

septembris-oktobris, 2013

BIZNESA

psihologija

Nr. 37

Oskars Polmanis:

“Šobrīd esmu
biznesā līdz matu
galiņiem un esmu
laimīgs.”

Ls 4,58

EUR 6,52

ISSN 1691-3183



9 771691 318002

09



4. lpp. | Uzņēmējs uztur šo sabiedrību



12. lpp. | Mediācija uzņēmumos un organizācijās



32. lpp. | Kaķis garāžā motivācija



40. lpp. | Vai veidot tēlu nozīmē tēlot?



52. lpp. | Cilvēks, kurš pacēla spārnos Red Bull.
Dītrihs Matešics



68. lpp. | Multimākslinieks mūžīgā vēlmē iet jaunus
ceļus

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. <i>Bizness Latvijas karoga krāsā</i>	4
Vadība. <i>Mediācija uzņēmumos un organizācijās</i>	12
Konfliktoloģija. <i>Mediācija. Kā atrisināt strīdu, nevēršoties tiesā</i>	16
Pieredze. <i>Konflikti jārisina laikus. Latvijas Balzama pieredze</i>	22
Personālvadība. <i>Konflikta attīstības dinamika darbavietā</i>	28
Organizāciju psiholoģija. <i>Kaķis garāžā motivācija</i>	32
Darba metode. <i>MBTI – populārākais instruments sevis iepazīšanai un sadarbībai</i>	36
Sabiedriskās attiecības. <i>Vai veidot tēlu nozīmē tēlot?</i>	40
Atbalsta organizācija. <i>Latvijas Organizāciju psihologu biedrība</i>	44
Grāmatu apskats. <i>Kas nosaka jūsu darba attiecības un emocijas?</i>	48
Biznesa dižgari. <i>Cilvēks, kurš pacēla spārnos Red Bull. Dītrihs Matešics</i>	52
Veselība. <i>Galvassāpes ziņo par problēmu</i>	58
Stils. <i>Visu var pasniegt gaumīgi</i>	62
Māksla. <i>Multimākslinieks mūžīgā vēlmē iet jaunus ceļus</i>	68
Vaļasprieks. <i>Petanks – spēle visai ģimenei</i>	78
Pavisam nopietni	82

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: Shutterstock

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:

Oskars Polmanis
Foto: Gatis Poikāns

© 2013 Biznesa Psiholoģija





Miers ir tikai mežā.

Leonardo da Vinči

Pagājušā gadsimta 50. gados kā socioloģijas un psiholoģijas apakšnozare tika īpaši izdalīta konfliktoloģija. Strīdēšanās ir cilvēku dabā! Var pat apgalvot, ka strīdēšanās ir viens no komunikācijas veidiem, kuru izmantojot, mēs mēģinām citus piespiest rīkoties tā, kā to vēlamies mēs. Katru reizi, kad konfliktējam, ir kāds strīdus ābols, par kuru cīnīties. Tā ir atšķirīgu vērtību un uzskatu sadursme.

Uzņēmumos dažāda veida un rakstura konfliktus rada cilvēku ciešā savstarpējā saistība un atkarība, personu atšķirīgās rakstura īpašības, motivācija, sociālais statuss, individa mērķi un grupas mērķi. Sena paruna saka - strīdos dzimst patiesība. Tomēr dažkārt tai ir pārāk liela cena, jo konflikti ļoti ietekmē uzņēmuma darbu un efektivitāti.

Konflikts ir divu atšķirīgu interešu sadursme, kurā vienas puses interešu īstenošana reāli vai šķietami izslēdz otras puses interešu īstenošanu. Konfliktējošās puses var būt gan divi vai vairāki cilvēki, gan dažādas grupas. Daudzu starppersonu konfliktu

pamatā ir atsevišķu cilvēku iekšējais konflikts, kura pamatā ir dusmas, skaudība un aizdomīgums. Jāatzīmē, ka iekšējais konflikts ir psihisks neizlēmības stāvoklis, kas nomoka pašu cilvēku.

Uzņēmumos konfliktus veicina vairāki faktori. Pirmkārt, tās ir cilvēku individuālās īpatnības - raksturs, audzināšana, kultūras un ģimenes tradīcijas. Konflikti, ko veicina šis faktors, ir ļoti emocionāli, jo indivīds cenšas uzspiest savu taisnību neadekvātā veidā. Otrs faktors ir informācijas nepilnības uzņēmuma komunikācijas sistēmā, kad līdz darbiniekiem nonāk sagrozīta informācija vai arī tās vispār nav. Lomu nesavienojamība ir trešais iemesls, jo darbinieks vai darbinieki jūtas nenovērtēti.

Ne vienmēr uzskatu atšķirības un domstarpības rada konfliktus. Tie sākas tad, kad viena puse otru uztver kā traucēkli savu interešu realizēšanai un mērķu sasniegšanai. Starppersonu konfliktus veicina šādi faktori: vienas grupas atkarība no otras, veicot darba pienākumus; atšķirības mērķos un līdz ar to prioritātēs; ierobežoti resursi un cīņa

par pieejamību tiem (finanses, telpas, darbinieki u.c.); atšķirīga darba stimulēšanas sistēma; darba pienākumu nenoteiktība (veicamie uzdevumi, atbildība); statusa neatbilstība (kāda no grupām ir augstākā statusā labāku darba apstākļu vai labāka atalgojuma pēc). Ja uzņēmumā šie jautājumi ir nesakārtoti, tad veidojas negatīvi stereotipi, kas agri vai vēlū eskalē konfliktus. Jebkura veida domstarpības ir jārisina. Nedrīkst tās ignorēt, lai tās neuzslāņojas, kļūstot par bumbu ar laika degli. Ja vadītājs to neredz vai ignorē, tad viņa vietā noteikti stāsies neformālais līderis, kurš vēl vairāk graus vadītāja autoritāti un padziļinās konfliktu. Konflikti ir jāveda, un viens no vadišanas veidiem ir mediācija, kas plašāk aplūkota šajā žurnāla numurā. Risināsim konfliktus, jo, tos ignorējot, zaudējumi ir neizbēgami!



Ar vasaras vaiņagu galvā
Pa dārzu dālija iet,
Pat koki jau piekusuši,
Bet viņa vēl plaukst un zied,
Viņa vēl pierūgusi
Ar pumpuriem pilna līdz malām,
Bet nežēlojas nevienam,
Ka vasara galā...

Stāv dālija septembra vārtos
Un vasaras vaiņagā smeļ...
Man liekas – no tādām kā viņa
Kļūst vieglāk šai pasaulei.

Ā. Elksne

bizness Latvijas karoga krāsā

Latvijas Tekstils? Prātā uzreiz nāk asociācijas ar lielu, cienījamu fabriku, kuras vēsture sniedzas vismaz vairāku gadu desmitu garumā. Taču patiesībā tā ir pavisam nesen radusies neliela ražotne, kuras dibinātājs piepilda savu bērnības sapni. Neraugoties uz to, *Latvijas Tekstilam* ir gan ambīcijas, gan varēšana tās realizēt. Uzņēmums jau ir pašuvījis pasaulē lielāko Latvijas karogu, kas varētu sniegties astoņu stāvu mājas augstumā.

Kāda ir tava izglītība?

Esmu mācījies žurnālistiku. Šajā jomā nostrādāju līdz 23 gadu vecumam. Tomēr sapnis par savu biznesu mani aizvilināja prom no profesijas. Man patika žurnālistika, un visi, ieskaitot mani, bija pārliecināti, ka ar to saistīšu savu dzīvi. Tomēr raksturs un citi psiholoģiskie procesi mani aizveda līdz uzņēmējdarbībai. Atceroties savu bērnību, jāsecina, ka visas manas darbības, rotaļas un domas vairāk vai mazāk saistījās ar idejām, kā pašam nopelnīt naudu, kā būt galvenajam šajā procesā. Toreiz manas rotaļas bija saistītas ar spēļu fabriku veidošanu – faktiski tādu kā biznesu.

Tagad, runājot ar speciālistiem profesiju izvēles jomā, esmu guvis apstiprinājumu, ka tas acīmredzot bija mans sapnis, kuram ir jāseko. Un tas, ka tā rīkojos, ir sevi ļoti attaisnojis. Šobrīd esmu biznesā līdz matu galiņiem un esmu laimīgs. Pieredze un zināšanas žurnālistikā man palīdz, jo man ir atvērtāks redzesloks un zinu, kā strādā mediji un tajos notiekošie procesi. Tas nenoliedzami ļoti palīdz arī vadīt uzņēmumu.

Žurnālistiku es mācījos gadsimtu mijā, ap 2000. gadu, kad to varēja apgūt LU Filoloģijas fakultātē. Mani kursabiedri ir šobrīd ļoti populāras TV sejas, piemēram, žurnāliste Inga Sprīnģe. Do-

māju – ja es būtu turpinājis iet pa šo ceļu, tad būtu sasniedzis tādu pašu līmeni kā viņi. Diemžēl mana interese par šo jomu kādā brīdī pārtrūka, vai varbūt sava uzņēmuma veidošanas vēlme bija stiprāka.

Kāda bija tava žurnālista pieredze?

Šajā profesijā esmu nostrādājis kādus desmit gadus. Jau skolas laikā sāku rakstīt reģionālajai avīzei un darbojos reģionālajā televīzijā. Tā gan bija vietējā mēroga pieredze, tomēr tā veidoja izpratni par pasauli un tajā notiekošo. Vēlāk rakstīju vairākiem Latvijas žurnāliem un strādāju *Latvijas Televīzijā*. Pēdējais projekts televīzijā, pēc kura no tās aizgāju, bija mūzikas raidījums *Troksnis*. Šī raidījuma izveidošana no sākuma līdz beigām bija mana ideja, lai gan, protams, palīdzēja režisori un citi darbinieki.

Vai pēc žurnālista darba uzreiz pievērsies uzņēmējdarbībai?

Nē, pēc tam es vēl kādus pāris gadus pastrādāju sabiedrisko attiecību jomā. Ap 2006. gadu arvien vairāk domāju, ka vajadzētu savu biznesu. To, ko īsti vajadzētu darīt, sapratu, meklējot idejas savam tā brīža darba devējam. Man bija uzdevums atrast iepakojuma materiālu, lai tajā ievietotu izdales materiālus izstādei, kurā piedalījāmies. Tika veidots jauns zīmols, kura pamatideja bija balstīta uz konkrētu vērtību – tradīcijām un pieredzi no 1930. gadiem. Tādēļ polietilēna maisiņus nevarējām izmantot, jo tas neatbilda zīmola filozofijai. Papīrs savukārt likās pārāk vienkārši. Atlika tikai auduma maisiņi. Kad sāku meklēt, kas varētu tos izgatavot, izrādījās, ka tas ir dārgi, un uzņēmumi, kas to varēja, bija ļoti neelastīgi. Sašūt parastu līnu auduma maisiņu bija ilgi un sarežģīti.

Tobrīd dabīgo materiālu iepakojuma kulta vēl nebija sācies. Sabiedrībā tikai sāka runāt, ka auduma maisiņš ir kaut kas foršs, lietišķs un pareizs, bet katru dienu ņemt lielveikalā jaunu polietilēna maisiņu, kas nesadalās dabā, ir slikti. Šajā apstākli redzēju lielisku ideju un iespēju. Esmu pārliecināts, ka šī ideja mani nedzima tikai tāpat vien. Laikam jau savu lomu nospēlēja gēni, ko esmu mantojis no saviem vectēviem.

Kas tad bija tavi vectēvi, ja esi mantojis centību no viņiem?

Visam ir savas saknes, tai skaitā tam, ka es rīkojos tā, kā tas noticis. Atskatoties pagātnē, mammas tētis bija viens no labākajiem Liepājas skroderiem. Tas bija padomju laikos, viņš nomira 1983. gadā. Savukārt otrs vectēvs vienmēr bijis vadītājs – ostas kapteinis un priekšnieks dažādās iestādēs. Laikam jau šie gēni ir sakrustojušies un virzījuši uz priekšu visu to, ko daru šobrīd. Ja pirms piecpadsmit gadiem kāds teiktu, ka nodarbošos ar šūšanas biznesu, atbildētu, ka viņš ir pilnīgi izkūkojis prātu.

Kā tu uzsāki savu biznesu?

Bija doma - gribu kaut ko savu, bet nezināju, ko īsti. Tad uzradās ideja par audumu maisiņu šūšanu, jo šķita, ka tā ir brīva niša. Pārliecinājos, ka neviens tajā nav specializējies, bet šī produkta popularitāte tikmēr auga. Auga arī ekoloģiskā un dabai draudzīgā domāšana. Uzņēmumi, meklējot iepakojumu, izvēlējās arvien dārgāku un kvalitatīvāku materiālu, sevišķi dāvanām. Lins kļuva par reprezentatīvu materiālu un atkal tika celts saulītē. Līdz tam



Oskars Polmanis

daudzi uzskatīja, ka lins ir kaut kas novecojis un nesaprotams. Bet tad sāka velties dabai draudzīgās domāšanas bumba, kas tajā brīdī vēl bija tikai bumbiņa.

Tā tad biznesu tu sāki ar auduma maisiņu šūšanu?

Jā, ar līnu auduma maisiņu šūšanu. Tuvojās decembris – dāvanu laiks. Sākām darbu novembra sākumā. Nepilnu divu mēnešu laikā kopā ar darbiniekiem izdevās atrast pirmos klientus.

Vai nosaukums uzņēmumam bija tāds pats kā šobrīd?

Nē, tas bija cits uzņēmums.



Vai tu algoji darbiniekus? Cik daudz?

Sāku strādāt bez pieredzes un zināšanām par šūšanas biznesu un nozari kā tādu. Šobrīd brīnos, kā toreiz spēju pareizi izdomāt daudzas lietas. Taču jebkurā gadījumā viss sākās ar to, ka meklēju telpas. Pieņēmu darbā sešus strādniekus, tehnoloģi un klientu menedžeri.

Faktiski sākām kādi padsmīti cilvēki, tas bija ļoti ekstrēmi un pārgalvīgi, jo nebija skaidrības, cik lielam kolektīvam ir jābūt. Man bija divi biznesa partneri – viens palīdzēja ar finanšu un grāmatvedības lietām, bet otrs bija naudas devējs. Bez šīm lietām biznesu uzsākt nevar. Protams, mums bija noruna, ka ieguldītā nauda tiek atdota. Beigu beigās, kā jau tas mēdz notikt, es paliku viens pats ar savu ideju, taču tas bija dabisks un loģisks process. Tā es sāku. Grūti pateikt, vai šodien es būtu rīkojies kaut kā savādāk.

Tad tas nebija ģimenes bizness, kad mamma kļūst par šuvēju?

Nē, kā jau teicu, pieņēmu darbā sešus svešus strādniekus. Gribē-

jās tā smuki, lai viss ir ar papīriem, kā pienākas. Biju pieņēmis darbā arī meiteni tehnoloģi, kura bija tikko pabeigusi šūšanas tehnoloģijas studijas. Kopā izdomājām, kas jāiegādājas, lai nodrošinātu to, ko biju iecerējis. Nebija tā, ka pats vienā vakarā apsēdos un izdomāju – nu man būs tik un tik iekārtu. Tobrīd nesapratu neko no tā visa, ko darījām.

Kā tad beidzās tavs pirmais bizness?

Šuvām maisiņus, un tad vienā brīdī *atsitāmies pret grābekli* – izrādījās, ka tehnoloģe visas tehnoloģiskās izmaksas bija aprēķinājusi greizi. Šuvējas nespēja strādāt tik ātri, kā mēs bijām ieplānojuši – tas nebija iespējams fiziski, jo laika likmes bija pavisam citas. Tā nonācām līdz krīzes punktam, un izrādījās, ka mūsu izdevumi bija lielāki nekā ienākumi. Bijām pārdevuši maisiņus zem pašizmaksas, paši to nemaz nezinot un nesaprotot. Tāds bija mans pirmais *grābeklis*, uz kura uzkāpu. Tagad es vairs šādu kļūdu neatkārtotu. Tad arī sākās pirmās reālās grūtības.

Kad tu nodibināji SIA Latvijas Tekstils?

Latvijas Tekstils kā zīmols reāli tapa 2011. gada sākumā. Maisiņu šūšanas bizness manu kļūdu dēļ bija apstājies, un to ietekmēja arī pasaules finanšu krīze. Pusotra gada pūles bija vējā. Tāpēc dibināt *Latvijas Tekstilu* man bija liela atkal uzdrīkstēšanās. Pirmkārt jau tāpēc, ka izvēlējos uzņēmumam šādu nosaukumu, bet tā izdarīju, jo apzinājos vairākas lietas. Pirmkārt, apzinājos savu mērķi - uzbūvēt lielu un eksportspējīgu uzņēmumu. Līdz ar to tam bija jānes Latvijas vārds gan nosaukumā, gan arī saturiski. Man radās iespēja iegādāties bijušo fabrikas *Lenta* šūšanas ražotni Tukumā. To arī izdarīju, un uz šī pamata uzbūvēju uzņēmumu, kas attīstās ar katru dienu. Šajos divarpus gados ir paveikts ļoti daudz. Pēc krīzes un zināma kritiena sākt visu no sākuma man bija milzīga saņemšanās un uzdrīkstēšanās. Jāsaka gan, ka atsāku ar citu segmentāciju un citu domu, tomēr pamatā bija tās pašas iestrādes, idejas un pieredze. Tagad jau ir panākta stabilitāte, strādājam konkrētā segmentā un nesvaidāmies.

Gada sākumā tika nosprausti mērķi, kas jāizdara. Lai arī ar ne-lieliem nobīdēm, bet tie tiek izpildīti. Es izmantoju jauniegūtās zināšanas un mentoringa programmās saņemtos padomus. Tas darbojas, jo bizness attīstās.

Katru gadu nopietni domāju par niansēm, uzdodot sev jautājumu - ar ko esam īpaši? Tās palīdz segmentācijā un ir sevi pierādījis. Patiesībā mums turpmākie divi gadi ir jāvelta muskuļu audzēšanai. Apzinās, ka Latvijā ir ilggadēji un pazīstami uzņēmumi, kas ražo līdzīgas lietas. Atļausos teikt, ka šo uzņēmumu vadītāji noveco, bet es redzu sevi viņu vietā kā viņu darbu turpinātāju. Tas var būt skan ambiciozi, bet tā tas ir!

Vai tu uzskati, ka šis bizness ir sarežģīts?

Karogus var šūt jebkurš, kuram nav slinkums. Būtībā tas nav nekas unikāls - tāds pats auduma gabals kā jebkurš. Tiesa, karogam ir pavisam cita pievienotā vērtība, un tam ir savi parametri, ko nosaka likums. Tas ir svarīgi un tas ir jāievēro. Nereti nākas pa-

Ja mūsu uzšūto lielāko Latvijas karogu novietotu vertikāli, tas slietos astoņstāvu mājas augstumā. 1. maijā Mežaparkā notiekošās Veselīga dzīvesveida dienas laikā tas tika izvilks pāri Lielās estrādes kora podestūrai. Tas bija notikums, kuru tās dienas ziņās daudzi mediji parādīja kā pirmo.

Ko ražo Latvijas Tekstils?

Mūsu vadošā produktu grupa ir Latvijas karogi, lentas, etnogrāfiskās lentas un dažāda veida suvenīri ar Latvijas karoga simboliku, Latvijas vārdu un Rīgas vārdu. Tiek šūti arī dažāda veida lina un kokvilnas izstrādājumi - virtuves tekstils, somas, galdauti, pirts lietas. Sortiments ir plašs. Šogad sākām strādāt pie mobilo telefonu, viedtālrunu un portatīvo datoru makiem un somām. Ideju, kurp virzīties ir ļoti daudz.

Vai tu ņēmi bankas kredītu, lai nopirktu ražotni Tukumā?

Jā, nācās aizņemties, bet summa nebija tik liela, lai ņemtu bankas kredītu.

Cik liels ir tavs uzņēmums darbinieku ziņā?

Mūsu paliek vairāk ar katru nedēļu. Šobrīd esam gandrīz divdesmit cilvēku. Tāda ir reālā iespējamā ražošanas jauda. Ceru, ka mums šogad izdosies septiņkārsot savu apgrozījumu, salīdzinot ar pirmo darbības gadu. Izskatās, ka tas arī veiksmīgi realizējas.

mācīt klientus, kuri grib pasūtīt karogu nepareizā izmērā. Piemēram, Eiropas Savienības karogu nevar šūt 1 x 2 m izmērā, jo tam ir citas proporcijas. Mūsu iekšējais darba stils ir tāds, ka vēlamies pārdot kvalitatīvus, labus un pareizus karogus. Karoga parametrus nosaka likums. Nekādu interpretācijas iespēju. Ir uzņēmumi, kas šajā ziņā grēko - kā klients vēlas, tā izpildām. Parasti pēc sarunām klients piekrīt mūsu pieredzei un zināšanām, un tad ir gandarījums, ka esam pārdevuši viņam to, ko vajag.

Vai ir daudz konkurentu?

Konkurence suvenīru tirgū ir milzīga. Uz katru atsevišķu produktu grupu tirgū ir divi vai pat trīs uzņēmumi. Uz tirgus dalīšanu katrs uzņēmums raugās savādāk. Es uzskatu, ka man jābūt diezgan agresīvam. Mūsu mārketinga politika ir virzīta uz agresīvu darbību, jo mēs aktīvi stāstām, ko mēs darām, kādas ir mūsu cenas un kāpēc tās ir savādākas. Mēs nemitīgi meklējam ceļu starp labu kvalitāti un mērenu cenu, lai klients nepieciešamo lietu izvēlētos pie mums.



Vasarā jums noteikti ir lielāks noiets, jo tad Latviju apmeklē tūristi.

Tūristus visvairāk redzam tirgus dienās - Zāļu tirgū, Rīgas svētkos vai Dziesmu svētkos. Tad viņus satiekam klātienē, un tas ir labi. Tūristi nav tik pieticīgi. Kaut arī *Latvijas Tekstila* veikals atrodas visai patālu no centra, Kr.Barona ielā, starp Artilērijas un Tallinas ielu krustojumiem, tur diezgan bieži iekļūst tūristi. Dažkārt gidi viņus atved ar autobusu. Piemēram, pirms kāda laika bija atbraucis autobuss ar tūristiem no Japānas. Jāatzīst, ka viņi iepirkās ļoti nopietni un bija sajūsmināti gan par mūsu ražotajām lietām, gan arī par cenām. Tās ir būtiski zemākas kā Vecrīgā.

Regulāri iekļūst arī tūristi no Vācijas un Krievijas. Sākumā domājām, ka viņi vienkārši nejauši atrod šo veikalu. Izrādījās, ka tas noticis mērķtiecīgi. Kāds ir ieteicis! Tā ir ļoti lieliska reklāma. Tūristi ir ļoti pateicīga auditorija, jo viņi pērk labas lietas un uz precī ar zemu cenu bieži vien nemaz neskatās. Ja kaut kas maksā lēti, tad viņi uz to lūkojas skeptiski - ar aizdomām. Viņi pērk dārgākas un autentiskākas lietas, kuras vizuāli nav redzētas citās valstīs. Ar saviem izstrādājumiem maz atšķiramies no igauņiem, jo viņi kopē latviešu izstrādājumus. Arī izejmateriāli ir vieni un

tie paši. Piemēram, dvieļi ar Tallinas attēliem ir ražoti Rīgā, bet, ja Igaunijā suvenīru veikalā jautāsi, kur tas ir ražots, tad viņi sitīs pie krūts un apgalvos, ka Igaunijā. Kādēļ gan ne?

Kur vēl jūs pārdodat savus ražojumus?

Lielāko apgrozījuma daļu veido vairumtirdzniecība un speciālo pasūtījumu izpilde. Mazumtirgotāji pārsvarā iepērk karogus, karogu lentas un citus karogu suvenīrus, kas ir ējākās preces. Tie šobrīd nonāk veikalos visā Latvijā. Daudz strādājam, lai veikalu skaits Latvijā, kur ir nopērkama *Latvijas Tekstils* produkcija, arvien palielinātos. Galdautus, maisiņus, salvetītes un tamlīdzīgas lietas pārsvarā tirgojam paši savā veikalā. Šobrīd investējam, lai šie produkti kļūtu interesantāki citiem tirgotājiem pārdošanai veikalos. Šis uzdevums nav no vieglākajiem, jo jāsalīdzina vairākas lietas - kaut vai skaists, bet nedārgs iepakojums, lai prece labi izskatās plauktā. Tas ir sarežģīti, taču, ja ne šogad, tad nākošgad ceru, ka varēsim atkal atsākt sarunas ar *Sky* lielveikaliem. Viņi pērn gribēja iepirkt galdautus, bet diemžēl nebijām gatavi tos nodrošināt. Šādu produktu virzīšana uz lielveikaliem prasa lielu sagatavošanos. Svītrkods te ir vismazākā sāpe. Mums ir svarīgi, lai prece plauktā izskatītos skaisti. Cilvēks vispirms pērk ar



acīm, un, ja pērk dāvanai, tad iepakojumam ir jābūt skaistam. Skaists linu galdauts nevar atrasties parastā plastmasas maiņiņā. Šādu galdautu negribas iespiest arī kartona kastē. Uzskatu, ka iepakojuma kārbai ir jābūt absolūti izcilai, lai tā vēlāk būtu arī galdauta *māja* skapī.

Vai karogu kātus un citas koka detaļas jūs izgatavojat paši?

Pārāk daudz koka detaļu mums nav. Šobrīd mēs piedāvājam galda karodziņus uz koka statīviņa un rokās vicināmos karodziņus koka kātiņā. Tie ir divu veidu – lētais un dārgais. Karodziņš ar virpotu uzgalīti maksā dārgāk, jo izskatās solidāk. Tā kā vēlme pirkt lielo karogu kopā ar kātu ir milzīga, strādājam pie tā, lai būtu nopērkami komplekti. Strādājam ar domu, lai būtu konkurētspējīgi tirgū. Ja kaut ko varam izdarīt paši, tad arī darām paši. Galdniecības iekārtu nav, šos pakalpojumus iepērkam. Toties montāžu un krāsošanu ir iespējams veikt pašu spēkiem. Katru jaunu lietu ražošanas procesā uzsākam ļoti pakāpeniski, līdz tai izaugot. Ja pirms gada jautātu, vai piedāvāsim karogu kātus, teiktu – nē! Šogad piedāvāsim!

Vai šujat arī citu valstu karogus?

Jā, bet pagaidām mazos apjomos. Lielākos daudzumos ir šūti Igaunijas un Lietuvas karogi. Citu valstu karogus piedāvājam drukātus. Tāpat arī novadu un uzņēmumu karogus, kuriem ir specifisks dizains. Karogus, kas vajadzīgi nelielā skaitā, gatavojam sublimācijas tehnikā. Tas ir visizplatītākais ražošanas veids.

Septembrī bija atvēršanas svētki Artilērijas ielā. Kas tur tika atvērts?

