ar valstīm vajag uzmanīgi

Kenets uzskata, ka sadarbība starp valstīm ar analoģisku vai līdzīgu tirgus specifiku var novest kā pie stabilitātes, tā arī pie finanšu krīzes. Pēc Keneta domām, uzskatāms *aizlaistu* starpvalstu attiecību piemērs ir ekonomisko sakaru realitāte starp Vāciju un Grieķiju, kas kļuvušas tik problemātiskas, ka Vācija ir spiesta palīdzēt



Grieķijai, lai aizsargātu pati savu ekonomiku.

“Eiropas Savienība ir piemērs tam, ka sakari un attiecības starp dažādām valstīm var kļūt ārkārtīgi bīstamas, uz ko norāda arī pašreizējā eirozonas parādu krīze,” - saka Kenets. “Būvēt stabilas attiecības starp valstīm ir svarīgi, taču ne mazāk svarīgi ir šīs attiecības pastāvīgi analizēt un pētīt, lai tās nenovestu pie nevēlamām sekām.”

Tādā veidā pētījuma galvenais mērķis ir slēpto saistību atklāšana starp finanšu tirgiem, kā arī šo saistību monitoringa, analīzes un vadības instrumentu noteikšana. Pēc Keneta domām, pētījums vislabāk noderēs iestādēm, kam ir sakars ar finanšu politikas veidošanu – centrālajām bankām, finanšu ministrijām un lielām finanšu iestādēm, tai skaitā Latvijā.

“Iekļaujot Latviju analizējamu valstu sarakstā, var noteikt gan to, kādas ir īpatnības Latvijas saistībai ar citiem tirgiem, gan arī savstarpējās ietekmes pakāpi. Vēl vairāk – var noteikt, kā izmaiņas korelācijā starp citiem tirgiem ietekmēs Latvijas korelāciju ar tiem. Cieša mijiedarbība ar citiem tirgiem ir kā runga ar diviem galiem. Ja valsts ir piesaistīta ekonomikai, kas strauji grimst, tad valsts kustēsies tai pašā virzienā. Un otrādi – cieši sakari ar augošu ekonomiku var paātrināt ekonomikas izaugsmi arī jūsu valstī. Attiecības starp tirgiem pastāvīgi mainās. Regulārs ekonomisko sakaru monitorings palīdzēs politiķiem un finanšu iestādēm veidot stabilu stratēģiju un ekonomisko attiecību programmu, kā

arī mīkstināt sekas finanšu riskiem ārzemju tirgos,” - ir pārliecināts Kenets.

Finanšu krīzes seismogrāfs

Pašlaik Drors Kenets ir zinātniskais līdzstrādnieks profesora Jūdžina Stenilja grupā Bostonas universitātes Fizikas departamenta Polimēru pētniecības centrā. Profesors Stenlijs ir pazīstams kā ekonofizikas pionieris, bet viņa pētniecības grupa ir populāra ar daudzajiem sasniegumiem ekonofizikas sfērā un tās pielietojumu finanšu pētniecībā.

Keneta pētījums izraisīja interesi vairāku valstu finanšu iestāžu vidū. Pētnieks aktīvi sadarbojas ar Izraēlas Centrālo banku, konsultē dažus privātos uzņēmumus Eiropas valstīs un sniedz konsultācijas finanšu iestādēm ASV. Bet Drors Kenets nedomā apstāties pie sasniegtā. Nākotnē viņš plāno izstrādāt vēl detalizētāku metodi, kā analizēt tirgus attiecības.

“Mēs vēlamies integrēt izstrādāto metodiku ar vēl dažām citām teorijām un zinātniskajām pieejām, lai izpētītu saistību starp lielu finanšu tirgu skaitu un dažādām aktīvu klasēm dažādu laika periodu garumā,” - saka Kenets.

Tādā veidā pasaules ekonomika tiks pie jauna instrumenta – finanšu krīzes *seismogrāfa*, ar kura palīdzību valstis un investori varēs prognozēt finanšu riskus ārzemju tirgos un laikus tos novērst. **BP**

maksāt ar laiku

“Mēs nekaļam utopiskus plānus par to, ka *Laika banka* kādreiz aizvietos naudas apgrozības sistēmu,” – stāsta pirmās *Laika bankas* Latvijā administrators Nikolajs Meščenkovs. “Mēs *Laika banku* uzskatām par cilvēku pašorganizēšanās un tuvināšanās formu un veidu, kā uzkrāt sociālo kapitālu. *Laika banka* nenodrošina saviem dalībniekiem tūlītēju piekļuvi dārgām lietām vai ekskluzīviem pakalpojumiem, taču ļauj novērtēt dažādus dzīves aspektus nevis caur naudas prizmu, bet caur cilvēku īpašību prizmu, tādu kā atsaucība, labestība, altruisms un savstarpējā palīdzība.”



Nikolajs Meščenkovs

Kāds ir *Laika bankas* darbības princips?

Laika bankas idejas pamatā ir vienkāršs princips – palīdzi kādam, un kāds palīdzēs tev. Tās nav tikai abstraktas rūpju un līdzdalības izpausmes, bet gan pilnīgi konkrētas darbības – datora salabošana, palīdzība pārvācoties, svešvalodas apguve. Taču, atšķirībā no ierastām tirgus sistēmām, *Laika bankā* par palīdzību norēķinās nevis ar naudu, bet ar laiku.

Brīvprātīgi tērējot savu laiku un spējas tam, lai kādam palīdzētu, jūs pretī saņemat laika vienības – *cilvēkstundas*, kuras pēc tam var tērēt pakalpojumiem, ko sniedz citi bankas dalībnieki. Piemēram, patērējot divas stundas pusmūža kaimiņienes mājas uzkopšanai, jūs papildināt savu kontu *Laika bankā* par divām cilvēkstundām, ar kurām turpmāk varēsiet rīkoties pēc saviem ieskatiem – pārskaitīt uz labdarības organizācijas kontu vai doties uz balera nodarbībām.

Kā nopelnīt laiku?

Reģistrējoties *Laika bankā*, cilvēki iesniedz sarakstu, ar ko viņi gatavi dalīties, vai tie būtu pakalpojumi vai preces, kā arī uzskaita lietas un pakalpojumus, kuras vajadzīgas pašiem. Katrai pozīcijai dalībnieki nosaka vērtību cilvēkstundās. *Laika bankas* mājaslapā internetā ir pieejams visu pakalpojumu un preču saraksts, un dalībnieki paši var patstāvīgi sazināties ar tiem, kas šos pakalpojumus sniedz vai kuriem tie ir nepieciešami, un sarunāt darījumu. Cilvēkstundu savstarpējie norēķini tiek īstenoti ar operatora palīdzību, kurš ir arī visu *Laika bankas* kontu moderators.

Cilvēki, kuri neizmanto datoru vai internetu, var sazināties ar *Laika banku* pa telefonu. Mūsu operators atvērs jums kontu *Laika bankā*. Katru reizi, nopelnot noteiktu cilvēkstundu skaitu, jums tikai jāsazinās ar operatoru, lai viņš tās ieskaitītu jūsu kontā. Operators tāpat var pastāstīt, kādus pakalpojumus piedāvā citi

Laika bankas dalībnieki un nopublicēt jūsu sludinājumu.

Nopelnīt cilvēkstundas ir ļoti vienkārši – jūs piedāvājat *Laika bankai* savu pakalpojumu un nosakāt tam cenu, bet citi projekta dalībnieki šo pakalpojumu no jums pērk. Ir divi paņēmieni vai sistēmas, kas ļauj noteikt piedāvājamā pakalpojuma vērtību. Ja runājam par fizisku darbu, kas neprasa speciālu izglītību vai zināšanas, tad to aprēķina, izejot no fiziski patērētā laika. Piemēram, ja jūs uzskatāt, ka varēsiet piesist plauktu pie sienas stundas laikā, tad, piedāvājot attiecīgo pakalpojumu, jūs norādīsiet tā vērtību – 1 *man-hour* (cilvēkstunda). Tāds pats princips darbojas arī gadījumā, kad jūs meklējat kādu, kas palīdzētu jums ar plaukta pielikšanu – ja jūs uzskatāt, ka šo darbu var paveikt stundas laikā, jūs atzīmēsiet atbilstošā ailē, ka samaksāsi vienu cilvēkstundu. Otro pakalpojuma vērtības noteikšanas veidu var izmantot tajā gadījumā, ja runājam par specializētu darbu, kas prasa īpašas iemaņas un zināšanas. Pieņemsim, jums nepieciešams instalēt programmatūru datorā. Fiziski to var paveikt stundas laikā. Bet, tā kā šo darbu var paveikt tikai cilvēks, kuram piemīt speciālas zināšanas, tad vērtību nosaka, ņemot vērā tirgu – ja tirgū speciālisti jums piedāvā uzstādīt *Windows* par 10 latiem, tad, izvietojot sludinājumu *Laika bankas* vietnē, jūs norādīsiet šī pakalpojuma vērtību kā 10 cilvēkstundas. Vienkāršāk sakot, novērtējot specializētu darbu, mēs aizvietojam tirgus latus ar laika cilvēkstundām. *Laika bankas* koncepcijā pastāv arī citas vērtības noteikšanas sistēmas. Piemēram, Japānā ņem vērā arī to, cik morāli smags ir viens vai otrs darbs. Kopjot smagi slimus cilvēkus, jūs saņemat papildus cilvēkstundas par psiholoģisko izturību.

Vai *Laika bankas* darbojas arī citās valstīs?

Šodien *Laika banka* pastāv vairāk nekā 35 pasaules valstīs – Anglijā, Itālijā, Austrālijā, Kanādā, Japānā un Krievijā, bet no 2011.

gada - arī Latvijā. Brīvprātīgo *Laika banku* ideja radās ASV 1980. gados, tās autors bija pazīstamais amerikāņu jurists un sabiedriskais darbinieks Edgars Kāns.

Laika banka parasti balstās uz pieciem pamatprincipiem:

- visiem cilvēkiem piemīt vērtīgas spējas;
- ir darbs, kura vērtību nevar noteikt naudas izteiksmē;
- abpusēja palīdzība ir efektīvāka;
- sociālai mijiedarbībai ir lielāka nozīme;
- visi cilvēki ir pelnījuši cieņu.

Par šādu banku pirmoreiz uzzināju divus gadus atpakaļ, kad noskatījos reportāžu par Krievijas *Laika banku*. Man gribējās, lai kaut kas līdzīgs rastos arī Latvijā. Nolēmu izveidot sabiedrisku organizāciju *4p.lv*, kuras darbība būtu orientēta uz palīdzību, dažādiem sociāliem un labdarības projektiem, kā arī *Laika bankas* projekta atbalstīšanai Latvijā. Nestabilas ekonomiskās sistēmas apstākļos cilvēki bieži vien zaudē ticību naudai – cenas aug, valūtu kursi mainās... Ar *Laika bankas* starpniecību mēs veidojam telpu, kurā cilvēki var sastapties viens ar otru, sadarboties, dalīties ar savām spējām un zināšanām un apmaiņā saņemt citu cilvēku prasmi, turklāt neizmantojot naudu. Ar *Laika bankas* starpniecību mēs ne tikai ieviešam jaunu valūtu, kas balstīta uz laiku. Mēs veidojam telpu ar alternatīvu vērtību sistēmu, kas ir pretēja tai, kuru diktē tirgus likumi.

Cik gan bieži cilvēki dzīvo vienā mājā un pat nezina, kas dzīvo blakus! Ja dzīvoklī gadījusies ķibe, piemēram, tek virtuves krāns, ko mēs darām? Steidzamies uz firmu, kas sniedz remonta pakalpojumus, vai arī lūdzam palīdzību privātam meistaram. Taču ir iespējams, ka tieši mūsu kaimiņš arī ir tas meistars, kurš jums tik ļoti vajadzīgs. Dzīve pilsētā bieži ir bezpersoniska un attiecības balstās uz naudu. Esam pieraduši par visu maksāt un bieži vien samulstam, ja kāds sniedz kādu pakalpojumu bez maksas. *Laika bankā* par pamatu pirmām kārtām kalpo attiecības starp cilvēkiem. Par sniegto palīdzību jūs arī maksājat ar palīdzību.

Vai *Laika banku* nevaram uzskatīt par barteru?

Laika banka nav tikai vienkārši preču un pakalpojumu apmaiņas sistēma. Mijiedarbojoties, savstarpēji palīdzot, regulāri satiekoties un kopīgi piedaloties sociālos un labdarības projektos, kontakts starp *Laika bankas* dalībniekiem nostiprinās. Ikviens cilvēks kļūst par aktīvu *Laika bankas* sabiedrības dalībnieku, jo ikviens no mums var padalīties ar savām prasmēm, zināšanām un laiku. *Laika banka* vērsta uz kopienas (*community*) izveidošanu, kuras ietvaros cilvēki dalās ar savu laiku un talantiem pašā efektīvākajā formā. Ikvienam no mums ir svarīga pašrealizācija – iespēja darīt to, kas izdodas vislabāk un sniedz labumu cilvēkiem. *Laika banka* sniedz saviem dalībniekiem tieši tādu iespēju.

Laika banka ir stabila tirgus sistēma, kas finanšu krīzes laikā kļūst aizvien aktuālāka un pieprasītāka. Ja cilvēkam nav naudas, taču ir laiks, viņš var iegūt pieeju nepieciešamiem pakalpojumiem caur *Laika banku*. Vienkārša tirgus sistēma to nepieļautu. Mēs veidojam daudz draudzīgāku, atklātāku un taisnīgāku telpu patēriņam, piedāvājumam un saskarsmei. Ar *Laika bankas* starpniecību cenšamies «atmodināt» cilvēkos tās īpašības, kas piemīt vienotas sabiedrības dalībniekiem – savstarpējo palīdzību, sociālo un kolektīvo atbildību. *Laika banka* ir iespēja sevi sajūst kā daļu no kaut kā vienota un iepazīties ar daudziem interesantiem cilvēkiem.

Kādi ir nosacījumi, lai kļūtu par *Laika bankas* dalībnieku?

Kļūt par *Laika bankas* dalībnieku var jebkurš cilvēks vai organizācija, tai skaitā komerciāla. Komerciālai struktūrai arī var būt interesanti piedalīties *Laika bankā*. Piemēram, mums ir izveidojusies laba sadarbība ar bērnodārzu *Saules zaķītis*. Tur mēs izstrādājam sadarbības modeli ar biznesa struktūrām. *Saules zaķītis* ļauj vecākiem atstāt bērnus dārziņā ne tikai par naudu, bet arī par laiku. Bērnodārza vadībai ir interesanti pamēģināt kaut ko jaunu, bet vecākiem radusies iespēja ar *Laika banku* nopelnītās cilvēkstundas patērēt, lai pa dienu atstātu savu bērnu bērnodārzā. Viņi netērē naudu, turklāt saņem pakalpojumu, kas ir tik ļoti nepieciešams.

Piedalīšanās *Laika bankā* var veicināt uzņēmuma atpazīstamību un pozitīvo tēlu. Vairumam uzņēmumu ir iespēja prezentācijas ietvaros reklamēt savas preces vai pakalpojumus bez maksas. Ja jūs vadāt stomatoloģisko klīniku, jūs varat pierēģistrēties kā *Laika bankas* korporatīvais dalībnieks un ievietot sludinājumu par to, ka pārdodat, piemēram, zobu higiēnas procedūru par 30 cilvēkstundām. Cits *Laika bankas* dalībnieks, kura kontā ir 30 stundas, nopirks jūsu pakalpojumu, atnāks uz klīniku, pateiks, ka ir no *Laika bankas* un, nesamaksājot ne santīmu, veiks procedūru. Gadījumā, ja viņš kā klients būs apmierināts ar pakalpojumu, tad nākamajā reizē, kad viņam pēkšņi iesāpēsies zobs, viņš vairs nekrās cilvēkstundas, bet paņems naudu un dosies uz klīniku. Uz kādu? Visticamāk uz to, kurā viņš jau bija un kur viņam patika!

Piedalīšanās *Laika bankas* projektā var pozitīvi atsaukties arī uz uzņēmuma iekšējo komunikāciju. Piemēram, es strādāju uzņēmumā *Balticom* – tā ir firma, kas sniedz interneta pakalpojumus. *Balticom* atbalsta tādas *Laika bankas* labdarības pasākumus kā braucienus uz bērnu namiem un bērnu ekskursijas uzņēmumā, lai vairāk uzzinātu par profesijām, kas saistītas ar informācijas tehnoloģiju nozari. Man ir patīkami strādāt uzņēmumā, kas rūpējas ne tikai par savu peļņu, bet arī sniedz ieguldījumu dzīves sociālajā sfērā. Bez savām primārajām precēm un pakalpojumiem uzņēmums veido pievienoto vērtību savam biznesam un videi, kurā mēs visi dzīvojam. Tā ir kā kvalitātes zīme, kas liecina par to, ka uzņēmumā strādā cilvēki, kuri vēlas sniegt ieguldījumu attiecībās starp cilvēkiem un ieguldījumu sabiedrībā. Tas kalpo kā papildus motivācija man un citiem darbiniekiem.

Jo vairāk cilvēku darbosies *Laika bankā*, jo vieglāk būs piesaistīt dalībai dažādas komerciālās un valsts struktūras un jo ekskluzīvākas iespējas radīsies cilvēkiem, kas piedalās projektā. Iedomājieties, ka jūs varat pusdienot restorānā, aiziet uz fitnesa klubu vai dziedāšanas nodarbībām, par to samaksājot ar savu *laiku*!

Kā tiek organizēta *Laika banka*?

Laika bankas attīstība vietējā līmenī daudzējādā ziņā ir atkarīga no tā, cik lielā mērā tā ir pielāgota vietējo iedzīvotāju vajadzībām. Būdam projektā koordinators, es kārtoju visu dalībnieku datu bāzi, apskatu aktuālākos pieprasījumus un cenšos piesaistīt dalībai cilvēkus, kuri spējīgi šos pieprasījumus izpildīt.

Pirms pierēģistrēt jaunus dalībniekus, mēs veicam ar viņiem nelielas telefoniskas pārrunas un jautājam par viņu motivāciju. Cenšamies izdarīt visu iespējamo, lai *Laika bankas* tikls būtu drošs un uzticams. Es nesaku, ka mūs nevar piemānīt. Taču parasti cilvēkus, kuri vēlas ātri un bez maksas saņemt kādus pa-

kalpojumus, aptur tas, ka sākumā cilvēkstundas ir jānopelna un tikai pēc tam tās var tērēt.

Bez telefona intervijām *Laika banka* piedāvā saviem dalībniekiem tādu pakalpojumu kā «Pavadišana». Iedomājieties, ka esat pierēģistrējies *Laika bankā* un norādījis, ka jums nepieciešams palīdzēt ar remontu. Jums zvina cilvēks un saka, ka ir gatavs atnākt un izdarīt visu, kas nepieciešams. Taču jūs dzīvojat viena, bet šis cilvēks var ierasties tikai vēl vakarā. Nav brīnums, ka jums kļūs baiši! Tāpēc mēs piedāvājam saviem dalībniekiem tādu iespēju kā «Pakalpojuma pavadišana». Mūsu *Laika bankas* operators atbrauks kopā ar meistaru, kontrolēs pakalpojuma izpildīšanu un būs kopā ar jums līdz meistara aiziešanai.

Laika bankas mājaslapā darbojas reitinga sistēma – izmantojot pakalpojumu, jūs varat novērtēt cilvēku, kas sniedzis pakalpojumu, pēc skalas no 1 līdz 5 ballu vērtībā. Reitingš palīdz izvēlēties vajadzīgo cilvēku. Parasti vietnēs, kurās izvieto sludinājumus, jūs redzat tikai pakalpojuma cenu un firmas vai cilvēka kontaktus. Jūs nezināt, vai šis cilvēks strādā labi vai slikti. Protams, jūs varat pajautāt paziņām vai pameklēt atsauksmes Internetā, tomēr tās ne vienmēr var atrast. *Laika bankas* vietnē dalībnieki novērtē viens otru, izliek balles un raksta atsauksmes, tādā veidā radot drošu informācijas bāzi. Tas līdzinās portāla *Ebay.com* sistēmai. Jūs varat nepazīt pārdevēju, taču jūs redzat, cik pozitīvu un negatīvu atsauksmju par viņu atstāts, un izdarīt secinājumus.

Starp citām iespējām, ko piedāvā *Laika banka*, ir dažādi statusi, kuras var iegūt tās dalībnieki. Ja jūs esat cilvēks ar ierobežotām spējām vai ciešat no slimības, kas jums neļauj piedalīties *Laika bankā*, piedāvājat savu palīdzību citiem, mēs jūs pārcelsim statusā «Privilēģēts dalībnieks». Tas nozīmē, ka jūs varēsiet lūgt palīdzību, taču apmaiņā jums nevajadzēs to sniegt. Katru «Privilēģētā dalībnieka» statusa piešķiršanas gadījumu mēs izskatām individuāli.

Tomēr, lai *Laika banka* funkcionētu, tās administrēšanai arī ir nepieciešami līdzekļi?

Viens no galvenajiem darbiniekiem *Laika bankā* ir operators, kurš atbild par jaunu lietotāju reģistrāciju un sakariem starp projekta dalībniekiem. Saņemot pieprasījumu par brīvprātīgo palīdzību no viena dalībnieka, operators atrod citu dalībnieku, kas gatavs sniegt nepieciešamo palīdzību un darbojas kā starpnieks starp viņiem. Neskatoties uz to, ka *Laika bankas* interneta vietnē var pierēģistrēties patstāvīgi un turpat atrast arī informāciju par piedāvājamo un nepieciešamo palīdzību, operators vienalga ir nozīmīgs starpnieks starp dalībniekiem, jo tieši viņš ieskaita vai atskaita cilvēkstundas no *Laika bankas* klientu kontiem.

Latvijas *Laika bankai* ir trīs operatori, un par savu darbu viņi saņem cilvēkstundas no pašas *Laika bankas*. Kur banka ņem līdzekļus? *Laika bankā* darbojas īpaša labdarības sistēma, kas ļauj projektam papildināt savu kapitālu. Pirmkārt, katrs dalībnieks var ziedot savas cilvēkstundas tieši bankai. Otrkārt, katrs darījums tiek aplūkots ar 10 % nodokli, kuru operators pārskaita uz jūsu labdarības fonda kontu. Laiku, kas pārskaitīts šim fondam, jums ir tiesības tērēt tikai labdarībai – palīdzībai sabiedriskām organizācijām vai sociāliem projektiem, kuru saraksts publicēts *Laika bankas* vietnē, sadaļā «Man nepieciešama palīdzība». Projektu sarakstā ir arī pati *Laika banka*, tāpēc naudu no labdarības fonda konta jūs varat pārskaitīt arī tai.

Kā jau teicu, mēs sadarbojamies ar dažādām organizācijām un projektiem, piemēram, *Tauriņa efekts*, *Save the Future* (*Saglabā nākotni*), *Motus Vita*. Cilvēkstundas, kas uzkrājušās labdarības fonda kontā, es nereti pārsūtu palīdzībai šīm organizācijām. Piemēram, *Motus Vita* ir sabiedriska organizācija, kas atbalsta cilvēkus ar nervu un muskuļu slimībām un viņu ģimenes. Viņiem periodiski ir nepieciešama dažādu tekstu tulkošana uz krievu un latviešu valodu, jo bieži vien informācija par kaut kādām nervu un muskuļu slimībām ir pieejama tikai angļu valodā. *Laika bankas* dalībnieku vidū ir tulki, tāpēc es pārskaitu cilvēkstundas no labdarības fonda tiem tulkiem, kuri pēc tam tulko tekstus organizācijai.

Tātad tā ir nevis ekonomiskās sistēmas alternatīva, bet gan tās papildinājums?