Tika atklāta vairumtirdzniecības zāle. Tas arī bijis šī gada lielākais mērķis. Tā mazumtirgotājiem paplašinājām iespēju iepazīties ar *Latvijas Tekstila* ražoto produkciju. Tā ir liela tirdzniecības zāle, kurā pārskatāmi var redzēt un atlasīt precī. Priecājos, ka šo mērķi ir izdevies sasniegt pirms novembra, kad sāksies saspringtākais darba periods. Tagad vairumtirdzniecības klienti varēs ļauties impulsīviem pirkumiem.

Latvijas Tekstils uzšuvu lielāko Latvijas karogu pasaulē. Kā radās šāda ideja?

Kādā aprīļa rītā biju agrāk ieradies birojā un meklēju internetā kādas darbam nepieciešamas lietas. Pirms tam biju daudz do-

mājis un intensīvi meklējis atbildi uz jautājumiem – ar ko uzņēmums ir īpašs? Ar ko varam būt savādāki? Ar ko labāki un atšķirīgāki? Kā sevi parādīt sabiedrībai? Tā meklēju valstij noderīgu ideju, ko varētu izdarīt šūšanas uzņēmums, lai padarītu sevi atpazīstamāku. Tajā ritā *Google* palīdzēja ieraudzīt jautājumu – kāds ir lielākais karogs, kas Latvijā ir sašūts līdz šim?

Kad ieradās kolēģi, man jau bija atbildes uz jautājumiem. Tad paziņoju: zini, šūsim lielāko karogu Latvijā! Protams, kad sākām šo domu attīstīt, tā nobiedēja mūs pašus. Bija jāsāk analizēt, cik tas maksās un vai to tīri tehniski vispār varam izdarīt. Sākumā gribējām uzšūt lielāko karogu pasaulē. Tieši tā, pārspēt Ginesa rekordu! Taču, kad sameklēju sīkāku informāciju, sapratu, ka laika, telpas un naudas ziņā tas šobrīd nav mūsu spēkos. Pasaulē lielākais uzšūtais karogs sver piecas tonnas, un tā izmēri ir 349 x 227 m, kas trīskārt pārsniedz futbola laukuma izmērus.

iedvesmoja, un mēs to īstenojām. Tam nebija nekāda zemteksta. Vēlējāmies izdarīt ko īpašu un pastāstīt par sevi.

Vai tev ir vēl kādas idejas, ko esi nolēmis īstenot?

Jā, piemēram, noaust pasaulē garāko Lielvārdes jostu, kas stieptos no mūsu biroja līdz Daugavai. Tātad ir uz ko tiekties. Latvijai šogad paliek 95 gadi, bet pēc pieciem gadiem pienāks Latvijas valsts simtgade. Piecos gados varam daudz ko paveikt un īstenot daudzas trakas idejas.

Vai tik veiksmīgu mārketinga aktivitāšu īstenošanu sekmē tava žurnālista pieredze?

Tas palīdz domāt pareizajā virzienā. Ir daudzas lietas, kurās esmu *izēdis pudu sāls*, bet citās vēl jāmācās. Es uzskatu, ka lielākās mācības dzīvē esmu saņēmis, uzkāpjot pats uz saviem *grābekļiem* un

Uzskatu, ka lielākās mācības dzīvē esmu saņēmis, uzkāpjot pats uz saviem grābekļiem un tos salaužot. Vēl arvien mācos par personālvadību, stratēģijas un plānošanas jautājumiem. Domāju – kas mēs esam? Ko mēs ražojam? Esmu izlasījis neskaitāmas grāmatas par šīm tēmām. Manā grāmatu plauktā faktiski ir tikai grāmatas par biznesu.

Mums vienkārši nebūtu telpas, kur to izdarīt. Tāpēc atkāpāmies no idejas pārspēt Ginesa rekordu un nolēmām sākt ar kaut ko mazāku, kas ir mūsu spēkos – uzšūt lielāko Latvijas karogu pasaulē. Tā bija ļoti veiksmīga mārketinga kampaņa, ar kuru visai valstij pastāstījām, ka šujam karogus. Realizējot šo projektu, mēs nodevām sabiedrībai ziņu par sevi un to, ko mēs darām.

Pateicoties SIA *Rīgas Meži* daļas *Mežaparks* atsaucībai, šo ideju arī realizējām. Pasaulē šobrīd lielākā Latvijas karoga izmēri ir 22,5 x 45 metri, bet platība – vairāk nekā 1000 kvadrātmetru. Ja karogu novietotu vertikāli, tas slietos astoņstāvu mājas augstumā. Šis lielais karogs 1. maijā *Mežaparkā* notiekošās Veselīga dzīvesveida dienas laikā tika izvilks pāri Lielās estrādes kora podestūrai. Tas bija notikums, kuru tās dienas ziņās visi parādīja kā pirmo. Paldies par to medijiem!

Mums pašiem bija liels prieks par paveikto un to, ka daudzi cilvēki par šo ideju bija sajūsmā. Tas bija lieliski – izdarīt kaut ko, kas pašiem patīk. Un, ja vēl tas patīk citiem, tad ir vislielākais gandarījums. Vienaldzīgo nebija. Ļoti daudzi bija sajūsmināti. Tiesa, atradās arī kritizētāji, kuri teica – kam tas vispār vajadzīgs? Bet mēs taču to nedarījām tiem, kuriem tas likās lieki un nevajadzīgi. Daži pat jautāja – ko mēs gribējām pierādīt? Neko mēs negribējām pierādīt! Mums bija ideja, kas mums patika un mūs

tos salaužot. Vēl arvien mācos par personālvadības, stratēģijas un plānošanas jautājumiem. Domāju – kas mēs esam? Ko mēs ražojam? Esmu izlasījis neskaitāmas grāmatas par šīm tēmām. Manā grāmatu plauktā faktiski ir tikai grāmatas par biznesu. Domāju, ka tas mani labi raksturo. Dažas grāmatas gan esmu izlasījis nevis no vāka līdz vākam, bet tikai tās nodaļas, kas man konkrētajā mirklī ir bijušas nepieciešamas.

Labprāt apmeklēju seminārus. Piedalījos mentoringa programmā, ko organizēja biedrība *Lidere*. Paldies tās vadītājai Aivai Viksnai, kuras komanda mani pieņēma – programma ir paredzēta iesācējiem, taču man biznesa pieredze jau bija, kaut arī neliela. Sākumā likās – diez vai tas ko dos. Taču darbs ar mentoru Andreju Sergējevu izrādījās ļoti veiksmīgs. Tikāmies tikai pāris reizes, taču, sarunājoties tās dažas stundas, guvu vairāk, nekā viņš spēja iedomāties. Saruna bija it kā vienkārša, bet pāris teikumu dēļ vai kā skolotāja un mācekļa diskusija tā bija ārkārtīgi vērtīga. Man pietika ar mazumiņu, lai saskatītu kļūdas un tās laicīgi novērstu.

Man ir arī savs *koučs*, pie kura reizēm dodos, lai sakārtotu domas un prioritātes un paskatītos uz savu darāmo no malas. Palīdz arī pazīstami, pieredzējuši biznesa cilvēki, kuri darbojas citās jomās un nesaskata manī konkurentu. Es varu viņiem brīvi pastāstīt

par problēmu, un viņi palīdz ar skatu no malas vai padomu. Tās ir lietas, kas man palīdz. Un zināšanas, ko es gūstu no savas bibliotēkas, ir pietiekami spēcīgas, lai šobrīd man ar tām pietiktu.

Vai tev ir bijušas nopietnas konflikta situācijas ar darbiniekiem?

Būtu melots, ja es teiktu, ka viss ir bijis ideāli. Pēdējā konflikta pieredze bija šogad. Kāds darbinieks, ar kuru šķīrāties, mēģināja savas idejas padarīt par manām. Pat nezinu, vai tas īsti bija konflikts, drīzāk nespēja sadalīt varu. Tobrīd, kad darbinieks sāk regulēt tevi kā vadītāju un uzspiest idejas, jūti, ka viņš ar savu rīcību sāk bremsēt manu darbu. Šim darbiniekam likās, ka daži procesi notiek par lēnu un ne tā, kā vajadzētu. Viņš sāka ļoti bieži aizrādīt, norādīt un pārnest, ka neredzot citu kolēģu iniciatīvu, ka neievērojot viņu un ka viņam zūd motivācija strādāt. Viņš pārmeta, ka es nesniedzot darbiniekiem nākotnes vīziju. Savukārt, kad es to darīju, šī vīzija tika pasludināta par nepareizu, jo tas nebija viņa viedoklis. Domstarpības bija lielas, tomēr draudzīgi šķīrāties. Neuzskatu sevi par ideālu vai labāku, tomēr, ja šādas darba attiecības sāk traucēt strādāt, tās ir jāpārtrauc.

Darbinieku idejas ir vērtīgas, un tajās ieklausos, bet tās ir jāsašķaņo ar uzņēmuma mērķiem. Gada sākumā veltīju daudz laika, lai izvirzītu mērķus un noteiktu uzdevumus, kas būtu jāpaveic. Ja kāds pēkšņi grib to mainīt, tad iestājas haoss. Ja kāds traucē strādāt un sēj nezāles, tad man kā vadītājam tās ir jāizravē.

Vai darbinieks nemēģināja noskaņot kolektīvu pret tevi?

Jā, tādi centieni bija, taču mēģināju uz to skatīties analītiski. Bija apgalvojums - kolektīvs domā tā un tā. Parunājot ar pārējiem darbiniekiem, redzēju, ka situācija nesakrīt ar teikto. Mana reakcija – nerunā kolektīva vārdā, bet gan tikai savā!

Mazajiem uzņēmumiem, protams, ir savas problēmas. Dažkārt algas nākas izmaksāt vēlāk un ne visiem reizē. Tāpat kā citi mazie un vidējie uzņēmumi, arī mēs saskaramies ar apgrozāmo līdzekļu plūsmas problēmu, bet aizņemties negribam. Nevēlos dzīvot ar bankas kredītiem, tādēļ cīnos, kā varu. Uzskatu, ka banku kredīti vēl vairāk sarežģī dzīvi un darbu. Tu sāk strādāt bankai. Tad kādēļ dibināt uzņēmumu?

Man uznāk dusmas, kad dzirdu no valdības - mēs atbalstām uzņēmējdarbību, veidojiet biznesu! Patiesībā, kad esi uzsācis uzņēmējdarbību, tevi sāk sist kā tādu lupatu maisu. Un sit ne jau klienti vai partneri, bet gan valsts ar savām represīvajām organizācijām, kurām liekas, ka taisnība ir tikai tām un ka biznesu veido tikai noziedznieki. Ceru, ka piedzīvošu to laiku, kad daudzas valsts iestādes sapratīs, no kurienes to kontā uzrodas nauda. Negribētos pārcelties uz citu valsti, kur ierēdnis uzņēmēju uzskata par savu klientu, bet gan piedzīvot to tepat Latvijā.

Vai karogu šūšanai ir nepieciešamas licences?

Nē, nav. Šodien jebkurš var izdomāt, ka sāks karogu biznesu. Nopērc tik audumu un sāk šūt. Toties, ja Rīgas suvenīriem izmanto pilsētas simboliku, tad pastāv Rīgas domes noteikumi, kuri ir jāievēro. Jāiesniedz etalona paraugs, lai saņemtu atļauju. Parasti tas attiecas uz heraldikas izstrādājumiem, kuros ir karogs un ģerbonis.

Pašvaldības regulē savu simbolu izmantošanu. Prātīgi rīkojas tās pašvaldības, kas atļaujas izsniedz bez maksas. Bet ir arī tādas, kas

ir aizrāvušās ar atļaujas izsniegšanas maksām. Viena pašvaldība vispār ir kārtīgi nolēmusi pelnīt – lai izgatavotu tās karogu, juridiskajām personām gadā ir jāmaksā nodeva 15 minimālo algu apmērā. Tā ir ārpātīga summa, jo šādus izstrādājumus gada laikā nevar pārdot tik daudz, lai to atpelnītu.

Ja kāda pašvaldība nāktu pie tava uzņēmuma ar ideju, lai izstrādājat viņu suvenīrus, vai jūs to spētu?

Jā, labprāt, ar prieku! Šobrīd izveidojusies ļoti veiksmīga sadarbība ar nodibinājumu *Kokneses fonds*, kas apsaimnieko un veido Likteņdāru. Šo dāru pēc japāņu ainavu arhitekta projekta veido uz Daugavas salas pie Kokneses, un tā ir iecerēta kā vieta, kur satiekas cilvēka un valsts pagātne, tagadne un nākotne. Šogad mēs kļuvām par Likteņdārza suvenīru kioska apsaimniekotājiem, un tas ir vēl viens liels šogad paveiktais darbs.

Sākām izstrādāt suvenīru sēriju ar Likteņdārza vārdu. Izdevām četras pastkartītes, aploksni, *puzles* un krūzītes. Suvenīru klāsts nākamgad palielināsies. Tas mums ir ļoti patīkams bizness, jo ar savu darbu mēs atbalstām Likteņdārza tapšanu. Ziedojam daļu no peļņas, ko iegūstam no suvenīru tirdzniecības. Maksājam nomas maksu par kioska uzturēšanu un dodam Koknesei divas darba vietas. Tas ir prieka darbs, kas dod daudz gandarījuma. Labi arī tas, ka ir jāiegulda salīdzinoši maz darba, toties ir gandarījums par rezultātu un cilvēku ieinteresētību. Tuvojoties Latvijas valsts simtgadei, Likteņdārzs ir jāpabeidz, un tad turp dosies vēl vairāk cilvēku. Aicinu turp aizbraukt – tā ir lieliska vieta domu sakārtošanai un meditācijai.

Vai ir kādas īpašas vietas, kur plīvo jūsu šūtie karogi?

Jā, mēs dāvinājam karogu Likteņdārzam, kur tas plīvo katru dienu. Vēlamies, lai trīs mūsu karogi patstāvīgi plīvo konkrētās Latvijai nozīmīgās vietās. Otrs, ko esam gatavi uzturēt, ir karogs Gaiziņkalna skatu tornī, kad tas tiks uzbūvēts. Vēlamies par to rūpēties un to uzturēt, lai šis karogs vienmēr būtu jauns un skaists. Trešā plānotā vieta, kas ir ļoti ambicioza, ir Rīgas pils, taču vēl nezīnām, vai mūsu dāvana tiks pieņemta. Šie ir nozīmīgi mūsu valsts objekti, tādēļ, ja mēs tiecamies uz lielākā un vadošā karogu ražotāja nosaukumu Latvijā, tad tas mums ir goda un cieņas jautājums. Šajos objektos būtu jāplīvo mūsu darinātajiem karogiem. Vēl jau ir arī jau pieminētais pasaulē lielākais Latvijas karogs *Mežaparkā*. Ja sadomāsim šo rekordu *pārsist*, tad Lielā estrāde būs par mazu.

Vai šo lielo karogu Mežaparkā vēl varēs aplūkot?

Jā, vēl vienu reizi varēs. Kopā ar SIA *Rīgas Meži* mēs pašlaik strādājam pie projekta, lai uz valsts svētkiem novembrī šo karogu varētu aplūkot un atdot tam godu. Lai šis pasākums būtu vēl krāšņāks, esam izplānojuši veidot Latvijas karogu aleju no Zooloģiskā dārza līdz pat estrādei. Tajā būs apskatāmi arī visi Latvijas novadu un pilsētu karogi.

Vai šīs idejas ir tās, kas Tevi uzlādē biznesam?

Esmu ļoti saaudzis ar to, ko daru. No sirds varu teikt, ka dievinu to, ko daru. Darbs mani iedvesmo un aizrauj pat līdz tādai pakāpei, ka ceļojumos pēdu suvenīru veikalus un tādā veidā turpinu strādāt. Es realizēju savu bērnības sapni. Cik daudziem ir tāda iespēja? Man tāda ir! **BP**

mediācija

uzņēmumos un organizācijās

Konfliktsituācijas uzņēmumos un uzņēmumu starpā ir neizbēgamas. Taču līdz šim Latvijā bijusi diezgan maz attīstīta komercmediācija – ar organizācijām saistīto konfliktu risināšanas metode. Šķiet, ka viskaļāk komercmediācijas vārds izskanēja pagājušajā gada nogalē, kad konflikts starp AS *Pasažieru Vilciens* un spāņu uzņēmumu *CAF* par jauno vilcienu iegādi tika risināts Stokholmas Tirdzniecības palātas Mediācijas institūtā.

Mediācija tika izvēlēta tāpēc, ka tā izmaksā mazāk nekā tiesāšanās process. Turklāt tiesāšanās ceļā reti kad var panākt abpusēji izdevīgu risinājumu, kas ir labi paveiktas komercmediācijas mērķis. Par to, ka komercmediācijas procesu Latvijā var veikt arī uzņēmumu vadītāji vai pieaicināti mediatori, sabiedrībā trūkst informācijas.

Es aicināju *AL-Institut* direktoru *Aloys Leyendecker* dalīties savā pieredzē un pastāstīt par komercmediāciju.

- *Vēlos iesākt ar gadījuma aprakstu no savas prakses, - saka Ali, kā*

viņu iesaukuši studenti. - Logu un durvju ražošanas uzņēmumā, kurā strādā 55 darbinieki, darbu negaidīti uzsaka grāmatvedis. Uzņēmuma vadītāja ir pārstiegta un nesaprot grāmatveža lēmumu. Viņa uzskata, ka viņas attiecības ar 25 gadus veco grāmatvedi esot bijušas labas. Viņa esot izturējusies pret grāmatvedi kā pret savu dēlu. Uzņēmums esot daudz ieguldījis darbiniekā un veicis viņa apmācību darba vietā. Arī grāmatvedis esot daudz darījis uzņēmuma labā, piemēram, izstrādājis jaunu sistēmu piemaksu piešķiršanai un norēķiniem. Ja viņš aiziešot no darba, daudzas lietas uzņēmumā



Aloys Leyendecker, psiho-
logs, pedagogs, ģimenes
psihoterapeits, mediators,
mediācijas treneris Erfurtes
Lietišķo zinātņu augstskolā,
AL-Institut direktors

sabrukušot. Turklāt pēdējā pusgadā viņš esot atstājis novārtā uzskaites darbu un neesot iesniedzis bankai un nodokļu konsultantam gada pārskatu. Uzņēmuma vadītāja meklēja mediatora palīdzību. Mediācijas sarunā tika noskaidroti pārpratumi, precizēti uzņēmuma mērķi, pārskatīti grāmatveža darba pienākumi, apspriesti jauni komunikācijas veidi un noteikti tikšanās laiki darba jautājumu risināšanai. Mediācija notika vienu pēcpusdienu un izmaksāja 600 EUR. Pēc kāda laika vadītāja piezvanīja mediatoram un sacīja, ka mediācija uzņēmumam ļāvusi ietaupīt 30 000 EUR.

Konflikti uzņēmumā maksā naudu. Vācijā kopējie ekonomiskie zaudējumi, kurus izraisījuši konflikti darba vietā, ir 240 miljardi EUR gadā. Konflikti samazina darbinieku motivāciju, traucē labas darba atmosfēras veidošanos un negatīvi ietekmē darbinieku uzvedību darba vietā. Tie nomāc, rada diskomfortu un neapmierinātību. Šīs daudzveidīgās emocijas pastiprina strīdā iesaistīto pušu nepatiku vienai pret otru, rada atsvešinātību un nevēlēšanos mainīt savu pozīciju. Neviena puse negrib piekāpties un pastāv uz savu taisnību. Notiek cīņa, tiek meklēti koalīcijas partneri, sākas apsūkšanās un aprunāšana. Pēc Vācijas konsultāciju firmu aplēsēm mobinga izmaksas uzņēmumam sastāda 60 000 EUR gadā.

Globālās konkurences apstākļos uzņēmumiem nepieciešams ie-

taupīt izdevumus. Turklāt ir svarīgi saskatīt un samazināt arī tās izmaksas, kas uzņēmumam reāli nerodas.

Arvien lielāku nozīmi uzņēmējdarbībā iegūst mūsdienīga strīdu risināšanas metode – komercmediācija.

Mediācijā uzskata, ka konflikti ir attīstības virzītāji. Pareizi atrisināti, tie var pozitīvi ietekmēt turpmāko uzņēmuma darbību. Tādējādi konflikti uzņēmumam nāk par labu un iezīmē jaunu attīstību.

Mediācijas praksē ir noskaidrots, ka konflikti uzņēmumos visbiežāk rodas pārmaiņu laikā.

Konfliktus izraisa piecu veidu krīzes:

***Pasūtījumu krīze**, kad uzņēmumam ir grūtības ar pasūtījumu saņemšanu.*

***Finanšu krīze**, kad darbiniekiem ir jāgaida alga.*

***Mērķa krīze**, kad tiek pārstrukturēta uzņēmuma darbība.*

***Ekonomiskās izaugsmes krīze**, kad uzņēmums attīstās un paplašinās pārāk strauji.*

***Vadības krīze**, kad uzņēmums iegūst jaunu vadītāju.*

Šīs krīzes un citi notikumi ne tikai atklāj konfliktus, bet arī tos ievērojami pastiprina. Uzņēmumu un sociālo organizāciju vadītāji un darbinieki nav gatavi krīzēm un negaidītiem notikumiem

pavērsieniem. Konflikta situācijās viņi jūtas bezpalīdzīgi. Pieaicināts uzņēmuma konsultants skata šo problēmu vairāk ekonomiskā līmenī, un konflikta psiholoģiskā puse bieži vien paliek neatklāta un neatrisināta.

Plašas iespējas sniedz mediācija. Tajā:

- attiecības un problēmas tiek risinātas atsevišķi.
- uzmanība tiek vērsta uz interesēm, nevis uz pozīcijām.
- tiek meklēts abpusējs labums un parādītas perspektīvas.
- tiek piemēroti neitrāli vērtēšanas kritēriji.
- risinājumu kopīgi meklē abas konfliktējošās puses.
- prioritārs mērķis ir uzņēmuma tālākā attīstība, nevis personiskās intereses.

Mediācijā tiek uzsvērta strīda pušu pašatbildība. Tas nozīmē, ka puses pašas ir atbildīgas par miermīlīgu un abām pusēm pieņemamu konflikta risinājumu.

Mediācijas rezultāts ir vienošanās, ko izstrādā un apņemas ievērot abas puses, lai nākotnē darbs uzņēmumā būtu patīkams un efektīvs.

Komercediāciju pielieto, lai izšķirtu strīdus un risinātu konfliktus:

- ar pasūtītājiem, piegādātājiem un patērētājiem.
- starp darbiniekiem, komandām un nodaļām.
- atbildības un garantijas saistību jomā (piemēram, ražotāja atbildība, ārsta atbildība, būvniecības un vides aizsardzības jautājumi).
- intelektuālā īpašuma lietās (piemēram, autortiesības, tiesības uz patentu).
- ģimenes uzņēmumos.
- uzņēmuma nodošanas un pārņemšanas lietās.
- starp uzņēmuma akcionāriem.
- organizācijas attīstības jautājumos.
- starp uzņēmumiem un sabiedrību (piemēram, būvprojekti, vides jautājumi).
- uzņēmuma pārstrukturizācijas procesā.

Uzņēmumi un organizācijas, kas konfliktu risināšanai nākotnē izvēlēsies mediāciju, rīkosies tālredzīgi.

Konflikti uzņēmumā maksā naudu. Vācijā kopējie ekonomiskie zaudējumi, kurus izraisījuši konflikti darba vietā, ir 240 miljardi EUR gadā. Konflikti samazina darbinieku motivāciju, traucē labas darba atmosfēras veidošanos un negatīvi ietekmē darbinieku uzvedību darba vietā.

Mediācijas priekšnoteikums ir tāds, ka konfliktējošās puses izturas godīgi viena pret otru, cenšas saprotoši ieklausīties otrā, nemeklē vainīgo, neizsaka pieņēmumus un apvainojumus, bet gan lietišķi risina būtiskus jautājumus.

Mediācijai ir vairākas priekšrocības:

- tūlītēja pielietojamība.
- ātra un efektīva metode.
- nebirokrātisks paņēmieni.
- konstruktīvs un kopīgi izstrādāts risinājums.
- noturīgi rezultāti.
- diferencētu risinājumu izstrāde, kuros ņemtas vērā un ietvertas konfliktējošo pušu vajadzības un konkrētā situācija.
- augstāka motivācija, jaunas komunikācijas un kultūras ieviešana uzņēmumā un organizācijā.

Tādējādi mediācija ietaupa laiku, enerģiju un tiesāšanās izdevumus. Tiesu procesi reizēm ilgst gadiem un izmaksā dārgi. Mediācija ļauj izvairīties no acīmredzamām vai slēptām izmaksām, kas neatrisinātu konfliktu dēļ rodas uzņēmumā vai starp uzņēmumiem. Atšķirībā no strīda risināšanas tiesā, kurā viena no pusēm ir zaudētāja, mediācija palīdz nonākt pie risinājuma, kas ir pareizs un pieņemams abām pusēm. Mediācija uzlabo un palīdz saglabāt pozitīvu darba atmosfēru uzņēmumā. Tā piedāvā iespēju uzturēt vai atjaunot labas komerciālās attiecības starp uzņēmumiem.

Konfliktus uzņēmumā var risināt:

- no ārpusē piesaistīts mediators.
- mediators, kas strādā uzņēmumā.
- augstākā, vidējā vai zemākā līmeņa vadītājs, kas apguvis mediatīvās kompetences.
- uzņēmumā ieviestā konflikta menedžmenta sistēma, kas konfliktus starp darbiniekiem, komandām vai nodaļām atklāj jau agrīnā stadijā un prasmīgi tos izmanto uzņēmuma attīstības labā.

Mediatoru apmācības mērķis ASV un Vācijā ir sagatavot speciālistus, kuri var darboties augstāk nosauktajās četrās jomās un nodrošināt labu konfliktu pārvaldību.

Arī Latvijā jau ir pirmie speciālisti, kuri sekmīgi pabeiguši izglītības programmu *Līderības mediatīvā kompetence*. Studējošo vidū ir uzņēmumu vadītāji, konsultanti, juristi, notāri, organizāciju psihologi, personāla speciālisti, kā arī valsts un nevalstisko organizāciju darbinieki. Viņi pauž atzinību par gūto personisko izaugsmi un prasmēm, kas tikušas pielietotas pašu uzņēmumos un organizācijās jau mācību laikā. Nākamais kurss sāksies 2013. gada novembrī. To organizē profesionālās pilnveides un tālākizglītības iestāde *Mācību centrs Miervidi* sadarbībā ar *AL-Institut* (Vācija). Vairāk informācijas lasiet www.miervidi.edu.lv. 



mediācija

kā atrisināt strīdu, nevēršoties tiesā

Alternatīvas strīdu risināšanas metodes, tādas kā mediācija un samierināšana, palīdz attīstīt un pilnveidot tos demokrātijas un tiesiskas valsts ideālus, uz kuriem mums jātiecas, proti – pašu cilvēku spēju vienoties un atrisināt konfliktu, tādā veidā ilgtermiņā saglabājot konstruktīvas attiecības. Tiesas sēžu zālē šādus ideālus nav iespējams sasniegt.

“Tiesas darbība galvenokārt vērsta uz strīda izšķiršanu procesā, kurš mēdz noslēgties ar uzvarētāja un zaudētāja noskaidrošanu. Tādējādi tās strīdu izšķir, nevis atrisina, atstājot novārtā pušu interešu izzināšanu un samērošanu. Mediācija un tiesvedība piedāvā strīdu risināšanas veidus, kas katrs balstās uz fundamentāli dažādām un pretējām idejām. Turklāt, manuprāt, tiesā par zaudētājiem var uzskatīt abas puses, jo, lai kura no tām uzvarētu, jebkurā gadījumā par tām ir lēmis kāds cits, nevis viņas pašas,” uzskata jurists un pētnieks Dr.iur. Gatis Litvins.

Kā jums radās ideja pētīt mediācijas tēmu? Kādi novērojumi vai notikumi to sekmēja?

Kad es sāku pētīt šo tēmu, pats svarīgākais impulss bija vēlme rast risinājumu garajiem tiesvedības termiņiem. Neesmu tiesnešu skaita palielināšanas piekritējs, jo man liekas, ka jāmeklē ilgtermiņā lietderīgi risinājumi. Tiesnešu skaita palielināšana var dot pozitīvu rezultātu un mazināt rindas tikai īstermiņā. Tēmas izvēle mani iedrošināja arī vācu sociologs *Niklass Lūmans* (Niklas Luhmann), kurš 20. gs. vidū pamatoti kritizēja, ka Rietumu sabiedrībai piemīt tendence vienveidīgi, ar institūciju palīdzību risināt bieži vien pilnīgi nevadzīgus un nenozīmīgus konfliktus. Līdzīgi arī amerikāņu tiesību filozofs *Ronalds Dvorkins* (Ronald Dworkin) trāpīgi

norāda, ka mūsdienās personas vēlme tiesāties par katru citas personas argumentu jau iegūst traģiski komiskus apmērus.

Izpētes procesā es atradu arī citas vērtības, kas piemīt alternatīvām strīdu risināšanas metodēm. Manuprāt, tās ir pat svarīgākas nekā samazināt garos tiesvedības termiņus. Zināmā mērā tās ir ideālistiskas. Taču, ja vēsturiski nebūtu ideālu aizstāvju, arī cilvēktiesības mūsdienās nebūtu līdzšinējā līmenī.

Manuprāt, ja mēs tiecamies uz pilnīgi demokrātisku un tiesisku valsti, tad cilvēkiem pašiem jāspēj piedalīties izlīguma procesā un vienoties par strīda risinājumu. Un alternatīvās strīdu risināšanas metodes tam palīdz. Morāles filozofs *Ādams Smits* (*Adam Smith*) reiz norādīja, ka sarunas ir visiedarbigākais līdzeklis, lai atgrieztu prāta nosvērtību, ja dažkārt nelaimīgi iznācis to zaudēt. Arī tiesību filozofs *Džons Loks* (*John Locke*) precīzi nošķir, ka viena lieta ir pārliecināt, bet pavisam cita – pavēlēt. Otrajā gadījumā nav iespējams pārliecināt cilvēka prātu, kas ir svarīgi strīda atrisināšanai. Savukārt tiesa ir tipveida process, uz kuru ierodas abas puses, bet viņu vietā izlemj valsts pilnvarotais pārstāvis, pie tam tā, kā liekas pareizi viņam pašam. Esmu par indivīda maksimālu brīvību un indivīdu atbildību strīdu risināšanas procesā. Pašlaik tiesvedība cilvēku psiholoģiski aicina būt bezatbildīgam. Risinājumam, kas panākts vienojoties, piemīt lielāka tiesiskā noteiktība

un taisnīguma raksturs nekā vienpusējam tiesas vērtējumam. Turklāt daudzi tiesneši ir atzinuši, ka ir lietas, kurās viņiem ir patiesi grūti pieņemt taisnīgu nolēmumu, jo viņiem liekas, ka ne vienai, ne otrai pusei nav pilnīga taisnība – īstā taisnība ir kaut kur pa vidu.

Pastāv ļoti daudz mediācijas definīciju. Kā jūs to definējat pats sev?

Mediācija ir strīda dalībnieku pārrunas ar trešās personas starpniecību (mediatoru), kurā strīda dalībnieki noskaidro nevis to, ko vēlas, bet kāpēc to vēlas, kritiski novērtē savu un pārējo dalībnieku motivāciju, intereses un argumentus, un pēc tam kopīgi formulē risinājumu.

Pārskatot ārvalstu un arī Latvijas rakstus, var redzēt, ka mediāciju parasti saprot diezgan plaši. Tomēr es pats mediācijas jēdzienu nošķiršu no citas metodes – samierināšanas, jo tās ir divas atšķirīgas lietas, lai gan citi šos jēdzienus lieto kā sinonīmus.

Mediācijas gadījumā trešā persona (starpnieks) vada procedūru, bet nekādā veidā nenāk ar priekšlikumu par strīda risinājumu (rezultātu). Mediators nedrīkst ne pieņemt lēmumu, ne dot padomu, ne arī piedāvāt risinājumu. Viņš var tikai mudināt puses meklēt taisnīgāko risinājumu, uzdodot uzvedinošus jautājumus. Ideālā gadījumā mediatoram vispār nav nekādas ietekmes uz galarezultātu. Samierināšana ir līdzīgs process, tomēr šajā gadījumā starpnieks var nākt ar nesaistošu priekšlikumu par risinājumu, ja strīda dalībnieki viņu par to lūdz. Proti, samierināšanas gadījumā starpnieks saturiski ietekmē pārrunas, izsakot viedokli un priekšlikumus par strīda jautājumiem, pastiprina argumentus, sniedz juridiski nesaistošus priekšlikumus par konkrētā strīda risinājumu. Samierinātāja izteiktais priekšlikums veicina strīda izšķiršanu, ja dalībnieki uzticas tam.

Arī angļu valodā nodala šos divus jēdzienus. Mediācija ir *mediation*, bet samierināšana – *conciliation*. Abu jēdzienu sapludināšanas iemesls ir apstākļi, ka jēdziens „mediācija” kļuvis par universālu un to klasificē dažādos veidos, par kritēriju izvēloties mediatora neitralitātes robežas. Izšķir klasisko jeb uz procesu orientētu (*facilitative* – angļu val.) un uz saturu orientētu (*evaluative* – angļu val.) mediāciju. Pirmajā gadījumā paši strīda dalībnieki panāk un noformulē risinājumu. Mediators ir tikai kā palīgs, kas vada procesu, nevis autoritatīva persona, kas sniedz saturisku priekšlikumu vai ietekmē tā panākšanu. Mediatoram nav pat pilnībā jāpārzina visi strīda apstākļi. Otrajā gadījumā mediators ir autoritatīva persona, kas noskaidro strīda faktiskos un tiesiskos apstākļus, novērtē tos atbilstoši savai pieredzei un izsaka savu priekšlikumu par strīda risinājumu. Izdala vēl arī trešo veidu – pārvēršanas mediāciju (*transformative* – angļu val.), kurā mediators uzsver izlīguma ilgtermiņa nozīmīgumu turpmākajās strīda dalībnieku attiecībās. Atkarībā no strīda būtības un apstākļiem, mediāciju klasificē vēl arī šādi: balstīta uz dalībnieku interesēm (*interest-based* – angļu val.) un balstīta uz tiesībām (*rights-based* – angļu val.). Pirmajā gadījumā ar mediācijas palīdzību cenšas noskaidrot un saskaņot strīda dalībnieku tiesiskās intereses, savukārt otrajā gadījumā konstatēt un izprast strīdā piemērojamās tiesību normas un principus. Uz tiesībām balstīto mediāciju iedala trīs modeļos: normu veidojošo (*norm-generating* – angļu val.), normu izglītojošo (*norm-educating* – angļu val.) un normu ieteicošo (*norm-advocating* – angļu val.). Pirmajā



Gatis Litvins

gadījumā dalībnieki formulē savstarpējās attiecībās pieņemamus uzvedības noteikumus. Otrajā gadījumā mediators tikai informē dalībniekus par strīdā piemērojamām sociālajām un tiesību normām un to izpratni, savukārt trešajā gadījumā jau aicina dalībniekus ievērot strīdā piemērojamās sociālās un tiesību normas, vienojoties par izlīgumu tajās ietvertās rīcības brīvības ietvaros.

Kādas ir galvenās īpašības, kurām jāpiemīt mediatoram?

Jāsaka, ka vadīt mediāciju ir sarežģīti, un par labu mediatoru nekļūst kurš katrs. Protams, es atkal varētu būt idealists un teikt, ka mūsu sabiedrība būtu tikai ieguvēja, ja Latvijā dzīvotu divi miljoni mediatoru, kuri spētu gan vadīt mediāciju, gan arī izprast tās priekšrocības un piedalīties tajā. Pastāv liels strīds par to, vai mediatoram ir jābūt juristam. Es piekrišu viedoklim, kas ietverts arī Mediācijas likumprojektā (Saeima to apstiprinājusi 1.lasījumā), ka mediatoram nav OBLIGĀTI jābūt juristam, jo ne visi juristi

spēj vadīt mediācijas procesu.

Mediatoram ir ļoti labi jāizprot cilvēka daba, jāsaprot viņa domu gājiens, emocijas, uzvedība, tas, ko viņš varbūt skaļi neizsaka, bet patur pie sevis... Mediatoram jāspēj izprast strīda iemeslus un nianšes, lai ar saviem jautājumiem palīdzētu strīdniekiem nonākt līdz risinājumam. Iedrošinātu viņus atklāties, uzticēties un rast risinājumu. Tiesa ar kaut ko tādu nenodarbojas. Zināmā mērā varētu teikt, ka mediācija ir psiholoģiski juridisks savienojums. Protams, jāņem vērā, ka strīdi ir dažnedažādi. Komerclajiem strīdiem ir cita specifika, tajos nav tik daudz emociju un galvenokārt valda ekonomiski racionāli argumenti. Ģimenes strīdos, protams, primārie ir psiholoģiskie un emocionālie argumenti, kāpēc abas puses ieņēmušas strīdnieku pozīcijas. Ģimenes strīdu risināšana lieliski pārāda, ka mediatoram jābūt ļoti labam cilvēku pazinējam. Jurista izglītība nebūt to nenodrošina.

Vai jums ir pieredze mediatora pakalpojumu sniegšanā?

Man pašam tādas pieredzes nav. Esmu apguvis mediācijas apmācības ievadkursu. Pagaidām es svārstos atbildē, vai spētu kļūt par labu mediatoru. Mediāciju esmu pētījis vairāk no teorētiskā un juridiskā viedokļa, kā mediācija iederas Latvijas tiesību sistēmā – kas ir mediācija, kādi ir mediācijas izmantošanas priekšnoteikumi, kas to var izmantot, kas var būt mediatori un tā tālāk.

Jūs minējāt mediācijas kursus. Kas tos organizē un vada?

Darbojas vairākas mediācijas biedrības, kas piedāvā šos kursus. Pēc Mediācijas likuma spēkā stāšanās šos kursus piedāvās Mediācijas padome, kurā apvienosies šīs biedrības. Mediācijas biedrības darbojas un vada kursus dažādi cilvēki. Tie ir gan advokāti, gan psihologi, gan notāri, kuriem šī lieta interesē un kuri šo lietu Latvijā pēdējos gados entuziastiski mēģina attīstīt.

Kā, jūsuprāt, mediācijas ieviešana ietekmēs cilvēku attieksmi pret domstarpību un strīdu risināšanu?

Mediācijas likuma pieņemšana nebūs *burvju nūjiņa* visām ar tiesu sistēmu saistītām problēmām. Turklāt nākamajā dienā pēc likuma spēkā stāšanās pēc mediācijas nebūs milzīgs pieprasījums. Jebkurā gadījumā, tādām likumam ir jābūt, jo tas sakārtos sistēmu un normatīvi nodefinēs procesa principus.

Šobrīd viena mediācijas stunda vidēji izmaksā apmēram 20-30 latus. Man pašam liekas, ka tas ir samērīgs skaitlis. Kopumā vērtējot sekmīgs mediācijas process izmaksās mazāk, nekā izmaksātu tiesas process.

Taču mediācija ieviešanu jāapskata sabiedrības vērtību kontekstā. Tās ieviešana nav tikai juridiskās tehnikas (attiecīgo likumu vai to grozījumu pieņemšana), bet arī sabiedrības un indivīdu tiesiskās apziņas un demokrātijas attīstības jautājums. Tiesiskā apziņa ir ne tikai zināšanas, faktu pazīšana un spēja tos izprast, vērtības un ētika, bet arī nostāja un uzvedība pret cilvēka cieņu, taisnīgumu un tiesiskumu, valsts varu un valsts pārvaldi, kā arī gatavība ievērot likumu neatkarīgi no personīgā labuma. Starp sabiedrības tiesiskās apziņas un kultūras līmeni un strīda risināšanas procesa kvalitāti pastāv korelācija. Vēlmei pēc miera un noteiktības tiesiskajās attiecībās jāklūst par sabiedrības kultūras sastāvdaļu.

No vienas puses, mediācijas izmantošanas efektivitāte ir atkarīga no sabiedrības tiesiskās kultūras un apziņas, bet no otras pu-

ses - tieši šīs metodes ir juridiska rakstura instrumenti, ar kuru palīdzību ietekmēt tiesisko apziņu un kultūru. Tiesa to nevar, jo tās mērķis ir tiesiskās kārtības nodrošināšana, nevis konstruktīvu attiecību saglabāšana ilgtermiņā. Filozofs *Aristotelis* norādīja, ka, pastāvīgi radinot pilsoņus pie krietnības, ir iespējams arī viņus padarīt krietnus. Valstis, kuras to neveic labi, izdara kļūdu. Tieši ar to atšķiras laba valsts iekārta no sliktas. Tāpēc domāju, ka Latvijas sabiedrībai tas būs izaicinājums, toties ilgtermiņā tas var dot ļoti labu rezultātu. Tādēļ valstij būtu maksimāli jāatbalsta un jāveicina mediācijas izmantošana.

Kādi stereotipi un aizspriedumi mūsu sabiedrības domāšanā, jūsuprāt, varētu kavēt veiksmīgu mediācijas ieviešanu?

Man liekas, ka galvenokārt tā ir cilvēku attieksme, iekšējā noslēgtība un nespēja komunicēt, sevišķi par *jūtīgiem* jautājumiem. Zināmā mērā to apstiprina lielais lietu skaits tiesās un garie tiesvedības termiņi. Dažkārt var likties, ka vieglāk ir aiziet uz tiesu, kur par tevi izlemj cits. Toties pašam būt atbildīgam, aktīvam, godīgam un atklāt otram pusei visu, ko tu domā un kā tu domā – tas ir grūti...

Mediācija nāk no japāņu kultūras, kurā cilvēku attiecības ir pavisam savādākas – japānis nekad nedarīs tā, lai citam būtu slikti vai neērti. Japānā mediācija tradicionāli bijusi galvenā strīdu risināšanas metode, jo šo valstu sabiedrības kultūrā augstāk vērtē kompromisa panākšanu, nekā personīgo tiesību un interešu īstenošanu.

Turklāt vēl arī *mīts*, ka mediācija ir tikai tāds *modes kliedziens*, ar kuru daudzi cilvēki it kā vēlas nopelnīt, varētu kavēt veiksmīgu mediācijas ieviešanu. Sākumā daļa sabiedrības uz to varētu skatīties skeptiski. Neko viņi nevar man palīdzēt. Tad jau es labāk eju uz tiesu, un tur izlems, kā ir pareizi... Tāpēc vajag mazināt priekšstatu par mediāciju kā *modes kliedzienu*, jo patiesībā tā ir zināmā mērā loģiska *atgriešanās pie saknēm*. Kādreiz bija tā – ja cilti radās strīds, tad strīdnieki gāja pie cilts vecākā. Taču cilts vecākais ne vienmēr pieņēma tādu spriedumu, ka „tev taisnība, bet tev nav taisnība”. Viņa uzdevums bija panākt starp strīdniekiem samierināšanos. Tikai tad, kad šo samierināšanos panākt nevarēja, cilts vecākais vienpersonīgi pieņēma lēmumu par to, kam ir taisnība. Mēs zināmā mērā cikliski esam atgriezušies pie šīm *saknēm* – no sākuma vienmēr pašiem nepieciešams centties panākt vienprātību, un tikai tad, ja tas nav iespējams, vērsties tiesā. Senajās sabiedrībās miers un kārtība tika vērtēta augstu, tāpēc strīdu atrisināšanu centās panākt maksimāli ātri pēc strīda rašanās. Mediācija ir vecāka sociālā parādība nekā tiesa, kas dažādu iemeslu dēļ gan kļuva otršķirīga līdz ar valsts tiesas izveidošanu. Līdz ar to var secināt, ka mediācijas ieviešanai pie mums var traucēt, pirmkārt, ekonomiskais aspekts. Valstij šeit ir jādoma par atbalsta mehānismiem. Citās valstīs, piemēram, Nīderlandē mediācija ir attīstīta ļoti spēcīgi, tur cilvēkiem pirmās trīs mediācijas stundas apmaksā valsts, un tajās viņi apmēram 70 % gadījumu atrisina savus strīdus. Valstij un cilvēkiem tas ir finansiāli izdevīgi, jo tiesvedības process ir daudz dārgāks par mediācijas procesu. Otrs aspekts varētu būt cilvēku psiholoģiskās un komunikācijas spējas.

Protams, tas, kā Latvija vispār nokļuva līdz mediācijas ieviešanai, jau ir cits stāsts. Sākotnēji tā bija dažu indivīdu iniciatīva. Valsts

līmenī 2009. gadā apstiprināja koncepciju mediācijas ieviešanai civiltiesisku strīdu risināšanā un 2010. gadā sāka strādāt pie Mediācijas likumprojekta. Tikai šobrīd Saeima šo likumprojektu vērtē pirms 2. lasījuma, un visticamāk, ka gada beigās šo likumu beidzot pieņems. Kopumā mēs tam esam veltījuši četrus vai piecus gadus. Protams, bija daudz kas, par ko strīdēties, bet tas nebija pats sarežģītākais likumprojekts. Visās ES dalībvalstīs vēlākais 2011. gada 21. maijā bija jāstājas spēkā normatīvajiem aktiem, lai ieviestu Eiropas Parlamenta un Padomes 2008. gada 21. maija Direktīvas **2008/52/EK** par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās prasībās. Lietuvā 2008. gada 15. jūlijā un Igaunijā 2009. gada 18. novembrī parlamenti pieņēma likumus, un mediācijas izmantošanai jau vairākus gadus ir tiesisks pamats. Mēs pat direktīvu precīzi neizpildījām. Un man ir bažas, vai mēs vispār būtu nonākuši līdz tādām Mediācijas likumprojektiem, ja nebūtu šīs direktīvas.

Man bija liels prieks, ka tad, kad *KNAB* radās problēma starp vadību un padotajiem, politiķi un ģenerālprokurors izteica ideju, ka tās risināšanai vajag piesaistīt mediatoru. Protams, es nezinu, vai tas ir īstenojies, bet tā jebkurā gadījumā šāda iniciatīva ir laba reklāma un var iedrošināt arī citus izmantot šo metodi strīda gadījumā. Mediācijai ir universāls raksturs, jo to var izmantot dažādās tiesību nozarēs – civiltiesībās, krimināltiesību, administratīvajā procesā un arī starptautiskajās publiskajās tiesībās.

Vai varat minēt galvenos mīnus, kurus šobrīd varat novērot strīdu risināšanas administratīvajos procesos Latvijā?

Ja skatāmies caur mediācijas prizmu, tad man liekas, ka lielākais minuss ir tas, ka cilvēks ar iestādi (t.i., lietas dalībnieki) pirmo reizi tā nopietni sarunājas aci pret aci tieši tiesu zālē. Esot novērotājs administratīvajā procesā iestādē, privātpersona kļūst aktīva tikai tiesas procesā. Tāpēc administratīvajam procesam iestādē jābūt racionālam, uz konsensu spējīgam un taisnīgu rezultātu vērstam. Labas pārvaldības princips ietver arī privātpersonas līdzdarbības un līdzatbildības principus, kas prasa veidot modernu administratīvo procesu iestādē, kurā uzklauššanu aizstāj pārrunu koncepcija. Ar to izmantošanu var nodrošināt administratīvā procesa pašstabilizācijas funkciju, nodrošinot prognozējamu un no nepieciešamības brīža neattālinātu tiesību izmantošanu un pienākumu izpildi. Novēlots taisnīgums nav pilnvērtīgs taisnīgums, tomēr ilgākam administratīvajam procesam iestādē nekā līdzšinējam piemīt lielāka demokrātijas un tiesiskas valsts vērtība, un visbiežāk tas ir īsāks nekā tiesas process. Piemēram, kādā lietā sociālo tiesību jomā iestāde bija pieņēmusi lēmumu mainīt bērnam piešķirto sociālās palīdzības veida apmēru. Vērtējot lēmuma tiesiskumu, Nīderlandes tiesa norādīja, ka no vispārīgā rūpības pienākuma izriet iestādes pienākums veikt pārrunas ar privātpersonu par jaunu palīdzības veidu, tās apmēru un kārtību, kā arī jācenšas panākt vienošanos par šiem jautājumiem. Iestādei ne tikai formāli jāuzklauš privātpersona, bet arī jāapsver tās iebildumi un jāpiedāvā tiesiski iespējams strīda risinājums, kā arī jāvērtē un jāsniedz viedoklis par privātpersonas piedāvāto risinājumu, visos gadījumos cenšoties mazināt privātpersonas un valsts izdevumus administratīvajā procesā. Līdz ar to no tiesiskā regulējuma mērķa izriet, ka administratīvajā procesā iestādei ir pienākums panākt pēc iespējas lietderīgāko rezultātu attiecībā ar

personu. Tā ir obligāta administratīvā procesa īpašība, kuru var realizēt ar mediāciju un samierināšanu. Mediācijas neizmantošana gadījumos, kad tas iespējams, nav attaisnojama.

Tieši ar mediāciju un samierināšanu iespējams panākt, lai iestāde un privātpersona ārpustiesas stadijā panāktu vienprātību par precīziem faktiskajiem apstākļiem, piemērojamām tiesībām un taisnīgāko un tiesiskāko strīda risinājumu. Abas metodes ļauj administratīvā procesa dalībniekiem rast nestandarta risinājumus tiesību normu ietvaros. Procesā nenotiek sabiedrības vai privātpersonas interešu vai tiesību (taisnīguma) upurēšana. Ārvalstīs, īpaši Nīderlandē, ir daudz piemēru, kas parāda, ka mediācijas un samierināšanas gaitā privātpersona jau iestādes ietvaros spēj efektīvi pateikt, ko tā vēlas, un saprast, kādas ir no tiesību normām izrietošas tiesības utt.

Ja cilvēku un iestāžu attiecības vērtē globālāk, kādas šobrīd ir galvenās problēmas?

Viena no problēmām man liekas vēsturiskā bagāža, lai gan pēdējā laikā tās ietekme ir samazinājusies. Padomju laikos valsts iestādes nebija tās, kurām ļoti uzticējās. Tās netika uztvertas kā tādas, kas veicina privātpersonas intereses. Indivīds bija objekts, nevis subjekts. Tas kaut kādā veidā ir palicis cilvēku zemapziņā – ja man jāielaižas ar valsts iestādi, tad man noteikti ir kāds pārkāpums un man kaut ko atņems. Bet mūsu valsts šābrīža ideja ir pavisam savādāka – valsts pārvalde pastāv, lai likuma ietvaros cilvēkam palīdzētu. Un iespējams, ka arī valsts nav darījusi visu, lai līdz galam darītu šo ideju zināmu sabiedrībai un pateiktu – mēs esam valsts pārvalde, kas palīdz jums!

Vai, jūsuprāt, ieviešot mediāciju, valstij būtu jāiegulda naudas līdzekļi mediatoru izglītībā un sabiedrības izglītošanā?

Tē jānošķir valsts dalība mediatoru un cilvēku izglītošanā. Attiecībā uz mediatoru izglītību Mediācijas likumā būs norunāta kārtība, kā tas notiks. Ja tu vēlies kļūt par sertificētu mediatoru, tev pašam būs jāapmaksā mācības, jānokārto eksāmens, Mediācijas padome tev piešķirs sertifikātu, un tu varēsi darboties kā sertificēts mediators. Proti, tas tev dos iespēju, ka tu tiks iekļauts tiesas izsniegtajā sarakstā, ja tiesa aicinās puses atrisināt strīdu mediācijas kārtībā. Protams, par mediatoru varēs būt arī nesertificētas personas, vienīgi tie netiksim iekļauti šajā tiesas ieteiktajā sarakstā. Ir pietiekami daudz aktīvu cilvēku, kuri jau ir apguvuši šīs mācības gan Latvijā, gan ārzemēs.

Cits jautājums ir par sabiedrības izglītošanu. Protams, šeit valstij ir jāpiedalās aktīvi. Mediācijas likuma pieņemšana vien jau ir izglītojošs aspekts.

Domāju, ka šeit lielākais uzsvars liekams uz skolām. Proti, skolu programmās kaut kādā veidā jāiekļauj mediācijas aspekts. Gan tādā veidā, ka skolā kādi strīdi tiek risināti ar mediatoru palīdzību, gan arī tādā, ka paši skolnieki izspēlē lomu spēles un izprot šo procesu.

Vai, jūsuprāt, mediatoru pakalpojumiem vienmēr jābūt par maksu?

Ne vienmēr, jo tas ir atkarīgs no tā, kādu motīvu dēļ mediatros vada mediācijas procesu. Piemēram, ja es vadītu mediācijas procesu starp saviem cienijamiem kaimiņiem, man samaksu nevaja-

dzētu, jo mans gandarījums būtu tas, ka viņi izligst. Pavisam cita situācija ir ar mediatoriem, kuriem tā ir profesija un ienākumu avots.

Domāju, ka komercstrīdos noteikti maksātu dalībnieki, jo viņi kā jau biznesa cilvēki ir ieinteresēti, lai strīds tiktu atrisināts ātri, bez vilcināšanās un liekām izmaksām. Samaksa tomēr disciplinē un padara procesu prognozējamāku. Valsts varētu pilnīgā kompensēt tikai ļoti specifiskos gadījumos, piemēram, ģimenes strīdos.

Man liekas, ka Nīderlandes risinājums ar pirmajām trim valsts apmaksātajām stundām ir ļoti labs. Šajās stundās cilvēki tiecas maksimāli tikt galā ar savu lietu, bet, ja valsts apmaksātais laiks tiek pārsniegts, tālāk šis process notiek uz strīdnieku rēķina. Un tad, kad tu esi pavadījis mediācijā jau trīs stundas, tu negribi tās vienkārši sasniegto rezultātu *izvest laukā*, tu šo procesu turpina. Tā ka līdzmaksājuma modelis ir pats labākais posmā, kad mēs vēlamies mediāciju maksimāli popularizēt.

Vai mediācijai, jūsuprāt, jābūt obligātai vai brīvprātīgai?