Nepieciešams atzīmēt, ka *Laika banka* organizē ne tikai labprātīgu palīdzību starp cilvēkiem. Tā rīko arī tikšanos un kopīgus pasākumus brīvprātīgajiem, kuros var piedalīties gan *Laika bankas* dalībnieki, gan ikviens cilvēks, kas vēlas vairāk uzzināt par šo projektu. *Laika banka* apvieno daudzus interesantus un labus cilvēkus, kuri vēlas palīdzēt cits citam un tādā veidā padarīt labāku mūsu apkārtējo sociālo vidi. Mēs necenšamies ar *Laika bankas* starpniecību uzspiest kaut kādu īpašu dzīves filozofiju vai uzskatus. Mēs vienkārši cenšamies apvienot cilvēkus, kuri dzīvo blakus, vienā pilsētā un vienā valstī, un sniegt viņiem iespēju realizēt sevi, palīdzot citiem. Mūsdienās attiecības starp cilvēkiem ir pārāk piesaistītas naudai – reti kurš palīdzēs ar profesionālu padomu vai konsultāciju bez maksas. Pat lūdzot palīdzību draugiem vai paziņām, mēs nereti viņus atalgojam finansiāli. *Laika bankā* darbojas alternatīvas tirgus attiecības. Pat ja cilvēkam nav pietiekamu finanšu resursu, viņš tomēr var saņemt kvalificēta speciālista palīdzību tikai tāpēc, ka pats ir kādam palīdzējis un nopelnījis cilvēkstundas.

Laika banka nevarēs pilnībā aizvietot pastāvošo ekonomisko sistēmu, tomēr var kļūt par lielisku papildinošo elementu. Man ir pastāvīga darbavieta, arī daudzi *Laika bankas* dalībnieki strādā kaut kur citur, tomēr ne visiem izdodas realizēt sevi un savu potenciālu ieņemamā amata ietvaros. *Laika banka* ir lielisks instruments, kas palīdz cilvēkiem pārliecināties, ka viņu zināšanas un prasmes kādam ir vajadzīgas. Atšķirībā no tirgus ekonomikas, kas padara mazvērtīgākas tās īpašības un spējas, kas padara mūs par cilvēkiem – atsaucību, rūpes vienam par otru, sadarbību, mijiedarbību – *Laika banka*, gluži otrādi, galvenokārt novērtē tieši šīs īpašības.

Piedaloties projektā, cilvēks saprot, ka tikai no viņa paša pūliņiem ir atkarīgs tas, kāda būs apkārtējā pasaule un kādi būs cilvēki. Piedalīšanās *Laika bankā* ir kā savdabīga atšķirības zīme, kas liecina par to, ka jūs esat spējīgs palīdzēt un saņemt palīdzību bez naudas un ka jūs vēlaties padarīt labākas attiecības starp cilvēkiem. Protams, vienkāršāk un vieglāk ir sēdēt mājās un sūdzēties par pastāvošajiem apstākļiem. Tomēr, ja jūs esat cilvēks ar aktīvu dzīves pozīciju, atvērts visam jaunajam un ar vēlmi uzlabot savas dzīves kvalitāti caur saskarsmi, brīvprātīgu palīdzības sniegšanu un saņemšanu, tad *Laika banka* var kļūt par lielisku veidu, kā to izdarīt. **BP**

dēļ naudas nezaudēt dvēseli

Nauda gliemežvāku, pērlišu, vaļu zobu, tabakas, maizes, akmens disku, garšvielu, lopu, cigarešu, zelta stieņu, papīra banknošu, monētu vai citādā izskatā sākotnēji bijusi domāta tikai kā līdzeklis preču un pakalpojumu iegādei. Taču naudas simbols vienmēr ir bijis saistīts arī ar varu un iespējām, ko tā cilvēkam paver. Ja pie naudas tiek kāds, kurš nav iepazinis un pārvarējis savas dvēseles tumšākās puses, tad nauda pārņem dvēseli savā varā un kļūst par narkotiku, no kuras atkarīga cilvēka laime un prieks. Šāda narkotiska atkarība no naudas parada cilvēku aklu un viņš pat nemana, ka vairs nerada, bet gan taisa naudu, un ka šī nauda pamazām iztukšo viņa maciņu, padara dvēseli nabagāku un notrulina prātu. Un nebeidzamais „žurku skrējiens” pēc naudas ir sācies.

Par naudu īpaši daudz runā ekonomisko pārmaiņu un krīzes laikā, un „liesajos gados” to cenšas ietaupīt gan lielākā daļa cilvēku, gan arī valsts. Taču, ja nauda kļūst par visa mērāuklu un dažādās nodokļu optimizācijas shēmās lielākas peļņas vārdā tiek samazinātas jau tā iztikas minimuma līmenī esošās algas, bet cilvēki tiek padarīti par vergiem, kam vispār jābūt pateicīgiem darba devējam par darbu bez izaugsmes iespējām, tad ilgtermiņā sarūk ne tikai cilvēku, bet arī uzņēmumu radīto preču vērtība un ienākumi. Ja valstsvīri aizmirst, ka valsti veido dzīvi cilvēki un viņu iespējas realizēt savus talantus un sapņus, bet valstiskus lēmumus pamato tikai ar nepieciešamību atdot vai aizņemties naudu, izpildīt budžetu, ievērot finanšu kritērijus un tā tālāk, tad vērtību zaudē arī valsts. Kad „zelta rubuļi” sāk valdīt pār pasauli, nauda tiek iecelta Dieva kārtā un tiek aizmirsts, ka nauda ir tikai maksāšanas līdzeklis, kam jādod iespēja cilvēkam realizēt savus talantus un sapņus. Rezultātā neiegūst ne cilvēks, ne valsts, jo visi ir neapmierināti un nikni par to, ka naudas nav, bet priecājas tikai tad, kad nauda ir – tāpat kā narkomāni, kad saņemta „kārtējā deva”. Bez dvēseles un prāta ar „kārtējo devu” vien problēmas atrisināt nevar, un nevar arī iegūt bagātību.

Alkatība baro dvēseļu vācēju

Dr. phil. Tomass Dž. Stenlijs savā grāmatā „Miljonāra prāts” norāda, ka cilvēkiem, kurus pakļāvisi alkatība (skopuļiem, kas naudas dēļ krāpj pat savus dzīvesbiedrus un bērnus) un kuriem nauda ir viņu Dievs, nav miljonāra prāta – un tāpat nav arī patiesas bagātības. Savukārt, atsaucoties uz kādu miljonāru, ko nav pakļāvisi alkatība, T. Dž. Stenlijs uzsver, ka dēliem un meitām jānāca, ka nauda nav Dievs un ka nauda ir jākontrolē, nevis jāļauj, lai tā kontrolē jūs.

Par alkatību, kas kontrolē cilvēku prātus un nogalina dvēseles, stāsta Mārgareta Silfa savā grāmatā „Iedvesmas tavai dvēselei”. Grāmatā esošajos tā dēvētajos gudrības stāstos apkopoti dažādu pasaules tautu ticējumi un pasakas. Tur atstāstīta arī armēņu tautas pasaka „Dvēseļu vācējs”. Trīs māsas kādu dienu, rokot dārzu, atrada lielu lādi, pilnu ar zeltu. Māsas bailēs sāka kļūgt, ka atrastais zelts ir dvēseļu vācējs, kas atnesis nelaيمي un postu un. Māsu satrauktos kliegzienus izdzirdēja četri kaimiņu vīri. Viņi pie sevis pasmējās par māsu vientiesību un apsoliāja, ka pēc pāris stundām palīdzēs māsām tikt vaļā no dvēseļu vācēja. Kamēr māsas uz brīdi aizgāja uz pilsētu, kaimiņi sāka kalt plānus, kā

sadalīt zeltu. Vīri nolēma, ka divi no viņiem dosies uz pilsētu un atnesīs ko ēdamu. Tie, kuri palika, lai izraktu ar zeltu pilno lādi, nolēma nogalināt tos, kuri devās uz pilsētu, un bagātību sadalīt savā starpā. Arī tie, kuri devās uz pilsētu pēc ēdiena, negribēja dalīties bagātībā un nolēma noindēt sāncenšus. Zelta varas apreibinātie vīri savas ieceres arī īstenoja. Tiklīdz tie, kuri bija aizgājuši pēc ēdiena, atgriezās, zelta lādes racēji viņus nogalināja. Savukārt lādes racējus nogalināja saindētais ēdiens. Atnākušas mājās, māsas atrada izrakto zelta lādi un četrus mirušos kaimiņus. „Mēs viņus brīdinājām par dvēseļu vācēju, taču viņi nenoticēja,” noteica māsas un uz visiem laikiem pameta mājas un lādi ar zeltu, jo postu un nelaيمي savā dzīvē nevēlējās. Taču vai tiešām māsām, kuras nebija alkatīgas, bija jāatsakās no zelta lādes, lai dzīvotu pārticīgi un laimīgi?

Kā asināt prātu un izrauties no „žurku skrējiena”

Tie, kuriem izdevies kļūt turīgiem, nezaudējot dvēseli, nebūt nemudina citus pamest lādi ar zeltu. Viņi iesaka asināt prātu, kā atrasto vai nopelnīto zeltu izmantot gan savā, gan citu labā. Arī tāpēc, lai izrautos no „žurku skrējiena”, kurā tiek ierauts ikviens cilvēks, kad viņa vajadzības pēc naudas aug, bet reizē aug arī nepieciešamība strādāt arvien centīgāk, lai izvirzītos darbā un saņemtu lielāku algu. Taču vienlaikus arvien pieaug arī nodokļi, aizņēmumi, no tiem izrietošie parādi un izdevumi. Tas viss kopā liek cilvēkam pelnīt arvien vairāk un tērēt arvien vairāk, tādējādi visu atlikušo darba mūžu riņķojot „žurku skrējienā”.

Roberts T. Kijosaki un Šarona L. Lektere savā grāmatā „Bagātais tētis, nabagais tētis. Ko saviem bērniem par naudu māca bagātie un nemāca nabagie” skaidro, ka nauda nebūt nav visa ļaunuma sakne. Tieši otrādi – visas nelaimes rada naudas trūkums. Kamēr nabagais tētis teica „es to nevaru atļauties,” bagātais tētis meklēja iespējas, kā varētu atļauties to, kas vajadzīgs.

Grāmatas autori uzsver, ka prāts ir jāvingrina. Nabadzīgais tētis, runājot par naudu, iemidzināja savu prātu, bet bagātais tētis – asināja. Ar laiku viens tētis ieguva arvien lielāku finansiālo neatkarību, bet otrs kļuva arvien atkarīgāks no darba devēja. „Fiziskā ziņā to var salīdzināt ar diviem cilvēkiem, no kuriem viens regulāri vingrinās sporta zālē un nostiprina savu veselību, bet



otrs sēž uz dīvāna, skatās televīziju un kļūst arvien nevarīgāks. Tāpat kā fiziskais treniņš palielina iespējas būt veselam, prāta piepūle palielina iespējas kļūt bagātam. Slinkums nāk par sliktu gan veselībai, gan pārticībai,” saka autori.

Tiem, kuri vēlas paši veidot savu nākotni un izrauties no „žurku skrējiena”, bagātā tēta draugi iesaka izmantot grāmatvedības prasmes un zināšanas par konkrēto biznesa jomu. Jāpārvar arī iemesli, kas traucē izrauties no „žurku skrējiena” un iegūt aktīvus, lai dzīvotu tā, kā vēlas – proti, bailes zaudēt naudu, bailes uzņemties risku, neticība savām spējām, šaubas, slinkums, pārāk liela aizņemtība, kas traucē rūpēties par savu pārticību, slikti ieradumi, augstprātība un zināšanu trūkums.

„Bailes zaudēt naudu ir reālas, un tās pazīst ikviens. Pat bagātie. Taču galvenais ir tas, vai jūs spējat tās pārvarēt, protat sadzīvot ar zaudējumu vai tikt galā ar neveiksmi. Tas attiecas ne tikai uz naudu, bet arī uz jebkuru dzīves aspektu. Bagātais no trūcīgā atšķiras tieši ar attieksmi pret bailēm,” uzsver grāmatas autori. Vienlaikus bagātā tēta draugi norāda, ka Dieva dotās spējas var attīstīt tikai cilvēks pats. Lai to izdarītu, vajadzīgs nopietns mērķis un gara spēks, izvēles, sadarbības un pašdisciplīnas spēks. Bez tam vajadzīgi arī draugi, jaunu prasmju apgūšana, prasme pārvaldīt naudas plūsmu, vadīt cilvēkus un organizēt savu laiku.

Kā tikt pie bagātības, bet nenonākt mantu verdzībā

No iekļūšanas „žurku skrējienā” brīdina arī Valērijs Siņeļņikovs savā grāmatā „Ceļš uz bagātību jeb Kur aprakti dārgumi”. Grāmatas autors norāda, ka nereti cilvēks domā, ka visvisādas mantas un nauda nesīs viņam ērtības, prieku un apmierinājumu, bet tā vietā nemanot nonāk naudas un mantu verdzībā – vispirms mantu iegādei jānopelna nauda, tad jāraizējas par šo mantu saglabāšanu. V. Siņeļņikovs uzsver, ka būt patiesi bagātam nozīmē būt pašpietiekamam kā garīgā, tā materiālā sfērā. „Bagātība ir īstenotas cilvēka dievišķās spējas. Tā ir pati dzīve visā pilnībā – veselība, laimīga ģimene, laimīga, plaukstoša dzimta, finansiālā, materiālā labklājība, labvēlīgas savstarpējās attiecības ar cilvēkiem, lai nav simts rubļu, bet ir simts draugu, mīlota nodarbe, kas sniedz materiālu un garīgu gandarījumu, un dzimtas mājvieta,” saka autors. Grāmatā „Ceļš uz bagātību jeb Kur aprakti dārgumi” norādīts, ka vairumam cilvēku bagātība asociējas ar naudas iegūšanu, materiālajām vērtībām, varu un slavu. Taču patiesā bagātība ir cilvēka spējas. Tās atrodas iekšpusē, bet ārpusē ir tikai to izpausme. „Nauda ir metāla vai papīra zīmes, kas ir vērtības mērs, pērkot vai pārdodot. Nauda ir līdzeklis preču pakalpojumu un darba

iegādei. Un, lai būtu nauda, ir jāprot rīkoties un jāzina, kādēļ tā vajadzīga. Nauda ir instruments. Mantas un pakalpojumi ir vajadzīgi, lai īstenotu nolūkus, tāpēc nauda ir jāizmanto atbildīgi, lai tā nestu labumu sev un citiem,” saka V. Siņeļņikovs. Viņš arī norā-

da, ka ne jau naudas daudzums nosaka laimi cilvēka dzīvē. Mazotnē cilvēkam nevajag dārgas dāvanas, lai viņš priecātos, bet, gadiem ejot, ir vajadzīgas arvien dārgākas dāvanas, lai tās sagādātu prieku. V. Siņeļņikovs uzsver, ka tas ir ne jau tāpēc, ka prieks palicis dārgāks, bet gan tāpēc, ka cilvēks tā arī nav iemācījies priecāties, un viņam vajag lielākas mantu devas, tāpat kā narkomānam lielāku narkotiku devu.

V. Siņeļņikovs uzskata, ka tieši jūtas rada visus pasaules priekšmetus, arī naudu. „Nauda nav nekas cits kā priekšmets, ar ko iegādājas preces, darbu un pakalpojumus. Bet visas problēmas ceļas no tā, ka cilvēki piešķirušī naudai milzīgu enerģiju un varu, pacēlušī to augstāk par sevi un dzīvi vispār, kļuvušī par naudas vergiem, pataisījušī naudu sev par narkotiku. Daudzi priecājas, kad saņem naudu, un ir nikni un aizkaitināti, kad tās nav. Tas atgādina aizraušanos ar narkotikām – narkomāns ir apmierināts, kad dabū devu, un viņam sākas elle, kad devu dabūt nevar,” saka autors.

Grāmatā „Ceļš uz bagātību jeb Kur aprakti dārgumi” uzsvērts, ka nauda ir neorganiskās pasaules priekšmets, pie tam mākslīgs priekšmets, kas radīts cilvēka vajadzību realizācijai. „Un tāpēc cilvēks ir noteicējs pār naudu, nevis otrādi. Nauda ir priekšmets, tāvad vara un spēks tai pašai nepiemīt. Taču caur naudu var izpausties vara un spēks, ja pats cilvēks sevi padarīs atkarīgu no naudas,” norāda V. Siņeļņikovs. Viņš uzsver, ka nauda strādā to labā, kuri zina, kā nauda strādā. Tikai šādi cilvēki var iegūt varu pār naudu un sākt veidot bagātību.

„Kāda priekšmeta esamība jūsu dzīvē ir atkarīga vienīgi no jūsu domām saistībā ar šo priekšmetu. Tas, vai jūsu dzīvē ir pietiekami daudz naudas, ir tieši saistīts ar jūsu attieksmi pret sevi pašu – vai cienāt un novērtējat sevi. Ja jūs sevi ik pa laikam lamājat, jūs nomoka vainas apziņa un jūs uzskatāt, ka esat sliktāks vai labāks par kādu, tad

jums ir problēmas ne vien ar pašcieņu un sevis mīlēšanu, bet arī ar dzīvi. Naudas daudzums ir tieši proporcionāls cieņai pret sevi daudzumam. Naudas trūkst, ja cilvēks nevēlas darboties un dzīvot šajā pasaulē, jo nauda ir domāta tiem, kuri grib dzīvot. Naudas trūkst arī tad, ja cilvēks dievina naudu un tā kļūst par vienīgo dzīves jēgu un pamatu. Dievs, radīdams pasauli, naudu neradīja, to izdarīja cilvēks, taču tas nenozīmē, ka nauda ir laba vai slikta. Cilvēks vada visus spēkus, un, ja cilvēks pats mainīs savu attieksmi pret naudu un pārstās padarīt sevi atkarīgu no tās, tad nauda viņam kalpos ticībā un patiesībā, palīdzot īstenot viņa



tīros nodomus,” saka V. Siņeļņikovs.

Arī Liza Kašlinska savā grāmatā ”Reiki un naudas pasaule” norāda, ka nauda saistīta gan ar varu, gan cilvēka pašapziņu. „Nauda ir unikāls instruments, ko cilvēks izdomājis darbam ar sevi. Nauda caurauž visas dzīves sfēras, un cilvēks ar to saskaras ik brīdī. Pamēģiniet iedomāties kaut vienu dzīves sfēru, kurai nav saiknes ar naudu. Tas nav iespējams. Ar naudas palīdzību cilvēks var pacelties līdz gara augstumiem, un ar naudas starpniecību cilvēks var nonākt elles bezdibienī. Nonākot saskarē ar naudu, cilvēks pirmkārt saskaras pats ar sevi. Bagātība var būt iznīcinoša, ja tā nes skopumu un inertumu. Bagātība var nest labumu, ja to izmanto, lai labumu gūtu daudzi,” norāda autore. Viņa uzsver, ka būt bagātam nozīmē realizēt sevi. „Nauda nav ne laba, ne slikta, tā ir neitrāla. Naudas kvalitāte ir atkarīga tikai no tā, kādas kvalitātes enerģiju mēs tajā ieliekam. Cilvēkam ir jādziļo gan iekšēji, gan ārēji bagātā dzīve. Nav nepieciešamības izvēlēties starp iekšējo un ārējo bagātību. Iekšējā bagātība nav pretrunā ar ārējo bagātību. Lai cilvēks būtu iekšēji bagāts, nav nepieciešamības būt ārēji nabadzīgam. Arī ārēji bagātam cilvēkam nav nepieciešams pārtraukt savas iekšējās bagātības izaugsmi. Lai cilvēks būtu kā vienots veselums, viņam jābūt gan iekšēji, gan ārēji bagātam.”

Ne jau nauda cilvēku padara bagātu

Analizējot miljonāru dzīves stilu un vērtības, T. Dž. Stenlijs secina, ka **miljonāru bagātību sekmē nevis naudas daudzums, bet gan šādi faktori.**

Sociālās prasmes:

- prasme saprasties ar cilvēkiem, būt labam vadītājam;
- spēja pārdot savas idejas, produkciju;
- spēja piesaistīt labus konsultantus.

Attieksme pret kritiku:

- spēja ignorēt neslavas cēlāju kritiku;
- prasme būt konkurētspējīgam;
- vēlme būt cienītam;
- spēja būt ļoti enerģiskam;
- spēja būt labā fiziskā formā.

Godīgums un morālās vērtības:

- spēja būt godīgam saskarsmē ar visiem cilvēkiem;
- iespēja saņemt laulāt drauga atbalstu;
- reliģiskā pārliecība.

Radošais intelekts:

- spēja saskatīt iespējas, ko citi neredz;
- spēja atrast ienesīgu jomu;
- spēja specializēties;
- spēja mīlēt savu nodarbošanos.

Investēšana biržā vai savā biznesā:

- prasme investēt publisko korporāciju akcijās;

- prasme piesaistīt izcilus investīciju konsultantus;
- prasme ieguldīt naudu saprātīgi;
- prasme investēt savā biznesā;
- spēja būt pašam par savu priekšnieku;

spēja uzņemties finansiālu risku, lai saņemtu atbilstošu peļņu;

- prasme tērēt mazāk, nekā var atļauties.

Veiksme un disciplīna:

- prasme būt veiksmīgam;
- spēja būt disciplinētam;
- spēja būt ļoti labi organizētam;
- spēja strādāt smagāk nekā vairums cilvēku.

Intelektuālā orientācija:

- spēja būt intelektuāli attīstītam;
- iespēja studēt prestižā koledžā;
- spēja izcili absolvēt skolu.

Savukārt Bobs Bērgs un Džons Deivids Manns savā grāmatā „Pieci Veiksmes likumi. Kas nosaka mūsu panākumus darbā, biznesā, dzīvē?” uzsver, **ka mēs visi varam būt veiksmīgi un gūt panākumus, jo ikviens no mums spēj dot kaut ko citiem cilvēkiem un ievērot piecus veiksmes likumus. Tie ir šādi:**

- jūsu patieso vērtību nosaka tas, cik daudz jūs pievienojat papildus tai vērtībai, par ko saņemat samaksu;
- jūsu ienākumus nosaka tas, cik daudziem cilvēkiem jūs kalpojat un cik labi jūs kalpojat viņiem;
- jūsu ietekmi nosaka tas, cik lielā mērā jūs izvirzāt priekšplānā citu cilvēku intereses;
- visvērtīgākā dāvana, ko jūs varat piedāvāt, esat jūs pats;
- lai spētu efektīvi dot, ir jāpaliek atvērtam saņemšanai.

Kļūt pašpietiekamam

Kāds gudrais teicis, ka laimīgs ir nevis tas, kam daudz naudas, bet gan tas, kam pietiek ar esošo naudas daudzumu savu sapņu un talantu rea-

lizēšanai.

Valērijs Siņeļņikovs atgādina, ka vārds „bagātība” saistās ar labklājību, laimi un dāvāšanu. Savukārt Dž. Kūpera „Simbolu enciklopēdijā” norādīts, ka viens no naudas simboliem - zelts - simbolizē sauli, apgaismību, saikni ar dievišķo, harmoniju, garīgo bagātību un nemirstību. Taču zelts vienlaikus var būt arī simbols elku pielūgšanai un materiālās pasaules bagātībām. „Simbolu enciklopēdijā” uzsvērts arī tas, ka tiem, kuri vēlas iegūt savā īpašumā zelta aunādu, nepieciešams pārvarēt savas personības tumšās puses.

Ja cilvēks naudu nav iecēlis Dieva vietā un par to domā nevis 24 stundas diennaktī, bet tikai tad, kad ko pērk vai pārdod, viņam ir izredzes nenonākt pie dvēseļu vācēja un nekļūt par „žurku skrējiena” ķilnieku. Tā vietā viņam ir izredzes iepazīt sevi, iemācīties radīt naudu un dzīvot bagāto un pašpietiekamo cilvēku pasaulē.

BP



azartspēļu atkarība

Azartspēļu atkarība ir nevis atkarība no naudas, bet gan atkarība no procesa, jeb impulsu kontroles traucējums. Azartspēle cilvēkam izraisa noteiktas emocijas, kuras cilvēks vēlas piedzīvot atkal un atkal. Pat apzinoties darbības muļķību, nejēdzību un to, ka neviens nekad nav vinnējis būtisku summu, ar ko pietiktu dzīvošanai, cilvēks tik un tā turpina spēlēt.

Kāda ir sakarība azartspēļu atkarībai ar naudu?