Tas ir ārkārtīgi sarežģīts jautājums, par kuru ir dažādi viedokļi. Vieni uzskata, ka mediācija obligāta nevar būt, jo viens no mediācijas pamatprincipiem ir brīvprātīguma princips. Proti, abām pusēm uzsākot mediācijas procesu, jābūt brīvām. Jābūt iespējai brīvi vienoties par mediācijas noteikumiem, protams, ja tie nepārkāpj fundamentālus mediācijas principus. Jābūt pilnīgai brīvībai izstāties no mediācijas procesa. Līdz ar to mediācija ir brīvība. Arī tās rezultāts dod brīvību, jo ir atrasts risinājums. Tāpēc obligātā mediācija kolidē ar šo brīvprātīguma principu un to samazina.

Tomēr, manuprāt, atsevišķos gadījumos mediācija varētu būt arī obligāta. Lai gan patiesībā definēt gadījumus, kādos mediācijai jābūt obligātai, ir grūti. Pastāv dažādi pētījumi, kas liecina, ka obligātas mediācijas gadījumā pozitīvu iznākumu ir ārkārtīgi maz. Ja cilvēki atnāk uz mediāciju piespiedu kārtā, viņi visticamāk ieņems šādu pozīciju – es atnācu, izpildīju savu pienākumu, bet citu pienākumu man nav, un varu pēc minūtes pateikt: „Tiekamies tiesā!”. Līdz ar to veiksmīgu procesu procents varētu būt mazs. Tai pašā laikā ir arī cits viedoklis, kuram piekritu arī es. Pat ja strīdniekiem atnākt ir obligāts pienākums, tālākais jau ir mediatora uzdevums – pārliecināt un izskaidrot, ka viņi patiesībā atnākuši uz ļoti labu iespēju. Ja strīdnieki procesā noticēs, ka tā ir negaidīta veiksmē, arī rezultāts visticamāk var būt pozitīvs. Līdz ar to obligātās mediācijas gadījumā liela nozīme būs mediatora pārliecības spējam. Ja viņš spēs pārliecināt un radīt uzticību skeptiskajos, tad viss būs ļoti labi. Ja mediācija nebūs obligāta, tie skeptiskie uz to pat neatnāks.

Jautājums ir arī tāds – kā mēs izprotam šo obligātumu. Tas var būt noteikts ar likumu, bet var būt arī tā, ka tiesa pasaka – obligāti ejiet uz mediāciju! Un tas varbūt ir pat vēl labāks risinājums, jo tiesa sagatavošanas sēdē vai pirmajā sēdē, kurā skata lietu pēc būtības, var apmēram sajust atmosfēru starp procesa dalībniekiem, novērtēt, vai viņi vispār būtu gatavi mediācijai, un tad uzlikt to par pienākumu – lūdzu, ejiet uz mediāciju un mēģiniet savu lietu atrisināt! Šādā sistēmā arī ģimenes strīdos, kas notiek caur tiesu, varētu noteikt obligātu mediāciju. Ja obligātums noteikts ar likumu, tad neviens neko nevērtē, visi iziet cauri medi-

ācijai un dodas atkal uz tiesu. Ar šādu obligātumu, man liekas, jābūt ļoti uzmanīgiem.

Vai, jūsuprāt, Mediācijas likumam nedraud izredzes kļūt tikai par formalitāti, ko neviens neizmanto?

Domāju, ka draud, ja nebūs valsts atbalsta un aktīvas un atbildīgas mediatoru rīcības. Ja valsts aprobežosies tikai ar likuma pieņemšanu, tad būs grūti. Valstij ir jābūt ieinteresētai. Valstij patiesībā jābūt ieinteresētai uzlabot visu strīdu risināšanas sistēmu. Šobrīd valsts pie mums domā tikai par vienu – tiesvedību... Valsts domā par to, kā palielināt tiesnešu skaitu un kā uzlabot tiesas darbu, taču patiesībā tiek domāts tikai par vienu sistēmas elementu. Mediācija, šķīrējtiesa, notariāts kā preventīvais tiesnesis, samierināšana, *kvizītiesas*, ombuds jeb tiesībsargs – tie visi ir tiesību sistēmas elementi. Un visa šī sistēma, visas tās institūcijas veiksmīgi var darboties tikai tad, kad tās darbojas daudz maz vienlīdz efektīvi un saskanīgi.

Valstij ir jāsaprot, ka tas, ka mediācija vai šķīrējtiesu institūts nav efektīvs, atstāj ietekmi uz tiesu sistēmu. Tas, ka Latvijā nav *kvizītiesu*, atstāj ietekmi uz administratīvā procesa efektivitāti. Par ombudu jeb tiesībsargu mēs Latvijā domājam galvenokārt sakarā ar publiskajām tiesībām, taču tas tā nav. Citās valstīs ir arī privāto tiesību ombudi, piemēram, apdrošināšanas, banku ombudi. Tāpēc tiesnešiem varbūt nevajadzētu pārmest par to, ka viņi lēni vai slinki strādā, jo ir jāsaprot, ka viņi ir palikuši vienīgie, pie kuriem nāk gandrīz visi strīdnieki.

Kopumā ņemot, par to, ka cilvēki nav spējuši atbildīgi sakārtot un atrisināt savas attiecības, pašlaik maksā ne tikai viņi, bet arī visa sabiedrība. Līdz ar to sabiedrības interesēs ir tas, lai strīdi tiktu risināti mediācijas ceļā, ar preventīvā tiesiskuma palīdzību vai citā veidā. Ejot uz tiesu, mēs apgrūtinām ne tikai sevi, bet arī visu sabiedrību. Tas ir jāsaprot. Tāpēc valstij jādomā par šīm alternatīvajām strīdu risināšanas metodēm un jāveicina tas, ka cilvēki paši spēj atrisināt to konfliktu, kas viņiem izveidojies.

Komercstrīdu gadījumā, lai paskaidrotu savu pozīciju, iespējams, varētu nākties atklāt mediatoriem arī nevisai pievilcīgas dažādu darījumu aizkulises. Līdz ar to iespējams, ka komercstrīdu gadījumos cilvēkiem būs bail no sekām...

Mediatoru saista konfidencialitātes princips. Informācija, kas iegūta mediācijā vai ir ar to saistīta, ir konfidenciala, ja vienas puses nav vienojušās citādi. Mediators ir tā saucamā uzticības persona. Tāpēc mediators būs persona, kuru nevarēs izsaukt par liecinieku ne kriminālprocesā, ne arī kādā citā procesā. Proti, viss, kas mediācijas telpā tiks pateikts starp mediācijas dalībniekiem, paliks tikai starp viņiem. Viss. Valsts iestāde nevarēs izsaukt mediatoru un pajautāt – nu, ko tad jūs tur dzirdējāt? Konfidencialitātes princips ir viens no elementiem, kas sekmē dalībnieku uzticību mediācijas procesam. Ja mediators bez pušu atļaujas tomēr aizies un atklās kādus konkrētus noslēpumus, tai skaitā žurnālistiem, viņu par to varēs saukt pie disciplinārās un civiltiesiskās atbildības. Citās valstīs pat ir paredzēta krimināl-atbildība.

Protams, nevar arī apgalvot, ka mediācijas telpa būs noziedzīgu nodarījumu perināšanas vieta. Gan ētikas normas, gan likums nosaka mediatoram, kādos gadījumos viņš var atkāpties no

konfidencialitātes principa. Šīs izņēmumu iespējas ir ļoti šauras (piemēram, ja no tā ir atkarīga citu cilvēku veselība vai dzīvība).

Vai ir strīdi, kurus ar mediācijas palīdzību nevar atrisināt?

Man liekas, ka gandrīz vai nav tādu strīdu, ko nevarētu atrisināt. Jebkuru strīdu var atrisināt un panākt vienprātību. Ar mediācijas palīdzību var atrisināt pat bezcerīgu gadījumu. Ja ir veids, kā sastrīdēties, tad jābūt arī veidam, kā to atšķetināt. Protams, strīdu risināšanas ceļiem ir dažādas grūtības pakāpes. Ir strīdi, kuros risinājumu var atrast, bet tas ir ļoti liels darbs, kas prasa daudz resursu. Vienīgais izņēmums varētu būt strīdi kriminālprocesā. Bet tas katrā gadījumā jāizvērtē. Kriminālprocesā cietušais var izlīgt ar vainīgo personu. Dažos gadījumos var būt apstākļi, kā dēļ nebūtu pieļaujama abu personu komunikācija, jo no tā cietušajam varētu rasties papildus kaitējums (otrreizēja viktimizācija). Bet attiecībā uz komercstrīdiem pat neredzu nevienu tādu gadījumu, kurā abas puses nevarētu risināt strīdu mediācijas procesā.

Kādas alternatīvās strīdu risināšanas metodes šobrīd darbojas Latvijā?

Jāsaka – kā kurā jomā. Latvija vispār ir tāda valsts, kur ļoti cieņa un mil konfliktus... Taču patiesībā, pateicoties gan ES, gan pašu iekšējām vajadzībām, pie mums ar laiku parādās preventīvie līdzekļi, kā konfliktu novērst vai pašiem atrisināt, ja tāds radies. Valstīm vajag strādāt ne tikai ar jau esošajiem konfliktiem, bet arī pie prevencijas. Eiropas Cilvēktiesību tiesa vairākos gadījumos ir atzinusi valsts vainu, jo valsts nav rīkojusies preventīvi, lai aizsargātu cilvēka pamattiesības. Tipiskākais gadījums varētu būt ģimenes strīdi. Sieva policijas iecirknī stāsta, ka vīrs *palaiž rokas*, bet policijā saka – ejiet mājās un izlīgstiet! Tā notiek vienu, otru, trešo reizi, taču ceturrtā reize vairs nepienāk, jo trešā reize bijusi liktenīga. Valsts šajā gadījumā ir atbildīga par to, ka nav preventīvi iestājusies par cilvēka pamattiesību aizsardzību. Lai ilgtermiņā gūtu kādu rezultātu, valstij ir ļoti rūpīgi jāstrādā ar šo preventīvo sistēmu, nevis vienkārši jārisina konfliktu situācijas.

Kādas mums šobrīd ir alternatīvās metodes? Ņemsim to pašu civilprocesu. Ir zvērināts notārs, kurš sastāda notariālo aktu un tādā veidā jau preventīvi ierobežo to, par ko var strīdēties. Protams, tas ir citādāks mehānisms nekā strīdu atrisināšanas metode, taču tas ir konflikta novēršanas mehānisms. Vēl ir arī parastās pārrunas – mēs jau esam pietiekami nobrieduši, mēs jau varam tikties un izrunāt to un šo... Ir arī mediācija un mediatori, kuri jau darbojas neatkarīgi no tā, ka likums vēl nav pieņemts. Patiesībā tas, ka likuma nav, lielos vilcienos jau netraucē – mediācija notiek, notiek arī samierināšana civilprocesā... Ir arī šķīrējtiesas, taču par tām es jau izteicos, kādas tās ir un kādā stāvoklī. Vēl mums, protams, ir tiesībsargs (ombuds), kas darbojas administratīvajā procesā – cik nu darbojas, varētu darboties vēl vairāk. Ir apstrīdēšana administratīvajā procesā. Ir Valsts probācijas dienesta organizētais izlīgums kriminālprocesā. Ir dažas metodes, tomēr cits jautājums, cik efektīvi tās darbojas.

Vienā no saviem rakstiem *Jurista Vārdā* jūs pieminējāt sabiedrisko apspriešanu kā mehānismu, kas cilvēkiem dod iespēju brīvi izteikties un paust savu viedokli. Vai, jūsuprāt, Latvijā šis mehānisms darbojas efektīvi?

Sabiedrības līdzdalībai ir fundamentāla nepieciešamība. Attiecībā uz sabiedriskajām apspriešanām es domāju, ka situācija pašlaik ir labāka, nekā agrāk. Jautājums ir par to, kurā brīdī sabiedrībai būtu jāiesaistās būvniecības jomā? Pirms kāda laika tika pieņemts jauns Teritorijas attīstības plānošanas likums un šobrīd tiek izstrādāts jauns Būvniecības likums. Sabiedrības līdzdalībai jābūt teritorijas plānojuma, t.sk. detālplānojuma izstrādes, nevis būvniecības stadijā. Proti, stadijā, kad tiek lemts par kāda zemesgabala izmantošanas mērķiem un veidiem. Sabiedrība ir tiesīga pateikt – jā, šeit mēs gribētu rūpnīcu, šeit mēs gribētu fermu, bet šeit mēs negribētu neko. Un tad, kad sabiedrība ir vienojusies, kā šo zemes gabalu izmantot – tad viss. Lemšanā, piemēram, par to, kādi logi būs šai rūpnīcā (balti, brūni, koka vai plastikāta), sabiedrībai vairs nebūtu jāiejaucas.

Mediācija un samierināšana ir vienas no tām metodēm, ar kuru palīdzību var rast vienprātību par zemes gabala izmantošanu. Sabiedriskā apspriešana tomēr ir vienpusēja komunikācija. Proti, ir detālplānojuma projekts. Es kā iedzīvotājs atnāku un pasaku – atbalstu, neatbalstu, man nepatīk tas un tas. Bet tas ir vienpusēji. Efektīvu risinājumu var sasniegt divpusējā komunikācijā ar mediācijas palīdzību. Mediatora uzdevums būtu sapulcēt sabiedrības pārstāvjus – parasti tie nav ne simti, ne tūkstoši, bet tikai kādi desmiti cilvēku, kas būs būvei kaimiņos. Sarunas procesā ar mediatora palīdzību uzņēmējs, kaimiņi un pašvaldība parasti nonāk pie vienošanās.

Citu valstu pieredze ir tāda – tiek izstrādāts detālplānojums, un pašvaldība prognozē, ka varētu rasties konflikti. Pašvaldība nolīgst mediatoru un saka – te ir projekts un te ir kaimiņi, sapulcē viņus un palīdzī veidot vienošanās procesu. Pēc mēneša vai diviem mediators atnāk pie pašvaldības un saka – te ir mūsu vienošanās! Pašvaldība paskatās, secina, ka viss atbilst tiesību normām un, pamatojoties uz šo vienošanos, pieņem lēmumus. Šādā sistēmā strīdu rašanās ir minimāla, un būvniecība var notikt bez tiesiskiem riskiem.

Kā jūs kopumā vērtējat mediācijas ieviešanas un efektīvas izmantošanas perspektīvu Latvijā? Cik gadus šis process varētu aizņemt?

Mediācija Latvijā jau šobrīd ir sasniegusi zināmu attīstības briedumu un tiek salīdzinoši veiksmīgi pielietota tais pašās krimināltiesībās. Tiesa, tur gadās citas problēmas, piemēram, kad notiesātais izlīgst ar cietušo, bet nespēj samaksāt kompensāciju. Civiltiesībās visi zvērinātie notāri ir apguvuši mediācijas ievadkursu, un daļa no viņiem turpina pilnveidot savas mediatora prasmes un iemaņas. Līdz ar to zvērinātie notāri jau spēs vadīt mediācijas procesu vai vismaz atpazīt gadījumu, kad tā ir pielietojama, un nepieciešamības gadījumā ieteikt, ka būtu lietderīgi apmeklēt mediatoru. Kopumā vērtējot, risināmo problēmu ir daudz, bet tās ir atrisināmas. Ceru, ka nākamajos piecos gados jau būs sasniegts kāds labāks rezultāts salīdzinājumā ar šodien. Lai tas tā notiktu, valstij jādefinē, kādus rezultātus valsts ar mediācijas palīdzību grib sasniegt vidējā termiņā (piecgadē) un ilgtermiņā (desmitgadē). Tādam vajadzētu būt likumdevēja un valdības mērķim, lai gan neesmu dzirdējis, ka viņi šajā jomā būtu definējuši rezultātus radītājus. Taču tas būtu jāizdara. Jo pieņemt likumu, nedefinējot nomērāmus sasniedzamos rezultātus, ir bezatbildīgi! **BP**

konflikti jārisina laikus

Latvijas Balzama pieredze

Kur ir cilvēki, tur mēdz būt arī konflikti. Lielākoties tie rodas vai nu darba apstākļu, vai cilvēciskās nesaprašanās dēļ. Daudzus jautājumus vēlams risināt vēl sākuma fāzē, kamēr konflikts nav samilzis. Taču bieži vien mēs paši sevi no malas neredzam, tāpēc jāspēj sevi disciplinēt, apzināties, ņemt vērā to, ka ikvienam var gadīties slikta diena, un neņemt pie sirds, ja gadās nepatīkama vārdu pārmaiņa.

Kā jūs raksturotu savu uzņēmumu?

Mūsu uzņēmumā strādā ap 600 darbinieku. Tas ir tāds kā miniatūra mūsu sabiedrības modelis. Pie mums strādā dažādi cilvēki, kuriem ir dažāds vecums, dažādas tautības, dažādi izglītības līmeņi un dažādas intereses. No vienas puses, tas ir ieguvums, bet no otras – šie paši iemesli var radīt arī nesaprašanos. Es pati *Latvijas Balzamā* strādāju jau deviņus gadus.

Vai ikdienas darbā jums bieži nākas sastapties ar konfliktu risināšanu?

Bieži gan nenākas, taču teikt, ka mūsu kolektīvā konfliktu nav, arī nevar. Kur ir cilvēki, tur mēdz būt arī konflikti. Lielākoties šie konflikti rodas vai nu darba apstākļu dēļ, vai arī cilvēciskās nesaprašanās rezultātā. Mēs esam liels uzņēmums, tāpēc mums ir

dažādi ceļi, kā risināt problēmas. Mūsu ir daudz, un ir kam prasīt padomu. Lai atrisinātu konfliktu, var vērsties pie cita vadītāja, personāldaļā vai arodbiedrībā. Līdz ar to daudzi jautājumi tiek atrisināti vēl sākuma fāzē, kamēr konflikts nav samilzis. Sliktāk ir tad, ja cilvēks, kurš ir ar kaut ko neapmierināts, krāj sevī dusmas, līdz kādā brīdī tās izlaužas uz āru. Protams, ir arī lietas, par kurām mēs neuzzinām.

Kā jūs uzzināt par darbinieku konfliktiem?

Vadītājam būtu jāredz, kas notiek viņa struktūrvienībā. Ja darbinieki savā starpā nesatiek, tad viņu tiešais vadītājs būtu tas, pie kā vērsties. Ja konflikts ir tīri sadzīvisks (piemēram, vienam vajag, lai logs ir atvērts, bet otram tas traucē), tad jāmeklē risinājums, kas pieņemams abiem. Bēdīgāk ir tad, ja konflikts veidojas ar

vadītāju. Tādos gadījumos kā vidutājs uzstājas personāldaļa. Pēdējos gados mēs esam piegriezuši ļoti nopietnu vērību vadītāju un darbinieku attiecību jautājumam. Šis impulss nāca ekonomikas uzplaukuma brīdī, kad viss attīstījās un bija vajadzīgi darbinieki. Mēs cīnījāmies par dažiem brīvajiem darbiniekiem, piedāvājot gan labākas algas, gan labus darba apstākļus.

Ja pārējie priekšnosacījumi ir vienādi, tad izšķirošais faktors, kas cilvēku notur darbā vai liek domāt par citu darba vietu, ir attiecības darbā. Ilggadējiem vadītājiem ir grūti pārorientēties uz faktu, ka pieņemšana darbā un vienošanās par darba nosacījumiem ir divpusējs lēmums. Arī darbiniekam ir izvēles iespējas, un viņš gaida no vadītāja ieguldījumu un atdevi.

Ekonomikas uzplaukuma brīdī mēs nopietni pievērsāmies vadītāju apmācības programmām, kurās runājām par saskarsmes jautājumiem un par to, cik svarīgi ir informēt darbiniekus un uzklaust viņu viedokli. Pateicoties Eiropas fondu atbalstam, apmācības varējām turpināt arī krīzes periodā. Mums ir bijušas apmācības vairāku gadu garumā, pēc kurām esam skatījušies, kā šīs apmācības ietekmējušas ikdienas darbu. Mēs noskaidrojām gan pašu vadītāju viedokli par to, ko viņi mainījuši savā darbībā, gan arī jautājām darbiniekiem, vai viņi jūt kādas pārmaiņas. Kad cilvēki iet projām no darba, mēs cenšamies saprast, kas viņiem pie mums darbā ir patīcis, kas pietrūcis un kāds ir iemesls iet prom, lai pēc tam varētu uzlabot pietrūkušo.

Šogad pie mums notiek ilgstoša apmācība nākamajiem vadītājiem, kuri šobrīd aizvieto esošos vadītājus viņu prombūtnes laikā. Ir doma, ka viņi paši nākotnē varētu kļūt par vadītājiem.

Ko vadītājiem māca par attiecībām ar padotajiem?

Būtiskākais, ko apgūst vadītāji – kā veidot komunikāciju, kā sarunāties un kā uzklaust. Viņus māca arī par grūtajām sarunām un par sāpīgajiem jautājumiem. Viņi apgūst arī to, kā sevi pasargāt no emocionāliem pārdzīvojumiem vai kā labāk atgūties, ja bijusi grūta darbadiena. Viņi mācās par to, ka svarīgi ir visās dzīves jomās saglabāt līdzsvaru, lai darbs neietekmē arī pārējās dzīves sfēras. Ja kādam ir slikts garastāvoklis, ir svarīgi nepieļaut tā eskalāciju. Tāpēc jāspēj disciplinēt sevi, ņemt vērā to, ka ikvienam var gadīties slikta diena, un neņemt pie sirds, ja gadās nepatīkama vārdu pārmaiņa.

Konfliktu risināšanā reizēm var piesaistīt arī vecākos kolēģus, kuriem ir lielāka pieredze. Mums ir prieks, ja cilvēki atnāk un izstāsta savu sāpi. Man šķiet, ka vissliktāk ir tad, ja konflikta risināšana tiek atlikta un ja kādu darbinieku sistemātiski pazemo vai aizskar. Tad sekas var būt ļoti nepatīkamas.

Vai jūsu pieredzē ir kāds šāda veida gadījums?

Manā pieredzē ir bijuši šādi tādi mēģinājumi, bet, par laimi, cilvēks ilgi negaidīja, vērsās pēc palīdzības un konfliktu atrisināja. Svarīgi ir arī tas, lai kolēģi pamana, ja kādam parādījušās izteiktas pārmaiņas uzvedībā. Ja kāds tualetē raud, ir labi, ja kolēģi noskaidro, kas noticis, un nav vienaldzīgi. Ja cilvēkam miris kāds tuvinieks, arī mēs kā darba devējs varam nākt pretī un sniegt atbalstu, piemēram, uz kādu laiku samazināt darba slodzi vai atbildību, kamēr cilvēks atgūstas.

Ja uzņēmumā sāk strādāt jauns darbinieks, vai viņš zina, pie kā vērsties pēc palīdzības?



Signe Bīdermane

Vadītājs ir ieinteresēts, lai jaunais darbinieks pēc iespējas labāk iejustos kolektīvā un pilnvērtīgāk veiktu savu darbu. Atsevišķos gadījumos mēs palūdzam kādu vairāk pieredzējušu kolēģi kļūt par jaunā darbinieka mentoru, kurš viņu uzrauga, palīdz risināt darba lietas, iepazīt kolēģus un risināt sadzīvīskos jautājumus.

Cik lielā mērā konfliktu risināšanā iesaistās augstākā līmeņa vadība?

Ja kādam problēma samilzusi tik ļoti, ka liekas, ka to nevar atrisināt nekādi, viņš varētu par šiem jautājumiem runāt arī ar augstākā līmeņa vadību. Tomēr mēs cenšamies, lai cilvēciskās nesaikā tiktu atrisinātas nekavējoties. Tieši tas ir mūsu darbs, lai augstākā līmeņa vadība netiktu noslogota ar šādiem jautājumiem un varētu domāt par stratēģiju. Ja vajadzīgs augstākās vadības atbalsts, mēs informējam par situācijām, kādas radušās, un par to, ko mēs darām lietas labā. Par laimi, augstākā līmeņa vadība līdz šim ir atbalstījusi mūsu attīstības un apmācības programmas. Ja savā starpā nesaprotas vadītāji, tad gan ir jāiesaistās arī augstākā līmeņa vadība.

Un kā konflikti tiek risināti šādos gadījumos?

Par laimi, tā negadās bieži. Tādās reizēs jāmeklē cēlonis un jāsap-

rot, kāpēc šādas nesaskaņas ir radušās. Visticamāk, ka radušies kādi nesakārtoti jautājumi pienākumu sadalē un nav izrunāts, kā šim procesam jānotiek. Iespējams, nav skaidri nodalīta atbildība vai cilvēkam šķiet, ka problēmas neviens nerisina. Pārsvārā gan šādas nesaskaņas rodas par darba jautājumiem, nevis tāpēc, ka kāds kādam nepatīktu.

Kā jūs rīkojaties, ja konflikts radies starp darbinieku un viņa tiešo vadītāju?

Ir situācijas, kad cilvēks saka, ka viņam nepatīk darba vide vai kolektīvs. Iespējams, vadītājs viņam šķiet pārāk bargs vai dusmīgs. Lielā uzņēmumā ik pa laikam atbrīvojas vakances, un ir iespēja pārcelt cilvēku uz citu struktūrvienību un vidi, kurā viņš jūtas labāk. Manā pieredzē spilgtākais gadījums bija tāds, ka darbinieks trīs reizes cēlās no krēsla un teica, ka ies prom, bet es

formāciju un izrunājam klātienē visus svarīgākos jautājumus. Reizēm mēdz rasties komiskas situācijas, kad cilvēkam aizmirst nodot svarīgu informāciju, jo liekas, ka viņš ir piedalījies sapulcē un dzirdējis runāto, taču izrādās, ka tomēr tā nav bijis. Šodien dzīves temps ir ļoti ātrs, un, kamēr cilvēks bijis atvaļinājumā, ļoti daudz kas jau ir mainījies. Tādās reizēs ir svarīgi, lai informācija tiktu saglabāta un nodota pēc piederības. Tāpēc jau arī darbinieku atvaļinājumu un prombūtnes laikā ir cilvēki, kas viņus aizvieto un iet uz sapulcēm, lai informatīvā saikne nepārtrūktu.

Mēs ļoti piedomājam pie tā, lai vadības komandā visi tiktu informēti, tiktu veltīts laiks jautājumu izskaidrošanai un būtu vieta diskusijai un viedokļiem. Mums ir arī darba grupas par dažādiem jautājumiem, kurās mēs varam diskutēt un strīdēties, kā labāk rīkoties. Pēc sapulcēm visiem tiek izsūtīti sapulču protokoli.

Mēs ļoti piedomājam pie tā, lai vadības komandā visi tiktu informēti, tiktu veltīts laiks jautājumu izskaidrošanai un būtu vieta diskusijai un viedokļiem. Mums ir arī darba grupas par dažādiem jautājumiem, kurās mēs varam diskutēt un strīdēties, kā labāk rīkoties. Pēc sapulcēm visiem tiek izsūtīti sapulču protokoli.

viņu turēju bezmaz pie rokas. Mēs izrunājamies par to, kas tieši viņam nepatīk un kādi ir šīs nepatīkas cēloņi. Rezultātā atradām šim darbiniekam vietu citā struktūrvienībā, kurā viņš strādā nu jau septīto gadu un ir apmierināts ar darbu. Toreiz mums bija informācija, ka viņš ir labs darbinieks un piedevām vēl arī labs futbolists uzņēmuma futbola komandā. Iespējams, tajā brīdī bija vieglāk pieņemt viņa atlūgumu un uzskatīt, ka pats vien vainīgs, ka nespēja iejusties kolektīvā. Tomēr kādreiz ir jāiejaucas, jo tam ir pozitīvs rezultāts.