Šī sakarība ir visai nosacīta, jo azartspēļu atkarība ir nevis atkarība no naudas, bet gan atkarība no procesa, impulsu kontroles traucējums. Azartspēle cilvēkam izraisa noteiktas emocijas, kuras cilvēks vēlas piedzīvot atkal un atkal. Pat apzinoties darbības muļķību, nejēdzību un to, ka neviens nekad nav vinnējis būtisku summu, ar ko pietiktu dzīvošanai, cilvēks tik un tā turpina spēlēt.

Bet visi spēlētāji taču nav atkarīgi?

Spēlētājus var iedalīt sociālajos spēlētājos, kuri spēj kontrolēt situāciju, un atkarīgajos spēlētājos, kuri situāciju vairs nekontrolē. Sociālie spēlētāji jau arī nespēlē naudas dēļ, viņiem patīk spēles emocijas un azarts. Savukārt atkarīgais spēlētājs katru vinnēto summu iegulda nākamajā spēlē un rezultātā no spēļu zāles iziet „mīnusus”. Tē nav runa par naudu – cilvēku pārņem pats process un emocijas, cilvēks zaudē laika izjūtu un var nosēdēt diennakti,



Aelita Vagale

neizejot no zāles.

Naudai te ir nozīme tādā ziņā, ka, atskatoties pagātnē, šie cilvēki pārsvarā ir uzauguši ģimenēs, kurās dominējošā loma tika piešķirta materiālajām vērtībām, savukārt garīgās vērtības un emocijas bijušas otršķirīgas. Otra kopīgā tendence šiem cilvēkiem ir pārāk ciešās bērnības attiecības ar māti, vai kādu citu aprūpētāju, kurš ir daudz ko izlēmis bērna vietā, risinājis viņa problēmas un palīdzējis tikt galā ar grūtībām, nevis iemācījis viņam ar tām tikt galā pašam. Tādos gadījumos cilvēks izaug diezgan infants, bērnišķīgs, viņš tic, ka ir kāds jauks spēļu automāts, vai kazino kurš vienā jaukā dienā iedos viņam kaudzi naudas un atrisinās visas problēmas.

No vienas puses, šādi cilvēki var kļūt par azartspēlmaņiem, taču, ja dzīves situācijās ir problēmas ar jūtu izpaušanu, tad bieži vien emocijas noliegt, apspiest, kaut ko nejust labāk palīdz alkohols. Jāsakrīt dzīves apstākļiem un faktoriem, kāpēc viens cilvēks sāk dzert, cits spēlēt, bet vēl trešais - gan dzert, gan spēlēt, gan lietot

narkotikas. Atkarības pamatā ir personības attīstības traucējumi, kas veidojas ļoti agri bērnībā.

Par kuru vecumposmu te ir runa?

Būtisks ir pirmais dzīves gads un vide, kādā bērns augs līdz četru piecu gadu vecumam. Bērna patstāvībai pieaugot, mammai tas jārespektē. Jo pretējā gadījumā bērnam augot, tā vietā, lai ļautu viņam separēties, māte padara bērnu atkarīgu no sevis. Šī psiholoģiskā atkarība bērnībā dažādu dzīves apstākļu ietekmē var pāraugt atkarībā no alkohola, narkotikām un azartspēlēm.

Ko cilvēki paši stāsta par to, kā viņi sākuši spēlēt?

Tipisks azartspēlmaņa stāsts par to, kā viņš sācis spēlēt, visbiežāk ir tāds. Nejauša spēlēšana un vinnests pirmajā, otrajā reizē. Viņš, piemēram, ir vedis bērnu uz kādu pulciņu, kur stunda vai divas ir jāgaida aiz durvīm. Viņš sēž un nezina, ko īsti iesākt ar šo brīvo laiku. Viņš mēģina lasīt avīzi – īsti nepatīk, grāmata līdzī nav

paņemta. Pāri ielai ir kazino vai spēļu automātu zāle, un viņš domā – ieies tur padzert kafiju. Viņš ieiet, padzer kafiju, telpā ir pustumsa, mirgo skaistas uguniņas, tiek iemests žetons un tad saņemts brīnišķīgs vinnests. Nākamajā reizē cilvēkam ir pilnīgi skaidrs, ka garlaicīgo sēdēšanu mašīnā vai pie sporta zāles durvīm viņš nomainīs pret omulīgo spēļu zāli, kur kāds viņu izklaidē un kur pašam nav jādomā, ko darīt. Viņš, protams, tai laikā pats varētu iet sporta zālē pasportot, bet tad ir jāpiepūlas, jāņem līdzi treniņtērps, jāgatavojas utt. Un sāk darboties sakarība, kas ir raksturīga atkarīgai personībai – vēlme bez lielas piepūles gūt maksimālu labsajūtu.

Vai no azartspēlēm vairāk ir atkarīgi vīrieši vai sievietes?

Latvijā šai jautājumā nopietnas statistikas nav. Tā ir iespējama tad, ja valsts uzskaita, cik cilvēku saņēmuši palīdzību valsts apmaksātā programmā. Taču, kaut gan azartspēļu atkarība ir nopietna slimība, Latvijā ar šo diagnozi ārstēšanu neapmaksā. To dara vienīgi tad, ja azartspēļu atkarība ir kombinācijā ar alkohola atkarību. Lai gan valsts slimnīcā ar šo diagnozi daži pacienti mēnesī reģistrējas, pārsvarā šie cilvēki iet ārstēties privāti un anonīmi. Ārstējoties valsts slimnīcā, viņi baidās par savu anonimitāti un konfidencialitāti – ja cilvēks, piemēram, ir sagādnieks kādā lielā uzņēmumā, un nāks gaismā, ka viņam ir azartspēļu atkarība, būs bažas, ar viņš šo darbu varēs saglabāt. Otrkārt, šie cilvēki lielākoties atrod motivāciju ārstēties tikai tad, kad viņiem jau uzkrājušies ļoti lieli parādi. Ja alkohola atkarīgie nāk, kad ir zudusi ģimene vai darbs, tad azartspēļu atkarīgajiem tās ir parādsaistības, kuras viņi vairs nespēj kontrolēt. Tad rodas ārēja motivācija bailu veidā. Viņi jūt bailes no parādu piedzinējiem, bailes, ka viņu dzīvība ir apdraudēta. Bankas pieprasa parādus, ir vairāki kredīti, izņemtas vairākas kredītkartes. Reizēm tā ir arī iekšēja motivācija, ka negribas dzīvot ar mūžīgu vainas un parāda sajūtu, melot, slēpties.

Vidēji Latvijā azartspēļu atkarīgie ir vīrieši spēka gados, vecumā no 25 līdz 55 gadiem. Turpretī ārzemēs daudz biežāk spēlē pensijas vecuma cilvēki, kuriem tiešām ir lieki līdzekļi. Cik es varu teikt no savas pieredzes, nekur citur neesmu redzējusi tik daudz spēļu zāļu kā Latvijā. Dažu kvartālu garumā var saskaitīt veselās četras piecas spēļu zāles.

Vispār jau liekas, ka attieksme pret atkarību valsts mērogā ārzemēs ir cita. Piemēram, Amerikā nācās pabūt gadatirgū, kur cilvēki priecājas, ēd ķirbju pīrāgu, un telts vidū, pašā centrālajā vietā, nevis tumšā stūrī, aiz aizklātiem logiem, kā pie mums, uzstādīts vientuļš spēļu automāts. Es neredzēju, ka kāds pie tā pieietu un spēlētu. Ārzemēs smēķētājam izsaka līdzjūtību – ak tu nabadziņš, tu nevari tikt vaļā no savas atkarības, tāpēc tev tiek ierādīts pats tālākais stūris, kur iet smēķēt, lai tu neapdūmotu citus. Manuprāt, ārzemēs tiek arī ārēji ierobežota iespēja spēlēt jebkurā laikā un situācijā. Tur nav tādas spēles iespēju pieejamības. Un zināmu daļu cilvēku tas attur.

Nevar teikt, ka pie vainas ir tikai spēļu automāts vai kazino. Ja personības faktors kombinējas ar vieglo spēles pieejamību, tad rezultāts ir tāds, kāds tas ir. Aptaujājot kolēģus, noskaidrojas, ka vidēji mēnesī nāk klāt 3–4 jauni pacienti. Pie tam atkarīgās sievietes savu problēmu parasti slēpj ilgāk. Tās raksturīgs visām atkarībām. Kas sabiedrībā tiek piedots vīrietim, sievietei nav pie-

dodams, tāpēc viņas savas atkarības arī ilgāk slēpj un bieži nāk ļoti novēloti.

Azartspēļu atkarīgajiem atšķirībā no alkoholiķiem ne- notiek ķīmiskas izmaiņas organismā. Vai var teikt, ka šī atkarība ir mazāk jauna vai bīstama?

Impulsu vadīts cilvēks spēlējot saņem ārkārtīgi intensīvas emocijas, kas paaugstina endorfīna jeb labsajūtas līmeni. Azartspēles šo emociju gammu dod ļoti intensīvi. Cilvēkam, kurš ir ļoti racionāls, kurš vienmēr rūpīgi aprēķina un plāno savas darbības un finanses, varētu rasties emociju deficīts. Spēlējot viņš īsā laikā piedzīvo intensīvas, spilgtas emocijas, gan vinnējot, gan arī zaudējot, un tieši šīs sajūtas rada atkarību. Tā ir atkarība no piedzi-
vojuma.

Bez tam strādā arī milzīgs nolieguma mehānisms. Ja mēs runājam par veselu cilvēku, viņš nebūs tik bērnīšķīgs un neticēs, ka, ilgstoši spēlējot, var iegūt vinnestu, kas atvieglotu dzīvi vai aizstātu naudas pelnīšanu. Viņš saprot, ka spēļu automāti ir domāti tikai spēlei, nevis vinnestam. Taču, ja spēlējot izdodas vinnēt un saņemt spēcīgas emocijas, tad atkarīgajā personībā rodas pārliecība, ka to var atkārtot un atkārtot. Veselam cilvēkam ir daudz citu lietu, kas sagādā prieku un līdzīgas emocijas – piemēram, sports, teātris un hobijs. Vesels cilvēks varētu teikt – jā, spēlēt ir forši, bet man patīk arī lasīt grāmatas, braukt ar velosipēdu vai slēpot pa „melno trasi”, kur arī rodas azartiskas emocijas. Viņam tas ir tikai viens no veidiem, kā labi justies, nevis vienīgais.

Ja cilvēka dzīve ir nabadzīga emocionāli un interešu ziņā, tad emocijas, kuras viņš saņem spēlējot, ir tik intensīvas, ka viņš tās neaizmirst. Azartspēlmaņi tā arī saka – viņi apņemas vairs ne-spēlēt pēc katras spēlēšanas reizes, ja gadās viens vinnests un trīs zaudējumi, jo ir lieli parādi. Kādu laiku cilvēks spēļu zālē iet ar likumu, un viņa apņēmība ir liela. Taču mūsu atmiņa strādā pēc principa: idealizācija – noliegums. Mēs labprāt atceramies pozitīvo, bet negatīvais ar laiku piemirstas. Un priekšplānā atkal iznāk emocijas, kas saistītas ar vinnestu. Un tad šis cilvēks cenšas pats sev iestāstīt – nebūs jau nekas traks, vēl tikai vienu reizi uzspēlēšu. Tas, kurš ir kļuvis atkarīgs, sociāli vairs nevar uzspēlēt, jo atkarība sāk dominēt. Tās ir lamatas, kurās cilvēks iekrīt.

Kur vēl izpaužas azartspēļu atkarība, ja neskaita kazi- no?

Spēlēs internetā, kas saistītas ar naudas vinnestu. Pastāv arī valsts kontrolētas loterijas un azartspēļu bizness, kur vinnests tiek regulēts citādākā veidā. Procesa atkarība ir arī spēlītes telefonā vai internetā, piemēram, tikla spēles, kurās jāiziet vairāki līmeņi, taču te nav finansiālās puses, jo tās nav saistītas ar naudu. Ar laiku cilvēks var pārslēgties. Sākumā viņš tīri nevainīgi sāk spēlēt spēlītes internetā, tad nejauši ierauga interneta kazino, kur nav robežas, vai arī jebkurā brīdī var piekļūt totalizatoram, kur tiek liktas likmes uz sporta spēlēm. Ir cilvēki, kuri, teiksim, *Super Bingo* spēlē tikai sociāli, un ir cilvēki, kuri to dara azartiski, intensīvi, pārkd daudz biļešu un patērē daudz laika. Tā ir procesa atkarība.

Jau padomju laikos bija tādas elektroniskās spēlītes, kurās vilks ķer grozā no plauktiem ripojošas olas. Vai tādas spēlītes sekmē azartspēļu atkarību nākotnē?

Ja bērnam ir citas interesantas nodarbes un tas nekļūst dominē-



joši, tad nav pamata satraukties, un tā paliek tikai spēle. Ja bērns laukos vai zooloģiskajā dārzā baro kaziņu, viņam šīs emocijas atsvērs tās, kas rodas, „kaziņu barojot virtuāli”. Spēlītē emociju gamma ir krietni nabadzīgāka nekā dzīvē iegūstamā, piemēram, kopā ar citiem bērniem, vienam otru ķerot, bēgot utt.

Pasaulē ir pētījumi par azartspēļu spēlētājiem, kuros noskaidrots, ka viņi veido attiecības ar spēļu automātu tāpat kā ar cilvēku. Viņi šīs attiecības raksturo ar tādiem pašiem vārdiem, kā citi raksturo cilvēku, piemēram, „viņš man kaut ko dod vai nedod”. Pēc zaudējuma viņi var lamāt automātu un sist tam ar dūri. Viena no teorijām azartspēļu atkarību saista ar seksuāliem traucējumiem. Ja atkarīgais cilvēks kaut kādu iemeslu pēc nespēj gūt baudu seksuālajā dzīvē, viņš šo neapmierinātību aizstāj ar spēļu automātiem, kas dod šīs intensīvās emocijas.

Azartspēļu atkarīgie ir ļoti mānītīgi, un tas pieder pie bērnības misticisma. Piemēram, ja šodien luksoforā trijos krustojumos pēc kārtas deg zaļā gaisma, tā ir norāde, ka šī ir laimīgā diena un jābrauc uz spēļu zāli. Vai iepērkoties čeka numurā ir pieci vienādi cipari, un arī tā ir zīme, ka būs veiksmē spēlējot. Tā ir selektīva

uztvere, kas apkārtņē meklē it kā signālus, kuri dod norādes, kā rīkoties.

Cik sena ir azartspēļu atkarība?

Jau agrākos gadsimtos zemes īpašnieki nospēlēja kārtis savu māju, lopus un mantu. Tā ir sena izklaide, kas, attīstoties tehnoloģijām, ir pieņēmusi citu veidu. Tagad kārtis var uzspēlēt ar spēļu automātu vai internetā. Nemaz nav nepieciešams otrs spēlētājs. Ja gadījās nospēlēt māju, varēja iet pie kaimiņa kaut ko aizņemt. Šodien var dabūt kredītu nekur neejot, pietiek tikai nosūtīt īsiņu. Arī tas veicina atkarīgo personību iesaisti procesā.

Vai azartspēļu atkarība ir biežāk sastopama kādā noteiktā sociālajā slānī?

Pēc maniem novērojumiem, azartspēļu atkarīgie vairāk nāk no vidusslāņa. Viņiem nav jācinās par izdzīvošanu un ir kaut kādi nosacīti brīvie līdzekļi, ko var ieguldīt. Taču šie cilvēki savā būtībā ir zināmā mērā infantili. Viņi nemeklē citus izklaides veidus, viņi grib vienkāršu, ātru izklaidi, labi pavadīt laiku, gūt intensīvu

vas emocijas, un tic, ka tā var arī nopelnīt. Atkarīgie ir arī ļoti labi situētu cilvēku vidū, taču domāju, ka viņi izvēles situācijā visdrīzāk izvēlēšies narkotikas. Vai arī kombinēs abus atkarības veidus. Galvenais atkarības mehānisms ir nespēja kontrolēt spēlēšanu, lietošanu un tā rezultātā arī dzīvi, attiecības. Jo cilvēks labāk situēts, jo lielāka ilūzija, ka ar viņu nekas slikts nevar notikt, tāpēc izvēlas lielāku risku.

Vai finanšu krīze atstāja kādu iespaidu uz azartspēļu spēlētājiem?

Pēc krīzes meklēt palīdzību nāca nedaudz vairāk cilvēku. Taču pieļauju, ka krīzes laikā daļa cilvēku, zaudējot darbu, savu finanšu situāciju mēģināja uzlabot spēlējot. Bet medaļai ir arī otra puse – ja cilvēks ir vesels, tad krīzes laikā viņš vairāk apdomās, vai pēdējo naudu atstāt spēļu automātā vai tomēr izdzīvošanai.

jušies no azartspēļu atkarības un tagad ar savu pieredzi palīdz citiem. Šīs grupas ir anonīmas, konfidenciālas un darbojas par nelieliem ziedojumiem. Ne tikai klātienē, bet arī Internetā ir daudzas spēlmaņu grupas, kuras darbojas kā interneta domu biedru atbalsta grupas.

Vislabākais, protams, ir šos palīdzības veidus kombinēt – iet uz psihoterapiju un arī uz atbalsta grupu. Tomēr pret paša gribu nevienu izārstēt nevar. Jābūt motivācijai un izpratnei, ka mainīt savus ieradumus nebūs viegli, jo tas paredz savas paškontroles atgūšanu. Ir jāapņemas to darīt, jāsāk iet pie speciālista, un tad jau izdodas, jo azartspēļu atkarība nav neārstējama slimība.

Vai tad šo atkarību var izārstēt?

Visu atkarību gadījumos cilvēki, nākot pēc palīdzības, cer, ka viņus apārstēs, un tad viņi varēs drusku dzert, drusku spēlēt un

Pasaulē ir pētījumi par azartspēļu spēlētājiem, kuros noskaidrots, ka viņi veido attiecības ar spēļu automātu tāpat kā ar cilvēku. Viņi šīs attiecības raksturo ar tādiem pašiem vārdiem, kā citi raksturo cilvēku, piemēram, „viņš man kaut ko dod vai nedod”. Pēc zaudējuma viņi var lamāt automātu un sist tam ar dūri.

Ja cilvēks, kurš atkarīgs no azartspēlēm, vēlas meklēt palīdzību, kādu pie mums to var atrast?

Galvenā metode ir psihoterapija. Latvijā to praktizē gan privāti, gan arī valsts slimnīcās ir narkologi – psihoterapeiti. Sākotnēji terapijas mērķis ir iemācīt atpazīt savus tieksmes impulsus – vēlmi spēlēt un tad iemācīt tos kontrolēt. Ja psihoterapija ir dziļāka, tad tiek pārskatīta cilvēka dzīve un analizēts, kas viņam licis nonākt tādā situācijā un novedis līdz vēlmei spēlēt. Ilgstošā terapijā cilvēks sakārto sevi un savu dzīvi tā, lai viņš justos labi arī bez spēlēšanas, spētu tikt galā ar dzīves situācijām, neizvairoties no tām. Ir arī medikamenti, kas var palīdzēt ārstēšanās procesā. Tos var izrakstīt narkologs vai psihiatrs. Taču jāuzsver, ka medikamenti nevar tikt izmantoti kā vienīgais ārstēšanās veids, jo bez psihoterapijas tam nav lielas jēgas. Medikamentu lietošana cilvēkam pilnībā nenoņems vēlmi spēlēt. Būtiska nozīme ir cilvēka motivācijai, apzinātai savas dzīves pārskatīšanai un analīzei.

Treškārt, pastāv anonīmo spēlmaņu sapulces, kas Latvijā ir ļoti populāras. Ir vairākas spēcīgas grupas, kas radās 90. gadu vidū. Tās ir pašpalīdzības grupas, kurās tiekas cilvēki, kas ir atveseļo-

drusku pīpēt zāli. Tādā nozīmē, ka atkarīgs spēlētājs kļūst par sociālu spēlētāju, cilvēku atveseļot nevar. Marīnēts gurķis par svaigu nekad nekļūst, toties otrādi gan ir iespējams.

Tomēr nav jau tā, ka, ja cilvēks ir azartspēlmanis, tad tā ir nolemība spēlēt visu mūžu. Ir pietiekami daudz cilvēku, kuri pārstāj spēlēt, iemācās kontrolēt savus impulsus, nespēlē 20-30 gadus un ir apmierināti ar dzīvi. Cita lieta, ka cilvēks pārtrauc spēlēt, atveseļojas, bet laimīgs nekļūst, jo dzīvē kaut kas tomēr neiet. Viņš pārtrauc terapiju, nomaina vienu atkarību pret citu un sāk lietot alkoholu vai narkotikas, kā arī nereti notiek. Ja atkarīgā personība nemainās un paliek tikpat atkarīga un infantila kā bijusi, tad visticamāk tiks vienīgi nomainīts atkarības objekts.

Cilvēkam ir jāiemācās apieties ar naudu. Bieži vien spēlmanis atveseļošanās sākumā pat nedrīkst nēsāt līdzīgu skaidru naudu, jo arī tas ir impulss ieguldīt spēlē. Viņiem jāiemācās plānot laiku, jāapzinās, ko darīt tad, kad nav ko darīt, un ko darīt, kad viņi saprot, ka gribas spēlēt. Visus šos jautājumus ir iespējams sakārtot, taču ir jābūt vēlmei to darīt. Pašdisciplīnas atkarīgai personībai bieži vien nemaz nav. Azartspēļu atkarība būtībā jau tikai parāda problēmu, kas notikusi cilvēka psiholoģiskajā attīstībā.

Atkarīgajiem nepalīdz ieteikums „tu tikai saņemies, tev ir gribasspēks”, bet cilvēki vienalga to iesaka.

Bet tas taču nepalīdz nevienam. Ja cilvēks pirms eksāmena uztraucas, tad apkārtējo ieteikumi neuztraukties neko nemaina. Tam nav nekāda sakara ar gribasspēku. Šie tieksmi regulējošie centri, kas atrodas smadzenēs, vāji pakļaujas mūsu gribai. Impulsi spēlēt vai dzert rodas jebkuram atkarīgam cilvēkam. Ir situācija un rodas impulss. Taču var iemācīties kontrolēt savu roku, ko tā dara - vai liek žetonu automātā vai nē. Galvenā terapijas doma ir iemācīties apzināties un pamanīt šos impulsus un pēc tam rīkoties savādāk nekā impulsu vadītiem. Azartspēļu atkarīgais, kurš ārstējas, apzinās, ka viņā šie impulsi „es gribu spēlēt” radīsies, ejot garām spēļu zālei, esot sliktā noskaņojumā, stresa situācijās un tā joprojām, taču viņam ir izvēle, ko šādās situācijās darīt.

Kādā vecumā cilvēkam var uzstādīt azartspēļu atkarības diagnozi?

Es nezinu nevienu bērnu, kuram būtu uzstādīta šāda diagnoze. Pirms atkarības rodas pieradums. Kombinācijā ar gēniem un vidi, kādā bērns aug, varētu teikt, ka pieradums ir tuvu atkarībai. Atkarības diagnozi var uzstādīt jau 17-18 gadu vecumā. Galvenais diagnozes kritērijs ir tāds - cilvēks spēlē, viņam rodas problēmas, bet, neskatoties uz to, viņš turpina spēlēt un problēmas atkarītojas. Galvenā robežšķirtne ir kontroles zudums. Cilvēks, kurš atpūšas spēlējot, kontrolē laiku, cik viņš pavada pie automāta vai totalizatorā, un arī spēlei atvēlēto naudas daudzumu. Atkarīgajam šīs kontroles nav, viņš nevar „mazliet uzspēlēt”.

Kādi faktori ietekmē sekmīgu ārstēšanos?

Galvenais ir motivācija, spēja sadarboties ar terapeitu un ievērot viņa sniegtās rekomendācijas, kā arī atbalsta grupu apmeklējumi. Tam ir jāvelta laiks.

Kā ir ar apkārtējo vidi – ģimeni un draugiem?