Reizēm labas idejas un lieli plāni izplēn, jo uzņēmuma vadītāji nespēj vienoties savā starpā. Vai starp augstākā līmeņa vadītājiem nemēdz būt konflikti?

Par laimi, mums tik ekstrēma situācija nedraud, jo mēs strādājam uzņēmumu grupas ietvaros. Ir izstrādātas stratēģijas, pēc kurām uzņēmums vadās. Ja vadības komanda nevarētu saprasties, mēs nevarētu sasniegt arī rezultātus. Tāpēc tiek strādāts pie tā, lai savstarpējās attiecībās mēs būtu korekti, draudzīgi un spētu uzticēties viens otram.

Kā notiek informācijas apmaiņa augstākā līmeņa vadītāju starpā?

Mums notiek regulāras sapulces, kurās mēs apmaināmies ar in-

Kā jūs vērtējat apmācību rezultātus?

Mēs rūpīgi izvēlamies apmācību tēmas, un tām ir vairāki efekti. Viens no šādiem efektiem ir teorētiskās zināšanas. Mūsu darbinieki dažādos laikos ir ieguvuši dažādas izglītības. Cilvēks varbūt ir labs profesionālis savā specializācijā, piemēram, ķīmijā vai tehniskajā jomā, taču viņam pietrūkst zināšanu par komunikāciju. Pēdējos gados piedāvātās apmācības bieži vien ir bijušas praktiskas. Tajās ir grupu darbs un mājasdarbi, jādodomā, kā pielietot jaunās zināšanas, un jāmeklē gadījumi no ikdienas dzīves. Cilvēki apmainās viedokļiem un dalās pieredzē. Mums ir ļoti labi vadītāji, kurus varam likt kā piemēru citiem.

Apmācībās satiekas arī darbinieki no dažādām struktūrvienībām. Tā kā uzņēmums ir liels, struktūrvienības ir izvietotas pa dažādām teritorijām, un cilvēki bieži vien komunicē virtuāli, kaut gan dzīvē viens otru nav redzējuši. Tāpēc šīm mācībām vai neformālajiem pasākumiem, kurus mēs organizējam, ir arī cits mērķis – iepazīt citam citu un pabūtu ar kolēģiem ārpus darba standarta situācijām.

Šobrīd strādājam arī pie tā, lai neveidotos konfliktējošas struktūrvienību intereses. Reizēm struktūrvienību uzdevumi ir pretrunīgi. Ražotāji ir ieinteresēti ražot vairāk un labāk, savukārt tiem, kuri atbild par materiālu iepirkšanu, savukārt jāseko, lai pirkums būtu ekonomisks. Iznāk, ka struktūrvienību intereses ne



Lai atzīmētu leģendārā dzēriena – *Rīgas Melnā balzama* – receptūras radītāja A. Kunces dzimšanas dienu, decembra pirmajā piektdienā visi darbā ierodas violetos un purpura toņos, kas ir mistiķu un alķīmiķu krāsa. Šajā dienā tiek godināti darbinieki, kuriem netrūkst inovatīvu ideju.



Izcilākais un nu jau leģendārais uzņēmuma liķieru meistars Jānis Mažis. Viņš darbinieku balsojumā saņēma "Inovativākā kolēģa" titulu.

Šogad AS *Latvijas Balzams* komanda startēja Vienības braucienā Siguldā, un sportiskākie darbinieki veica vairāk nekā 37 km garo distanci.



Katru gadu uzņēmums sveic kolēģus, kuri beiguši augstskolu. Savukārt viņi par godu šim notikumam uzņēmuma dārzā iestāda kociņu.



vienmēr sakrīt. Tādos gadījumos ir svarīgi vienoties par kopīgu mērķi.

Pēc mācībām mēs cenšamies aprunāties ar katru darbinieku par to, ko viņš ieguvis un ko varēs reāli izmantot savā praktiskajā darbā. Nereti mēs aizejam uz mācībām, tās ir interesantas un mums ļoti patīk, bet jaunās zināšanas ātri aizmirstas, ja tās netiek pielietotas ikdienā. Pirmajās dienas mums ir labs garastāvoklis, ir idejas, ko un kā labāk darīt, bet tad pamazām atgriežamies ikdienas rutīnā, viss norit pa vecam, un viss iemācītais aizmirstas un noplok. Ir svarīgi, ka mēs to *katlu maisām*, pēc kāda laika atkal par to runājam, atgādinām un, iespējams, organizējam secīgas apmācības, kurās tiek paturpināts iepriekš apgūtais.

Mūsu uzņēmumā ir notikusi 360 grādu novērtēšana vadītājiem, kad ir iespējams anonīmi izteikt savu viedokli gan augstāk stāvošajiem, gan arī padotajiem. Mēs rūpīgi skatījāmies, lai cilvēki šajā vērtējumā paliktu anonīmi, un pēc tam izrunājām novērtēšanas rezultātus ar katru vadītāju. Iegūtos rezultātus mēs ikvienam paziņojām personīgi, jo cilvēki pret šādiem novērtējumiem mēdz

darba kontekstu. Vadītājam jāpamato savi lēmumi, jo tas ļauj katram cilvēkam saprast viņa lomu.

Vai uzņēmuma iekšējās apmācības jūs organizējat paši vai arī pieaicināt speciālistus no ārienes?

Mēs lielākoties piesaistām profesionāļus no ārienes. Mūsu darbinieki gan paši ir daudz pieredzējuši, taču ir svarīgi, lai pasniedzējs būtu autoritāte un darbinieki no viņa varētu gūt kaut ko jaunu. Mums notika komunikācijas un saskarsmes apmācība pie režisora Jura Rijnieka un aktrises Zanes Daudziņas, kuri ir fascinējoši jau kā personības vien. Daudzi cilvēki savā dzīvē ar šādām personībām nekad nesaskaras, un šis tikšanās ir kā vesels piedzīvojums, kas iedvesmo.

Vai, pieņemot jaunu darbinieku, jūs pievēršat uzmanību tam, kā viņa rakstura īpašības un temperaments ietekmēs viņa iekļaušanos kolektīvā?

Protams, ka pievēršam. Ja vadītājs ir ekspressīvs cilvēks, tad mēģinām atrast viņam pretī mierīgāku un precīzāku cilvēku. Pievēr-

Mūsu mērķis bija apzināt, kādas prasmes vadītājiem vēl vajadzētu papildināt un pie kā piestrādāt. Un nebija nekāds pārsteigums, ka visvairāk pietrūka tā, kas pietrūkst Latvijas uzņēmumos kopumā – atgriezeniskās saites, darbinieku informēšanas un iesaistīšanas. Vadītāji par maz informē darbiniekus, par maz jautā viņu viedokli.

būt ļoti jūtīgi. Pazīstot katru vadītāju, mēs piedomājam arī pie tā, kā pasniegt šo informāciju. Apmācību programmā tika iesaistīta tikai daļa cilvēku. Izrādījās, ka daudzi gribēja uzzināt šādu vērtējumu par sevi, jo pēc tam daļai darbinieku bija ko apspriest un par ko runāt. Vērtējums bija interesants un noderīgs, gan plānojot tālākās attīstības programmas, gan arī tāpēc, ka ikvienam individuāli bija interesanti uzzināt kaut ko par sevi. Bieži vien mēs sevi no malas neredzam.

Jūsu mērķis nebija novērtēt vadītājus?

Mūsu mērķis nebija vērtēt vadītājus un spriest, vai viņi der par vadītājiem vai ne. Mūsu mērķis bija apzināt, kādas prasmes vadītājiem vēl vajadzētu papildināt un pie kā piestrādāt. Un nebija nekāds pārsteigums, ka visvairāk pietrūka tā, kas pietrūkst Latvijas uzņēmumos kopumā – atgriezeniskās saites, darbinieku informēšanas un iesaistīšanas. Vadītāji par maz informē darbiniekus, par maz jautā viņu viedokli. Iespējams, vadītāji kādreiz aizmirst izstāstīt svarīgus jaunumus vai arī, uzdodot darbu, neizskaidro

šam uzmanību arī tam, lai darbiniekiem būtu kopīgas intereses, jo ir svarīgi, lai cilvēki, kuri kopā pavada darbadienu, būtu līdzīgi domājoši.

Meklējot sev kolēģus personāldaļā, es pievēršu lielu uzmanību cilvēka personībai, lai mums *saskanētu*. Pret cilvēku, ar ko esi kopā ikdienā, ir jāizjūt simpātijas. Nāk prātā nedaudz komiska situācija atlasē, kurā meklējam svarīgu speciālistu. Intervijās piedalījās grupas pārstāvis, kurš bija ieinteresēts, lai mēs izvēlētos pēc iespējas labāku kandidātu. Intervijas bija smagas, varētu pat teikt, ka tās bija stresa intervijas, jo ideālajam kandidātam darbā nāktos aizstāvēt savu viedokli, argumentēt un pārliecināt. Kad mēs izteicām darba piedāvājumu, kandidāte pajautāja grupas pārstāvim – „mums taču nebūs kopā jāstrādā?” Viņš sāka smieties un atbildēja, ka nebūs vis, un tad arī kandidāte pieņēma darba piedāvājumu.

Protams, gadās brīži, kad cilvēks jūtas izsmelts. Esam pieredzējuši, kā ļoti profesionāli cilvēki *sadeg* darbā. Tāpēc laikus jādodomā, kā to novērst. Ir būtiski, lai katrs cilvēks pats spētu sajust savu spēju robežu un pamanīt, ka jau strādā par daudz un jūtas iztuk-

šots. To vajag laicīgi pamanīt un paņemt atvaļinājumu. Citādi var novērot, ka cilvēks ir kā bez iemesla sāk slimot. Par šo *izdegšanu* ir vērts runāt profesionālos žurnālos – kā atpazīt *izdegšanu*, kā apturēt *izdegšanas ķēdīti*, kā sevi pasargāt no pārstrādāšanās un no tā, ka darbā vairs nejutām dzirksti.

Vai jūs veicat ikgadējās pārrunas? Vai tajās parādās konflikti un nesaskaņas?

Mums ar ikgadējām pārrunām bijuši dažādi eksperimenti. Sākotnēji pārrunājām to, kas ir veicies, kas nav veicies, kas ir padarīts un ko cilvēks vēlētos apgūt. Tomēr ar laiku pārrunas pārvērtās par tādu kā sadzīvīsku sūdzēšanos – man pūš vīrs ventilators, man nepatīk tas un tas utt. Radās jautājums, ko ar šo informāciju darīt. Mēs šīs pārrunas nedaudz pamainījām, fokusējoties uz to, vai ir sasniegti uzņēmuma mērķi un personīgie mērķi, kā tas paveikts, kāda ir cilvēka attieksme, vai viņš ir uzcītīgs, vai izrāda iniciatīvu un vai risina problēmas.

Šobrīd mums ir izstrādāts kompetenču modelis un apzinātas prasmes, kuras ir vajadzīgas katrā amatā. Uz šī pamata arī veidosim nākamā gada apmācību programmas, grupējot cilvēkus, kuriem ir līdzīgas attīstības vajadzības. Pie viena cilvēki izrunā arī sasāpējušos jautājumus. Reizēm ir grūti motivēt vadītājus, lai šīs pārrunas nebūtu formālas.

Vai šīs pārrunas notiek ar tiešo priekšnieku?

Jā, bet šogad mēs piesaistījām arī darbinieku no personāldaļas un pirmo reizi mēģinājām vērtēt kompetences. Būtiski, lai ar cilvēku aprunājas, lai viņam ir iespējas izteikt savu viedokli un savas domas. Vadītāji reizēm saka – bet es taču ar saviem darbiniekiem runāju katru dienu! Tomēr diez vai mēs ikdienas sarunās aizskaram tēmas par vērtībām, nākotnes plāniem un iecerēm. Mēs domājam par to, lai saglabātos profesionālā pēctecība, lai darbinieki dalītos ar zināšanām un mēs būtu gatavāki brīdim, kad mūsu darbinieki aizies pensijā, bet viņu zināšanas paliks un uzņēmums spēs pastāvēt tālāk.

Bieži vien konfliktu cēlonis ir haotiska informācijas plūsma. Kā jūsu uzņēmumā to organizējat?

Uzņēmumā bieži notiek pārmaiņas. Jādomā par to, lai šīs pārmaiņas tiktu izskaidrotas darbiniekiem un viņi tiktu informēti – pat vairākkārt, lai visiem viss kļūst skaidrs. Tas jāpaziņo ne tikai e-pasta formā, bet arī klātienē – nereti cilvēki e-pasta ziņas palaiž garām, kārtīgi neizlasa, informācija paslīd garām citādā veidā, un pēc tam rodas nesaskaņas. Teorija saka, ka jaunā informācija jāatkārto četras reizes, taču mēs to reti kad izpildām.

Pie mums tikko notika pārmaiņas, kas nebija no vieglajām. Mēs pārvācām A.Briāna ielas ražotnes biroju uz A.Čaka ielu, kur iekārtojām jaunas darba vietas. Iznāca nedaudz saspīsties, pārveidot kabinetus un pamainīt ierastās rutīnas. Ieradumam ir liels spēks, lai gan blakus ir citi kolēģi un ir citi darba apstākļi. Daļa iebildumu un argumentu ir pamatoti, un tie palīdz sakārtot vidi, lai būtu ērti. Tomēr jāsaprot arī tas, ka cilvēkiem pārmaiņas nepatīk pašu pārmaiņu fakta dēļ.

Mēs lielu uzmanību pievēršam iekšējai komunikācijai. Vadības sniegtā informācija tiek nodota e-pastos un pie ziņojumu dēļa, jo visi cilvēki ar datoru nestrādā. Svarīgi ir tas, lai par notiekošo izstāsta tiešais vadītājs un pēc izskaidrošanas pajautā, vai viss

ir skaidrs un vai nav kādu jautājumu. Uzdodot jautājumus, var just, vai cilvēks ir sapratis vai ne. Taču, tā kā tas aizņem diezgan daudz laika, mēs šai ziņā ar to reizēm grēkojam. Parasti jaunā informācija uzņēmumā izplatās ļoti ātri. Tāpēc ir īpaši svarīgi, ka jauno informāciju sniedz vadītājs, nevis tā izplatās baumu līmenī. Baumām parasti tic vairāk nekā oficiālajai informācijai.

Mēs esam veikuši pētījumu, kāda informācija mūsu darbiniekiem ir svarīga un ko viņi grib dzirdēt. Esam veikuši arī darbinieku apmierinātības pētījumu, un tā rezultāti bija pārsteidzoši labi. Cilvēki tradicionāli nav apmierināti ar atalgojuma līmeni, jo vienmēr gribas vairāk vai šķiet, ka kaut kur citur ir labāk.

Mums ir arī ceturkšņa avīze, kurā tiek atspoguļoti mūsu uzņēmumu grupas jaunumi. Nereti mēs nezinām, kas notiek kaimiņvalstīs vai grupā kopumā. Avīzē parādās arī nozīmīgākie uzņēmuma jaunumi, piemēram, ziņas par jauniem darbiniekiem, kā viņi izskatās, no kurienes nāk un kāda pieredze viņiem ir. Reiz gadījās arī kuriozs. Avīzē izskanēja ziņa, ka struktūrvienībā nestrādā duša, taču izrādījās, ka nekā sarežģīta tur nebija – vienkārši pēc remontdarbiem bija aizmirsts pieslēgt ūdeni. Daudzi mūsu darbinieki brauc uz darbu ar velosipēdu, tāpēc dušas ir būtiska lieta. Protams, to varēja noskaidrot arī ātrāk un savādāk, tomēr labi, ka šī problēma tika ātri atrisināta.

Kādus vēl pasākumus veicat kolektīva saliedēšanai un pozitīvas atmosfēras veidošanai?

Kā jau jebkurā lielā uzņēmumā, mums ir tradicionāli pasākumi – Jaungada sagaidīšana un sporta spēles. Taču mēs lepojamies ar mazākiem pasākumiem, kuri jau iegājušies kā tradīcija un izpelnās lielu atsaucību. Katru pavasari mums ir darbinieku hobiju izstāde, kurā darbinieki piedalās, izstādot savus vaļaspriekus. Tajā izstādītas gleznas, fotogrāfijas, pārļu kaklarotas, reto sēņu eksemplāri. Ir hobiji, kurus parādīt ir grūtāk, piemēram, pasākumos tiek dziedāts un spēlēta ģitāra. Pēdējos gados mūs 8. martā ļoti pārsteidza mūsu vīrieši, dejojot iestudētu skotu deju. Tas tiešām bija fascinējošs pārsteigums, ka viņi bija kaut ko tādu sagatavojuši, iestudējuši un mēģinājuši. Šīs programmas ar katru gadu kļūst sarežģītākas, un tajās piedalās arvien vairāk cilvēku. Mēs jau zinām, ka priekšnesums būs, bet pārsteigums ir par priekšnesuma saturisko pusi.

Nesen mums radās ideja atzīmēt *Rīgas Melnā balzama* izgudrotāja Ābraama Kunces dzimšanas dienu. Par pašu Kunci informācijas ir maz. Mums radās ideja visiem sagērbties violetās drēbēs, jo veiksmīgs mūsu produkts ir *Melnais balzams* ar upeņu garšu. Violetā krāsa izpaudās arī kā radošuma atainojums un mistikas pieskaņa. Nākamajā gadā jau gājām tālāk, noskaidrojot savā vidē radošāko darbinieku un pasniedzot viņam Kunces balvu. Pirmais Kunces balvas ieguvējs bija mūsu līķiermeistars, kurš pārzina *Melnā balzama* receptes noslēpumus. Viņš ir arī veiksmīgu jauno produktu autors. Balvai tika nominēti arī cilvēki, kuru darbs sākotnēji nelielas tik radošs. Taču radošums var izpausties jebkurā darbiniekā neatkarīgi no viņa profesijas, un vienmēr ir jauki un patīkami, ja pamana un novērtē jaunas idejas.

Tikko notika pasākums, kurā mēs apsveicām mūsu darbiniekus, kuri šogad beidza augstskolas vai kādas citas mācību iestādes. Mēs kopīgi iestādījām dārzā kociņu. Arī dzimšanas dienās mēs sveicam cits citu. Tie visi ir mazi, bet sirsnīgi pasākumi, kas cilvēkiem paliek atmiņā! **BP**

konflikta attīstības dinamika darbavietā

Konflikts pēc savas būtības ir neliels karš, kad divas vai vairākas konfliktā iesaistītās puses nespēj pieņemt viena otras viedokli vai darbības. Tas ir strupceļš, kurā tiek tērēts ļoti daudz enerģijas. Tas ir kā virpuļviesulis, kas ierauj sevī resursus, laiku un citus cilvēkus. Jo ilgāk konflikts ieilgst, jo vairāk resursu tiek tērēts izdzīvošanai konflikta stāvoklī. Līdz ar to tiek gūts mazāk ienākumu un prieka par dzīvi.

Pienāk brīdis, kad darbinieks par pastāvošo konfliktu sāk domāt vairāk nekā par darbu, kas jāpaveic. Ja mēs kā uzņēmuma vadība vai kolēģi esam tikai strīda novērotāji, tad mums visbiežāk liekas, ka nelieli pārpratumi starp darbiniekiem ir nieki, kuriem nav vērts pievērst uzmanību. Aplūkosim iespējamus priekšstatus par neatrisinātu konfliktu attīstību un par to, par ko var pārtapt *mazā kara* ignorēšana starp uzņēmuma darbiniekiem.

Visbiežāk konflikts darbavietā ir emocionāla reakcija uz kaut ko, kas skar cilvēka galvenās (pamata) vērtības. Tas, kas vienam vai otram ir nozīmīgi, var atšķirties, bet uzbrukuma draudi šīm vērtībām tiek uzskatīti par kara pieteikumu. Un karā, kā jau karā – visi līdzekļi ir labi.

Lai izprastu un atpazītu uzņēmumā notiekošos procesus, *koučingā*

*plāši izmanto mācību par spirāles dinamiku, kuras pamatlicējs ir amerikāņu psiholoģijas profesors Klērs V. Greivss. Šo metodi savā grāmatā *Spirāles dinamika* plašāk aprakstījuši Dons Beks un Kriss Kovans. Spirāles dinamiku skaidro kā atsevišķa cilvēka, tā arī procesa, uzņēmuma, sabiedrības vai valsts attīstību. Tāpat kā sievietes klēpī attīstās nākošais cilvēks, izejot cauri visām dzīva organisma attīstības stadijām no šūnas līdz mazulim, kuram ir rokas un kājas, tā arī jaunizveidota cilvēku grupa, uzņēmums un valsts savā attīstībā iziet cauri noteiktām stadijām, kas seko viena otrai zināmā un noteiktā kārtībā.*

Cilvēka vai sabiedrības attīstības dinamiku vienmēr ietekmēs gan kultūrvēsturiskie, psiholoģiskie, sociāli politiskie un ģeogrāfiskie apstākļi, gan arī tas, ko mēs reizēm dēvējam par ģenētisko atmi-

ņu – *meta-memes*, kas piesaista vērtības, kuru ietekmē cilvēks vai sabiedrība attiecīgi rikojas. *Meta-memes* mēdz raksturot ar krāsu, un profesionālo *kouču* vidē bieži ir dzirdami, piemēram, šādi komentāri: „Tā ir absolūti zila organizācija!” vai „Vadība tur ir sarkana, bet tirdzniecības departaments oranžs, tāpēc cilvēki tur ilgi neuzkavējas.”

Lai izprastu šo metodi un uzzinātu, kā tajā viss notiek, iepazīsimies ar šo procesu. Aplūkosim Pirmās kārtas (pirmā noslēgtā attīstības cikla) procesu attīstības likumsakarības.

Viss sākas **Smilškrāsas** fāzē. Kad kaut kas dzimst, tas vēl nenozīmē, ka tam ir lemts dzīvot. Piemēram, kad piedzimst bērns, viņš nav spējīgs sevi pabarot un organizēt visu, kas viņam nepieciešams, lai izdzīvotu, tāpēc ir svarīgi viņu apkopt. Bērnam taču nepieciešama aprūpe, un viņu vajag barot. Ja cilvēks, kurš pēkšņi nolēmis nodarboties ar uzņēmējdarbību, reģistrē firmu Uzņēmumu reģistrā, tas vēl nenozīmē, ka šis uzņēmums ir *dzīvs* un darbojas – tajā vajag ieguldīt pūles, laiku un naudu, to vajag uzraudzīt un ar to vajag strādāt. Ja vīrietis ierauga sievieti, tas vēl nenozīmē, ka viņi obligāti apprecēsies. Tā ir tā sauktā Smilškrāsas fāze, kad ir parādījies kaut kas jauns un reāls, bet dzīvot patstāvīgi tas vēl nespēj. Visi resursi šajā fāzē ir veltīti izdzīvošanas mācībai. Tādējādi pati galvenā vērtība ir izdzīvošana.

Nākamā fāze ir **Violetā**. Tā iestājas tad, kad mazais cilvēks ir iemācījies stāvēt uz kājām, pazīst savu ģimeni, sāk apzināties, kuri ir *labie* un kuri *sliktie*, tic labajiem burvjiem un ļaunajām raganām. Iesācējam uzņēmējam Violetā fāzē izpaužas absolūtā uzticībā grāmatvežiem un juristiem un bailēs no iespējamajiem konfliktiem ar ieņēmumu dienestu vai darba inspekciju. Pārim šajā periodā precīzi veidojas izpratne par to, kurš apkārtējā sabiedrībā atbalsta viņu attiecības, bet kuram par tām labāk neko nestāstīt. Šīs fāzes galvenā vērtība ir piederība kopienai (savienībai) un dvēseles miers.

Un lūk, paiet laiks, un pienāk nākamā, **Sarkanā** fāze – robežu nospraušana. Tas ir tāpat kā ar pusaugu bērniem, kuriem vecāki saka, ka mājās ir jābūt 20:00, bet viņi ierodas vispirms 20:30, pēc tam 20:45, un tad jau arī tikai pusnaktī. Kad uzņēmumam piezvana darba inspekcija ar lūgumu sniegt kaut kāda veida ziņas, tad par atbildi tiek saņemts pretjautājums: „Uz kāda pamata?” Vīrietis un sieviete, pārvarot Smilškrāsas un Violeto fāzi, pamazām sāk noskaidrot, kurš mājās ir saimnieks, kam pieder pēdējais vārds šajās attiecībās un kurš gulēs zem segas. Pati galvenā Sarkanās fāzes vērtība ir cieņas iegūšana un pierādījums tam, ka „es” esmu vērā ņemama persona.

Jāpiebilst, ka ikvienu šo fāzi var izdzīvot atšķirīgi – gadiem ilgi, gadu desmitiem ilgi vai... vienu dienu. Tas ir atkarīgs no tā, vai ir izpildīti konkrētā attīstības posma uzdevumi. Ja tie ir izpildīti, tad notiek pāreja uz nākamo fāzi, un šo procesu nekas nevar apturēt.

Tātad visas robežas ir iezīmētas, un iestājas nākamā – **Zilā** fāze, kurā tiek būvētas piramīdas un veidotas likumsakarīgi funkcionējošas struktūras, kurās viss ir zināms līdz pat pēdējam sīkumam – pašlaik skola, pēc tam augstskola, vēlāk darbs, pensija un tad... paradīze! Šajā fāzē visi noteikumi un nosacījumi ir skaidri, šeit māca paklausību un disciplīnu. Galvenais audzināšanas instruments šajā fāzē ir vainas apziņa. Bet galvenais pamudinājums ir pastāvīgums un izpratne par to, kas un kā notiks tālāk. Zilās fāzes vērtība ir absolūtisms – tiekšanās pēc absolūtas kārtības, pa-

reizuma un disciplīnas. Uzņēmumā tie ir skaidri izklāstīti amata pienākumi, instrukcijas, pakļautības un kontroles, pārskatu un apmācību sistēmas. Visas struktūras daļas ir savstarpēji aizvieto- jamas – „sk. instrukciju Nr. 7”. Ģimenē tā ir rutīna, ar kuru ir saskāries ikviens ģimenes cilvēks – mājas, darbs, bērnudārzs.

Paiet vēl kāds laika sprādis, un cilvēks vai sabiedrība nonāk pie nākamā jautājuma: „Un tas ir viss?”, „Un tas ir viss, ko es esmu ieguvis?” vai „Vai tagad līdz pat nāvei nāksies dzīvot kopā ar šo cilvēku? Darīt šo pašu darbu par šādu darba algu? Dzīvot valstī, kurā nekad nekas nemainīsies?” Tā izpaužas **Oranžās** fāzes vērtība – pierādīt savu unikālo vērtību un iegūt par to pašu labāko, ko vien var iegūt. Te arī sākas ģimenes krīze, kuru mēs varētu definēt apmēram šādi – „bārda jau sirma, bet prāts uz nedarbiem nesas”. Šajā fāzē arī rodas unikāli produkti, kas nav savienojami ar citiem uzņēmuma ražojumiem, bet paši par sevi tie ir pārsteidzoši vajadzīgi un kvalitatīvi. Te arī sākas nodošanās vaļaspriekam, darba holisms, kad jādara viss un pat vēl mazliet, un stress, jo ir jābūt vislabākajam! Šajā fāzē veidojas gan panākumi, gan arī stress, ko rada bailes par to, ka kāds pēkšņi var izrādīties labāks.

Bet nu visas medaļas ir iegūtas, visi pjedestāli iekaroti, un iestājas Eko (ekoloģijas un harmonijas) laiks, kura vislielākā vērtība ir Saskaņa. Nav nekādu baiļu, stresu un vainas apziņas. Ģimenēs pēkšņi parādās cilvēks, kuram ir svarīgi sapulcināt visus zem viena jumta, zināt, kas ar kuru notiek, palīdzēt un atbalstīt. Uzņēmumā tiek organizētas meditāciju telpas un jogas kursi, darba vieta un darba grafiks tiek *pielāgoti* darbiniekam. Visiem ir jābūt ieguvējiem. Daba ir jāsaglabā.

Ar to pirmais spirāles loks ir noslēdzies. Spirāle attīstās tālāk, bet tā kā šī raksta tēma ir veltīta konfliktam, tad koncentrēsimies uz to. Šī raksta beigās mēs sapratīsim, kāpēc tas ir jādara.

Tādējādi spirāles dinamikas attīstības likumsakarību pamatu izprašana var ne tikai palīdzēt atrisināt šķietami neatrisināmus konfliktus, bet arī novirzīt konfliktā iesaistīto dalībnieku enerģiju radošā virzienā.

Aplūkosim spirāles dinamikas piedāvātās attīstības likumsakarības, it kā mēs ļautu konfliktam attīstīties dabiski.

Ja mēs konfliktu aplūkosim no **Smilškrāsas** fāzes viedokļa, tad tas ir brīdis, kad ir iezīmēta konflikta iespējamība, iespējams, tā ir pat definēta, bet ieinteresētās puses vēl nav veikušas nekādas darbības, lai konflikts attīstītos ar pilnu spēku. Ja šajā brīdī pareizi reaģē, tad visticamāk, ka konflikts ir novēršams pilnībā. Pareizi reaģēt nozīmē strādāt ar cēloni, nevis ar reakciju. Piemēram, viens darbinieks vētraini pauž sašutumu par otra darbinieka rīcību. Var paust sašutumu kopā ar viņu un tādējādi *uzkurināt* konfliktu. Var sacelties pret šādu sašutuma pilnu reakciju, bet arī tad tā būs *naida kurināšana*. Bet var arī interesēties par cēloni un, risinot problēmu, nodzēst konfliktu jau pašā iedīglī.

Ja konflikts tomēr ir izcēlies, tad visticamāk, ka tas pāries uz nākamo, tā saucamo **Violeto** fāzi. Šo fāzi nosacīti var nosaukt par „kas nav ar mums, tas ir pret mums”. Šajā gadījumā enerģija tiks izlietota sev apkārt esošas atbalsta grupas izveidei. Vadītājam jāsaprot – ja viņš atbalstīs vienu vai otru no konfliktā iesaistītajām pusēm, tad otra puse visticamāk mēģinās kaut kā kompensēt šo spēku, piemēram, uzrunājot vadītāju vai lielāko daļu darbinieku vai arī vērsoties kādā instancē. Iespējami gadījumi, kad darbinieks vērsas pie konkrētā vadītāja dzīvesbiedra vai dzīvesbiedres. Citiem vārdiem sakot, tiek izdarīts mēģinājums konfrontēt *aug-*

šu, lai gan konflikts izcēlies *apakšā*. Ja konflikts izcēlies *apakšā*, tad vadība vēl var to atrisināt, saglabājot neitrālu pozīciju, meklējot konflikta cēloni un skaidrojot darbiniekiem – lai kā tur būtu, „mēs visi esam vienā laivā” un tas, ka mēs konfliktējam, nekādā veidā mums nepalīdzēs, bet visdrīzāk tikai traucēs. Tāpēc dzīvosim draudzīgi, runāsim par būtisko un risināsim nepieciešamo. Izmantojot šādu stratēģiju, vadītājs saglabā *galvas* un autoritātes pozīciju attiecībā pret abām pusēm, un tas ir viņa spēks. Šādas stratēģijas gadījumā vadītājs joprojām kontrolē situāciju, tāpēc visticamāk tiks ietaupīti resursi. Šajā situācijā var līdzēt arī kopīgu darbību organizēšana sabiedrības labā (sestdienas talka, teritorijas labiekārtošana), kam sekotu kopīgs svētku pasākums, kurā būtu nepieciešams vairākkārt pārrunāt to, ka viss ir atrisināms, jo „mēs esam kā viena ģimene”.

Ja konfliktam ļauj attīstīties vai tas vispār tiek ignorēts, iestāsies nākamā – **Sarkanā** fāze. Tā ir varas robežu pārbaude un konfliktējošo pušu iedarbība ne tikai vienai uz otru, bet arī uz kolēģiem un visu uzņēmumu kopumā. Tas, kas notiek šīs fāzes ietvaros, svešai acij varbūt arī nav pamanāms, bet tas ir kā ķermis, kas grauž un grauž ēkas nesošās sijas. Ķermis pats vēl nav izlēmis, pie

šai situācijai ir vairāki risinājumi. Var noskaidrot konfliktējošās personas un pārvietot tās – atbrīvot no darba uzņēmumā (sliktākajā gadījumā) vai pārcelt uz citu filiāli (ja tie ir vērtīgi darbinieki). Šādas lēmumus var pieņemt tikai attiecībā uz vienu no pusēm, īpaši tad, ja tieši šī puse visu laiku aktivizē konflikta situāciju. Bet ietilgušā konflikta enerģiju var arī virzīt uz to, ko agrāk sauca par *sociālistisko sacensību*. Īpaši labi tas darbojas, ja abu pušu atbalsta grupas spēku ziņā ir aptuveni vienādas un pilda līdzīgas funkcijas. Ja vadība vēlas saglabāt esošo kārtību un darbiniekus, vienlaikus arī atbrīvojoties no ietilgušā konflikta sekām, tad viens no risinājumiem ir ļoti skaidru un precīzu robežu novilkšana katrai no konfliktējošajām pusēm. Tas jādara uzņēmuma vadītājam, un katrai pusei skaidri jānosaka ietekmes zona. Vislabāk ir sastādīt rakstisku dokumentu – piemēram, pienākumu sarakstu, darbību algoritmu vai instrukciju.

Šādā situācijā nebūs lieki norādīt arī to, kāda būs atbildība un sekas par šo pienākumu saraksta punktu neizpildīšanu. Turpmāk arī jārikojas stingrā saskaņā ar šiem noteikumiem – „solis pa labi, solis pa kreisi – šāviens bez brīdinājuma!”. Proti, jāierobežo konfliktējošās puses ar stingru regulējumu, lai visa viņu enerģija tiktu

Ja konfliktam ļauj attīstīties vai tas tiek ignorēts, iestāsies nākamā – **Sarkanā** fāze. Tā ir varas robežu pārbaude un konfliktējošo pušu iedarbība ne tikai vienai uz otru, bet arī uz kolēģiem un visu uzņēmumu kopumā. Tas, kas notiek šajā fāzē, svešai acij varbūt arī nav pamanāms, bet tas ir kā ķermis, kas grauž un grauž ēkas nesošās sijas.

kuras sijas ķerties, bet tā darbības pēdas kļūst redzamas arvien vairāk. Vai atceraties, kā iepriekšējā fāzē konfliktējošās puses mēģināja veidot savas atbalsta grupas? Sarkanajā fāzē šīs atbalsta grupas jau eksistē un dzīvo savu dzīvi. Ārēji tas var izskatīties mierīgi, bet grāmatvede Ilze (kura atbalsta A pusi) nezina kāpēc vienmēr atradīs laiku, lai sastādītu tāmi pēc menedžera Jāņa pieprasījuma (kurš arī atbalsta A pusi), toties cik vien iespējams ilgi kavēs un atliks menedžera Pētera pieprasījumu (kurš simpatizē B pusei). Ietilgušā konflikta gadījumā domstarpības uzņēmumā radīsies gan te, gan tur, it kā iezīmējot tās vai citas ieinteresētās puses ietekmes zonas. Šis process atkarībā no uzņēmuma specifikas un apmēra var gan risināties ļoti ilgi, gan arī, tieši pretēji, norisināties ļoti ātri. Lai cik ilgs būtu šis laiks, daļa uzņēmuma enerģijas, laika un resursu tiks veltīti konfliktam. Tā vietā, lai visas savas domas koncentrētu darbam, darbinieks domās un rīkosies tā, lai atbalstītu vienu vai otru pusi.

virzīta noteikumu ievērošanai, nevis saspīlēto attiecību noskaidrošanai.

Ja vadība šo fāzi ir *nogulējusi*, tad visticamāk vadību var apsveikt ar to, ka dzimuši jauni *pelēkie kardināli* – cilvēki, kuru rokās pamazām koncentrējas reālā vara. Protams, mēs visi zinām, ka ikvienā uzņēmumā var būt gan formāli, gan neformāli līderi. Bet, ja līderība veidojas nevis veselīgu darba attiecību kontekstā, bet gan kā ietilgušā neatrisināta konflikta rezultāts (starp citu, šajā fāzē paša konflikta būtība jau sen var būt aizmirsta, un tie, kas to uzkurināja, jau sen te vairs nestrādā, tomēr darbinieki tradicionāli ievēro konkrētus uzņēmuma uzvedības un iekšējās kultūras modeļus), tad rodas *neredzamie* cilvēki, kuriem ir būtiska ietekme uz darba kolektīvu. Šīs fāzes – konflikta **Zilās** fāzes kontekstā – izveidojas nerakstīti noteikumi. Darbinieki sāk lietot tādus izteicienus kā, piemēram, „pie mums tā nedara”, „tev vajag parunāt ar ...”, „ja darīsi tā, tad pēc diviem gadiem tevi iecels par nodaļas

vadītāju” u.tml. Bieži vien jaunajiem darbiniekiem piekodina, ka visu nodaļā notiekošo nekādā gadījumā nedrīkst izpaust ārpus tās, un tad viss būs labi – būs gan atbalsts, gan darbinieka iegribu apmierināšana. Īsts vadītājs jutīs un pat meklēs *pelēko kardinālu*, bet nekad līdz galam nebūs pārliecināts par to, kāda ir viņa paša vara un ietekme un kurš patiesībā kontrolē situāciju.

Konflikta **Zilā** fāze ir secīgu darbību fāze, kuru personāls apgūst, lai komfortabli dzīvotu izveidojušās situācijas apstākļos. Ar laiku tas kļūst par nerakstītu uzvedības kodeksu, kura ietvaros tiek apmācīti arī jaunie darbinieki. Šādu *apmācību* organizē nevis kadru daļa, bet gan kolēģi, un tā var būt pretrunā ar noteikumiem, kurus oficiāli deklarē uzņēmuma vadība. Piemēram, amata pienākumos noteikts, ka nedēļas pārskats ir jāiesniedz menedžerei Annai, taču reāli šo pārskatu vispirms parāda menedžera palīgam Valdim, bet nekādā gadījumā pa tiešo nenodod Annai. Tāda ir nerakstītā kārtība. Šādam nerakstītam likumam ir daudz nosacījumu, bet nepaklausība tiek sodīta, piemēram, ar kolēģu atbalsta trūkumu vai atklātu *mobingu*. Galvenais *pelēkā kardināla* kontroles instruments ir pamudinājums ar nosaukumu „stabilitāte un atbalsts” vai pātaga, tā saucamā „vainas apziņa attiecībā

ku, bet viņš pats uzkāptu uz sava pjedestāla. *Teksasas reindžers* to var darīt arī anonīmi – viņam galvenais ir zināt, ka tas bija viņš (Viņš!), kurš realizēja šo taisnīguma aktu. Viss, ko viņš vēlas – lai uzņēmumā, kurā viņš strādā, būtu vislabākie darba apstākļi. Šo labāko apstākļu dēļ *Teksasas reindžers* ir gatavs strādāt dienu un nakti, vienlaicīgi pildot gan savas tiešās darba funkcijas, gan arī kontrolējot uzņēmumā radušos situāciju. Visam ir jānotiek vislabākajā kārtībā. *Teksasas reindžers* par to parūpēsies.

Šajā fāzē, ko mēs dēvējam par **Oranžo**, uzņēmumā sākas lielas pārmaiņas. Ikvienu darbinieku, viņa veikspējas, viņa darba apstākļu, viņa atbilstības ieņemamajam amatam un viņa lojalitātes izvērtēšanas process kļūst īpaši aktuāls. Tiek radīti jauni amati un jauni pienākumi, bet vecie – likvidēti. Šā procesa laikā daudzi *pelēkie kardināli* saņem pelnītu sodu, bet daudzi, kaut arī paliek nepamanīti, tomēr zaudē savu ietekmi – tiek krasī mainīta vadības sistēma, un tas, ko varēja atļauties *vecajos laikos*, atjauninātajā uzņēmumā vairs nedarbojas. Sākas jauna dzīve, neatstājot nekādas pēdas no konflikta sekām.

Un lūk, kad viss ir pierādīts, visi mehānismi no jauna uzstādīti un pielāgoti, vadība, atskatoties uz padarīto un izvērtējot iegūto

Konflikta Zilajā fāzē jau ir izveidojusies dzelžaina kolektīvās atbildības sistēma un, iespējams, arī kukuļošanas sistēma vai zagašana no uzņēmuma. Pelēkais kardināls ir izveidojis savu biznesu svešā uzņēmumā un jūtas pilnīgi nesodīts. Tā ir samaksa, ko saņem uzņēmuma vadītāji un īpašnieki, ja viņi nespēj taisnīgi kontrolēt situāciju un godīgi to pārvaldīt. Paši vainīgi!

pret kolektīvu”. Šajā fāzē jau ir izveidojusies kolektīvās atbildības dzelžainā sistēma un, iespējams, arī kukuļošanas sistēma vai organizēta zagšana no uzņēmuma. *Pelēkais kardināls* ir izveidojis savu biznesu svešā uzņēmumā un jūtas pilnīgi nesodīts – tieši tā arī vajag izrīkoties ar vadību (īpašniekiem), kas nespēj taisnīgi kontrolēt situāciju un godīgi to pārvaldīt. Paši vainīgi!

Bet laiks iet, viss mainās, un konflikta Zilajā fāzē notiek izmaiņas. Ikvienam *pelēkajam kardinālam* pretī uzrodas savs *Teksasas reindžers*, kuram pēkšņi kļūst ļoti svarīgi, lai viss būtu godīgi un pēc noteikumiem. Tas ir darbinieks, kurš uzņemas caurspīdīguma, taisnīguma un tiesiskuma atjaunošanas funkciju. Šāds darbinieks var kādu laiku *spēlēt līdzīgu situācijai*, kamēr pats nenoskaidros, kas un kā notiek, bet pēc tam šos faktus pasniegs vadībai kā uz paplātes. Ja *Teksasas reindžeram* nebūs uzticības vadībai vai radīsies sajūta, ka pati vadība atbalsta esošo kārtību, tad viņš var vērsties tieši tiesībsargājošās institūcijās, lai taisnība gūtu virsro-

zultātu, sāk izjust milzīgu cieņu pret tiem, kuri strādā ar kopības sajūtu. Tagad parādās rūpes – **Zaļā** fāze. Lai vairs nebūtu nekādu konfliktu! Sapulces notiek demokrātiskā vidē, ikviens var atklāti runāt, risinājums tiek meklēts tik ilgi, kamēr tas atbilst visiem – gan vadītājam, gan menedžeriem un pārdevējiem, gan arī tehniskajiem darbiniekiem. Tas nekas, ka sapulces ievēlās vairāku stundu garumā, bet laika, lai strādātu, paliek arvien mazāk – uzņēmumā ir miers un harmonija, vairs nekādu kara darbību. Mēs aplūkojam konflikta spirāles dinamiku līdz pat tā pašiznīcināšanās fāzei. Mēs uzzinājam, kā konflikts iziet cauri visām fāzēm – Smilškrāsas (konflikta aktualizācija), Violetajai (atbalsta grupu veidošana), Sarkanajai (ietekmes robežu iezīmēšana), Zilajai (sistēmas sistēmā izveidošana), Oranžajai (krīze un nelegālas sistēmas sabrukums) un Zaļajai (miera fāze). Protams, process var attīstīties tālāk, un tā arī notiks, bet tas jau ir cits stāsts, ne vairs par konfliktiem. **BP**



kaķis garāžā motivācija

Lai kā mums negribētos to atzīt, pēc garām diskusijām, kas attiecas uz motivāciju, un pēc psihologu, sociologu un citu nozaru darboņu teorētiskām kaujām secinājums ir viens – nav vienas universālas motivācijas teorijas. Drīzāk mēs varam runāt par to, kā motivēt katru indivīdu vai arī par to, kā ietekmēt cilvēkus iespējami dažādākos veidos. Ja gribat definēt, kas tad īsti ir motivācija, tad tas ir motīvu kopums, kurš katram indivīdam ir atšķirīgs. Tāpat kā mūsu dažādību atspoguļo dažādas lietas, kuras mums pieder, tā arī motivācija ir dažāda.

Nedaudz atkāpjoties atpakaļ, atgriezīsimies pie paša motīva jēdziena. Motīvs – tas princīpā ir cilvēka uzvedības izskaidrojums un vienlaikus arī uzvedības pamatojums. Ikvienā nopietnā detektīvstāstā ir aktualizēts jautājums par motīvu – kas tieši pilsonim A lika rīkoties tik nelāgi attiecībā uz pilsoni B, naktī nopļaut viņa puķudobi un ieslodzīt kaķi garāžā? Atriebība, skaudība, bailes, vēlme pāraudzināt? Un kas varētu likt pilsonim B uzvesties sociāli pieņemami? Kas var motivēt šo cilvēku? Jeb vēl precīzāk – kāds motīvs liks pilsonim B mainīt uzvedību? Jāatzīst, ka zināšanas par cilvēku uzvedību un motivāciju ļoti augstu novērtē ne tikai saistībā ar personāla politiku vai atlasī, bet arī praktiski visās jomās, kur vien ir iesaistīts cilvēks.

Iekšējā un ārējā motivācija

Pamatā motivācija iedalās iekšējā un ārējā motivācijā. Piemērs ar kaķi garāžā var itin labi noderēt. Ja dzīvnieku iesloga, viņš tiecas atgūt brīvību. Mēs, protams, varam sākt apspriest, ciktāl tas ir izdzīvošanas instinkts (tiklīdz laukā par katru cenu) un ciktāl – vēlme tikt pie iemīļotās barības blodiņas (racionāla izdevīguma apliecinājums, kas kaķim tomēr laikam nav pa spēkam). Domās dalās arī par to, kāda motivācija šajā piemērā darbojas spēcīgāk. Iekšējā motivācija saistāma ar tiem nosacījumiem, kas ir svarīgi pašam indivīdam. Ja runājam par šīs motivācijas nozīmīgumu attiecībā uz personāla politikas veidošanu, tad atslēgvārdi būs, piemēram, iespēja profesionāli augt (kam arī ir savs pamatojums, sākot no godkāres un beidzot ar tīri profesionālu interesi un paš-



apliecināšanos).

Ārējā motivācija lielākoties ir cieši saistīta ar iekšējo. Lai kā gribētos uz to raudzīties vienkāršoti, piemēram, ka algas paaugstinājums ir ārējs motīvs, tas tomēr sasauca ar iekšējo motīvu – piemēram, vēlmi nodrošināt savu privāto emocionālo stabilitāti vai arī justies droši par bērnu nākotni. Tas var atspoguļoties konkrētā uzvedībā. Cilvēks, kurš vienmēr ir pārlieku satraucies, var būt motivēts izvairīties pieņemt lēmumus – bet ne jau tāpēc, ka būtu sliktāk informēts, nevēlētos iesaistīties vai nicinātu savus kolēģus. Šāds cilvēks vēlas mazināt savu trauksmi un atbildības pakāpi, kas liedz viņam justies slikti. Emocijas kļūst par motīvu. Tieši tāpēc pastāv daži skaidrojumi, kuri ņem vērā šādus aspektus, piemēram, vajadzību teorijas.

Vajadzību teorijas

Vajadzību teorijas pamatā balstās uz to, ka cilvēks cieš no neapmierinātām vajadzībām un dara visu, lai izklūtu no šī stāvokļa (kaķis garāžā). Viszināmākā ir A. Maslova vajadzību teorija (arī Maklellanda teorija u.c.). Negatīvā situācija, ko rada neapmierinātās vajadzības, principā ir diezgan labs stimulējošs, lai mainītu dzīvi. Tomēr šīs teorijas demonstrē arī to, ka vajadzības var arī *tikt radītas* (sekundārās jeb metavajadzības), lai gan tas notiek tikai tādā gadījumā, ja cilvēkam ir izdevies apmierināt pamatvajadzības. Nevienam netieksies baudīt kultūras dzīves jaukumus, būdams badā.

Gaidu teorijas

Mazliet sarežģītāk uz lietām ļauj paskatīties tās teorijas, kuras analizē kognitīvos jeb izziņas procesus, piemēram, t.s. gaidu teorijas. Motivācija tiek skaidrota ar elementāru nosacītību: katrai rīcībai ir kādas sekas. Tātad no tā, kāda būs rīcība, ir atkarīgas tās sekas. Cilvēku sociālā uzvedība ir cieši saistīta ar gaidām, un šādā veidā daļēji var būvēt arī kādu sociālo sistēmu. Piemēram, ja indivīds apzinās sodu, kas varētu sekot noteiktai uzvedībai, un no tā baidās, viņš varētu no šīs uzvedības atteikties, paredzot, ka sekos darbības, kuras viņam pašam liksies nepatīkamas. Šajā gadījumā atbildība par lēmuma pieņemšanu jāuzņemas indivīdam. Jāatzīst gan, ka šāda sistēma labi darbojas saistībā ar ārējo motivāciju un ietekmē t.s. apzinīgos cilvēkus, kuri izvērtē savas rīcības sekas, tomēr tā ir visai direktīva un ierobežojoša. Attiecībā uz personālu tas izskatās kā pilnvaru, rīcības un pārkāpumu gadījumā paredzēto seku kopums. Izvēle it kā pastāv, taču tā ir strikti ierobežota. Tomēr viss nav tik drūmi. Gaidu teorija skaidro arī to, kā var tik izmantota paredzamā pozitīvā pieredze, kas ir labs motivētājs daudzās situācijās. Pūliņi dažreiz tiek atalgooti, un tādēļ ir vērts censties.

Mērķa teorijas

Ir teorijas, kuras atbalsta domu, ka var eksistēt mērķi-motivētāji. Mērķu mērogs var būt dažāds – tie var būt vai nu individuāli mērķi, vai arī lielāki (reizēm pat globāli). Taču mērķi nosaka tiekšanos uz noteiktu uzvedību. Mērķa teorijas postulē, ka cilvēkus ir iespējams motivēt – piemēram, tiekties uz vides saglabāšanu vai labākā uzņēmuma titulu. Mērķa sasniegšanas aktualizēšana kā motivētājs ir sastopama komandu sportā, kur katra atsevišķa dalībnieka devums nozīmē komandas kopējo sniegumu.

Taisnīguma teorija

Taisnīguma teorija runā par motivācijas pakāpi salīdzinošā veidā. Proti, ja cilvēkam liekas, ka viņam dara pāri vai kaut ko nepelnīti atņem, viņa motivācija kaut ko darīt vai darīt labi mazinās. Cilvēki slikti pacieš negodīgu izturēšanos. Lielākajā daļā gadījumu, kad nākas apspriest vadītāju vai valsts pārvaldes augstākā līmeņa darboņu atalgojuma un padarītā darba atbilstību, nākas secināt, ka tā bieži vien ir apšaubāma. Citiem vārdiem, ja personāla politika ir balstīta uz ieskaidrošanu, bet fonā redzama negodīga attieksme, tad personāls agri vai vēlu zaudēs motivāciju. Milzīgā plaša starp pieprasīto kompetenci un tās neadekvātu atalgošanu visspilgtāk tiek atspoguļota tieši šīs teorijas aspektā. Tā ir arī viena no nopietnākajām problēmām tajos uzņēmumos, kur darbinieku ieguldījums netiek atbilstoši novērtēts un kur pastāv plaša, piemēram, starp administrāciju un ierindas darbinieku.

Reakcijas teorija

Vēl viena no versijām, kā izskaidrot cilvēku uzvedību un bieži vien arī šķietami savādus lēmumus, ir t.s. reakcijas teorija. Tā vairāk balstās uz pieņēmumu, ka indivīdam svarīgas ir noteiktas vērtības, un tas nosaka uzvedību. Ja cilvēkam ir iespēja pašam pieņemt lēmumus, tad viņš to darīs, balstoties uz saviem pašā priekšstatiem. Tas nozīmē – ja jūs gribēsiet ietekmēt indivīdu, jums nāksies ietekmēt viņa priekšstatus un vērtības. Teorētiski, kuri pārstāv šādus uzskatus, ārējo motīvu iedarbībai īpaši neuzticas. Piemērs (tiesa, visnotaļ virspusējs, jo neiedziļināsimies papildus motīvos) varētu būt ziedotāji vai cilvēki, kuri strādā brīvprātīgu vai maz apmaksātu darbu, apzinoties, ka viņu pūles nevainagosies ar radikālām situācijas pārmaiņām un ka pasauli viņi tik un tā neizglābs. Tomēr šie cilvēki uzskata, ka ir svarīgi darīt kaut ko tepat un tūlīt, jo tāda nu reiz ir viņu pārliecība.

Pamatnosacījumi darbam ar personālu

Ir daži pamatnosacījumi, kurus jāņem vērā, strādājot ar personālu. Lai kādu teoriju jūs izvēlētos par pamatu cilvēku uzvedības izskaidrošanai, vissvarīgākais ir pieņemt, ka *katram cilvēkam ir pašam savi motīvi*.

Uzvedību nosaka motīvs. Dažos gadījumos paralēli var runāt par emocijām, kas papildina motīvu vai reizēm pašas ir motīvs.

Otra būtiska iezīme ir tā, ka motīvs nekad nav vienlīdz aktīvs. Ja indivīda nepieciešamība nav tik aktuāla kā iepriekš, arī viņa motīvs nebūs tik spēcīgs. Situācija, kurā atrodamies, arī var ietekmēt motīva intensitāti. Ja jūs atrodaties viesībās, kurās valda jauka atmosfēra, jūs varat atslābināties un pārkāpt savus iekšējos noteikumus, piemēram, attiecībā uz to, ka nekad publiski nedziedat. Ja jūs atbalstīs cilvēki līdzās, jūsu motīvs nedaudz izcelties un pārbaudīt sevi tiks pastiprināts.