Jo mazāk šie tuvākie cilvēki risina atkarīgā problēmas, jo labāk. Atkarīgo tuviniekiem ir tendence nomaksāt viņa parādus, risināt viņa sadzīviskās problēmas, atrisināt jautājumus ar darbavietu, ja ir kavējumi spēlēšanas dēļ, un tas viss noņem atbildību no paša atkarīgā. Šādos gadījumos tuvākie rīkojas līdzatkarīgi. Sliktākais, ko var darīt, ir censties atkarīgo glābt. Kamēr viņš pats neizjutis sekas, viņš ārstēties neies. Lai cilvēks apzināti mainītos, jānotiek kaut kam pietiekami nozīmīgam. Ja atbildība gulstas uz pašu atkarīgo un tuvinieki atbalsta ārstēšanos, tad izredzes uz atveseļošanu ir lielākas.

Droši vien tuviniekiem ir bail, ka nenotiek kaut kas slikts, bet viņš būs stāvējis malā, nebūs palīdzējis, bet varbūt pat sekmējies.

Jā, protams, ka apkārtējos ir šīs bailes. Un atkarīgie to arī izmanto, jo ir manipulatīvi. Viņi mēdz draudēt ar pašnāvību, ja viņiem nedos naudu. Viņi iet pie kaimiņiem aizņemties naudu it kā bērnam zālēm un tā tālāk. Ir daudz pamata neuzticēties. Taču atkarīgajam jāļauj uzņemt atbildību, lai ļautu viņam nobriest kā personībai un sajūst, ka viņš pats var ietekmēt savu dzīvi. Jā, lēnām un grūti, bet to var izdarīt. Bet, ja blakus ir kāds, kas izpestī un nolīdzina visas sekas, tad atkarīgais domā – nu, vēl vienu reizi uzspēlēšu, no vienas reizes jau nekas nebūs, un tā tas turpi-

nās. Tuvinieki var būt līdzās, nenosodīt un atbalstīt ārstēšanos. Taču viņi nedrīkst atvieglot un darīt atkarīgā vietā to, kas ir viņa paša atbildība. Atkarīgajam vajag dot atbildību, lai ļautu viņam nobriest kā personībai.

Nav jau noslēpums, ka atkarīgu cilvēku par dzīves partneri izvēlas noteikta tipa personības – tās, kurām ir tieksme aprūpēt. Noteikta tipa sievietes izvēlas noteikta tipa vīriešus. Aprūpējoša sieviete var izvēlēties vīrieti, kurš potenciāli var kļūt par spēlētāju, Vīrietis alkst pēc rūpēm, bet sieviete vēlas rūpēties.

Tātad Latvijā ir daudz sieviešu, kuras vēlas aprūpēt.

Jā. Kā reiz teica viens no maniem skolotājiem, kurš praktizēja Amerikā, Latvijas mammas ļoti labi der maziem bērniem, jo ir ļoti gādīgas un aprūpējošas, toties pusaudžiem absolūti neder. Mammas turpina aprūpēt pusaudžus tā, it kā viņi būtu mazi bērni, nedod viņam atbildību un nelaiž prom no mājām, tā padarot viņus atkarīgus.

Man spēļu zālē gadījās dzirdēt jaunas sievietes telefon-sarunu, kurā viņa kādam stāstīja, ka pašlaik gatavojot pusdienas un liks gulēt bērnus.

Atšķirībā no alkohola un narkotikām, azartspēļu atkarību ārēji atpazīt nevar. Ja alkoholiķi var atpazīt pēc alkohola smakas, bet narkomānu – pēc mainītas uzvedības un acu zīlītēm, tad azartspēļu atkarīgais ārēji ne ar ko neatšķiras no jebkura cita cilvēka. Bet ar laiku viņu nodod pastāvīgi meli, stress. Izslēgts telefons. Ja cilvēks runā, tad iziet ārpus zāles, lai telefonā neskanētu zālē esošie trokšņi un varētu teikt, ka viņš ir pavisam citur. Meli par naudu. Parasti cilvēks sākumā nospēlē naudu, kas ir it kā „liekā”, par kuru ģimene nezina, tad „laiž apgrozībā” darba naudu, iztērē saimniecības naudu un divus gadus slēpj no ģimenes, ka darbā saņem regulāras prēmijas. Tā ir pastāvīga spriedze un cenšanās, lai slēptu savas darbības. Šie cilvēki ikdienā ir stresaināki un steidzīgāki, bieži nav sazvanāmi, dienām var neatbildēt uz telefona zvaniem, aizņemties naudu un pēc tam neatdot. To, ka viņš ir atkarīgais, pārējie uzzina tikai pēc kāda laika, kad cilvēks pats vairs nevar noslēpt savas melīgās darbības un viss nāk gaismā.

Vai palīdzība atkarīgam cilvēkam nav cīņa ar vējdzirnavām?

Psihoterapijai ir mērķis, taču vairāk tā tomēr ir process. Terapeits ir pētnieks, kurš kopā ar cilvēku mēģina saprast, kas tad dzīvē ir nogājis greizi, kāpēc šī atkarība ir cilvēkam nepieciešama, ko darīt, lai dzīve kļūtu patīkamāka, kvalitatīvāka un sagādātu vairāk prieka. Terapeits nekļūst līdzatkarīgais un nedara cilvēka vietā, bet gan ir kopā ar viņu un atbalsta šajā ceļā. Protams, tas nav viegli, jo ar laiku var būt recidīvi, kad ļoti gribēsies atsākt spēlēt. Tomēr jāsaprot, ka ir iespēja atveseļoties.

Kurš no terapijas veidiem azartspēļu gadījumā ir efektīvāks?

Apzināties impulsus un mainīt uzvedību iemāca kognitīvi biheiviorālā terapija. Atveseļošanās procesā tiek uzdoti mājasdarbi, ir tēmas, par kurām ir jādomā un sevi jānovēro. Jāraksta dienasgrāmata, kad radās tieksme, kā ar to tika galā, ar ko netika galā un tā joprojām. Tālāk personības attīstībā ļoti noder jebkura no dziļākajām psihoterapijas metodēm. **BP**

psiholoģijas nozarei jābūt vienotai un sakārtotai!

Latvijas Psihologu Biedrība apvieno visus psihologus neatkarīgi no viņu darbības nozares un piederības citām psihologu organizācijām. Par asociētajiem biedrības biedriem var kļūt psiholoģijas studenti un jebkurš sabiedrības loceklis, kuram rūp psiholoģijas nozares sakārtošana valstī.

Latvijas Psihologu biedrības I kongress

Jaundibinātās Latvijas Psihologu biedrības I kongresā tika izvēlēti nozares priekšstāvji, kuri turpmāk pārstāvēs nozari un risinās tai aktuālos jautājumus, iesaistot gan biedrības biedrus, gan arī citu psihologu organizāciju pārstāvjus. Kongresa laikā tika ievēlēti padomes, ētikas komisijas un revīzijas komisijas locekļi.

Šobrīd Latvijas Psihologu biedrībā ir apvienojušies vairāk nekā 250 biedri, un viņu skaits aizvien pieaug. Šī ir profesionāla organizācija, par kuras pilntiesīgiem biedriem var kļūt psihologi, kuriem ir akreditētā psiholoģijas studiju programmā iegūts psiholoģijas bakalaura vai maģistra grāds vai tam pielīdzināta izglītība. Latvijas Psihologu Biedrība apvieno visus psihologus neatkarīgi no viņu darbības nozares un piederības citām psihologu organizācijām. Par asociētajiem biedrības biedriem var kļūt psiholoģijas studenti un jebkurš sabiedrības loceklis, kuram rūp psiholoģijas nozares sakārtošana valstī.

“Psihologi strādā cilvēku labā, tādēļ psiholoģijai ir nepārtraukti jāmainās, jāizaicina un jāapstrīd!” – kongresā norādīja Latvijas Universitātes pasniedzējs Ivars Austers. “Tas ir zinātnes ikdienas darbības princips. Augstskolas ir pētniecības vietas, kas izaicina idejas. Jaunie atklājumi ir jāizmanto psihologu ikdienas darbā!

Balstoties uz kādu pētījumu, Ivars Austers norādīja, ka sabiedrībā vēl arvien ir nepareizs priekšstats par psihologu darbu. Tika veikta aptauja, kurā respondentiem bija jāatbild uz jautājumu, kura no nosauktajām zinātnēm ir precīza. Pieminot bioloģiju, matemātiku, vēsturi, filozofiju un pat astroloģiju, kas vispār nav zinātne, psiholoģija tika ierindota pēdējā vietā. Sabiedrība ir ļoti maz informēta par zinātniskiem pētījumiem un Nobela prēmijām par atklājumiem psiholoģijā. Tādēļ par šo profesiju arī ir tik izkropļots priekšstats.”

Trīs svarīgākie biedrības uzdevumi, kas minēti arī statūtos:

- Profesijas reglamentācija – likuma izstrāde un pieņemšana,



vienotu profesijas standartu iedzīvināšana un psihologu sertifikācija.

- Psiholoģijas kā nozares un profesijas prestiža celšana.
- Psihologu līdzdalības veicināšana sociālu un valstiski nozīmīgu jautājumu risināšanā.

Latvijas Psihologu biedrības galvenās vērtības ir šādas:

- Profesionalitāte.
- Godprātīga rīcība.
- Atklāta komunikācija.
- Iesaistīšanās un sadarbība.

Aktīvi darboties svarīgu jautājumu risināšanā ir aicināti visi psihologi. Ikviens no viņiem var individuāli uzņemties atbildību par savu profesiju un parādīt ieinteresētību nozares sakārtošanā. Biedrības uzdevums ir sadarboties ar radniecīgām organizācijām, piemēram, Latvijas Ārstu biedrību, kā arī ar ministrijām, Saeimu un dažādām organizācijām, kurās strādā psihologi. Darba Latvijas Psihologu biedrībai būs daudz, bet prioritātes būs šādas:

- Vienota profesijas reglamenta un standartu izstrāde un ieviešana.
- Psihologu profesijas prestiža celšana.
- Profesionālās tālākizglītības nodrošināšana, jo ar sešiem studiju gadiem un maģistra grādu ir par maz, lai sniegtu profesionālus pakalpojumus.
- Vienota nozares un profesionālo interešu aizstāvība.
- Zinātnes sasniegumu integrācijas veicināšana psihologu darbā.

Organizāciju psihologi zina – lai organizācija būtu spēcīga, tai jābūt spēcīgai iekšējai struktūrai un spēcīgiem cilvēkiem, kuri tajā ieņem vadošos amatus. Latvijas Psihologu biedrības I kongresā tika ievēlēta biedrības padome, kurā darbosies 11 nozarē redzami un ieinteresēti cilvēki. Par padomes priekšsēdētāju tika ievēlēta organizāciju psiholoģe Gitāna Dāvidsone. Savukārt padome par biedrības valdes priekšsēdētāju ievēlēja Ievu Baumanī, kura pārstāv organizāciju psiholoģijas nozari. Biedrības praktiskais darbs noritēs komisijās, darba grupās un sekcijās. **BP**

jauna

Latvijas Psihologu biedrība

Pienācis laiks spert konkrētus soļus sadarbībā ar valsti, lai beidzot tiktu pieņemts likums par psihologu darbu, jo iniciatīva par to ir izskanējusi arī no Saeimas puses. Biedrība varēs nopietni un atbildīgi strādāt pie šī likuma, lai noteiktu regulējumu par psihologu darbu un arī to, kādai izglītībai un prasmēm ir jāpiemīt, lai strādātu šajā profesijā.

Gitāna Dāvidsone



Kādēļ bija jādibina Latvijas Psihologu biedrība, ja pastāv arī citas dažādās jomās strādājošu psihologu apvienības?

Jaunā biedrība apvieno visus psihologus, un tās galvenais mērķis ir ļoti skaidrs - sakārtot visus jautājumus, kas attiecas uz psihologu profesijas regulējumu valstiskā līmenī. Šobrīd cilvēku, kuri lieto psihologa profesijas nosaukumu, ir ļoti daudz. Tie ir gan profesionāļi, gan arī amatieri. Brīžiem pat pašu psihologu vidū nav īstas izpratnes par to, kas tad īsti jāsaprot ar psihologa darbu. Vai tas ir tikai psiholoģisks atbalsts un palīdzība? Vai varbūt kaut kas vairāk? Kādas izpētes un konsultēšanas metodes tiek izmantotas? Šajos apstākļos ne pašiem psihologiem, ne arī Latvijas sabiedrībai nav īsti skaidrs, ko psihologi dara.

Latvijas Psihologu biedrības mērķis ir apvienot visus psihologus neatkarīgi no tā, kur viņi strādā - klīnikās, skolās, sociālajās iestādēs vai citās organizācijās. Tē viņi var sēsties pie viena galda un meklēt risinājumus jautājumos par psihologu profesijas reglamentāciju. Pienācis laiks spert konkrētus soļus sadarbībā ar valsti, lai beidzot tiktu pieņemts likums par psihologu darbu, jo iniciatīva par to ir izskanējusi arī no Saeimas puses. Biedrība varēs nopietni un atbildīgi strādāt pie šī likuma, lai noteiktu regulējumu par psihologu darbu un arī to, kādai izglītībai un prasēm ir jāpiemīt, lai strādātu šajā profesijā. No šī likuma izriet jautājumi par to, kādās jomās psihologi strādā un kādas lomas un uzdevumi raksturo psihologa darbu. Bez tam nepieciešams vienoties, kurās jomās un kādiem uzdevumiem psihologa darbs ir sertificējams.

Jāpanāk tas, lai tiesības praktizēt kā psihologiem tiktu dotas tikai profesionāļiem, kuriem ir atbilstoša izglītība, profesionālā kvalifikācija un pierādāma praktiskā darba pieredze, ko perspektīvā visdrīzāk apliecinās attiecīgs sertifikāts. Sertifikācijas jautājums

psihologa profesijas attīstībai ir ļoti svarīgs, jo tas ļaus nostiprināt profesijas iekšējās kvalitātes mehānismu. Es nesaku, ka pašlaik tāda mehānisma nav, taču tas ir jānostiprina. Ja kāds psihologa klients nav saņēmis profesionālu pakalpojumu, tad viņam jābūt iespējai vērsties ar savu pretenziju vai sūdzību profesionālā organizācijā, kurā šādas sūdzības tiek izskatītas vienviet un pēc tam tiek atbilstoši reaģēts. Sūdzību gadījumā konkrētā psihologa rīcības profesionalitāti izskatīs Latvijas Psihologu biedrības ētikas komisija un attiecīgi rīkosies. Šobrīd psihologu darba ētikas pārkāpumus izskata atsevišķas psiholoģijas apakšnozaru apvienības. Taču, ja psihologs vienā no šīm organizācijām ir „nosodīts”, viņš mierīgi var pāriet uz citu, jo par viņa pārkāpumu nezina ne nozare kopumā, ne citi potenciālie darba devēji un klienti. Tādēļ jāveido vienots psihologu darba kvalitātes pārraudzības mehānisms. Latvijas Psihologu biedrībā ir apvienojušies cilvēki, kuri ir ieinteresēti kopējā profesijas prestiža paaugstināšanā. Viņi saprot, ka jāveido vienota pieeja psihologa profesijas regulējumam neatkarīgi no tā, kurā augstskolā ir iegūta izglītība vai kurā nozarē psihologs strādā.

Kāds sabiedrībai būs labums no likuma par psihologu darbu?

Sabiedrības ieguvumi būs iespējas dažādu psiholoģisku problēmu gadījumos saņemt profesionālus psihologu pakalpojumus un profesionāli sniegtu palīdzību, lai kāda tā arī būtu nepieciešama. Brīdī, kad nozare sāk iekšēju sakārtošanos un vienlaikus arī attīrīšanos, sabiedrībai ir arī iespējas uzzināt, kuri patiešām ir profesionāli psihologi un kuri tikai sauc sevi par psihologiem. Piemēram, ar likumu nosakot psihologu profesionālās izglītības un praktiskās darba pieredzes prasības, kā arī sertificējot viņus par tiesībām sniegt konkrētus psiholoģiskās palīdzības veidus, būs iespējams veidot profesionālu un sertificētu psihologu sarakstus. Ja tiks konstatēti ētikas pārkāpumi un klientam būs sūdzības vai pretenzijas, viņš varēs vērsties Psihologu biedrībā. Viņa jautājums tiks izskatīts un uz neprofesionālu rīcību tiks reaģēts - piemēram, par mazu pārkāpumu tiks izteikts aizrādījums, bet nopietnā gadījumā tiks atņemts sertifikāts. Tādā veidā perspektīvā augs gan cilvēku uzticība psihologu darbam, gan iespējas ikvienam saņemt profesionālu psihologu pakalpojumus.

Svarīgi ir arī tas, ka tiks tuvinātas praktiķu un akadēmisko psihologu vides. Latvijas Psihologu biedrībā tiek iesaistīti gan psiholoģijas zinātnes pārstāvji, gan profesionāļi, kuri veic praktisku darbu. Tas nepieciešams profesionalitātes nodrošināšanai, jo praktiskās psiholoģijas jomā ir svarīga arī augstskolu, pētniecības iestāžu un zinātnes līdzdalība. Tam pirmām kārtām ir nozīme jauno psihologu sagatavošanā, jo uz dažādām pārmaiņām vislabāk ir reaģēt, praktiskajai psiholoģijas nozarei sadarbojoties ar izglītības iestādēm. Ja nozare runā par jaunām profesijas aktualitātēm vai izmaiņām sabiedrībā, kurās nepieciešama psihologu līdzdalība, tad augstskolas attiecīgi reaģē un izdara korekcijas studiju programmās. Otrkārt, augstskolās regulāri tiek veikti pētījumi un studenti raksta savus maģistra vai doktora darbus, no kuriem nozare var uzzināt par jaunām idejām un atklājumiem vai vismaz par jauniem, interesantiem pētījumu virzieniem. Tādēļ Psihologu biedrībā ir aicināti arī akadēmiskās vides pārstāvji, kuri vēsturiski darbojušies tikai augstskolās vai pētniecības institūtos. **BP**



galvu medīšana un... paturēšana

Reiz ar vārdiem „galvu mednieks” (*head hunter*) tika apzīmēts cilvēks, kurš meklēja noziedznieku vai cilvēku, par kura sagūstīšanu vai nodošanu varas iestādēm varēja saņemt noteiktu atlīdzību. Tas nebija slikts darbiņš, taču prasīja zināmas iemaņas, labus sakarus un spēju pārliecināt. Atbildība bija liela, tomēr ieguvums gandrīz vienmēr atsvēra ieguldītos pūliņus.

Mūsdienās šis vārdu salikums biežāk tiek lietots, lai apzīmētu visai agresīvu personāla atlases stratēģiju. Proti, kandidāts (medijums) tiek izraudzīts jau iepriekš. Tik ierobežotā sociālā un ekonomiskā telpā kā Latvija nav īpaši grūti atrast kādu cilvēku, kuram, iespējams, piemīt kāda svarīga profesionāla vai personis-

ka kvalitāte. Bieži vien atliek tikai uzrakstīt cilvēka vārdu un uzvārdu interneta pārlūkā, un jūs gandrīz uzreiz atradīsiet meklēto. Tomēr joprojām ir jautājums, vai tiešām tieši viņš ir tas, kuru meklējat, un vai viņš piekritīs jūsu piedāvājumam. Atgriežoties pie mūsdienu *galvu medniekiem* un iemesliem, kā-



pēc šāda stratēģija joprojām tiek lietota, jāsecina, ka iemesli tam ir vairāki. Viens no tiem ir mērķtiecīgas izvēles izdarīšana par labu kandidātam, par kuru ir pieejama objektīvi pārbaudāma informācija par šī cilvēka profesionālajām spējām, un, spriežot pēc tām, izvēle var tikt vērsta konkrēti uz viņu. Otrs iemesls ir kandidātu atlases procesa relatīvais lētums – nav jāriko konkurss un vairākās kārtās jāizvērtē kandidāti. Kandidātu profesionālā kvalifikācija loģiski noved pie trešā iemesla – dažreiz attiecīgo speciālistu ar atbilstošu kvalifikāciju ir ļoti maz, un konkurence rodas nevis starp kandidātiem, bet gan organizācijām, kuras vēlas, lai šie cilvēki tajās strādātu. Personāla *galvu medīšanas* forma parasti ir orientēta uz tiem speciālistiem, kuri pelna krietni vien vairāk par vidusmēru.

situācijā darba devējam galva nav īpaši jālauza, jo atrast kandidātu ar augstu kvalifikāciju nebūs īpaši grūti. Tomēr monopolizēt nozari izvēles ziņā viņš arī nevarēs, jo kandidāti būs kvalificēti, zinoši un ambiciozi. Lai gan tieši kandidāti būs tie, kas izvēlēties, viņu tomēr būs pietiekami daudz. Šādā gadījumā *galvu mednieka* dzīve būs salīdzinoši viegla, jo būs no kā izvēlēties. Tā notiek valstīs, kurās valda diezgan senas tradīcijas, ir kopumā sabalansēta izglītības sistēma, stabilas sociālās attiecības, bet zināšanas un kvalifikācija tiek atbilstoši novērtētas. Īsi sakot – jo cilvēks ir zinošāks, jo vairāk viņam par to maksā.

Ekonomiskajās sistēmās, kuras ir haotiskas un tikai attīstās, profesiju reitings pirmajā mirklī ir neizprotams. Profesijas, kuru pārstāvji nepārtraukti un pastāvīgi nodrošina sociālās sistēmas

Personāla atlases speciālisti, kuri joprojām izmanto privātu profilu vērtēšanu, paļaujas uz nepārbaudītu un subjektīvas emocijas izraisošu informāciju. Pie tam viņi būtībā balansē uz robežas, kura šķir indivīda privāto dzīvi no publiskās. Pasaules līmenī tā jau tiek uzskatīta par novecojušu stratēģiju, kuru var izmantot tikai šantāžas gadījumā, kad kāds cilvēks ir nevis jāatrod, bet „jāpazaudē”.

Jāatzīst, ka joprojām ir profesijas, kurās trūkst kvalificētu speciālistu. Tas ir saistīts ar prognozējamu tendenci, kuru, piemēram, Latvijā joprojām ignorē. Proti, profesijas, kuras izsenis tiek uzskatītas par prestižām, ne vienmēr ir labi atalgotas. Neraugoties uz to, ka ciešo sasaisti starp profesijas prestižu un atalgojumu, kuram vajadzētu būt tieši proporcionālam, tas ne vienmēr ir tā. Un tas savukārt noved pie problēmas.

Loģiskās ekonomiskās un sociālās sistēmās, kurās viss ir vairāk vai mazāk kārtībā, inženieris vai ārsts pelna pietiekami, lai atrastos pieprasītāko profesiju augšgalā. Vienlaikus pastāv diezgan sīva konkurence attiecībā uz kandidātiem, kuri cenšas šīs profesijas apgūt. Tas nozīmē, ka vidusmēra medicīnas students, kuram sevi kā konkurētspējīgu jāapliecina jau pirmajā kursā, vēlāk, visticamāk, kļūs par zinošu un lēmumus pieņemt spējīgu ārstu, par kuru sacentīsies vairākas ārstniecības iestādes. Augstākās izglītības sistēma šajā ziņā palīdz darba tirgum ar to, ka studiju kvalitāte ir pietiekami augsta un „nejēgu” kopumā ir samērā maz. Šādā

„bāzes” funkcionēšanu, pelna salīdzinoši maz un netiek uzskatītas par ieguvējām. Līdz ar to konkurence starp tiem, kas apgūst attiecīgo profesiju, ir zema un kopējais līmenis ir visai viduvējs. Nevienam taču negribas kļūt par zinātnieku, kurš pat nespēj nodrošināt ģimeni. Šādos apstākļos profesionāls ārsts, labs inženieris vai perspektīvs ķīmiķis kļūst par *galvu mednieku* objektu, jo atrast patiesi labu savas nozares speciālistu kļūst arvien grūtāk. Veidojas apgriezti proporcionāla sakarība, kura *galvu medniekiem* paver plašas iespējas, jo pārvilināt vajadzīgo speciālistu kļūst nesalīdzināmi vieglāk. Par prioritāro nosacījumu šādā situācijā kļūst atalgojums, tomēr aktualizējas jautājums par profesionālās kvalifikācijas līmeni. Izskaidrojums ir tā pati nesabalansētā ekonomika un sociālā politika kopumā. Cilvēki, kuri dzīvo pastāvīgas draudošas krīzes apstākļos ar vāji attīstītu, nedrošu valsts pārvaldes sistēmu, ir spiesti domāt īstermiņā. Viņi biežāk izvēlas tūlītēju labumu, jo nav pārliecības, ka ieguldījums izglītībā atmaksāsies. Šādā gadījumā *galvu mednieka* darbs nav no vieglajiem, jo atrast kandidātu

ar augstu kvalifikāciju nav viegli. Tomēr ir vieglāk atrast pašu „burkānu”, ar ko potenciālo kandidātu iekārdināt.