Neviena nopietna saruna par motivāciju un motīviem, sevišķi, ja tā vērsta uz personāla problēmu apspriešanu, nevar iztikt bez sarunas par sasniegšanas motivāciju. Personāla politikas plānotāji lielākoties ir orientēti uz to, kā panākt uzņēmumam aktuālo mērķu sasniegšanu. Tomēr, kā teica Koko Šanele, dzīve sastāv no sīkumiem. Nedaudz pārfrāzējot šo izteicienu, var teikt, ka uzņēmuma panākumu pamatā ir spēja elastīgi izmantot darbinieku motīvus, kas varētu likties sīki, bet no tiem ir atkarīga virzība.

Puisis, kurš nopērk *Ferrari*, to var izdarīt dažādu iemeslu dēļ. Ja viņam ir svarīgi gūt pār kādu virsroku, viņš demonstrēs sevi kā

spējīgu iegūt un paturēt luksusa lietu. Un pretēji – reizēm cilvēki pieņem lēmumus rīkoties tā vai citādi tieši tāpēc, ka aktuālie vides nosacījumi zināmā mērā diktē arī uzvedības noteikumus. Universitātes mazpilsētiņā, kur visi braukā ar divriteņiem (ne tikai tāpēc, ka tas ir lēti, bet arī tāpēc, ka tas ir ērti), puisis luksusa auto visticamāk neizvēlēšies, jo tas izskatīsies pēc neracionāla lēmuma. Ja viņa motīvs ir izcelties, tad šādos apstākļos to droši vien var izdarīt efektīvāk.

Motivācijas saistība ar standartiem

Personāla atlasē un tālākajā darbībā ir svarīga sasniegšanas motivācija, kura visciešāk ir sajūgta ar noteiktu standartu. Šis standarts var būt citu cilvēku veikums. Kompānijas *BBC* raidījuma *Top Gear* viesi cenšas cits citu pārspēt, veicot ar auto apli pa sacīkšu trasī. Ja viņiem jautā, kur viņi tabulā gribētu redzēt savu rezultātu, viņi lielākoties nosauc konkrētu cilvēku, kura rezultātu gribētu pārspēt. Starp citu, iespējams, tas ir attiecināms arī uz skatītājiem, un tieši tāpēc šī raidījuma reitingi varbūt ir tik augsti, jo arī skatītājam var būt vēlme sevi salīdzināt ar attiecīgo populāro personu.

Standarts var būt attiecināms uz pašu individu – tas ir intraindividuālais standarts. Kāds es biju vakar? Kāds es būšu rīt? Pastāv vēl arī universālais jeb absolūtais standarts, kas nav saistīts ar individu, bet gan drīzāk ar pašu rezultātu.

Spēcīgas motivācijas pazīmes

Motivācija, kā jau minējām iepriekš, atšķiras pēc intensitātes. Ja gribat saprast, kādas pazīmes liecina par spēcīgu motivāciju, pievērsiet uzmanību tam, kādus uzdevumus izvēlas jūsu personāls. Par stabili tiekšanos uz rezultātu un sasniegumiem liecinās uzdevumi, kuri ir t.s. vidējie. Citiem vārdiem, tie būs vidējas grūtības pakāpes uzdevumi, kuri prasīs pietiekamu ieguldījumu no darbinieka puses, tomēr tie nebūs ne pārāk viegli, ne arī līdzināsies Everesta iekarošanai. Tā ir laba zīme, jo liecina, ka cilvēkam nav vēlmes apliecināt sevi par katru cenu un ka viņa motivācija nav svārstīga.

Otra, ne mazāk būtiska pazīme ir tiekšanās noraidīt nejaušības līdzdalību veiksmē vai neveiksmē. Cilvēki tiecas izmantot savus resursus, un pūliņu rezultāts tiek novērtēts saistībā ar personiskiem mērķiem.

Vēl viena laba zīņa ir tā, ka cilvēki ar spēcīgu motivāciju ļoti labi atceras, kas vēl palicis nepadarīts. Daļēji tas notiek tāpēc, ka viņi sevi ir trenējuši strādāt mērķtiecīgi, bet daļēji arī tāpēc, ka nepadarītas lietas viņi zināmā mērā uzskata par izaicinājuma sastāvdaļu. Atšķiras arī laika uztvere – motivēti cilvēki laiku redz dinamiski, un laika trūkums tiek izvērtēts saistībā ar sasniedzamo mērķi. Šādi cilvēki ir daudz reālistiskāki attiecībā uz termiņiem, kuros apņēmušies paveikt kādu darbu.

Motivācijas veidu atšķirības

Pētnieki bieži runā par t.s. lielo trijnieku, ar kuru tiek saprastas atšķirības starp motīviem:

- sasniegumi;
- iespēja iegūt un paturēt varu (dominēšana);
- piederība noteiktai videi.

Personāla komandas veidošanā ir svarīgi atrast spēcīgi uz sasniegumiem motivētus cilvēkus, jo viņi ir elastīgāki, spēj labāk

sastrādāties un nepievērš tik daudz uzmanības personiskajām simpātijām vai antipātijām. Citiem vārdiem, viņus interesē pats process un tas, kādus rezultātus mērķa sasniegšanas gaitā uzrāda viņi paši. Tātad motivācija ir iekšēja un stabila.

Ja cilvēks tiecas pēc lauriem vai statusa, tad drīzāk var runāt par varas komponenti, kas arī ir spēcīgs motivējošs spēks. Tomēr, ja salīdzina ar sasniegumu motivāciju, varas elements padara cilvēkus visnotaļ nepatīkamus. Šādi cilvēki tiecas uz kontrolēšanu, sava viedokļa uzspiešanu un impulsīvu uzvedību, kas šķietami ir vislielākā problēma. Tas nozīmē, ka šādus cilvēkus jūs redzēsiet kāpjām pa karjeras kāpnēm, tomēr citi viņus neieredzēs, un visticamāk, ka pašu augstāko līmeni viņi nerasnīgs. Kas attiecas uz varas un dominēšanas motīvu, interesantu līdzību var redzēt gandrīz vai katrā pusaudžiem domātā filmā – puisis, kuru nevienai meitenei visu skolas laiku nevajag un kuru visas izliekas neievērojam, kļūst *iekārojams*, kolīdz viņam izrāda uzmanību kāda svešiniece. Šajā gadījumā motīvs *iegūt* vai apstiprināt varu kļūst acīmredzams.

Sociālā vide, kurā atrodamies, mudina mūs darboties kopības vārdā. Vēlme pēc piederības noteiktai kopai un vajadzība sevi sajukt kā šīs kopienas daļu daudziem cilvēkiem ir spēcīgs motivētājs. Sevišķi to var attiecināt uz tādu profesiju pārstāvjiem, kuriem patīk darboties ar citiem cilvēkiem. Labs piemērs vides un kopības ietekmei ir sporta nodarbību apmeklēšana. Vienam tikt galā ar liekajiem kilogramiem ir sasodīti grūti, tomēr tas veicas, ja līdzās ir vēl citi cilvēki, kuri uzmundrina un palīdz nepadoties.

Kopsummā

Cilvēki ar izteiktu un spēcīgu sasniegumu motivāciju ir labi darbinieki visās jomās. Tie, kuru motīvs saistīts ar varu, labi strādās kā vadītāji. Tie, kuru motīvs ir piederība pie sociālās vides, spēs labi sastrādāties ar cilvēkiem. Tie būs visi profesionāļi, kuri darbojas komunikācijas, sociālajā vai palīdzības jomā.

Apkopojot iepriekš analizēto, varam secināt, ka, lai izprastu konkrēta indivīda uzvedību un pēc tam apsvērtu, kā vislabāk izmantot uzzināto, vissvarīgākais ir šī indivīda motīvu izzināšana. Tomēr der atcerēties, ka motīvi var pārklāties. Tāpēc vislabākā stratēģija ir izzināt cilvēkus pēc iespējas detalizētāk. Viņi jānovērtē ne tikai darba intervijās, bet arī jāanalizē viņu darba stils un attieksme. Tas ļaus personāla politikas veidotājiem atrast veidu, kā vislabāk izmantot indivīdu motīvus mērķa sasniegšanai. **BP**

Izmantotā literatūra un vietnes:

1. G.Felzer, *Motivationstechniken*; Cornelsen Verlag Scriptor GmbH&Co. KG Berlin, 2002
2. Baumeister, R.F.; Vohs, K.D. (2004), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, New York: Guilford Press, p. 574,
3. www.analytictech.com/mb021/motivation.htm
4. http://www.unco.edu/cebs/psychology/kevinpugh/motivation_project/resources/graham_weiner96.pdf



MBTI

– populārākais instruments
sevis iepazīšanai un sadarbībai

Par mūsdienu folkloru kļuvis jautājums “kas es esmu?” patiesībā ir viens no nozīmīgākajiem jautājumiem, kādu savas dzīves laikā mēs varam sev uzdot. Un ne tikai uzdot, bet arī meklēt uz to atbildi.

Ikviens no mums var censties sniegt atbildi uz šo jautājumu caur savām lomām – darbinieks, vadītājs, uzņēmējs, skolotājs, sieva, vīrs, meita, biškapis utt. Taču tā nav atbilde uz jautājumu “kas es esmu?” pēc būtības. Daudzi cilvēki to vēlētos noskaidrot, bet apstājas pie nākamā jautājuma – kā to izdarīt? Kas ir tas spogulis, kurā varu ielūkoties un ieraudzīt savu personību?

MBTI ir viens no pasaulē visvairāk lietotajiem psiholoģiskajiem instrumentiem, kas ik gadu palīdz miljoniem cilvēku iepazīt sevi labāk un līdz ar to kļūt *labākiem* kolēģiem, priekšniekiem, padotajiem, partneriem un vecākiem.

Kāpēc ir svarīgi iepazīt savu personību?

Aizdomāsimies, cik automātiski mēs parakstāties, aplaudējam vai sakrustojam rokas. To darot, mēs ne mīkli neaizdomājamies par to, kā to darām. Mums tas sanāk dabiski, nepiespiesti un neprasa no mums ne kriptiņu papildus enerģijas.

Un tagad aizdomāsimies, cik daudz patiesībā zinām par to, kā darām dzīvē daudz svarīgākas lietas – pieņemam lēmumus, risinām konfliktus, uztveram pasauli un informāciju ap mums, komunicējam, sadarbojamies un vadām. Visbiežāk mēs to vienkārši darām tieši tāpat kā parakstoties – ierastā, taču diemžēl visbiežāk

neapzinātā veidā.

Bez tam visiem citiem savukārt ir savs ierastais lietu darišanas veids, kas nereti ir konfliktā ar mūsu priekšstatiem par to, kā būtu jāsadarbojas un jāsadzīvo ar pārējiem. Šai jomā ir patiesa aksioma “ko nevar mērit, to nevar vadīt”. Ja es neapzinos sevi, tad neesmu spējīgs šajā pasaulē mērķtiecīgi veidot un vadīt attiecības ar citiem.

MBTI izcelsme

Visā pasaulē populārā instrumenta pirmsākumos ir izcilā šveiciešu psihologa K.G. Junga teorija par cilvēka attīstību, psiholoģiskajiem tipiem un psihi struktūru. Ilgstošā praktiskā un pētnieciskā darbībā Jungs pierādīja, ka šķietami nejaušas atšķirības dažādu cilvēku uzvedībā patiesībā ir sistemātiskas un noturīgas, un ka šīs atšķirības nosaka iedzimts, atšķirīgs veids, kādā cilvēki izmanto divas prāta pamatfunkcijas – uztvert informāciju un pieņemt lēmumus.

Tomēr, kā tas visai bieži gadās, zinātne ir tālu priekšā tās atklājumu praktiskajam pielietojumam cilvēku ikdienā. Par laimi, divas amerikānietes, māte un meita – Ketrīna Kuka Brigsas (*Katharine Cook Briggs*) un Izabella Brigsas Maijersa (*Isabel Briggs Myers*) ap-



zinoties Junga ideju milzīgo potenciālu, nolēma attīstīt tās līdz praktiski pielietojamam rīkam ikviena cilvēka un organizācijas dzīvē, kas vien to vēlētos izmantot. No tā arī radies šis instrumenta nosaukums *MBTI* (*Myers Briggs Type Indicator*).

Abas dāmas piedzīvoja to, ko mēdz saukt par īsto dzīvi – kara radītās šausmas, kuru pamatā allaž bijusi neiecietība un agresīva vērsšanās pret atšķirīgo. Abu sieviešu aizraušanās ar psiholoģiju un ilgu gadu gaitā veiktie novērojumi mudināja viņas formulēt savu dzīves misiju – palīdzēt indivīdiem kļūt par veselīgām un spēcīgām personībām, izprotot un novērtējot atšķirības starp cilvēkiem un veicinot saskaņu un produktivitāti starp dažādām atšķirīgām grupām.

Maijersa un Brīgsa šim darbam veltīja četrdesmit savas dzīves gadus. Šī darba rezultātā ikvienam, kas interesējas par savu attīstību visas dzīves garumā, ir pieejams viens no visplašāk lietotajiem šāda veida instrumentiem pasaulē. Maijersas un Brīgsas darbu turpina viņu vārdā nosauktais institūts. Līdz šim *MBTI* veltītas vairāk nekā 4000 zinātniskas publikācijas.

MBTI šodien

MBTI kā sevis apzināšanās un attīstības instrumentu visā pasaulē ik gadu apgūst 1,5 miljoni cilvēku. To pielieto kā 89 % no *Fortune 100* sarakstā un 80 % no *Fortune 500* sarakstā esošajām kompānijām, tā arī pavisam nelieli mikrouzņēmumi. *MBTI* tiek vienlīdz plaši pielietots valsts pārvaldes institūcijās, medicīnā, reliģiskajās un bezpeļņas organizācijās un valstu aizsardzības sistēmās. Instrumentu pielieto individuālajā koučingā, komandu veidošanā, menedžmenta apmācībā, darbā ar atkarībām, pāru terapijā un citās daudzveidīgās jomās. Tā kā *MBTI* ir balstīts uz universālām cilvēku atšķirībām, tas ar vienlīdz labiem panākumiem tiek pielietots ASV, Eiropā, Āzijā un citos kontinentos.

Ideja

MBTI pamatā tāpat ir Junga atklājums par to, ka atšķirības cilvēku uzvedībā nosaka veids, kādā tie izmanto prāta pamatfunkcijas – veidus, kādā cilvēki saprot un piešķir jēgu apkārtējai pasaulei. Turklāt šīs pamatfunkcijas ir universālas un piemērojamas ikvienam cilvēkam. Tās ir cilvēka prāta pamatsastāvdaļa.

Cilvēka prāta pamatfunkcijas ir:

1. **Uztvere** – veids, kādā cilvēks uztver informāciju, pasauli visapkārt, cilvēkus utt.
2. **Spriešana** – veids, kādā cilvēks pieņem jebkuru lēmumu, balstoties uz uztverto informāciju.

Ikdienīšā dzīves situācijā tas izpaužas šādi – es paskatos ārā pa logu, kāds ir laiks (uztvere), un atkarībā no laika apstākļiem izvēlos piemērotu apģērbu (spriešana). Līdzīgi cilvēka prāts darbojas arī daudz sarežģītākās situācijās – kompleksu uzdevumu un problēmu risināšanā darbā, privātajā jomā, ceļojumā, karjeras izvēlē utt. Jautājums ir tāds – cik skaidri es apzinos, ko un kā es uztveru un kā es pieņemu lēmumus? Cilvēki spēj pieņemt lēmumus attiecībā uz savu uzvedību tikai tik lielā mērā, cik lielā viņi apzinās paši sevi.

Kā darbojas MBTI

Vispirms *MBTI* palīdz identificēt cilvēka ierasto darbības režīmu četrās jomās (atcerēsimies salīdzinājumu ar parakstīšanas kā ierastu un neapzinātu procesu):

1. Veids, kādā cilvēks gūst enerģiju un uz ko to virza:

- a. **Ekstraversija.** Šos cilvēkus saista apkārtējā vide, un viņi dod priekšroku problēmu *izrunāšanai*. Viņi vislabāk mācās diskutējot vai darot. Ekstravertiem raksturīgs plašs interešu loks. Viņi vispirms rīkojas, bet pēc tam domā.
- b. **Intraversija.** Šos cilvēkus saista kontemplācija iekšējā pasaulē, un viņi dod priekšroku problēmu *pārdomāšanai*. Viņi vislabāk mācās reflektējot, un viņiem raksturīgs interešu dziļums. Viņi vispirms pārdomā un tikai tad rīkojas.

Piemēram, ekstraverti varētu vēlēties strādāt atvērtā tipa birojā un ar prieku ļauties dažādiem traucēkļiem – radio radītam fona troksnim, pēkšņam telefona zvanam, nepārtrauktai mijiedarbībai ar kolēģiem. Savukārt intravertam produktīvākā šķiet darbošanās vienatnē, ar stingri novilktām telpas robežām un iespēju netraucēti pārdomāt un koncentrēties uz veicamo uzdevumu.

2. Kāda veida informāciju cilvēks uztver un kādai informācijai uzticas:

- a. **Faktiska, reāla, taustāma informācija.** Šie cilvēki fokusējas uz to, kas ir reāls un novērojams un vērtē informācijas praktisku pielietojumu. Viņi ir konkrēti, pamana detaļas un atceras nianses. Viņi dzīvo *šeit un tagad* un uzticas savai tiešajai pieredzei.
- b. **Vizijas un asociācijas.** Šie cilvēki fokusējas uz *lielo bildi*, iespējām, un savā iztēlē rada varbūtības. Viņi ir abstrakti un teorētiski, ātri saskata sakarības un dziļāku jēgu. Viņi dzīvo rītdienā, viņus motivē nezināmais un viņi tic iedvesmojošām idejām.

Piemēram, ieraugot ābolu, pirmie vispirms uztver tā fiziskos parametrus – krāsu, smaržu, garšu, formu un nepilnības. Savukārt otrie uztver asociācijas, ko varētu radīt ābols – slāpes, bērnības vasaras, sievietes un vīrietis utt.

3. Veids, kādā cilvēks nonāk līdz lēmumam:

- a. **Pielietojot loģiku.** Šie cilvēki vadās pēc objektīvas loģikas, fokusējas uz cēloņiem un sekām un ātri saskata loģiskās kļūdas. Saskarsmē ar citiem piemēro bezkaislīgus, visiem vienādus principus. Galvenais ir uzdevums un rezultāts.
- b. **Pielietojot vērtības un sajūtas.** Pieņemot lēmumus, šie cilvēki vadās no personīgām vērtībām un fokusējas uz harmoniju ar pārējiem. Viņi meklē kopīgo un pret ikvienu attiecas individuāli. Galvenais ir process un attiecības.

Piemēram, izvēloties piemērotāko kandidātu amatam, pirmie izvērtēs objektīvus kritērijus – izglītību un pieredzi. Ja pēdējā atlases kārtā paliks divi kandidāti, kuri pēc šiem kritērijiem ir vienlīdz spēcīgi, pirmie ieslēgs sajūtu režīmu, spriežot, piemēram, kurš no šiem diviem varētu labāk sastrādāties ar pārējiem. Pretēji rīkosies otrs tips – viņi vispirms izvērtēs kandidātus no emocionāla viedokļa un pēc tam, ja paliks divi pēc šiem kritērijiem vienlīdz spēcīgi kandidāti, izraudzīsies to, kuram ir, piemēram, lielāka pieredze.

4. Veids, kādā cilvēks attiecas pret dzīvi kopumā:

- a. **Visu rūpīgi ieplāno un strukturizē.** Šiem cilvēkiem

patīk pieņemt lēmumus, cik drīz vien tas ir iespējams. Viņi ir labi organizēti, plāno un strukturizē. Viņiem nepatīk darboties pēdējā brīdī.

- b. Ļaujas dzīves plūdamam, ir atvērti iespējām.** Viņiem patīk atstāt iespējas atvērtas tik ilgi, cik vien tas ir iespējams. Viņi ir spontāni un spējīgi pielāgoties. Viņiem patīk process. Viņi gūst enerģiju no darišanas pēdējā brīdī.

Piemēram, strādājot pie projekta, pirmie izplānos veicamo soli pašiem, cenšoties sadalīt to sīkākos uzdevumos ar pakāpeniskiem termiņiem. Savukārt otrie elastīgi ļausies procesam, apsverot dažādas iespējas un saraujot rezultātu pēdējā brīdī.

MBTI valodā šos darbošanās režīmus sauc par preferencēm. Pa visam ir iespējamās 16 šo preferenču kombinācijas – 16 psiholoģiskie tipi. Tie arī nosaka atšķirīgu veidu, kā cilvēki gūst enerģiju, uztver lietas, pieņem lēmumus un attiecas pret dzīvi kopumā. Neapzinoties šīs atšķirības, ik uz soļa ir iespējami neskaitāmi neproduktīvi konflikti un domstarpības kā profesionālajā, tā arī privātajā sfērā. Piemēram, tips, kas pasauli uztver ļoti reālistiski, otru tipu, kas pasauli uztver asociācijās un vīzijās, uztvers kā gaisagrābsli, kurš neņem vērā realitāti. Savukārt otrais pirmo uzskatīs par pesimistisku knīpstangu, kurš nogalina idejas.

Tikai izpratne par cilvēku iedzimtajām uztveres atšķirībām ļauj abiem tiem saprast, ka patiesībā viņi ir ļoti nepieciešami viens otram. Reālistiem vizionāri ir vajadzīgi, lai saskatītu jaunas un plašas iespējas, bet vizionāriem reālisti ir vajadzīgi, lai ieraudzītu reālas iespējas savas idejas īstenot. Zināšanas un izpratne par savu tipu nodrošina neskaitāmus ieguvumus gan individuālajā, gan organizācijas līmenī un kā privātajā, tā arī profesionālajā jomā.

16 psiholoģiskie tipi

Sava psiholoģiskā tipa noteikšana ir tikai pats sākums, jo MBTI piedāvā praktiski lietojamu ietvaru un instrumentus savas personības attīstīšanai visa mūža garumā. Personības raksturojums nav iedzimto preferenču summa – tas rodas no šo četru preferenču mijiedarbības. Zināšanas par tipu dinamiku ļauj ikvienam psiholoģiskajam tipam identificēt savu personības fokusu. Vienam tās ir praktiskas rūpes par apkārtējo pasauli un cilvēkiem, bet citam – sarežģītu teorētisku sistēmu radīšana.

Nemot vērā būtiskās atšķirības starp to, ko cilvēki uzskata par galveno (t.i., kā atšķiras viņu centrālais personības fokuss), krasi atšķiras arī, piemēram, viņu komunikācijas un informācijas uztveršanas stils, ieguldījums grupā (ģimenē vai darbā), stresa faktori, konfliktu risināšanas ceļš, lēmumu pieņemšanas process, potenciālo profesiju loks, personības attīstības ceļš, motivējošie faktori un citi personības aspekti.

Ieguvumi

MBTI pielietojums nodrošina neskaitāmus, absolūti praktiskus ieguvumus gan individuālajā līmenī, gan komandai, gan organizācijai kopumā.

Ieguvumi individuālajā līmenī:

- Apzināties un pilnībā izmantot savu attīstības potenciālu
- Uzlabot attiecības un komunikāciju darba un personīgajā vidē
- Pilnveidot savu problēmu un konfliktu risināšanas stratēģiju
- Apzinātāk rīkoties stresa situācijās

- Apzināties savus motivējošos faktorus
- Vadīt pārmaiņas un tās izturēt
- Attīstīt savu vadīšanas stilu
- Apjaust savas karjeras attīstības iespējas
- Konstruktīvi raudzīties uz atšķirībām starp cilvēkiem

Ieguvumi komandai:

- Samazināt neproduktīvā darba apjomu
- Identificēt komandas stiprās un vājās puses
- Noskaidrot komandas uzvedību
- Pielāgot darba uzdevumus komandas dalībnieku preferencēm
- Nodrošināt ietvaru, ar kura palīdzību komandas dalībnieki var labāk saprast konfliktu un to vadīt
- Palīdzēt indivīdiem saprast, kā dažādi viedokļi un metodes var kalpot efektīvākai problēmu risināšanai
- Izmantot komandas dažādību, lai nonāktu pie izsvērtākiem un dziļākiem lēmumiem

Ieguvumi organizācijai:

- Maksimāli izmantot savu cilvēkresursu potenciālu
- Pielietot cilvēku īstās, dabiskās stiprās puses
- Uzlabot komandu darbu
- Izprast un pielāgoties dažādiem vadīšanas stilu
- Uzlabot komunikāciju starp kolēģiem, vadītāju un padoto, darbiniekiem un klientiem
- Virzīt karjeru
- Risināt konfliktus
- Nodrošināt individuālo koučingu
- Veidot mācību un attīstības programmas
- Novērtēt katra darbinieka unikālo ieguldījumu
- Attīstīt radošuma, laika vadīšanas, stresa vadīšanas un citas prasmes

Kā iegūt instrumentu savā rīcībā?

Cilvēka psiholoģisko tipu nosaka trīs soļos – vispirms aizpildot anketu, pēc tam veicot pašvērtējumu un visbeidzot identificējot savu ērtāko tipu sertificēta MBTI trenera sniegtas atgriezeniskās saites sesijā. Tieši atgriezeniskā saite ir pats būtiskākais instrumenta apgūšanas posms.

Ja instruments tiek apgūts individuāli, tad visticamāk cilvēks noteiktu laiku turpinās attīstību kopā ar profesionālu kouču, kurš ir tiesīgs pielietot šo instrumentu praksē. Koučinga fokuss ir atkarīgs no indivīda mērķiem – tā var būt līderības attīstīšana, attiecību veidošana, lēmumu pieņemšana utt.

Ja instrumentu apgūst komanda vai organizācija kopumā, psiholoģiskā tipa noskaidrošana notiek apmēram tāpat kā individuālajā līmenī, taču tālākais process atšķiras. Komanda kopīgi mācās strādāt ar savām atšķirībām un sadarboties, pakāpeniski iemācoties efektīvi izmantot komandas locekļu dažādību. Tiek trenētas arī prasmes sadarboties (komunicēt, risināt konfliktus, pārdot utt.) ar dažādiem, atšķirīgiem cilvēkiem ārpus komandas – klientiem, partneriem un citām grupām.

MBTI ir ļoti iedarbīgs sevis un citu cilvēku izzināšanas un attīstības instruments. Tāpēc, kā jau ikviens jaudīgs instruments, tas slēpj sevī dažādus bīstamus riskus, ja netiek pielietots profesionāli. Tikai specifiskas zināšanas par to, kā interpretēt un pielietot šo instrumentu, nodrošina cilvēkiem iespēju izmantot visus tā resursus precīzi, profesionāli un ētiski. **BP**



Vai veidot tēlu nozīmē tēlot?

Tēls ir jūsu bilde patērētāja apziņā. Dažkārt tā ir karikatūra, dažkārt abstrakcionisma kalngals, dažkārt gaismēnu pilns impresionista diždarbs vai bērnišķīgs naivista smērējums. Tas, kā mūs redz citi, nav atkarīgs tikai no mūsu centieniem. Viedoklis par lietām vai procesiem ir atkarīgs arī no cilvēka pieredzes, prāta, izglītības vai noskaņojuma. Tēla veidošanas pasākumi materializējas noteiktos priekšstatos – reputācijā. Reputācija ir tēla dvīņu māsa. Abas māsas ir ļoti līdzīgas un tomēr tik dažādas. Kā vienas krāsas divi toņi.