Runājot par veidiem, kā attiecīgais speciālists tiek meklēts, personāla atlasē izmanto gan tradicionālas, gan netradicionālas metodes – sākot ar formālo datu pārbaudīšanu un izvērtēšanu un beidzot ar sociālo rekrutēšanu.

Galvu medīšanas stratēģija, izmantojot elektroniskos saziņas līdzekļus, raugoties no privāto tiesību viedokļa, var būt visai slidena lieta. Liela daļa cilvēku, kuri dzīvo nosacīti modernu dzīvi, piesaka sevi sociālajos tīklos un dara to visnotaļ dažādi. Dzīve ir kļuvusi šķietami caurspīdīgāka un arī atklātāka. Tomēr nevajag raizēties, ka tāpēc jūs vairs nevarat izmantot, piemēram, skolasbiedriem domātos sociālos tīklus, kuros ievietojat attēlus no nesenajām viesībām vai bērnības. Šobrīd neviens sevi cenošs personāla atlasē speciālists nevērtē cilvēku pēc viņa privātā profila, jo ir pieejami profesionāli orientēti sociālie tīkli, kuru uzdevums ir attiecīgā indivīda profesionālā pozicionēšana.

Personāla atlasē speciālisti, kuri joprojām izmanto privātu profilu vērtēšanu, paļaujas uz nepārbaudītu un subjektīvas emocijas izraisīto informāciju. Pie tam viņi būtībā balansē uz robežas, kura šķir indivīda privāto dzīvi no publiskās. Pasaules līmenī tā jau tiek uzskatīta par novecojušu stratēģiju, kuru var izmantot tikai šantāžas gadījumā, kad kāds cilvēks ir nevis jāatrod, bet „jāpazaudē”. Augstas klases profesionāļi parasti nepieļauj iejaukšanos savā privātajā dzīvē, un ja tas ir reiz izdarīts, tā var tikt uzskatīta par nepiedodamu rīcību – neraugoties uz to, ka informācija ir bijusi publiski pieejama. No otras puses, sevi cenošs cilvēks noteikti rūpēsies par savu t.s. „publisko tēlu”. Tomēr tas nepavisam neizslēdz iespēju, ka ar dziļām zināšanām apveltīts bioloģijas profesors, kuram ir ap trīsdesmit gadu, dosies uz naktsklubu izklaidēties. Tā nav anomālija, bet vienkārši dzīve. Raugoties no darba ņēmēja viedokļa – ja rodas nojauta, ka personāla atlasē speciālists ir pārlicie cītīgi interesējies par jūsu dzīvi un, liekas, izdarījis savus secinājumus, tad apdomājieties. Varbūt jums ir vērts pakoriģēt savu publisko tēlu, neradot iemeslu šaubām un nepamatotiem spriedumiem.

Paturēšana

Te nu mēs nonākam līdz sarežģītākajai daļai *galvu medīšanas* procesā. Viena lieta ir atrast atbilstošu kandidātu. Ja jums ir skaidrs, ka organizācijai ir pietiekami daudz naudas, lai pārvilinātu nepieciešamo cilvēku, tad viss ir šķietami vienkārši. Jādarbojas nosacījumam, ka attiecīgajam kandidātam ir svarīgs algas pieaugums vai darbs tieši šajā konkrētajā organizācijā. Tomēr līmenī, kurā svarīgas ambīcijas un kandidāta personiskā interese par veicamo darbu, ar to var izrādīties par maz.

Kā likums, cilvēki, kuri spēj risināt problēmas ātri, profesionāli un kvalitatīvi, ir dārgi. No vienas puses, to nosaka pats tirgus. Tādā gadījumā *galvu medniekam* būs jāpiestrādā pie stratēģijas izveides, lai ieinteresētu potenciālo kandidātu. Tie var būt dažādi bonusi, prestiža paaugstināšanas paņēmieni, iespēja iesaistīties organizācijas attīstībā u.c.

Šobrīd vietējā tirgū valda situācija, ka cilvēki ir visai mobili. Darba tirgus paplašināšanās ir mainījusi cilvēku attieksmi gan pašiem pret sevi, gan darbu – ko nu kurš ar to saprot. Tas ir gan globalizācijas iespaids, gan cilvēku pašapziņas pieaugums. Kā atalgojums netiek uztverta tikai alga, tās ir arī sociālās garantijas,

tālākizglītības iespējas, profesionālā elasticitāte, iespēja pārvietoties un darīt darbu, atrodoties nevis uz vietas birojā, bet gan jebkurā pasaules vietā. Darba devējam ir jāizvērtē, kas ir tas, ko viņš var piedāvāt darbiniekam, saliekot to kopā ar iespējamajiem ieguvumiem uzņēmumam vai organizācijai.

Piemērs. Pēckrīzes apstākļos viena no darba devēju aktualitātēm ir nodrošināt darbinieku lojalitāti. Līdzšinējā stratēģija, kad par darbinieku lojalitāti bieži tika piemirsts, pieņemot, ka pat augstas klases profesionāļi ir lētāki un tiecas saglabāt esošo darbu, vairs nedarbojas. Tagad par to, lai darbinieks uzņēmumu vai organizāciju nepamestu, nākas krietni pedomāt.

Daļa no lojalitātes programmām parasti ietver arī darbinieku apmācību procesu vai iespēju paaugstināt kvalifikāciju. Tomēr tas vienmēr ir abpusējs process. Cilvēks, kurš piekriet mācīties, lai jaunapgūtās zināšanas izmantotu organizācijas attīstībā, demonstrē savu lojalitāti. Tomēr, ja darba devējs neatbalstīs šo zināšanu vai prasmju tālāku izmantošanu, viņš šo darbinieku pazaudēs. Cilvēki, kuri augstu vērtē savas zināšanas, nekad nepieļaus apstāšanos savā izaugsmē. Un to, ka viņu spējas netiek izmantotas, viņi visdrīzāk iztulkos kā nodevību vai paviršību.

Brīdī, kad darba devējs vēl tikai meklē jaunu darbinieku, ir vērts apdomāties, kā izskatīsies šī konkrētā darbinieka tālākā izaugsme un ilgtermiņa ieguvumi viņam pašam. Konkurējošās organizācijas *galvu mednieks*, kurš apzinās, ka lojalitātes programmā var iekļaut bonusus, no kuriem visvairāk iegūst pati organizācija, to noteikti izdarīs. Un neaizmirsīs parūpēties arī par to, lai tie izskatītos pievilcīgi pašam *medijumam*. Dažos gadījumos organizācijai ir svarīgi, lai attiecīgā profesionāla vārds rotātu personāla sarakstu, taču lielākoties tie ir formāli amati.

Darbinieka vērtība, protams, ir izsakāma matemātiskā veidā, tomēr ar to bieži vien nav pateikts viss. Viens no svarīgākajiem aspektiem personāla atlasē ir jau sākumā izprast, kādas vērtības atbalsta kandidāts, un izmantot to kā sviru, lai ietekmētu viņa lēmumu par labu piedāvājuma pieņemšanai. To var secināt, pētot kandidāta iepriekšējo darba pieredzi un mēģinot izdarīt secinājumus attiecībā uz iepriekšējo izvēļu izdarīšanas motīviem. Jāpatur prātā tas, ka *galvu medīšanas* procesā situācija ir citādāka nekā parasti. Darba devējs ir tas, kurš vēlas papildināt savu komandu ar vērtīgu kandidātu, nevis uzklauša darba meklētāju. Liela nozīme ir konfidencialitātei un tam, cik profesionāli strādā paši personāla atlasē darbinieki. Principā var teikt, ka bez psiholoģijas pārzināšanas *galvu medīšanas* process ir lemts neveiksmi. Organizācija ir tieši tik vērtīga, cik vērti ir tās darbinieki. Nav šaubu, ka mērķtiecīga personāla atlase atmaksājas, tomēr tā prasa ne mazumu pūļu. Savā ziņā te ir saskatāma līdzība ar senajiem galvu medniekiem, kuriem bija mednieka instinkts un spēja atpazīt medījuma tālāko iespējamo rīcību. Jo šī paredzēšanas spēja ir attīstītāka, jo lielākas izredzes nolūkoto profesionāli iekļaut komandā. **BP**

Literatūra:

<http://jobsearch.about.com/od/onlinecareernetworking/a/socialrecruiting.htm>

<http://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm>

kopš Renesanses laikiem

Banca Monte dei Paschi di Siena

Kā saka, nauda nav nekāds ļaunums – ļaunums tik ātri nepazūd... Naudai un finanšu institūcijām piemīt nelāga tieksme aiziet tāpat kā atnākt, un mūsu mazajai Latvijai pašai nācies piedzīvot vairākus šādus nepatīkamus piemērus. Pilnā saskaņā ar filozofiskajiem izteicieniem – nekas nav mūžīgs šai saulē, un tā pāiet pasaules godība. Taču zināmi arī izņēmumi. Tādi kā Itālijas banka *Banca Monte dei Paschi di Siena* (saīsināti BMPS), kas bez pārtraukumiem darbojas kopš paša 1472. gada, kad to dibināja Sjēnas pilsētvalsts maģistrāts.



Palazza di Salimbeni, bankas mītnes vieta kopš 15. gs.

Pašlaik *Monte dei Paschi di Siena* ir trešā lielākā banka Itālijā ar 4,5 miljoniem klientu un ap 3000 nodaļām, neskaitot filiāles ār-zemēs. Asas mēles melš, ka Sjēnas iedzīvotājus var iedalīt trijās kategorijās – tie, kuri strādā *Monte dei Paschi di Siena*, tie, kuri studē, lai tur strādātu, un tie, kuri no *Monte dei Paschi di Siena* saņem pensijas...

Pirmsākumi. Vēsturiskais konteksts

Laikam gan vajadzētu sākt ar slaveno „melno nāvi” – vairākām mēra epidēmijām, kuras 14. gadsimtā nopļāva apmēram pusi Eiropas iedzīvotāju. Mēra sekas izpaudās arī tādējādi, ka līdz tam pārapdzīvotajā Eiropā pēkšņi sāka trūkt darba roku. Rezultātā pie varas esošajiem gribot negribot bija jāsāk domāt ne tikai par to, kā tikt galā ar radušos finanšu krīzi, bet arī par sociālo atbildību.

Otrkārt – grozi, kā gribi, bet biznesam kredītiestādes bijušas nepieciešamas visos laikos. Renesanses laikmeta Itālija vispār skaitījās tālaika pasaules nozīmīgākais finanšu centrs. Tirdzniecībā un

banku biznesā dominēja Florence, Venēcija, Dženova un Milāna. Savs kumosīņš tika arī mazākajai Sjēnai.

Pastāvēja divas kredītiestāžu kategorijas. Bagātie baņķieri nami, *banchi grossi*, strādāja tikai ar augstmaņiem, karaļiem, garīdzniecības eliti un citiem lielā biznesa pārstāvjiem, tostarp finansējot karus un pētnieciskās ekspedīcijas. Ar zemāka līmeņa klientiem strādāja *banchi in mercato*, tirdzniecības baņķieri, kuri nodarbojās ar valūtas maiņu, depozītu apkalpošanu, parādu piedziņu, naudas pārskaitījumiem un tamlīdzīgiem finanšu pakalpojumiem. Īsi sakot, visi tālaika finansisti strādāja ar tiem, kuriem finanses bija.

Bet ko darīt zemniekiem, amatniekiem, mazumtirgotājiem un citiem mazā biznesa pārstāvjiem? Piemetināsim vēl faktu, ka kredītiestāžu darbība tolaik tika vērtēta kā naudas aizdošana uz augļiem, kuru baznīca bija aizliegusi kā „Dievam netīkamu, kristīgai žēlsirdībai pretēju iedzīvošanos uz citu nelaimēm”. Kur lai mazais bizness ņem aizdevumus? Melnajā tirgū, kas nekautrējās par šo pakalpojumu uzskrūvēt pat 40 % un vairāk. Aizņemies atbildīgi,

izvērtējot savas iespējas atdot... Ak nevari? Nebija citu iespēju aizņemties? Kuru tas interesē?

Pirmsākumi. Monte di Pieta

Tā nu 15. gadsimta vidū franciskāņu mūki raksta Romas pāvestam lūgumu atļaut dibināt kredītiestādes, kas aizdotu līdzekļus uz tik maziem procentiem, lai varētu nosegt savas izmaksas. Pāvests atļauj. Šādas aizdevējiestādes kļūst pazīstamas kā *monte di pieta* jeb „žēlsirdības kalni”, jo apžēlojas par nabagiem. Faktiski tie ir lombardi. Klienti var saņemt apgrozāmos līdzekļus par zemiem procentiem, atstājot ķīlā apģērbu vai rotaslietas, kādas nu kuram tās ir. Ar laiku franciskāņu mūki izveido tādus „žēlsirdības kalnus” ne tikai Itālijā, bet arī lielā daļā pārējās Eiropas. To visu redzēdams, Sjēnas pilsētvalsts maģistrāts arī izlemj kļūt sociāli atbildīgs un 1472. gadā nodibina savu *Monte di Pieta*, kā pamatkapitālu ieliekot tajā 5000 zelta florīnu – vairāk nekā septiņpadsmit kilogramus zelta naudas. Tādas summas pirkspēju atstāsim aiz kadra, kaut arī zināms, ka tajos laikos par to varēja nopirkt ne vienu vien tūkstoši slaucamu govju. Kredītiestādes valdē tiek iecelti dižciltīgas pilsētas ģimenes locekļi, kurus pēc zināma laika rotācijas kārtībā nomaina tikpat dižciltīgi valdes locekļi no citas ģimenes. Iestādes vadība apmetas 14. gadsimtā būvētajā *Palazza di Salimbeni*, kur mitinās līdz pat mūsdienām. Jaunā kredītiestāde koncentrējas uz apkārtnes lauksaimnieku apkalpošanu. Aizdevumu procentiņi ir gana mazi, lai izvairītos no apvainojumiem „Dievam netikamā augļošanā”, tomēr gana lieli, lai nosegtu ne tikai izmaksas, bet arī citas grāmatvedības pozīcijas. Ar laiku ķīlā tiek pieņemts ne tikai pierastais apģērbs un rotaslietas, bet arī zeme. Tā kā ne visi spējīgi laikus atdot aizņemtus līdzekļus, tad drīz vien Sjēnas *Monte di Pieta* kļūst arī par lielu apkārtnes zemes īpašnieku.

Nākamie gadsimti

1557. gadā Sjēnai uzbrūk vecie konkurenti florencieši – hercogs Kozimo di Mediči, kurš pakēris palīgos arī Spānijas karaļa Kārļa V armiju. Lai kā sjēnieši pretojas, viņu pilsēta cīņā zaudē un kļūst par Florences vasali. Tomēr savu valdību Sjēnai izdodas saglabāt, un, brīdi domājis, Florences

hercogs atmet ar roku – turpiniet strādāt kā līdz šim, galu galā man Florencē arī ir sava *Monte di Pieta*.

1624. gadā Sjēna, nu jau Toskānas lielhercogistes sastāvā, vērsas pie valdības ar lūgumu – vajadzētu ne tikai žēlsirdības iestādi, bet gan pilnvērtīgu banku, kas finansētu apkārtnes biznesu un pieņemtu arī noguldījumus. Valdība atbild – lai notiek! Tikai ar noteikumu, ka šīs jūsu bankas darbību garantēs ienākumi no publiskajām ganībām (*dogana de paschi*). Tā nu banka tiek pie sava pašreizējā nosaukuma – *Monte dei Paschi di Siena*.

Nākamos 300 darbības gadus banka aizvada salīdzinoši mierīgi, paplašinot savas darbības sfēras un pārciešot vienu otru reorganizāciju. Arī par saknēm netiek aizmirsts – 1798. gadā, kad Sjēnu piemeklē postoša zemestrīce, *Monte dei Paschi di Siena* sniedz cieturātajiem finansiālu atbalstu. Kad 19. gadsimta otrajā pusē Itālija tiek apvienota vienā valstī, *Monte dei Paschi di Siena* sāk palēnām izplesties pa visu Itāliju, tomēr no Sjēnas nekur tālu prom neaiziet.

Ilgā mūža noslēpums

Kas varētu būt *Monte dei Paschi di Siena* ilgā mūža pamatā? Pati banka apgalvo – veselīgs konservatīvisms, kas nemaz nav tā sliktākā dzīves pozīcija. Pat haizivis pēdējos 100 miljonus gadu pieturas pie šī paša uzskata. Kopš senlaikiem *Monte dei Paschi di Siena* piekopusi ļoti konservatīvu finanšu politiku, ka vismaz puse no ikgadējās peļņas, ja ne vēl vairāk, paliek turpat bankā. Aizdevumu portfelis? Tāds pats uzmanīgi konservatīvs, kas vairās no riska kā no uguns. Kolumba ekspedīciju 1492. gadā finansējām? Finansējām. Zaudējumi bija? Bija. Tā ka piedodiet, bet tamlīdzīgās afērās mēs vairs neieļaužamies!

Kur paliek pārējā peļņas daļa? Izlietoja sociāli atbildīgi turpat Sjēnā un tās apkārtnē. Pie lietas pieder Sjēnas vēsturisko celtnu atjaunošana, vietējās Sjēnas lidostas paplašināšana līdz starptautiskam līmenim un biotehnoloģiju uzņēmumu parka finansēšana pilsētas apkārtnē.

20. gadsimts. Ekspansija

20. gadsimta sākumā *Monte dei Paschi di Siena* nolemj, ka Sjēnā sēdēts jau gana daudz gadsimtu, un sāk palēnām paplašināt savu darbību visas Itālijas līmenī. Tiek atvērtas filiāles Florencē, Romā un Neapolē. 1929. gadā *Monte dei Paschi di Siena* pārpērk Florences un Toskānas bankas un apvieno tās vienā. Acīmredzot atriebība par gandrīz 400 gadus seniem pāridarījumiem ir gana salda!

80. gadu beigās *Monte dei Paschi di Siena* sagaida kā viena





no stabilākajām un pelnošākajām bankām Itālijā. Atvērtas filiāles pasaules lielākajos finanšu centros – Londonā, Ņujorkā un Singapūrā. 90. gadu sākumā, kad Eiropas Savienībā krita tirdzniecības robežas, banka nolemj, ka tādu izdevību garām laist nevar, met kaujā rezerves, turpina pārpirkt finanšu uzņēmumus un atvērt filiāles.

90. gadu vidū *Monte dei Paschi di Siena* kļūst par vienu no lielākajām banku grupām Itālijā. Taču arī rezerves izsīkst, un, lai banka savā skrējienā nepakļūtu, Sijēnas pilsēta 1995. gadā spiesta pārveidot to par akciju sabiedrību. Nu 76 % bankas akciju kontrolē privāts fonds – *Fondazione Monte dei Paschi di Siena*. Atlikušās akcijas tiek laistas tirgū, kur tiek uzņemtas „uz urrā”. *Monte dei Paschi di Siena* turpina ekspansiju starptautiskajā tirgū, atverot filiāles un reprezentatīvos birojus apmēram 40 pasaules valstīs. 2007. gadā *Monte dei Paschi di Siena* no Spānijas banku grupas *Santander* par 13,2 miljardiem dolāru iegādājas *Banca Antonveneta* ar 1000 filiālēm, tādējādi kļūstot par trešo lielāko banku Itālijā.

Kopsummā

Diemžēl stāsts jābeidz uz nedaudz skumjas nots, jo 2012. gadā *Monte dei Paschi di Siena* piedzīvo lielāko krīzi savā vēsturē kopš florenciešu iebrukuma 16. gadsimtā. Tam par iemeslu ir pašreizējā Eirozonas parādu krīze. Grieķijas parādu nedienas zināmas visiem, un spāņu problēmas tāpat. Taču labi trūkties dabū arī Itālija, kuras valsts parādāzīmes krietni vien nokritis cenā. Rezultātā *Monte dei Paschi di Siena*, kas sapirkusies it kā maksimāli drošās Itālijas valsts parādāzīmes, 2012. gada pirmajā pusē zaudē vairāk nekā 2 miljardus dolāru un spiesta lūgt valdības palīdzību apmaiņā pret savām kapitāla daļām. Lai cik negribīgi to uztver *Fondazione Monte dei Paschi di Siena*, pašlaik tam pieder tikai 37,6 % bankas akciju.

Tomēr *Monte dei Paschi di Siena* menedžeri ir noskaņoti optimistiski un apgalvo, ka līdz 2015. gadam izdosies atgriezt banku pie peļņas. Ne pirmā, ne pēdējā krīze. 540 gadu pieredze biznesā tomēr arī kaut ko nozīmē! **BP**



automašīna uz jūsu rokas

Kad tirgū parādījās mobilie telefoni, tie kļuva par nopietniem konkurentiem pulksteņiem, kuriem bija tikai viena funkcija – rādīt pareizu laiku. Neskatoties uz mobilo telefonu vērienīgo izplatību un nepārtraukto modernizāciju, pulksteņu bizness saviem īpašniekiem vēl arvien nes peļņu. Kā pulksteņiem izdodas palikt konkurētspējīgiem, neskatoties uz savas primārās funkcijas zaudēšanu? Par savu pulksteņu šodienas nozīmes redzējumu stāsta juvelierizstrādājumu un pulksteņu salonu *Laiks* īpašnieks Vladimirs Kuļikovs.

Lūdzu, pastāstiet par savu darbības jomu!

Mēs pārstāvam dažādus pulksteņu un juvelierizstrādājumu bren-dus. Pašlaik mums ir septiņi veikali, kas atrodas Rīgas lielākajos tirdzniecības centros, kā arī viens specializēts veikals. Šajā tirgū mēs darbojamies kopš 1994. gada.

Kas ir jūsu veikalu galvenie klienti?

Atkarībā no mūsu pircēju stāvokļa sociālajā hierarhijā viņus var iedalīt trijās kategorijās. Pirmā kategorija ir jauni cilvēki vecumā no 15 līdz 30 gadiem, kurus galvenokārt interesē tā saucamie *fashion brands* - modes brendu pulksteņi. Ir cilvēku kategorija, kuri dod priekšroku klasiskiem pulksteņiem – pārsvarā viņu vecums



Vladimirs Kuļikovs

ir 30–40 gadi. Taču lielākā daļa mūsu klientu ir turīgi vidusslāņa pārstāvji, kuri var atļauties pirkt labus pulksteņus – tie ir vidējā un augstākā līmeņa vadītāji un uzņēmēji.

Mēs piedāvājam diezgan plašu produkcijas sortimentu, no kura ikviens var izvēlēties pulksteni atbilstoši savām vēlmēm un iespējām. Esam nokomplektējuši tik lielu preču izvēli, ka ikviens var atrast kaut ko sev piemērotu. Mums ir pulksteņi gan, tā teikt, „iesācējiem”, gan arī īstiem pulksteņu pazinējiem, kuri labi orientējas šai jautājumā un „aug” no vienas pulksteņu markas uz citu, labāku.

Jāprecizē, ka mēs strādājam cenu segmentā no 100 eiro līdz 10 tūkstošiem eiro un attiecīgi arī pozicionējam savus veikalus. Mēs netirgojam *luxury* klases pulksteņu brendus, kuru cena sākas no 10 tūkstošiem eiro. Tas jau ir cits, augstāks līmenis. Lai labāk to paskaidrotu, ņemšu par piemēru automašīnas. Mēs nodarbojamies, tā teikt, ar *Mercedes*, *BMW* un *Audi*, taču, ja jūs vēlaties nopirkt, teiksim, *Bentley* vai *Maserati*, tad jums jāgriežas pie pārdevēja, kas atbilst augstākam sociālajam slānim.

Kādus pulksteņu brendus jūs pārstāvat?

Pārsvārā tie ir profesionāli pulksteņu brendi, ko ražo Šveicē un Japānā. Piemēram, tradicionālie Šveices kvalitātes pārstāvji *Grovana* un *Rotary*. Ļoti skaisti ir šveiciešu pulksteņi *Balmain*. Ir

arī augstākas klases pulksteņi – *Rodania* un *Frederique Constant*, kuru cena ir no 500 līdz 1500 latiem, kā arī *Maurice Lacroix*, kuru cena ir no 1000 līdz 10 000 latiem. Mūsu veikalos var nopirkt arī pazīstamu sporta brendu pulksteņus, tādus kā *Techno-Marine*, kuru cena ir ap 1000 latiem, vai *TAG Heuer*, kuru cena var sasniegt 10 000 latu. Mūsu brendu saraksta virsotnē atrodas *Perrelet*, sena Šveices marka, kas darbojas kopš paša 1777. gada. Šo pulksteņu cena ir no 3000 līdz 10 000 latiem.

Mēs piedāvājam pircējiem plašu *fashion brands* pulksteņu sortimentu, piemēram, *Calvin Klein*, *Donna Karan New York (DKNY)*, *Diesel*, *Armani* un *Alfex*. Kā jau minēju, tos ir iecienījuši jaunieši.

Runājot par japāņu pulksteņiem, viens no mūsu visilgāk tirgotajiem brendiem ir *Casio*. Sava sportiskā dizaina dēļ šie pulksteņi ir populāri gan starp jauniešiem, gan arī vecāka gadagājuma cilvēkiem. Viens no mūsu pircēju iecienītākajiem brendiem ir *Seiko*, vēl viena sena japāņu marka, kas strādā vairāk nekā 130 gadus. Arī šie pulksteņi ir ļoti iecienīti Latvijā. Bez jau nosauktajiem brendiem mūsu veikalos var atrast arī labus japāņu mehāniskos pulksteņus *Orient*.

Kopumā mēs pārstāvam apmēram 20 dažādus brendus un cenšamies šo sarakstu pastāvīgi atjaunot un papildināt. Mēs vēlamies, lai Latvijā pēc iespējas lielākam skaitam cilvēku rastos priekšstats

par to, kas ir labi pulksteņi. Parasti, pērkot pulksteni, cilvēki pirmoreiz izvēlas nedārgu preci, taču pakāpeniski „krist azartā” un sāk izzināt atšķirības starp dažādiem brendiem un to īpatnības. Potenciālajiem pircējiem mēs sakām, ka ikvienam cilvēkam ir jābūt vismaz trim pulksteņiem. Vēl labāk – pieciem. Un atkarībā no dzīves situācijas ir jāuzliek viens no tiem.

No kādām dzīves situācijām var būt atkarīga pulksteņa izvēle?

Pamatā tas saistīts ar cilvēka darbu, atpūtas veidu un imidžu. Piemēram, ir ikdienas pulkstenis, kuru jūs uzliekat, ejot uz darbu. Ja mēs runājam par lietišķiem darījumu cilvēkiem un biroju darbiniekiem, tad viņiem ir jābūt klasiskiem, „lietišķiem” pulksteņiem, kas atbilst viņu stilam un ārējai izskatam. Bez tam ir tā saucamais „brīvdienu pulkstenis”, kuru var uzlikt, dodoties slēpot vai pasēdēt bārā kopā ar draugiem. Šim pulkstenim ir mazāk formāls, tā teikt, „džinsu” stils.

Ir arī pulksteņi, kuri ir tieši saistīti ar cilvēka aizraušanos. Ja jūs nodarbojaties ar sportu un piekopjat aktīvu dzīvesveidu, tad ir jābūt arī atbilstošam pulkstenim. Cilvēkiem, kuri regulāri apmeklē sporta klubus, pulkstenis ir ne tikai vienkārši aksesuārs – tam jāatbilst visām aktīva dzīvesveida prasībām un jābūt ļoti ērtam. Tas pats attiecas arī uz citām izklaidēm – jūs varat būt sportists vai makšķernieks, taču pulkstenim ir jāatbilst jūsu vēlmēm un vajadzībām.

Ikdienas pulkstenis ir kā uzvalks. Ja jums ir iespēja papildināt savu pulksteņu kolekciju, tad jums jau ir nevis viens, bet gan divi vai pat trīs „uzvalki”. Tas pats attiecas arī uz brīvdienu un hobija pulksteņiem. Var pat izdalīt vēl vienu kategoriju – izejamos pulksteņus svinīgiem pasākumiem, kurus uzliek pie smokinga.

Viss atkarīgs no tā, cik daudz naudas cilvēks ir gatavs tērēt par pulksteni. Mēs vienmēr cenšamies klientu pārliecināt, ka pulkstenim ir jāatbilst viņa sociālajam statusam. Par to savukārt liecina alga. Vienkāršāk izsakoties, mēs cenšamies, lai klients par savu pulksteni iztērē vismaz savu mēneša algu. Cik daudz naudas mēnesī jūs nopelnāt, tik liela summa jums jānēsā uz rokas.

Vai tas attiecas arī uz uzņēmējiem?

Jā, kaut gan gadījumos ar biznesmeņiem ir mazdrusciņ sarežģītāk. Ja cilvēks strādā algotu darbu, izvēlēties savam statusam atbilstošu pulksteni viņam ir vienkāršāk. Bet uzņēmējiem ir gada ienākumi, ir dividendes... Protams, būtu jau patīkami, ja par pulksteni varētu iztērēt savus gada ienākumus.

Pulksteni var salīdzināt ar automašīnu. Īpaši tad, ja runa iet par vīriešiem. Viņu spēlmanīgas ir automašīnas un pulksteņi. Tas faktiski ir vienīgais veids, kas apliecina vīrieti. Sievietes var apliecināties ar juvelierizstrādājumiem, taču vīriešiem es vienmēr saku – ja tu esi nopircis jaunu mašīnu, tad nāc un nopērc arī jaunu pulksteni. Pagalmā tev ir jauna mašīna, uz rokas – jauns pulkstenis, un tas arī ir tava statusa rādītājs.

Pirms gadiem desmit pulkstenis bija funkcionāla lieta. Tagad daudzi cilvēki skatās laiku savos mobilajos telefonos. Vai var teikt, ka pulkstenim šodien ir vairāk reprezentatīva, nevis funkcionāla loma?

Mobilais telefons atņēma pulksteņiem lielāko daļu funkcionālītātes jau 2000. gadā. Toreiz tā mums, pulksteņu tirgotājiem,

kļuva par nopietnu problēmu, jo milzīgi daudz klientu no mums novērsās. Par galveno aksesuāru bija kļuvis telefons, cilvēki tos nereti mainīja reizi pusgadā, un par pulksteņiem neviens neinteresējās. Šodien šis vilnis ir noplacis.

Kamēr mobilo telefonu popularitāte kāpināja apgriezienus, arī pulksteņmeistari nesnauda. Tā saucamajos „nulles gados” pulksteņu tirgū radās un aktīvi attīstījās tā saucamie *fashion brands*, modes pulksteņu brendi, kas pamatā bija domāti jaunatnei. Līdz ar *fashion brands* attīstību pulksteņi pārstāja būt tikai funkcionāla lieta un kļuva par priekšmetiem, kas veido cilvēka tēlu un stilu.

Daudzi ražotāji sāka pirkēt franšīzes un ražot pulksteņus ar apģērba brendiem. Pie tam sākumā to darīja tikai slaveni modes nami, tādi kā *Gucci* vai *Chanel*. *Gucci* pulkstenis maksāja 1000 eiro, *Chanel* pulkstenis – pat desmit tūkstošus, un tādus varēja atļauties tikai visai turīgi cilvēki. Taču „nulles gados” lieta nonāca tiktāl, ka pulksteņu ražošanas franšīzes sāka pirkēt arī no ne pārāk dārgiem brendiem, tādiem kā *Gas* vai *DKNY*. Šādus pulksteņus jau varēja nopirkt par 100-300 latiem.

Līdz ar modes brendu attīstību pulksteņu ražotājiem izdevās atgriezt klientūru. Jauniešiem pulksteņi kļuva par aksesuāru, kas apliecina viņu sociālo statusu. Ja *Armani* vai *DKNY* apģērba varēja nopirkt tikai retais jauniešis, tad šo pašu brendu pulksteņi daudziem jauniešiem jau bija pa kabatai.

Pašlaik praktiski visiem pasaulē pazīstamajiem apģērba brendiem ir arī savas pulksteņu līnijas. Tāpēc 15-25 gadus vecajiem pircējiem, kuri diskotēkās vēlas atstāt iespaidu uz vienaudžiem, ir diezgan plaša aksesuāru izvēle – pulksteņi no *Burberry*, *Diesel* un citiem brendiem.

Es uzskatu, ka mūsu laikos pulkstenis pirmām kārtām ir aksesuārs, kas apliecina cilvēka sociālo statusu. Un šī tendence darbojas visā pasaulē. Ja jūs dodaties komandējumā uz ārzemēm, tad jūs nesapratīs, ja jums uz rokas nebūs pulksteņa. Tas ir tāpat kā ar apģērbu – uz lietišķu tikšanos nedrīkst ierasties džinsos. Tas jāņem vērā ne tikai uzņēmējiem, bet arī vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem. Pulksteņa nēsāšana pirmām kārtām ir etiķetes jautājums, nevis nepieciešamība sekot laikam.

Pulkstenis ir svarīgs lietišķa cilvēka atribūts. Un ne jau tāpēc, ka jāseko līdzi laikam – dažā labā pulkstenī, sevišķi sieviešu pulkstenī, laiku pat lāgā redzēt nevar. Taču tas nav svarīgi. Svarīgi ir tas, ka pulkstenis parāda jūsu statusu un stilu. Sievietēm galvenais statusa un stila „business” ir dārglietas, taču tagad, paldies Dievam, arī sievietes ir sākušas orientēties pulksteņos.

Cik izvēlīgi pulksteņu ziņā ir Latvijas uzņēmēji?

Mani novērojumi ļauj man teikt, ka mūsu lietišķie cilvēki pulksteņos orientējas labi. Viņi ievēro profesionālus pulksteņus, ātri nolasa to nosaukumus un labi pārzina kā pulksteņu brendus, tā arī to statusu. Vienvārdsakot, es uzskatu, ka Rīgā šī joma ir labi attīstīta. Ja mūsu lietišķo aprindu pārstāvju zināšanas par pulksteņiem vērtē pēc 10 ballu sistēmas, tad noteikti var likt 8 balles. Latvijā cilvēki pulksteņos orientējas daudz labāk nekā, piemēram, Igaunijā.

Pašlaik Internetā var atrast daudz informācijas par modes tendencēm, tāpēc cilvēki, kuri nolēmuši iegādāties pulksteni, parasti nāk uz mūsu veikalu ar jau konkrētu priekšstatu par to, ko viņi vēlas. Protams, starp mūsu pircējiem ir arī tādi, kuri pulksteņu brendos orientējas ļoti maz vai arī vispār nemaz. Tad mēs cenša-



*TechnoMarine
Cruise, Cruise Beach Chrono*



*Perrelet
Diamond flower*



*Frederique Constant
Runabout Limited Edition*



*Perrelet
Turbine XL*



*Seiko
Astron, GPS Solar*



*Maurice Lacroix
Masterpiece, Roue Carree*



*Frédérique Constant
Worldtimer Manufacture*



mies palīdzēt un nolasām īso kursu par dažādu marku un modeļu pulksteņu vēsturi un īpatnībām.

Pērkot pirmo pulksteni, cilvēks nereti izturas tāpat kā pērkot pirmo automašīnu. Vispirms viņš izpēta, kādas ir izvēlētas preces priekšrocības un īpatnības, pēc tam meklē papildus informāciju, konsultējas ar pārdevēju un drīz vien jau diezgan labi orientējas dažādos pulksteņu brendos un modeļos.

Mūsu veikalos plaukti ar pulksteņiem ir izvietoti atbilstoši noteiktai hierarhijai. Tāpēc, vērojot, kā klienti pieiet pie tā vai cita plaukta, mēs, pārdevēji, varam izdarīt secinājumus kādēļ viņi ir atnākuši – nopirkt pulksteni pirmo reizi vai „pāriet uz augstāku līmeni”. Mēs vienmēr cenšamies klientam palīdzēt atrast tieši to, kas viņam ir vajadzīgs.

Gadās arī tā, ka mūsu pircēji pulksteņos orientējas ne sliktāk par mums. Tad pulksteņa izvēle neaizņem daudz laika – cilvēks atnāk ar konkrētu mērķi nopirkt konkrētu produktu.

Iepazīstoties ar kādu cilvēku, jūs noteikti pirmo pamānāt viņa pulksteni?

Jā, noteikti. Tas ir profesionāls ieradums. Dažkārt es jokojot saku, ka ar laiku varu aizmirst jūsu seju, bet jūsu pulksteni noteikti atcerēšos. Bizness tomēr atstāj iespaidu uz uztveri. Meitenes, kuras mūsu veikalos strādā par pārdevējām, stāsta, ka pēc darba beigām pašas nevilus sāk vērot apkārtējos cilvēkus, kāds pulkstenis kuram ir uz rokas. Zobārsts pirmām kārtām novērtē satikto cilvēku

zobus, frizieris – matu griezumam, un arī es pirmām kārtām pievērsu uzmanību pulkstenim. Starp citu, mūsu patstāvīgie klienti atzīstas, ka dara to pašu. Aizejot uz kādu pasākumu, es varu vērot, kā cilvēki reaģē uz pulksteņiem – atliek tikai uz kādas rokas iemirdzēties ciparnīcai, kad pulkstenim tūlīt pievērsas vērtējoši apkārtējo skatieni.

Kas nosaka pulksteņa cenu?

Pirmām kārtām pats brends un tas, kā tas tiek pozicionēts tirgū. Ražotājs nosaka savu nišu, kuru vēlas aizņemt. Tāpēc mēs vienmēr jautājam piegādātājiem, kādā finanšu kategorijā ir ierindojama viņu prece. Piemēram, *Frederique Constant* atrodas cenu grupā no 500 līdz 1500 latiem. Šo pulksteņu ražotājam jāražo prece, kas atbilst šim cenu segmentam, lai cilvēki var saprast, par ko viņi maksā tādu naudu. Pulkstenis nevar maksāt vairākus simtus vai tūkstošus latu tikai tāpēc, ka ražotājam tā pēkšņi sagribējies.

Lai pārdotu pulksteni pa augstu cenu, bez visa pārējā nepieciešams vēl arī „vārds”. Pirms noteikt saviem pulksteņiem cenu 20 tūkstošu dolāru apmērā, ražotājam ir sevi labi jāapliecina tirgū. Citādi pircēji diez vai atradīsies.

Viena brenda pulksteņi iedalās kolekcijās – ir vairāk prestižas un mazāk prestižas kolekcijas. Pulksteņa cenu ietekmē arī detaļas, un kurām saskaņā ar to prestižu tiek montētas atsevišķas kolekcijas. Katalogos nereti tiek norādīts – šajā kolekcijā pulksteņu korpusi izgatavoti no zelta, bet citā kolekcijā – no tērauda. Tāpēc šo pulksteņu cenas krietni atšķirsies. Lai būtu vienkāršāk saprast, atkal salīdzināsim ar automašīnām. Piemēram, *Mercedes* ir A klases automašīnas, tad seko B klase, tad C klase, un pašā augšā ir S klases limuzīns. *BMW* ir 3. sērijas mašīnas, tad 5. sērijas mašīnas, un pašā augšā ir 7. sērijas mašīnas. Un visi autovadītāji saprot, kur ir atšķirība.

Pulksteņa cenu ietekmē arī siksnīņa. Ja tā izgatavota no aligatora ādas (un aligatorus ir iekļauts vispasaules aizsargājamo dzīvnieku sarakstā), tad siksnīņas cena var sasniegt 1500

latu. Aligatora ādas siksnīņu mēs pārdodam atsevišķi no pulksteņa. Aligators nav krokodils, kuru visi pieraduši redzēt, tas ir pavisam neliels rāpulis, un siksnīņām izmanto tikai vēdera ādu. Un no šīs ādas parasti iznāk tikai dažas siksnīņas, bet gadījumos, ja pulkstenis ir dārgāks un siksnīnai jāpiemeklē ādas raksts – reizēm vispār tikai viena. Bez tam siksnīņām vajadzīga arī sarežģīta apstrādes tehnoloģija, lai ādu padarītu mīkstu. Tāpēc sākumā visi klienti un arī mēs bijām pārsteigti par augsto siksnīņu cenu, taču pēc tam, kad izpētījām siksnīņu ražošanas procesu, sapratām, kādēļ tās ir tik dārgas.

Mazāk prestižās kolekcijās dārgu aligatora ādas siksnīņu nebūs. Tajās būs teļādas siksnīņas ar iespiestu aligatora ādas rakstu, kas attiecīgi būs lētākas. Savukārt prestižākās kolekcijās netiek iz-



mantots apzeltījums – piemēram, *Masterpiece* kolekcijā no *Maurice Lacroix* ir tikai 18 karātu zelts, bet ja ir akmeņi – tad tikai briljanti. Īsi sakot, jo kvalitatīvāki un augstvērtīgāki materiāli tiek izmantoti, jo augstāka ir pulksteņa cena.

Izgatavot dārgas lietas ir mākslas virsotne. Vēl jo vairāk, ja runa iet par pulksteņiem, kuros vidēji ir ap 250 dažādu detaļu. Un ikvienu detaļu meistars izgatavo uz atsevišķa darbgalda. Jo vairāk detaļu un sarežģītāks mehānisms, jo dārgāks pulkstenis.

Vai pulksteņu dizainu ietekmē mode?

Ja es jums parādīšu, teiksim, piecus vai septiņus gadus vecu pulksteni, tad modes ietekmi varēs redzēt uzreiz. Toreiz, pirms pieciem vai septiņiem gadiem, vīrieši pirka pulksteņus, kuru diametrs bija 38 mm. Šodien vīriešu pulksteņu diametrs izaudzis līdz 45-50 mm. 38 mm diametrs šodien ir vairāk raksturīgs sievietes pulksteņiem.

Šodien pieaug pieprasījums pēc lieliem, masīviem pulksteņiem. Sievietes pirms pieciem vai septiņiem gadiem pirka 20-22 mm diametra pulksteņus, kuru ciparnīcu vajadzēja pētīt bezmaz vai zem mikroskopa. Šodien sievietēm jau vajadzīgi pulksteņi ar diametru līdz 44 mm. Tās ir tikai tendences, kas attiecas uz diametru. Bet vēl taču ir arī krāsu gamma un citi faktori, kas pakļauti mainīgajai modei.

Mode ietekmē pulksteņu dizainu tieši tāpat kā automašīnu, apģērbu un mobilo telefonu dizainu. Modes apģērba pasaulē katru gadu vai sezonu parādās jauninājumi - aktuālas krāsas un piegriezumi. Arī pulksteņu dizaina pasaulē regulāri notiek pārmaiņas – kļūst moderna noteikta ciparnīcas krāsa, pulksteņrādītāju krāsa un tā tālāk. Piemēram, kādreiz modē bija sarkani balts krāsu salikums, taču tagad pēdējā modes tendence ir ciparnīcas zilas krāsas toņos. Mūdienu modes tendences tādā vai citādā veidā atspoguļojas ne tikai *fashion brands*, bet arī klasiskajos pulksteņos. Daži klienti ne vienmēr to saprot, viņiem liekas, ka nopirkt pulksteni pirms desmit gadiem nozīmē nopirkt to nesen.

Es uzskatu, ka papildināt savu pulksteņu kolekciju vēlams vismaz reizi trijos gados, bet pats pulkstenis jāmaina reizi piecos gados. Tāpat kā automašīna. Tāpēc mēs sakām klientiem – kad nopirksi jaunu mašīnu, nāc pie mums pirkt jaunu pulksteni. Pie tam pulkstenis maksā daudz mazāk nekā mašīna. Ja tu esi nopircis mašīnu par 50 tūkstošiem, tad pulksteni par pieciem tūkstošiem jau nu noteikti varēsi atļauties.

Jūs tikai tā domājat, ka jūsu pulksteni neviens nepamana. Taču pietiks jums uzlikt jaunu pulksteni, ticiet man, seši no desmit cilvēkiem jums teiks – o, jauns pulkstenis, cik tas maksā? Un jums jau būs patīkami – pareizais pulkstenis nopirkts!

Ja mēs runājam par *fashion brands*, tad jums jāsaprot – neatkarīgi no cenas tās ir modes preces. Un mode mainās ļoti ātri. Itālieši par mums, ziemeļniekiem, šai ziņā pat pasmejas. Viņi maina pulksteņus četras vai sešas reizes gadā. Taču pie mums tāda tendence nav izplatīta. Tāpēc mēs bieži saskaramies ar gadījumiem, kad cilvēks nopērk *fashion brand* pulksteni, bet pēc kāda laika, kad mode mainās, viņš ir neizpratnē – kā tā, es to nopirku tikai pirms četriem gadiem, bet jau vairs nav moderni?

Piemēram, *Fendi* – tas ir *fashion brand* pulkstenis, ražots Šveicē, ne no lētākajiem, un pārsvarā tiek tirgoti modes salonos. 2008. gadā *Fendi* modes nams organizēja modes skati uz Lielā Ķīnas mūra – modeles defilēja pa podiju, demonstrējot kolekcijas brī-

vā dabā, un tas bija neprātīgi dārgs priekš! Taču *Fendi* vienalga ir un paliek modes prece, kaut arī dārga. Tāpēc, pērkot *Fendi* pulksteņus, esiet gatavi, ka mode mainīsies. Tādas *fashion brand* pulksteņa siksnīņas, kādu jūs nopirkāt, pēc pāris gadiem tirgū var arī vairs nebūt. Vecos modes apģērbus vēl šur tur var nopirkt *outlet* veikalos, taču veco modes pulksteņu siksnīņas šodien nopirkt vairs nevar. Tāpēc, ja tu pērc *fashion brand* pulksteni, teiksim, *DKNY* vai *Diesel*, tad zini, ka savā būtībā tas ir pulkstenis vienai reizei. Tieši tāpat kā kurpes – vienai divām sezonām.

Vai maz ir vērts ieguldīt naudu pulksteņa kopšanā, ja to vienalga drīz vien nāksies nomainīt?

Visam, kas saistās ar nopietnām mantām, kuras maksā vairākus tūkstošus vai pat tikai simtus latu, vajadzīga nopietna pieeja. Pulksteņa mehāniku var salīdzināt ar automašīnu. Cilvēki parasti nesaprot, ka viņi nēsā uz rokas praktiski automašīnu. Pat vēl sarežģītāku ierīci par automašīnu! Automašīnu ik pēc katriem 10-20 tūkstošiem kilometru lūdz atdzīt uz apkopi. Bet pulksteņa mehānika, dažādā veidā svārstoties, pēc mūsu aprēķiniem, gadā noiet apmēram 700 tūkstošus kilometru. Automašīna pēc 700 tūkstošiem kilometru droši vien jau būs ārā metama. Tāpēc no servisa viedokļa pulkstenim jāpievērš liela uzmanība.

Stāstot par sarežģīto pulksteņa mehānismu, es vienmēr kā piemēru minu pulksteņa rādītājus. Uz vienas ass nostiprināti trīs rādītāji. Ass ir viena, bet rādītāju garums ir dažāds. Pulksteņa rādītājiem ir sava masa, taču nekāda vaļīguma, brīvģājiena un novirzes no vidējās diennakts precizitātes tiem būt nedrīkst. Pie tam pulksteņa rādītāji griežas 24 stundas diennaktī un ir pakļauti milzīgai slodzei. Pulksteņa rādītāji pastāvīgi maina savu stāvokli attiecībā pret Zemes centru. Bez tam mēs vēl arī griežam rādītājus ar roku. Es pat nerunāju par mikrotriecieniem, kurus pulksteņa mehānisms saņem pastāvīgi. Taču rādītājiem pastāvīgi jāraida laiks ar precizitāti līdz sekundei un vienmērīgi jākustas attiecībā pret ciparnīcu.

Tāpat ir arī ar siksnīņu – tā pastāvīgi pakļauta sviedru ietekmei. Sviedriem ir ļoti sarežģīts ķīmiskais sastāvs. Sviedri nokļūst arī uz pulksteņa korpusa un ar laiku var sabojāt tā blīves. Veļasmašīnas gumijas blīves mēs taču mainām, kāpēc to nedarīt arī ar pulksteni? Pulksteni ietekmē arī temperatūras svārstības. Cilvēka rokas temperatūra ir 36 grādi. Temperatūra telpā – 22 grādi, bet uz ielas – mīnus 10 grādi. Neskatoties uz šīm temperatūras svārstībām, pulkstenim visu laiku normāli jāiet un jāraida pareizs laiks. Varat iedomāties, cik sarežģītam jābūt pulksteņa mehānismam, lai darbotos, neraugoties uz visiem ārējiem apstākļiem?

Mēs saviem klientiem vienmēr sniedzam rekomendācijas, kā jākopj pulkstenis. Piemēram, uz nakti pulkstenis jānoņem, nevajag ar pulksteni gulēt. Reizi divos trijos gados pulkstenis jāatnes uz servisu, lai meistars to pārbaudītu, izjauktu, izmazgātu un saelļotu.

Protams, ja runa iet par *fashion brands* pulksteņiem, to kopšanai var pievērst mazāk uzmanības, jo mode vienalga ātri pāries. Taču tādām dārgām pirkumam kā Šveices pulkstenim vajadzīga pastāvīga kopšana.

Pulksteņa mehānisms ir ļoti sarežģīta sistēma. Tāpēc, lai apmierinātība ar pulksteni saglabātos pēc iespējas ilgāk un pulkstenis kalpotu uzticīgi, tam vajadzīga profesionāla aprūpe un nopietna attieksme. **BP**

lielais eksperiments – deja

“Mūsdienu dejas ir visi šobrīd eksistējošie deju žanri, kas sajaukti vienā. Šī dejas ietver arī šovdeju, hiphopu, breiku un improvizāciju. Tā ir dejas ar sižetisko līniju, kurā var būt sajauktas dažādas dejas tehnikas. Tas ir žanrs, kas prasa ļoti labu dejas fizisko sagatavotību un regulāru darbu,” – stāsta mūsdienu deju grupas *Buras* vadītāja un horeogrāfe Edīte Ābeltiņa, un piebilst: “Dejas manā dzīvē ir viens liels eksperiments.”

Kāda ir jūsu izglītība?

1985. gadā pēc vidusskolas es iestājos Rīgas Kultūras un izglītības darbinieku tehnikumā, kuru pabeidzu deju kolektīva vadītāja specialitātē. Tā bija ļoti laba skola. Tur es apguvu klasisko deju, latviešu tautas deju, vēsturisko deju un dejas kompozīciju, un arī izgāju pirmos aerobikas kursus Latvijā. Toreiz Latvijā nebija pat izpratnes par to, kas ir mūsdienu dejas, kur nu vēl iespēja tādu apgūt. Iespējams, toreiz mūsdienu dejas tuvākais žanrs bija estrādes dejas, ko tolaik pārstāvēja deju grupa *Vēcrīga*.

Pēc tehnikuma beigšanas iestājos konservatorijā, kuru šodien sauc par Latvijas Mūzikas akadēmiju. Tur ieguvu bakalaura grādu horeogrāfijā. 90. gadu sākumā man parādījās pirmā izpratne par mūsdienu deju, jo uz konservatoriju tika aicināti dažādi vieslektori no ārzemēm. Tē viņi pasniedza meistarklases un atklāja pavisam jaunas un neierastas dejas iespējas. Vēlāk Rīgas pedagogijas un izglītības vadības augstskolā es ieguvu maģistra grādu deju pedagogijā.



Edīte Ābeltiņa

Kādēļ izvēlējāties kļūt par horeogrāfu un deju pedagogu?

Pamatskolā man šķita, ka gribu būt friziere. Tomēr, beidzot vidusskolu, sapratu, ka tieši deja ir tā sfēra, kas mani patiesi interesē. Man gribējās strādāt ar cilvēkiem un organizēt procesus. Toreiz es nedomāju, ka deja būs mans arods nākamo 25 gadu garumā.

Interesanti, ka savu izvēli biju izdarījusi jau sešu septiņu gadu vecumā. Krāmējot skapjus, nejauši atradu apsveikuma kartiņu, ko rakstīju mammai 1. klasē. Tajā bija zīmējums, vēlējums un teksts, ka nākotnē vēlos kļūt par deju skolotāju.

Kādas ir jūsu darba gaitas?

17 gadu vecumā sāku strādāt par aerobikas treneri Rīgā un Salaspilī. Trenēju gan bērnus, gan pieaugušos. Ar aerobiku paralēli savai horeogrāfa karjerai esmu nodarbojusies visus šos gadus. Pēdējos gados gan tā ir pārvērtusies par fitnesa jogu (*fitness yoga*).

Mans pirmais lielais horeogrāfa darbs bija 80. gadu beigās Ogrē kopā ar rokgrupu *Lielais Kristaps*. Viņi vēlējās izveidot muzikālu izrādi bērniem *Trīs sivēntiņi un vilks*. Tajā bija viņu oriģinālmūzika, viņu teksti un mana horeogrāfija. Ar šo izrādi mēs divus gadus apbraukājām visu Latviju. Pēc tam sāku strādāt ar bērniem Salaspils kultūras namā *Rīgava*.





Izveidoju tautas deju kolektīvu *Sienāzītis*, kurā toreiz dejoja 150 bērni. Ar šo kolektīvu piedalījāties arī Dziesmu un deju svētkos. Pati paralēli dejuju tautas deju kolektīvos un dažādos projektos. Nodarboties tikai ar latviešu tautas deju man likās pārāk šauri, tāpēc es eksperimentēju, visu laiku pilnveidojos un meklēju veidus, kā iemācīties ko jaunu. Arī *Sienāzītī* tikai pusi laika vēltiju latviešu tautas dejai, bet paralēli veidojām stilizētas dejas. Tā izveidoju divdaļīgu programmu *Ceļā uz Disnejlendu*, kas guva lielus panākumus. Latvijas publikai tas bija kaut kas savādāks, neierasts un neredzēts. Ar to apbraukājām visu Latviju, un noslēguma koncerts notika VEF kultūras pilī Rīgā. Ar šo programmu piedalījāties arī deju skatēs, kur ieguvām pirmās pakāpes diplomus. Bet pats lielākais gods bija *Disnejlendas* pirmās daļas ieraksts Latvijas Televīzijā.

Tas viss bija aizraujoši un interesanti, tomēr manā dzīvē pienāca posms, kad jutos tā no visa fiziski nogurusi. Visu *Sienāzītī* darbu, sākot ar treniņiem un beidzot ar organizatoriskiem jautājumiem, nesu uz saviem pleciem viena pati. Nekam citam manā dzīvē vairs nebija laika. Aizgāju dekrēta atvaļinājumā ar domu, ka vairs neatgriezīšos.

Taču pusotru gadu vēlāk mani uzrunāja četri pieauguši dejojāji. Viņi gribēja augt, attīstīties un meklēt citus veidus, kā parādīt



sevi dejā. Veselu pusgadu viņi mani centās pierunāt atgriezties pie dejas, un viņiem tas izdevās. Nolēmu ļauties šim eksperimentam. Tagad šis eksperiments turpinās jau piecpadsmit gadus un saucas deju grupa *Buras*.

Šis bija tikai pamatdarba gaitas. Paralēli esmu strādājusi dažādās vietās un projektos. Piemēram, biju horeogrāfe bērnu un jauniešu daiļslidošanas izlasei. Vadīju deju kolektīvu Rīgā, VEF kultūras pilī. Strādāju Valsts izglītības un saturs centrā par mūsdienu dejas kuratori Latvijā, un šis darbs noslēdzās ar mūsdienu dejas iekļaušanu Dziesmu un deju svētku programmā. Arī pati esmu bijusi šo lielkoncertu projekta vadītāja un režisore. Kā pedagoģe strādāju Rīgas pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā, kur mācīju deju kompozīciju un dejas aerobiku.

Ko īsti nozīmē šis žanrs – mūsdienu deja, ko deju *Buras*?

Ar nosaukumiem ir sarežģīti. Mēs paši sevi saucam – dejiski teatrāls notikums. Angliski ir tāds jēdziens kā *contemporary dance*. Tā tiešais tulkojums ir mūsdienu jeb laikmetīgā deja, ko Latvijā lieto kā divus atšķirīgus terminus.

Mūsdienu deja ir visi šobrīd eksistējošie deju žanri, kas sajaukti vienā. Mūsdienu deja ietver arī šovdeju, hiphopu, breiku un improvizāciju. Tā ir deja ar sižetisko līniju, kurā var būt sajauktas



dažādas dejas tehnikas. Tas ir žanrs, kas prasa ļoti labu dejotāja fizisko sagatavotību un regulāru darbu. Savukārt laikmetīgā deja ir žanrs, ko šobrīd var apgūt Latvijas Kultūras akadēmijā Olgas Žitluhinas vadībā.

Kā jūs raksturotu savu horeogrāfa rokrakstu?

No sevis nevar aiziet, tas nu ir fakts. Lai gan katru programmu cenšos veidot citādāku, mana rokraksta iezīmes no malas noteikti ir redzamas. Gadu gaitā man ir bijušas dažādas programmas. Piemēram, šovprogrammas, kas ir skatītājiem ļoti vienkārši saprotamas un spilgtas. Tādas programmas kā *Spēle* ar Nacionālā teātra aktieriem, kur skatītāji bija izsēdināti amfiteātra veidā un aktieru stāsts tika izstāstīts caur improvizācijas tehniku. Programma bija

veidota retro stilā, un tajā izmantota rokenrola pirmsākumu tehnika, svings un lindihops.

Man deja ir viens liels eksperiments. Katru programmu gribas pavisam savādāku. Ja es būtu izaugusi tikai no viena konkrēta deju stila, piemēram, sporta dejas, klasiskās dejas vai tautas dejas, visas manas horeogrāfijas būtu stilistiski vienādas. Taču es esmu krājusi dažādas deju tehnikas, apmeklējusi dažādas meistarklases un kursus un izveidojusi savu oriģinālo metodiku gan treniņos, gan horeogrāfiju veidošanā.

Kas dejo *Burās*?

Mūsu pamatsastāvā visu laiku turas apmēram 12-14 cilvēki, no kuriem pieci vai seši ir puiši. Vairāk nekā pusei no viņiem deja



šobrīd ir profesija. Taču kopsummā *Burās* ir 135 dejotāji, no piecu līdz trīsdesmit piecu gadu vecumam. Sākotnēji *Burās* bija tikai pamatsastāvs. Bet, tā kā jaunus mūsdienu dejas dejotājus nav no kurienes pasmelties, man bija klusa doma par studiju, kurā audzināt jaunos dejotājus. Diemžēl kādreiz Salaspils kultūras namā *Rīgava* tam nebija vietas. Pirms vairāk nekā pieciem gadiem pēkšņi sākās kultūras nama renovācija, kurā tika atvēlēta vieta arī jaunai deju zālei. Tagad viena deju zāle 135 *Buru* dejotājiem ir par šauru.

Kas ir svarīgākie notikumi un lielākie panākumi kolektīva vēsturē?

Man visi *Buru* koncerti ir īpaši. Esam veidojuši arī programmas kopā ar Gunāru Kalniņu, Rīgas saksofonu kvartetu un grupu *Jauna nianse*, kuras dalībnieki tagad ir pārtapuši par grupu *Cosmos*. Ārpus Latvijas savus spēkus izmēģinājām šovdeju čempionātā Austrijā, kur ieguvām 2. vietu. Tajā bija jāiziet ļoti daudz kārtu, lai tiktu līdz finālam. Emocijām bagāta bija koncerttūre pa Meksiku, un tur mūs uzņēma ar lielām ovācijām. Savu 15 gadu jubileju mēs sagaidījām ar *Grand Prix* balvu starptautiskā konkursā Dienvidkorejā.

Ir kolektīvi, kas izveido vienu priekšnesumu un pēc tam braukā pa dažādiem konkursiem. *Burām* tāda mērķa nav. Man patīk koncerti, taču nepatīk konkursi, jo tas ir ļoti subjektīvs process, kurā viss ir atkarīgs no žūrijas sastāva. Viena un tā pati deja pie viena žūrijas sastāva var neiegūt neko, bet pie cita – pirmo vietu. Diemžēl Latvijā cilvēkiem ir nepieciešami pierādījumi no ārpusēs. Viss pēkšņi paliek krietni labāks, ja to novērtē kāds no ārsmēm. Mums patīk tas, ko mēs darām, un mēs to darām kvalitatīvi, ar vai bez *Grand Prix*. Bet tas, ka mūs novērtē un izprot mūsu mākslu arī ārpus Latvijas, protams, ir ļoti patīkami.

Kur *Buras* var redzēt?

Vismaz divreiz gadā mums ir lieli koncerti, kuros piedalās visi *Buru* dejotāji. Piedalāmies arī dažādos projektos. Piemēram, pagājušajā gadā piedalījāmies mūziklu šovā *Karletas stāsts*, kurā bija



apvienotas dziesmas no pasaulē slavenākajiem mūzikliem. Mums bija arī projekts kopā ar burvju māksliniekiem Pecolli. Internetā mums ir sava mājas lapa www.buras.lv un *Facebook* profils, kur var sekot līdzi visiem jaunumiem.

Kā mūsdienu deju kolektīvs var pastāvēt finansiāli?

Tas ir sāpīgs jautājums. Bieži vien man ir žēl, ka nevaram sagatavoto programmu parādīt plašāk. Lai šodien izpārdotu biļetes dažādās Latvijas pilsētās, ir jāpiedalās kā minimums kādā televīzijas šovā. Mums tam nav laika.

Finansiāli līdzekļi nepieciešami katru sezonu – tērpiem, dekorācijām un tehnikai. Koncertiem pa Latviju būtu nepieciešams finansējums arī transportam. Bet vislielākos līdzekļus prasa tas, kas pilnu skatītāju zāļu savākšanai vajadzīgs visvairāk – tā ir vārda atpazīstamība. To, kas ir *Buras*, mākslas aprindās lielākā daļa zina, bet tālāk diemžēl netiekam. Tāpēc sakām paldies uzņēmumam *Saulkalne S*, kas mums ir palīdzējis segt vairāku koncertu izdevumus. Mans sapnis ir kādreiz uzcelt *Buru* māju, kurā būtu itin viss par deju gan lieliem, gan maziem. Ceru, ka tas kādreiz īstenosies dzīvē! **BP**

atpūsties no *Laivas* nav iespējams!

Laiva jeb svētku organizēšana bērniem paņem gandrīz visu laiku, tāpēc brīvajos brīžos ļaujot savam hobijs. Tas ir jāšanas sports, kas psiholoģiski mani ļoti daudzas reizes ir izglābis. Tā ir jaunu sajūtu gūšana, sevis iepazīšana un pilnveidošana. Ja jūs gribat padarīt krāšņāku savu pelēcīgo ikdienu, noteikti izmēģiniet! Jāšana tiešām ienes dzīvē citas krāsas.

Kādā biznesa jomā jūs darbojaties?

Esmu nodarbināta radošās uzņēmējdarbības sfērā. Ja konkrētāk, tad svētku organizēšanas jomā, pārsvarā rīkojot bērnu svētkus. Tā kā pēc izglītības esmu pedagoģe, pirmos desmit karjeras gadus esmu nostrādājusi par latviešu valodas, literatūras un vēstures skolotāju. Kopš tā laika nepārtraukti esmu bijusi kontaktā ar bērniem un skolēniem, organizējot teātru izrādes, teatrālas trupas un leļļu teātrus. *Laivā* strādāju jau astoto gadu.

Kādēļ izvēlējāties radošo darbības jomu?

Jau kopš pašas bērnības no septiņu gadu vecuma es biju ļoti radošs un daudzpusīgs bērns. Mani vienmēr interesējušas dažādas radošas aktivitātes. Pati šuvu visdažādākos tērpus, tai skaitā leļļu un dzīvnieku tērpus, pati darināju lelles un roku lelles, un rakstīju pēc pasakām scenārijus.

Kā tas iznāca, ka jūs nolēmāt pamest pedagoga darbu un pilnībā pievērsāties radošajai darbībai?

Visdrīzāk tas bija gadījums. Es nekad nebiju plānojusi pamest skolu, jo darbs skolā man ļoti patika. Tomēr radās tāda situācija, ka es nokļuvu te un visas pārējās iespējas it kā pazuda... Jā, tā bija likteņa zīme. Iznāca tā, ka cilvēki, kuri pirms tam šeit strādāja, atmeta visam ar roku un aizgāja. Tā es paliku šeit viena un visu darbu sāku praktiski no nulles, jo nebija neviena, kam varēja pajautāt, ko un kā darīt.

Vai nebija tā, ka papildus radošajam darbam vajadzēja kļūt arī par menedžeri un biznesa lēdiju?

Ja es būtu laba menedžere, mēs plauktu un zeltu, taču visu šo laiku mans galvenais uzdevums bijis panākt, lai uzņēmums izdzīvotu.

Kurā mirklī jūs sajūtāt, ka šī lieta ir pa īstam „jūsējā”, nevis vienkārši darbavieta?

Man nekad nav bijusi sajūta, ka šī lieta ir „mana”, jo tas nav tikai bizness. Šis darbs ir dzīve, kuru tu izdzīvo, un jebkurā momentā visu var mainīt. Svētki ir jautra un interesanta padarīšana, bet paralēli tam nepieciešams arī izdzīvot...

Pastāstiet vairāk par Laivas dibināšanu.

Tie bija pirmskrīzes laiki. Tolaik firmai bija cits nosaukums. 2000. gada 1. februārī bijusī firmas saimniece un dibinātāja bija nogurusi no problēmām un grūtībām un atmeta visam ar roku. Toties man bija ļoti svarīgi saglabāt uzņēmuma ideju. Lai gan vecais uzņēmums beidza pastāvēt, telpas palika, un man likās svarīgi noturēt kopā visus šos jaukos cilvēkus, kas te strādāja. Tā es nodibināju firmu, kuras nosaukums sakrita ar telpu nosaukumu – *Laiva*.

Protams, es varēju firmai izvēlēties arī kādu citu nosaukumu, piemēram, *Kaķa māja* vai *Buratino midzenis*, taču idejiski tas jau būtu pavisam kas cits. Tā pazustu visiem jau zināmā koncepcija, jo *Laiva* ļoti daudziem cilvēkiem bija kā mājas. Savulaik šeit tika izveidots improvizācijas teātris *Laiva* un jauki pavadīts laiks visiem zināmā draudzīgā radošu cilvēku grupā. Pieminot vārdu *Laiva*, daudzi uzreiz saprata, par ko iet runa. Kurp dosimies? Uz *Laivu*! Tā nosaukums ieguva otro elpu. Lai gan *Laiva* nav līdzīga laivai kā tādai, mēs strādājam, lai tā būtu (smejas).

Kādu laiku mans „jaunveidojums” snauda, jo laiki bija grūti. Kā jau varat iedomāties, ar bērnu svētku rīkošanu miljonus nopelnīt nevar. Pirmkārt, tie nav pieaugušo pasākumi, kuros ir daudz cilvēku, un otrkārt, 90 % no peļņas aiziet telpu īrei, jo tās atrodas Vecrīgas sirdī.

Jūs sakāt, ka šis darbs ir vairāk dzīvesveids. Vai vēlaties to saglabāt nemainīgu vai tomēr ne?

Laiva mainās nepārtraukti, visu laiku. Piemēram, mēs nolēmām pilnībā atteikties no svētku organizēšanas pieaugušajiem. Pieaugušie klienti ir pelnoši cilvēki, un viņi sevi vērtē ļoti augstu. Ja darbs ir ne tikai bizness, bet arī radošs process un darbs idejas vārdā, ar pieaugušajiem strādāt ir grūti. Ar bērniem ir vieglāk, jo viņi visam patiesi tic un patiesi priecājas. Mēs varam radīt viņiem pasaku valstību, kur labais uzvar ļauno, kā tam arī jābūt. To mēs pirmām kārtām darām audzināšanas nolūkos. Ar pieaugušajiem



Žanna Evarte

viss ir savādāk - viņi it kā smaida, bet tu nekad nezini, kas viņiem patiesībā aiz ādas. Ļoti bieži pēc svētkiem iekšēja gandarījuma sajūtas nebija, taču, kā zināms, svētki tieši šīs sajūtas dēļ arī tiek rīkoti!

Pašlaik bērnu svētku organizēšanas jautājumos mēs esam labākie speciālisti Latvijā. Mums ir ap 130 pasaku tēlu, kas ir ārkārtīgi daudz. Mēs esam arī pirmā organizācija Latvijā, kas ar bērnu svētku organizēšanu sāka nodarboties komerciāli.

Vai, organizējot pasākumus, jums ir izveidojies konkrēts priekšstats par šīm abām mērķa grupām – bērniem un pieaugušajiem?

Pirms tam man nekāda īpaša priekšstats nebija. Parasts cilvēks, kas neapgrozās biznesa vidē, saskaras ar citiem tādiem pašiem parastiem cilvēkiem, kuri mēneša beigās skaita naudu. Biznesa cilvēki ir citādi. Es nesaku, ka visi biznesa cilvēki ir augstprātīgi,

protams, ka tā nav, bet viņiem ir konkrētas un diezgan augstas prasības pret dzīvi. Ņemot vērā to, ka mēs lielākoties strādājam ar biznesa cilvēku bērniem, gribas viņos redzēt bērniem raksturīgās īpašības, piemēram, bērnišķību. Tomēr bieži vien viņos tās nav, un tas ir ļoti skumīgi...

Jauki, ka vēl ir vecāki, kuri pieliek ļoti daudz pūļu bērnu audzināšanai, un saprot, ka tieši viņi ir tie, kas ar savu uzvedību rāda bērnam piemēru – kaut vai spēlējoties. Viņi saprot, ka bērns mēģinās šo uzvedību kopēt – tāpat kā kaķene, kura rāda saviem bērniem, kā ķert peles. Diemžēl ir arī tādi vecāki, kuri šo svarīgo lietu nesaprot vai neapzinās. Viņu bērniem trūkst bērnišķības, un tas ir ļoti slikti.

Jūs sevi neuzskatāt par labu menedžeri. Vai, pieaicinot cilvēku, kurš vadītu jūsu uzņēmumu, tas nezaudētu dvēseliskumu un mājas sajūtu?

Jebkurš cilvēks, kurš ienāk kolektīvā, maina tā struktūru. Tieši tāpat notiek, kad cilvēks aiziet. Šo gadu laikā kolektīvs ir ļoti mainījies – no sākotnējā sastāva ir palicis tikai viens puisis. Lai gan, ja kolektīvā ienāk jauns darbinieks, tad pieredze tik un tā nem vairsroko.

Iespējams, jaunas idejas un augstas darbaspējas ekonomiskā ziņā varētu pacelt *Laivu* augstākā līmenī, un mēs saņemtu neiedomā-

mot kolektīvā jaunu darbinieku, pastāv zināma vecuma robeža. Var, piemēram, pieņemt darbā kādu skolēnu, kuram ir vēlme, enerģija un prieks darboties. Taču viņš nekad nevarēs pret bērniem izturēties pedagogiski korekti, jo viņam nav pieredzes. Piemēram, jāpārzina divgadīga bērna psiholoģija. Kad bērns iekļūst jaunās telpās, viņš baidās itin no visa, pat no dzeltenā lāča. Tas ir normāli, jo katru dienu viņš šo dzelteno lāci neredz. Viņš ir nobijies un uztraucies pat tad, ja kopā ar viņu ir divas māsiņas. Mums jāzina ļoti daudz, lai pedagogiskā un audzināšanas ziņā izprastu visu šo situāciju un divu stundu laikā padarītu šo bērnu patiesi laimīgu. Tas nemaz nav viegli.

Tātad jūsu iepriekšējā pedagoga pieredze šai ziņā palīdz?

Īstenībā jau lielākās zināšanas un labākā situācijas izpratne nāk tikai un vienīgi ar pieredzi. Turklāt katri svētki ir atšķirīgi un divu vienādu svētku nav. Esmu rīkojusi jau apmēram 1700 svētku, un nekad nekas nav atkārtojies.

Vai ir gadījums tādas situācijas, kad bērni jūs nošokējuši un pārsteiguši tik ļoti, ka nezinājāt, kur likties?

Jā, sākumā pāris reizes gadījās tādas situācijas, kad man „nolaidās rokas”, es gāju pie bērna vecākiem un teicu – dariet ar savu bēr-

Jā, patiesībā man ir arī hobijs. Tas ir jāšanas sports, kas psiholoģiski mani ļoti daudzas reizes ir izglābis. Ja atrodi *Laivā* 24 stundas diennaktī, kā bieži arī notiek, tad mēdz būt tādi brīži, kad jūties kā ieslodzīts piln bez logiem un durvīm, un gadās arī, ka iemesla iziet ārā nemaz nav...

jami daudz pasūtījumu. Tomēr jāņem vērā, ka labu darbinieku nav daudz, un ikviena personība ir īpaša. Ir cilvēki, kuri zvana un saka – es gribu, lai manu pasākumu organizējat tieši jūs! Tas, protams, ceļ pašapziņu... Gadījumos, kad zvana vecāki un saka, ka grib Pepiju Garzeķi, un lai šajā lomā būtu konkrēti TĀ meitene, sākam sevi mazliet sajost kā precī, kuru patiesībā nevar nopirkt. Taču šī „prece” nepārtraukti mainās, tas nav nemainīgais veikalā nopērkamais „Talsu piens”. Ņemot par piemēru to pašu Pepiju Garzeķi, konkrēti TĀ meitene tagad strādā televīzijā un vairs nav pieejama, un pat ja būtu, tad viņas darbs jau maksātu pavisam citu summu...

No malas varētu likties, ka viss izdarāms vienkārši. Tomēr, pieņe-

nu, ko gribat! Toreiz man vienkārši nebija pieredzes. Tagad tādas situācijas vairs nerastos.

Arī tagad jauno darbinieku mācīšanās un pieredzes uzkrāšanas process ir ilgs. Skumji ir vienīgi tad, ja viņi aiziet no manis brīdī, kad šķiet – nu beidzot varēsim strādāt ļoti labi. Tas ir brīdis, kad ir viss nepieciešamais, lai turpinātu iesākto. No vienas puses tas ir saprotami, taču, kad aiziet profesionāli, vienmēr ir ārkārtīgi skumīgi.

Man, pieņemot kādu darbā, pirmais un galvenais faktors ir bezgalīga mīlestība pret bērniem. *Laiva* vispār nav tā vieta, kur pelnīt naudu, kaut arī cenu ziņā mēs esam vidējā līmenī. Lielākā daļa peļņas joprojām aiziet telpu īrei.



Kā jūs sevi reklamējat?

Nedaudz jau reklamējamies, lai gan vēl joprojām atrodas cilvēki, kas atnāk un saka – nekad par jums nebijām dzirdējuši! Tomēr prakse rāda, ka bērnu svētki nav tā lieta, ko nepieciešams reklamēt. 99 % klientu pie mums nonāk, padzirdot par mums no paziņām un draugiem – krieviski izsakoties, pa *sarafannoje radio*. Reti gadās tā, ka klienti pirmo reizi piezvana un saka, ka mūsu numuru dabūjuši izziņu biroja.

Vai, veidojot pasākumus, jūs sekojat apkārtējās pasaules tendencēm vai arī *Laivā* idejas rodas pašas no sevis?

Protams, ka jāseko apkārtējās pasaules tendencēm, piemēram, tām pašām multfilmām, kas parādās *Forum Cinemas*. Bērniem tas ir ļoti aktuāli, tādēļ mums pastāvīgi jābūt lietas kursā un jāšuj attiecīgi kostīmi. Piemēram, vecāki vairākkārt zvana un prasa – vai jums ir Šreks? Tad ir skaidrs, ka jāšuj Šreks un attiecīgi arī pārējie šīs multenes personāži.

Tādā veidā mums parādās jauni tēli, jo mēs taču nešujam nezin kādu *kusjku-musjku*, kuru neviens nepazīst. Bet tas arī nenozīmē, ka mēs pilnībā pārzinām šīs populārās multfilmas. Bērnu pasākums jau ir nevis konkrētās multfilmas pārstāstīšana, bet gan absolūti jauns konkrētā personāža stāsts. Tas bērniem ļoti patīk, un viņiem sāk attīstīties fantāzija. Kad vakars beidzas, viņi vēl joprojām dzīvo šajās lomās.

Mēs parādām bērniem to, cik viegli ir izdomāt pašiem savus stāstus. Diemžēl tagad ir ļoti maz vecāku, kuri saviem bērniem pirms nakts miega lasa pasakas un dzied dziesmiņas. Tā vietā bērni tikai skatās multfilmas, jo vecākiem nav laika.

Vai jūs speciāli lasāt bērnu grāmatas un skatāties multfilmās, lai būtu lietas kursā?

Jā, es speciāli esmu lasījusi, piemēram, Pepiju Garzeķi, lai saprastu, kāda viņa ir. Dažkārt gadās arī varoņi, kas nemaz nav pasaku tēli, piemēram, *Hello Kitty*. Viņa ir ļoti populāra, un bērni šo tēlu pieprasa.

Pastāstiet, kas ir jūsu mīļākais varonis, par kuru pārtopat.

Man patīk Robots, jo viņam ir tāda forša balss (smejas) un runas maniere... Arī Vinnijs Pūks, bet es viņu nekopēju. Man viņš

sanāk pietiekoši aktīvs, nevis slinks. Ar šiem tēliem man ir viegli strādāt. Man nepatīk visādas baltas, rozā un pūkainas princeses, jo pēc rakstura esmu cīnītāja, un tas vienkārši nav manā dabā!

Kādi ir pieprasītākie varoņi vai svētku sižeti?

Princeses un pirāti, kas vienmēr ir bijuši aktuāli. Tie patīk arī man, jo tur var izvērsties. Pirāts ir cilvēks, kas var visu, viņš var būt bezkaunīgs, viltīgs un izmanīgs. Viņš var skriet, lēkāt un izdomāt visneiedomājamākos stāstus. Pirāts patīk gan meitenēm, gan zēniem. Toties princeses patīk tikai meitenēm, tādēļ darbs ar tām ir ierobežots.

Sakiet, vai jums ir nācies nejauši vai aiz ieraduma iejusties kādā tēlā ārpus *Laivas*?

Dzīvē viss ir pavisam savādāk. Kad esmu uz skatuves, dzīvoju tēlā par visiem simt procentiem. Toties dzīvē mēs visi esam neinteresanti un mazrunīgi. Man gan ļoti patīk vērot cilvēkus. Laikam es varētu nospēlēt un izāzēt daudzus, taču nekad to neesmu darījusi. Laikam nav bijusi atbilstoša situācija. Uz skatuves mūsu dzīve kūsā, bet dzīvē viss ir pietiekami vienveidīgs.

Kas Jūs iedvesmo, lai uzturētu mākslinieka garu?

Depresijas (skaļi smejas). Depresija pastiprina un atklāj papildus spēkus un fantāzijas. Sēžot bez darba, parādās drūms noskaņojums, kas prasa piespiešanos konkrētām darbībām. Taču parasti visas idejas nāk pašas no sevis, viena pēc otras. Nav tā, ka sēžu un prātoju, ka nu vajadzētu kaut ko izdomāt. Viss notiek pats no sevis, pēc iekšēja impulsa. Māksliniekam jādzīvo badā, lai radītu...

Vai jūsu nodarbošanās paņem daudz enerģijas?

Strādāju 16 stundas dienā, taču mans grafiks ir brīvs. Es pati šuju kostīmus, restaurēju telpas un daru citus darbus. Dažreiz ir grūti kaut ko saplānot, jo strādājam arī steidzamos izbraukumos.

Sakiet, kā jūs atpūšaties no *Laivas*?

Nekā! Atpūsties no *Laivas* nemaz nav iespējams!

Un kā ar jūsu hobiju?

Jā, patiesībā man ir arī hobijs. Tas ir jāšanas sports, kas psiholoģiski mani ļoti daudzas reizes ir izglābis. Ja atrodies *Laivā* 24 stundas diennaktī, kā bieži arī notiek, tad mēdz būt tādi brīži,

kad jūties kā ieslodzīts pilī bez logiem un durvīm, un gadās arī, ka iemesla iziet ārā nemaz nav... Tad jāšana ir iespēja saņemt D vitamīnu un pārliecināties par to, ka bez *Laivas* pastāv arī citāda pasaule.

Ar jāšanas sportu esmu saistīta kopš 11 gadu vecuma, un līdz 20 gadu vecumam darbojos tajā aktīvi. Pēc tam iestājās gara pauze, līdz pirms dažiem gadiem parādījās iespēja atkal atsākt jāšanu. Jāšana ļoti palīdz noņemt stresu, dod dzīves enerģiju un stiprina cilvēka labās īpašības. Ar jāšanu tagad nodarbojos trīs reizes nedēļā.

Kā jūs bērnībā sākāt nodarboties ar zirgiem?

Man patika iet pie tēva uz darbu. Tas bija Talsu rajonā, Dundagā, vēl kolhozu laikos. Bija jāmēro trīs kilometrus garš ceļš, un es gāju, sacerēdama pasakas. Tēva darbs atradās blakus stallim, tur mitinājās apmēram 50 zirgi, un es vienmēr sapņoju tur tikt iekšā. Sākumā uz stalli gāja tikai mūsu pilsētas puisi – kā man toreiz šķita, superbandīti. Bet vēlāk uz turieni sāka iet arī mana draudzene, paliku drošāka un gāju kopā ar viņu.



Ko, jūsuprāt, cilvēkiem vajadzētu zināt par jāšanas sportu?

Pirmkārt, jāšana ļoti disciplinē, it īpaši radošus cilvēkus, kuri dzīvo ārkārtīgi nedisciplinēti un nepakļaujas normām. Tas nav tikai aiziet kādu stundu pajādelēt ar zirgu un viss. Lai dotos izjādēs, tev katru reizi ir jāceļas, piemēram, pusseptiņos no rīta, jo paiet laiks, kamēr tiec līdz stallim. Pa ceļam ir tik patīkami ir redzēt lietas, kas ikdienā ir liegtas, piemēram, kā aust saule, un apzināties, ka pastāv arī rīts. *Laivā* dažkārt pat grūti saprast, kāda dienas stunda pašlaik ir.

Pats jāšanas sports ir ļoti nogurdinošs un smags. Pirmos mēnešus ir grūti fiziski darīt vēl kaut ko, īpaši cilvēkiem, kas strādā fizisku darbu. Otrkārt, pat viena stunda jāšanas prasa ārkārtīgi daudz uzmanības un koncentrēšanās. Zirgs taču ir dzīva būtne, tas nav motocikls vai mašīna, kam var vienkārši pagriezt stūri un turp arī braukt. Vienu brīd zirgs var nobīties un tu vienkārši gandrīz vai aizlido pa gaisu pāri viņa kaklam, tādēļ uzmanīties vajag nepārtraukti un jāseko līdz arī savai rīcībai. Tas formē tevi un tavu domāšanu, jo visas lietas dzīvē uzreiz liekas savādākas. Redzesloku paplašina arī komunikācija ar cilvēkiem, kuri arī nodarbojas

ar jāšanas sportu.

Zirgi ir dažādi, un katram no viņiem ir savs raksturs. Ir kaprīzi, traki, nelīdzsvaroti vai pat vienkārši nervozi zirgi. Katram zirgam ir pat savs atšķirīgs solis. Kā pārsēdies mugurā citam zirgam, tā atkal sāc visu no jauna. Zirgi ļoti jūt tavu garastāvokli un mēģina tam pielāgoties. Viņi jūt, kad tev ir slikti, reizēm vienkārši piekļauj tev savu purnu un skatās tādām acīm... lūk, tā viņi spēj just! Viņi ir tādi paši kā mēs, tikai piedzimuši par zirgiem! Taču vienlaikus zirgiem ir arī ir savas vēlmes, un viņi pēkšņi var sākt nesties galopā, lai tu tur augšā neaizmiedz. Tad arī parādās zirga raksturs.

Man patīk ar zirgu komunicēt, es viņam, piemēram, iemācu kādas kustības, ko viņš nekad nav darījis, ne tikai to, kas rakstīts jāšanas federācijas nolikumā. Piemēram, nobūcot mani tur, kur es gribu, un iemācīt zirgam to izdarīt tā, lai arī viņš saņemtu no tā baudījumu, tas ir neaprakstāmi jauki...

Zirgam nevar iemācīt lietas, ko viņš vienkārši nedara. Citreiz šķiet neizprotami, kāpēc zirgs ir pagriezies tā vai citādi, taču īstenībā viņš to dara cilvēka vadīts, pēc viņa iekšējām komandām. Sacensībās no malas liekas, ka zirgs šķietami visu dara tik viegli, un cilvēks tikai sēž viņam mugurā. Taču patiesībā viss ir pārdomāts līdz milimetram – cilvēkam pietiek nepareizi sakustēties un viss, zirgs zaudēs soli, jo viņš visu jūt. Atkarībā no cilvēka zirgs var kļūt arī slinks. Vispār ir ļoti grūti panākt, lai zirgs reaģētu uz cilvēka dotām komandām, kaut gan to var izdarīt jebkurš zirgs. Protams, nozīme ir arī zirga šķirnei. Dažām šķirnēm šis potenciāls ir lielāks.

Vai piederat pie tiem, kuri uzskata, ka zirgs ir pats gudrākais dzīvnieks?

Kāpēc pats gudrākais? Es nezinu, kā to izmērīt. Mēs jau visu mērām pēc savas, cilvēka mērauklas. Katrai dzīvai būtnei ir dota sava gudrība, ne mazāk, ne vairāk.

Vai jāšanas treniņiem ir kāds konkrēts mērķis?

Manā gadījumā tā ir komunikācija ar zirgu. Kopumā es trenējos tāpat kā visi citi, kā federācijā ir noteikts, taču nepiedalos sacensībās, jo man tas nav vajadzīgs. Man svarīgs ir iekšējais gandarījums. Jaunākiem cilvēkiem vai tiem, kas mācās jāšanas sporta skolā, mērķi ir citi. Piemēram, vēroju, ka kāda sieviete jāja kopā ar savu meitiņu, kura vēl pat nebija iemācījusies staigāt. Vēl citiem cilvēkiem jāšana ir rehabilitācija – reitērija. Tā ļoti noder gan cilvēka stājas un gaitas formēšanai, gan muguras un kāju korekcijai, jo tiek nodarbināti visi muskuļi un pie viena arī smadzenes, jo vienmēr jādomā, ko tu dari!

Vai jums ir kāds īpaši mīļš zirgs?

Jā, tā ir ķēve vārdā Burdeo. Mēs kopā ar viņu mācījāmies no pašiem pirmsākumiem. Viņa ir Latvijas šķirnes, tāpēc bija grūtāk. Jebkurš zirgs federācijā, ko dod cilvēkam, protams, jau ir apmācīts. Tomēr līdz ar katru jaunu cilvēku viss sākas no nulles.

Vai jūs mīlat dzīvniekus vispār vai arī zirgi jums ir kas īpašs?

Jā, mans mīļākais dzīvnieks noteikti ir zirgs. Tas aizsākās jau bērnībā. Meitenēm vispār vienmēr ir patikuši poniji. Tas ir sapnis! Man bērnībā bija neliels plastmasas zirdziņš, es viņam veidoju



karietes, tā bija mana mīļākā rotaļlieta... Nezinu, kas ar viņu tagad noticis...

Kas jūs saista zirgos?

Tas, ka viņi ļoti ātri skrien! Ir zirgi, kurus vienkārši nevar noturēt, jo viņiem tik ļoti patīk skriet! Un tu pats paliec dzīvs! Tevi tas pamodina un iešķiļ tevī uguni! Īpaši tad, kad sāk izdoties. Pēdējā laikā jāšanas sports paliek populārs, lai gan 90 % cilvēku, kas tajā darbojas, ir meitenes. Katra meitene gribētu savu zirgu, un es arī gribēju. Taču zirgs – tā ir atbildība, un viņam ir jāvelta laiks. Jāņem vērā tas, ka lielāko daļu laika zirgs tiek turēts mazā, slēgtā telpā. Žēl, ka gadās, ka perspektīvi zirgi tiek pazudināti, jo ar viņiem netiek strādāts. Zirgs dzīvo ilgi, viņš ir kā ģimenes loceklis. Viņš pieprasa rūpes, neskatoties uz to, ka neprasa pienu un neluncina asti. Pie zirga ir jābrauc.

Sakiet, vai zirgi mūsdienu cilvēkam ir nepieciešami?

Jā, noteikti, jo zirgi – tā ir dzīva komunikācija. Jāšanu nevar ne salīdzināt, piemēram, ar peldēšanu, kas, bez šaubām, arī ir labs sporta veids. Jāšana nostiprina cilvēku fiziski un emocionāli. Tā ir cita pasaule, kas ļoti labi ietekmē psihi, īpaši bērniem. Protams, jāšana ir arī bīstama, tajā pastāv traumatisms kā jau ikvienā sporta veidā, tādēļ pastāv arī aizsardzības līdzekļi. Jāšana ļoti palīdz nedrošiem cilvēkiem, kuri vērsti uz sevi un neprot dibināt kontaktus ar ārpasauli. Un zirgs te ir ļoti labs palīgs. Jāšana – tas ir darbs ar sevi, kas tiešām paver jaunu pasauli. Zirgiem piemīt neviltotas un patiesas īpašības, kuru cilvēkiem pietrūkst. Zirgi visu dara pa īstam un ir patiesi, nevis tēlo, kā to dara cilvēki.

Vai cilvēki, kas nodarbojas ar jāšanas sportu, ir citādāki?

Grūti pateikt. Ir cilvēki, kuri rūpējas par savu zirgu kā visdārgāko pasaulē. Taču ir arī tādi, kas ir sadistiski un atspēlējas zirgiem par to, ko reālajā dzīvē nespēj īstenot. Dažiem cilvēkiem, kuri ikdienā ir īpaši aizņemti, jāšana ir kā atslābināšanās rituāls – piecelties agri no rīta, notīrīt zirgu, novērtēt viņa stāvokli un uzlikt seglus. Jāšanas sports nevar būt nejauša izvēle – ja nav īstas vēlēšanās, tad tur nav ko darīt!

Vai jūsu hobijs ir dārgs?

Jā, jāšana ir dārgs sporta veids. Pēc Latvijas jāšanas sporta fede-



rācijas datiem, uzturēt zirgu izmaksā 165 latus mēnesī, pie kam pildot tikai minimālās prasības. Zirga trenerim jāmaksā apmēram 75 latus mēnesī. Tad jāpieskaita arī segli un pārējais ekipējums. Labi jāšanas sporta zābaki maksā ap 200 latiem. Piedalīties čempionātos ārzemēs arī ir neiedomājami dārgi. Latvijā ir maz jāšanas sportistu, kuri varētu pretendēt uz pasaules līmeni. Jāpiebilst, ka sākumgrupas nodarbības divas reizes nedēļā izmaksā 50 latus mēnesī.

Vai jums ir vēl kāds dzīvnieks?

Man šobrīd ir divi divpadsmitgadīgi bruņurupuči un piecus gadus vecs trusis. Ar bruņurupučiem iet grūti, jo tie ir plēsīgie ūdens bruņurupuči un mēģina apēst arī manus pirkstus!

Ko jūs ieteiktu cilvēkiem, kuri vēlētos nodarboties ar jāšanas sportu?

Ja jūs gribat padarīt krāšņāku savu pelēcīgo ikdienu, noteikti izmēģiniet! Jāšana tiešām ienes dzīvē citas krāsas. Tā ir jaunu sajūtu gūšana, sevis iepazīšana un pilnveidošana. Atklāsi sevī tādas lietas, kādas līdz šim jūsu dzīvē nekad nav bijušas. Jāšana īpaši noder vīriešiem, tā ļauj gūt pašpārliecinātību, kas vīrieti padara par vīrieti. Protams, šī īpašība vīriešiem ir, taču jāšana to atmodina. Jāšanai vajadzīgs raksturs, jo sagaidāms darbs ar sevi! **BP**



Pasaki man, kas tu esi, un es pateikšu, kas ir tavs draugs!
Esmu miljonārs.
Es esmu tavs draugs!



Vēl 50 grami investīciju, un es būšu nekustamais īpašums...



Nomierinies, es tikai atnesu apkures
rēķinu par janvāra mēnesi.

- Vari iedomāties, viņu interesē tikai mana nauda, mašīna un villa Kanāriju salās!
- Ko tu, vecīt? No tādas jāmūk, atpakaļ neskatoties!
- Nu jā, bet kur tu no nodokļu inspekcijas aizbēgsi...

- Mana draudzene ir kā moblais telefons.
- Tik stilīga un moderna, vai?
- Nē, kad beidzas nauda, viņa ar mani vairs nerunā...

Baņķieru darba specifika. Kad nauda taisa naudu, baņķieri stāv blakus un tur svecītes.

Bankas ir pretimnākošas. Tās dod mums tik daudz naudas, cik mēs gribam, lai pēc tam paņemtu no mums tik daudz, cik pašas grib.

Zvans uz banku.

- Labdien, vai jūs izsniedzat kredītus trakomājas pacientiem?
- Jā, bet tikai ar ārprātīgiem procentiem!

Vakar piedalījās akcijā „Saņem naudu!”
Aizsūtīju īsziņu ar vārdu NAUDA un saņēmu atbildi: „Jūsu nauda saņemta. Pateicamies, ka piedalījāties!”

Ak, kāds sapnis man rādījās – četri krāvēji atspērušies stiepa manu algu...

Sieva sēž pie vīra nāves gultas.
- Dārgais, ko lai dara ar naudu, ko mēs visu mūžu krājam mašīnai?
- Atdod mazbērniem! Vismaz konfektes nopirks!

Griekijā ir tik maz naudas, ka valsts vairs nav spējīga uzturēt savas drupas to pašreizējā stāvoklī.

- Iedosi naudu?
- Par ko?!
- Nu... Vismaz par piemiņu!

To, ka nav naudas, var just jau ilgi pirms tam, kad tā ir beigusies...

Gribi divreiz vairāk naudas? Noliec to spoguļa priekšā.

Ekskursijas gids stāsta tūristiem:

- Šī ala radās pēc tam, kad kāds skots pasūdzējās saviem radniekiem, ka viņam kurmjā rakumā nejausi iekritusi monēta!

Pats grūtākais ir skatīties dzimšanas dienas apsveikuma atklātnītē un izlikties, ka tevi it nemaz neinteresē, kā izskatās tajā ieliktais naudaszīmes...

Sarunājas divi brokeri.

- Mūsu klienti tomēr ir stulbi un alkatīgi. Stulbi tāpēc, ka atdeva savu naudu mums, bet alkatīgi tāpēc, ka pieprasa to atpakaļ!

- Es gribu apgrozīt miljonus!
- Tad tev jāapgāžas inkasācijas mašīnā!

- Nauda tomēr ir relatīvs jēdziens...
- Ko tu ar to domā?
- Simts latī, par kuriem mana sieva nezina, man ir vērtīgāki nekā tūkstotis, par kuru viņa zina...

Pieaugot savstarpējai uzticībai, pēc elektroniskās naudas varēs ieviest apgrozībā arī mutisko naudu!

Man uzdāvināja talismanu, kas pievelk naudu. Nākamajā dienā manā mašīnā ietriecās inkasatori.

Klients saka investīciju konsultantam:
- Es vēlētos ieguldīt savu naudu nodokļos. Dzirdēju, ka tie drīz kļūs lielāki!

Neviens tā nevēlas, lai tev būtu nauda, kā tas, kuram tu esi parādā.

A woman with long, wavy brown hair is wearing a dark blue, sleeveless, pleated dress with a thin black belt. She is looking down and to the right. In the background, a large, black, polished leather dress shoe is shown from a top-down perspective. The background is dark with some light flares.

Īsta elegance ir patiesi
neatvairāma.

LLOYD

GERMANY

Latvijā: JAUNS! Rīga | Tirdzniecības centrs GALERIJA CENTRS | Audēju iela 16
Rīga | Tirdzniecības centrs SPICE | Lielirbes iela 29
Rīga | Tirdzniecības centrs DOMINA | Ieriķu iela 3

www.lloyd.de