Tēls ir sabiedrībā valdošais priekšstats par uzņēmumu. Reputācija arī ir sabiedrības priekšstats par uzņēmumu. Kur ir starpība? Tēlam ir emocionāla nokrāsa un mazliet izplūdušas aprises. Reputācijai ir racionālākas izpausmes formas, kuras veido sabiedrības attieksmi. Bet attieksme savukārt ir mērāms un salīdzināms rādītājs.

Reputācija ir attieksmes avanss, kuru uzņēmējam jāatpelnā ar reputācijas pierādījumiem. Tās jāatpelnā katru dienu, katru klienta apmeklējuma reizi. Reputācija ir jāuztur un jāattīsta. Ja klients aug kopā ar pakalpojuma sniedzēju, tad aug arī viņa prasības, palielinās viņa tieksme salīdzināt un kritizēt. Šīsdienas sasniegumi ir rītdienas standarts un parītdienas viduvējība.

Pakalpojumu sniedzējiem ir grūtāk. Grūtāk nekā preču ražotājiem. Ja preču ražotāja darbībai ir taustāms, garšojams, testējams vai pielairojams rezultāts, tad pakalpojumu sniedzējs pārdod solījumu, nākotnes ainu, ilūziju vai grūti prognozējamu izjūtu. Katrs uzņēmējs savu pozitīvo pieredzi un rezultātu vēlas padarīt par uzņēmuma darbības standartu. Preču ražotājam to izdarīt ir

- **servisa diferencēšana** (apkalpošanas formas, metodes, dažādība u.c.);
- **darbinieku diferencēšana** (īpašas prasmes, iemaņas, attieksme, zināšanas, izskats);
- **uzņēmuma tēla diferencēšana** dažādām mērķauditorijām.

Piemēram, ķīniešu restorāns sevi diferencē ar atšķirīgu sortimentu, interjeru, ēšanas kultūru, muzikālo fonu un apkalpojošā personāla izskatu vai tautību. Izvēlētais biznesa koncepts pats norāda uz konkrēta tēla aprisēm, bet reputāciju veido faktiskā atbilstība izvēlētajam veidolam.

Uzņēmuma mārketinga speciālisti var izmantot dažādas pakalpojumu priekšrocību kombinācijas, kuras veicina klienta uztveramo pakalpojuma vērtību. Dažādām klientu kategorijām var izmantot dažādas pozicionēšanas metodes. Vienu klientu grupu var savaldzināt ar cenu, citai būs saistoša individuāla pieeja, bet vēl kādai - ērtības vai servisa ātrums.

Lielākā daļa pakalpojumu sfēras uzņēmumu nevar sevi pietiekami diferencēt, jo biznesa specifika nedod iespēju atrast oriģinālas

Man nav ne jausmas, cik droša un lietderīga ir glābšanas veste lidmašīnā, jo nekad to neesmu lietojis! Formāli gan apdrošināšanas polise, gan glābšanas veste dod drošības sajūtu, un mēs visbiežāk maksājam par izjūtām, nevis par pakalpojuma reālu izmantošanu.

viegļāk nekā pakalpojumu sniedzējam. Pakalpojumu standarts atduras pret pakalpojuma sniedzēja cilvēciskā faktora mainīgo dabu. Pakalpojuma sniedzēju ir grūti ielikt standarta rāmjos, pat tad, ja ir izstrādātas procedūras, noformulēti principi vai veikta nepārtraukta procesa kontrole. Patērētājam ir grūti konfliktēt ar produktu. Viegļāk ir *nolaist tvaiku* uz dzīvu cilvēku - ierēdni, taksoметра vadītāju vai restorāna viesmili. Var jau apgalvot, ka neapmierināts klients ir mūsu bagātība, jo norāda uz trūkumiem. Tajā pašā laikā izdabāt vienmēr un visiem nav iespējams.

Efektīva un mērķtiecīga tēla izstrādes metode ir pozicionēšana. Pozicionēšana ir konkurētspējīgu biznesa priekšrocību definēšana uzņēmuma mērķauditorijai. Pircēji parasti dod priekšroku produktiem, kas viņiem nodrošina lielāko patēriņa efektu. Tas nozīmē, ka patērētāji dod priekšroku produktiem, kas no viņu viedokļa ir vērtīgāki. Pakalpojuma vērtība ir atkarīga no klienta servisa kvalitātes uztveres spējam, prasību līmeņa, kvalitātes un cenas atbilstības, kā arī no pakalpojuma pievienotās vērtības, kas izpaužas prestiža, emocionālā gandarījuma un psiholoģiskā komforta formā.

Konkurētspējas priekšrocības tirgū var nostiprināt ar mārketinga pasākumu palīdzību, izmantojot diferencēšanas metodi:

- **produkta/pakalpojuma diferencēšana** (dažādas īpašības, īpatnības, dizains, sortiments u.c.);

un grūti kopējamas priekšrocības. Ja abstrahējamies no zīmola un pasūtām pakalpojumu Interneta vidē, tad gandrīz visas Latvijas apdrošināšanas kompānijas ir vienādas, jo cenu un servisa atšķirības ir minimālas. Patieso apdrošinātāja tēlu var uzzināt tikai apdrošināšanas atlīdzības noformēšanas procesā. Man nav ne jausmas, cik droša un lietderīga ir glābšanas veste lidmašīnā, jo nekad to neesmu lietojis! Formāli gan apdrošināšanas polise, gan glābšanas veste dod drošības sajūtu, un mēs visbiežāk maksājam par izjūtām, nevis par pakalpojuma reālu izmantošanu.

Teorijā viss izklausās pietiekoši saprotami un pat vienkārši. Toties praksē servisa sfēras uzņēmumi saskaras ar daudziem ārējiem apstākļiem, kuri spēcīgi ietekmē tēlu. 2009. gadā no Latvijas uzņēmumu reputācijas topa augšdaļas pazuda bankas, kuras gan ekspertu, gan patērētāju acīs bija līdzvainīgas ekonomiskās krīzes veicināšanā. Neatkarīgi no ieguldījuma tēla veidošanā vai *grēka* apmēriem, reputāciju zaudēja viss finanšu sektors. Zirga gaļas skandāls, objektīvs cenu kāpums vai informācija, ko Internetā *nopludinājis* bijušais darbinieks, var vienlīdz spēcīgi skart ikvienu tirgū strādājošu pakalpojumu sfēras uzņēmumu. Tāpēc jau arī eksistē uzņēmumu sabiedrisko attiecību funkcija, kuras uzdevums ir atbalstīt, skaidrot, ietekmēt un veidot.

Tēla plānveidīgai veidošanai varam izvēlēties vismaz divas stratēģijas. Tirgus lideri, finansiāli stiprie un tie, kam piemīt stabila uzņēmuma kultūra, var izvēlēties tēlu, kurš ievērojami atšķiras no

Tēla veidošana ir kā gatavošana pēc recepšu grāmatas – veiksmīgu rezultātu negarantē neviens. Atļausies tikai izteikt atziņas, kuras dzimušas paštēla veidošanas un uzņēmumu stila konsultanta darba procesā.

1. Reputācija ir tēla veidošanas rezultāts. Definējam, kādu tēlu vēlamies veidot. Kā to darīsim un kā kontrolēsim? Katram nozīmīgam klientu segmentam varam veidot atšķirīgu tēlu. Sievai – mīlošs vīrs, priekšniekam – paklausīgs izpildītājs, draugiem – aizrautīgs brunču mednieks, bet boksa trenerim – *slepkava* ringā. Tēla veidošanai ir jāmainās atbilstoši apstākļu un situāciju maiņai. Ideāla sieva virtuvē ir saimniece, uz ielas – dāma, bet gultā....
2. Ekstravertiem (komunikācijā aktīviem) uzņēmumiem jādomā par to, vai aktīvajai komunikācijai ir kvalitatīvs produkta un pakalpojuma segums. Nedrīkst radīt plaisu starp komunikatīvā ziņojuma saturu un reālo situāciju. Intravertiem uzņēmumiem jāpārliciecinās, vai sabiedrība patiešām novērtē viņu darba augļus. Klusēšana ne vienmēr ir zelts...
3. Reputācija ir kā mazs bērns, kuru ne mirkli nevar atstāt bez uzraudzības. Uzraudzība pār publisko informatīvo telpu norādīs, kāda ziņa ir aktuāla, kurā brīdī un kādā kontekstā. Nedodiet klientam ēst, dodiet parunāt! Komunikācija ir dvēseles barība. Dodiet iemeslu par jums runāt!
4. Labāk lai jūsu produkts ir pārsteigums, nekā vilšanās! Loģiski, vai ne? Nesoliet to, ko nevarat garantēt. *Carlsberg* alus reklāma apgalvo: „Iespējams, labākais alus pasaulē!” Izaicinoši, bet korekti! Reputācija jāveido tā, lai paliktu izaugsmes iespējas, uzsverot nevis pilnību, bet gan tieksmi pēc tās.
5. Ir darbi, kuri dod pretēju rezultātu gaidītajam. Gribēju saremontēt zāles plāvēju, bet salauzu pavisam! Ne velti saka: ceļš uz elli ir ar labiem nodomiem bruģēts! Esam godīgi, atzīstam kļūdas, analizējam iemeslus un diskutējam par rezultātu publiskā telpā.
6. Reputācijas veidošanā nav brīvdienu. Katrs darbs ir jāveic bez domām, ka gan jau būs labi. Sievietes aplidošanas procesā vīrieši ir galanti, dāsni, uzmanīgi un kaisles pilni. Pozitīvās reputācijas auglis ir laulība. Pēc tam – nošļukušas treniņbikses, ziedi reizi gadā, bet seksa vietā alus pudele un *Rīgas Dinamo*. Nedodiet iespēju veikt salīdzināšanu toreiz un tagad, it sevišķi, ja tā nenāk Jums par labu.
7. Ieguldījums reputācijā ir tikpat nozīmīgs kā investīcija tehnoloģijās. Reputācija veido produkta vērtību, vērtība ietekmē cenu, cena – peļņu, peļņa... Peļņa – tas ir lieliski!
8. Koncentrējamies uz mērķauditoriju. Ballītē koķetēt ar visām sievietēm ir bīstami. Iegūsiet nevis *lieliskā vīrieša* slavu, bet gan bezcerīga patmīļa imidžu.
9. Personāls ir reputācijas pamats. Uzņēmuma vadītāja vārds ir tāds pats zīmols, kāds ir jūsu produktiem. Celiet zīmola vērtību, un pacelsiet arī uzņēmuma reputāciju.

tirgū valdošā standarta, modes vai tradīcijām. Stratēģija paredz aktīvu patērētāju gaumes, vēlmju, vērtību sistēmas un ieradumu veidošanu neatkarīgi no pastāvošās situācijas. Ne jau vienmēr vajag sekot modei – dažkārt var atļauties to veidot! Tirgus līderi vai nišas uzņēmumi var atļauties nonākt diskusiju krustugunīs, izraisīt nesapratni, sagraut priekšstatus vai pasmieties par patērētāju ieradumiem. Patērētājs ir jāaudzina kā bērns, lai pašiem vecākiem (uzņēmumiem!) pēc tam būtu vieglāk viņus kontrolēt. Nē, tas nepavisam nav skarbi, jo patērētāja audzināšana ir labs sabiedrisko attiecību instruments un sociālās atbildības izpausmes forma.

Tirgus sekotāji, konservatīvi uzņēmumi, resursu trūkumā esošie un ar radošo entuziasmu neapveltītie var veidot labās prakses *klonus*, kopēt idejas, servisu vai tēla elementus. Tas ir loģiski, ka pozitīvā pieredze tiek tirāžēta tik ilgi, kamēr vien tā nes biznesa augļus. Turklāt ir patērētāji, kuriem pierastās, pārbaudītās un paliekošās vērtības ir būtiskākais pakalpojuma izvēles kritērijs.

Tēlu un reputāciju veido jebkas, kam ir kāds sakars ar uzņēmumu – sākot no īpašnieka personības un beidzot ar izdegušu lampiņu ofisa tualetē. Svarīgi apzināties, ka sīkumu nav. Augstākā līmeņa virtuve nevar kompensēt matu zupā, izcilākie depozītu procenti nelikvidē atbildību par divkārti aprēķinātu komisijas naudu, bet frizieres izcilais eksterjers ir vājš mierinājums samaitātu matu gadījumā. Tikai vaļširdīga atzišanās var mazināt jūsu vainu. Kļūdu labošana ir efektīvs mārketinga ierocis. Ja spējat atvainoties un labot kļūdas tā, ka cietušais sāk justies neveikli un pat nožēlo, ka sūdzējies, tad esat uz pareizā ceļa. Diemžēl liela

daļa neapmierināto klientu jums neteiks nekā, jo jūs neesat pelnījuši uzzināt patiesību.

Klienti ir dažādi, un viņiem patīk dažādas lietas. Vienam māte, otram meita. Tikai nedomājiet, ka zināt, ko vēlas klients, jo daļa patērētāju patiešām nezina, ko paši vēlas. Ja veikālā *Depo* ienāk pircējs un prasa divus litrus matētas, bezkrāsainas akrila lakas, tad jau nav problēmu. Ja *Depo* ienāk pircējs un stāsta par ķeblieti, kuram grib dot otro jaunību, tad tikai servisa līmenim sāksies īstenais pārbaudījums. Pakalpojuma uzdevums ir risināt situācijas – vienādojumus ar daudziem nezināmajiem. Un vienota algoritma diemžēl nav.

Un ko darīt tad, ja nelāga reputācija jau ir iesakņojusies? Pirmkārt, pieņemt to kā faktu. Otrkārt, mainīt sabiedrības (klientu) attieksmi jums vēlamajā virzienā. Attieksmi veido cilvēku domas, jūtas un nolūki. Mainot domas un iedarbinot pozitīvas jūtas, var aktivizēt nolūkus, kas pāraug sadarbībā. Domas var mainīt ar precīzi prezentētiem faktiem. Jūtas var mainīt ar cilvēcisku, atklātu un cieņas pilnu attieksmi. Un bruņojieties ar pacietību. Aktrisei Šaronai Stounai atlika tikai nopublicēt savu *IQ*, filmā *Pamatinstinks* pārliecināt kāju pār kāju, un vēlamā reputācija rokā! Gudra un seksīga sieviete ir ietekmējamiem vīriešiem bīstama kombinācija!

Kādu reputāciju vēlaties jūs? **BP**

Rakstā izmantotas autora atziņas, kuras publicētas žurnālā *Office Manager*.

Latvijas Organizāciju psihologu biedrība

Pēdējos gados esam uzņēmuši tempu, lai gan šis darbs vēl joprojām ir entuziasma līmenī. Šobrīd mēs attīstām vairākas norises. Reizi mēnesī organizējam seminārus gan biedrības biedriem, gan citiem personālvadības interesentiem. Esam arī atsākuši rīkot konferences Septembrī kopā ar pārējām psihologu biedrībām plānojam aktīvāk parādīties masu medijos, radio un televīzijā, un stāstīt par sevi. Bet jau oktobrī paredzētas Psiholoģijas dienas, kurās aktīvi piedalīsimies. Gatavojamies strādāt arī pie tā, lai panāktu, ka organizāciju psihologi kļūst par reglamentētu profesiju. Tā par plānotajām Latvijas Organizāciju psihologu biedrības aktivitātēm stāsta tās vadītājs Reinis Lazda.



Reinis Lazda

Pastāstiet par sevi!

Pašlaik es darbojos kā uzņēmējs un organizāciju psihologs. Esmu arī lektors augstskolā, kur pasniedzu lekcijas personāla vadībā un pētniecībā. Pēdējā laikā mana pamatdarbības sfēra ir darbinieku apmierinātības pētījumi, darba motivācijas pētījumi un 360 grādu novērtēšana. Tie ir tipiskākie pētījumi, kas nepieciešami biznesa vidē. Esmu uzņēmis virzienu uz personālvadības testu izstrādi, kas lietojami gan atlasē, gan novērtēšanā. Taču šie testi pagaidām vēl ir izstrādes stadijā.

Vai šie testi ir adaptēti vai izstrādāti no jauna?

Abējādi. Tādu testu, kas būtu korekti veidoti vai adaptēti Latvijas vajadzībām, ir ļoti maz. Bieži vien piedāvājums ir starptautisks, no zviedru vai igauņu firmām. Tomēr ir sanācis runāt ar klientiem, kuri saka, ka Latvijā viņu vajadzības šie testi neapmierina.

Jūs vadāt arī Latvijas Organizāciju psihologu biedrību. Kā jums veicas ar šo darbu?

Veicas labi. Pēdējos gados esam uzņēmuši tempu, lai gan šis darbs vēl joprojām ir entuziasma līmenī. Biedrības valdē esam pieci cilvēki, kuri aktīvi darbojas. Mēs orientējamies uz organizāciju

psihologiem vai citiem augsta līmeņa speciālistiem ar pieredzi un zināšanām. Šobrīd mēs attīstām vairākas norises. Reizi mēnesī organizējam seminārus gan biedrības biedriem, gan citiem personālvadības interesentiem. Izsūtām informāciju gan uz interesentu e-pastiem, gan arī ieviejam to mūsu mājas lapā. Mums ir arī *Twitter* konts un *Facebook* lapa. Septembrī pie mums ieradīsies viesi no Norvēģijas - Eivinds Bjernsons ar kolēģiem, kuri stāstīs par vadītāja attīstību. Oktobrī paredzēts jauns notikums - Psiholoģijas dienas, kurās aktīvi piedalīsimies arī mēs.

Ar ko nozīmīgas šīs Psiholoģijas dienas?

Psiholoģijas dienas notiks šā gada 5.–25. oktobrī. Šo pasākumu uzsāka Latvijas Psihologu biedrība, bet tajā piedalīsies arī gandrīz visas citas Latvijas psihologu biedrības. Mums ir vairākas idejas, ko plānojam darīt šī pasākuma ietvaros. Piemēram, mēs rīkosim semināru. Bez tam mēģināsim noorganizēt jaunu lietu – bezmaksas organizāciju psihologa konsultācijas, tāpat kā to dara juristi un citu profesiju pārstāvji, kad interesentiem ir iespēja vienu dienu bez maksas saņemt profesionāla konsultāciju. Ceru, ka tas būs abpusēji interesants piedzīvojums. Mēs dosimies arī uz augstskolām, lai iepazīstinātu psiholoģijas studentus ar orga-

nizāciju psihologa specifiku un darba ikdienu. Kamēr studenti vēl mācās bakalaura programmas pamatkursus, viņiem jāizlemj, kurā virzienā mācīties tālāk. Tāpat vēlamies pastāstīt arī biznesa studentiem, kas ir organizāciju psiholoģija.

Kādi ir jūsu biedrības tālākie plāni?

Ir vairākas aktivitātes, kuras mēs organizējam biedrības biedriem – piemēram, iekšējā informācijas apmaiņa par jaunākajiem pētījumiem nozarē. Mēs gatavojamies strādāt arī pie tā, lai panāktu, ka organizāciju psihologi kļūst par reglamentētu profesiju. Līdz ar to mēs iekšēji definējam jomas, kurās tiešām nepieciešama organizāciju psihologa kompetence. Tādas jomas varētu būt testu izstrāde vai darbs tiesās, kur jānovērtē, vai darbinieks ir atlaists pamatoti, vai pieteikums noraidīts pamatoti, vai arī uzņēmumā nav noticis mobings vai bosings. Šīs ir lietas, ko mēs varētu definēt kā esošas organizāciju psihologa kompetencē. To īsti nevarētu darīt neviens cits. Ir bijuši gadījumi, kad tāds darbs tiek uzticēts darba drošības speciālistam. Paši pasūtītāji pēc tam ir nelaimīgi un nesaprot, ko ar to visu iesākt – līdzekļi ir iztērēti, kaut kāds rezultāts ir, bet kvalitātes nav.

Esam konstatējuši, ka organizāciju psihologi, kuri gan nav mūsu biedrības biedri, nodarbojas ar apšaubāmu praksi – precīzāk, izmanto apšaubāmas metodes un apšaubāmi interpretē rezultātus. Tāpēc ir svarīgi sakārtot ētikas kodeksu, lai mēs varam piekopt apšaubāmu praksi, nav mūsu biedrības biedrs, mēs neko daudz izdarīt nevaram, tomēr vismaz varam parādīt, ka tā rīkoties nav korekti.

Jautājumu par ētikas kodeksu sākumā bijām domājuši virzīt kopā ar citām psihologu biedrībām, lai nebūtu tā, ka mums ir savs iekšējais kodekss un piedevām vēl kodekss, kas ir kopīgs visām biedrībām. Diemžēl šis jautājums ir iestrēdzis, tādēļ šobrīd strādājam pie sava iekšējā ētikas kodeksa, par kuru visdrīzāk balsosim septembrī. Tomēr, protams, turpinām cerēt, ka visas psihologu biedrības reiz varēs vienoties par vienu, visiem pieņemamu ētikas kodeksu.

Domājam sākt veidot vasaras skolas studentiem un jauniejiem speciālistiem. Tā būtu vairākas dienas ilga programma ar dažādiem treniņiem, kurā piedalītos gan vietējie, gan ārzemju pasniedzēji. Nesen piesaistījām jaunus, aktīvus biedrus, kuri ir beiguši maģistrantūras studijas un ir gatavi iesaistīties biedrības aktīvajā darbā. Septembrī kopā ar pārējām psihologu biedrībām plānojam aktīvāk parādīties masu medijos, radio un televīzijā, un stāstīt par to, kas mēs esam un ko darām. Tāpēc attiecībā uz mūsu darbību esmu ļoti optimistisks.

Esam atsākuši rīkot konferences un šobrīd apspriežam nākamā gada konferences tēmu. Pagājušajā gadā mums bija vienu dienu ilga konference – rīta pusē vienotais jautājumu loks, bet pēcpusdienā akadēmiskā sesija un profesionālā sesija divās grupās. Uz šo konferenci bija ieradušies kolēģi no Igaunijas, Lietuvas un Zviedrijas, kā arī pārstāvji no mūsu Valsts Darba inspekcijas un pārstāvji no *TNS* ar savu pētījumu. Konferenci apmeklēja mūsu biedri un citi interesenti, kuri nāk uz mūsu semināriem. Informācija par konferenci bija arī medijos. Atsaucība gan nebija īpaši liela, taču tas bija mūsu pirmais mēģinājums pēc ilgāka pārtraukuma. Ceru, ka nākamajos gados šis pasākums būs apmeklēts plašāk.

Esam domājuši arī par to, ka būtu noderīgas kovīzijas biedru starpā. Mums ir biedri, kuri par to ir izrādījuši interesi. Taču, tā kā mūsu nav tik daudz, ir jādomā, kā to organizēt, lai pasākums būtu interesants un uzrunātu vairāk cilvēku.

Kā var iestāties Latvijas Organizāciju psihologu biedrībā?

Tā kā mēs esam profesionālu organizācija, mēs uzņemam biedrus, kuriem ir pilna izglītība un pieredze organizāciju psiholoģijā. Lai iestātos mūsu biedrībā, jāuzraksta iesniegums brīvā formā un jāpievieno klāt savs CV, kurā var redzēt, ka iegūta nepieciešamā izglītība un pieredze. Mums ir arī asociētā biedra statuss. Asociētie biedri var būt interesenti, kuri šobrīd vēl studē, vai arī speciālisti bez organizāciju psihologa izglītības, bet ar plašu pieredzi. Asociētie biedri tāpat kā īstenie biedri var piedalīties visos pasākumos, vienīgi viņi nepiedalās kopsapulcēs jautājumu lemsšanā.

Cik liela ir jūsu biedrība?

Mūsu biedrībā ir 42 īstenie biedri un vēl 16 asociētie biedri. Biedrības valde strādā ikdienā. Katru gadu ap 18. novembri mēs cenšamies rīkot biedru pasākumu. Tas sakrīt ar Eiropas organizāciju psihologu aktivitātēm. Katru gadu Eiropas organizāciju un darba psiholoģijas asociācija (*EAWOP – European Association of Work and Organizational Psychology*) rīko trīs dienu semināru par aktuālajām tēmām, kurā piedalās dažādi pasaules labākie speciālisti. Mūsu biedrība cenšas sūtīt uz šo semināru vienu savu pārstāvi. Pārstāvja izvēlei mēs rīkojam iekšēju konkursu un apmaksājam viņam semināra dalības maksu un uzturēšanos. Pēc tam pārstāvis dalās iespaidos ar pārējiem biedriem. Šogad *EAWOP* seminārs notiks novembra sākumā Amsterdamā.

Vai organizāciju psihologu biedrības ir arī Lietuvā un Igaunijā?

Lietuvā ir pat divas organizāciju psihologu biedrības. Lietuvas Psiholoģijas asociācijā ir organizāciju psiholoģijas nodaļa (tā ir vairāk akadēmiska), bet Lietuvas Praktiskās psiholoģijas asociācijā ir organizāciju psiholoģijas sekcija. Igaunijā, tāpat kā Latvijā, ir atsevišķa biedrība tieši organizāciju psihologiem. Taču, manuprāt, mēs esam visaktīvākie. Lietuvieši vēlējās pārņemt mūsu pieredzi regulāru pasākumu rīkošanā. Igaunī, cik man zināms, vairāk darbojas akadēmiskajā vidē. Viņiem ir maģistrantūra tieši organizāciju psiholoģijā. Ja pie mums tas ir tikai viens no maģistrantūras virzieniem, tad pie viņiem uz to vērsts viss maģistrantūras kurss. Tieši pašlaik viņi sāk uzņemt studentus. Savukārt Zviedrijā tikai pavisam nesen ir izveidojusies atsevišķa biedrība tieši organizāciju psihologiem.

Vai kādā Latvijas uzņēmumā ir organizāciju psihologa amats?

Profesiju klasifikatorā šāda profesija ir. Ir arī tāda profesija kā amata psihologi, kurus sagatavo viena no privātajām augstskolām. Amata psiholoģija lielos vilcienos ir organizāciju psiholoģijas apakšvirziens, kura pārstāvji vairāk strādā ar profesionālo piemērotību. Organizāciju psihologi vairāk strādā kā konsultanti vai arī tiek piesaistīti atsevišķiem projektiem. Bet tādu speciālistu, kurš strādātu kādā uzņēmumā tieši organizāciju psihologa amatā, es gan laikam nezinu. **BP**



kas nosaka jūsu darba attiecības un emocijas?

Gūt panākumus un dzirdēt makā naudaszīmju čaboņu vēlas ikviens uzņēmējs, īpaši jau naudas reformas gaidās. Jautājums tikai tāds, kādus ceļus uzņēmējs izvēlas sava mērķa sasniegšanai un uz kādiem pamatiem balsta savas attiecības ar darbiniekiem. Vai uzņēmumā tiek radīta ideāla augsne konfliktiem? Vai varbūt tomēr priekšroka tiek dota harmoniskai videi, kurā konflikts, ja arī tāds radīsies, tiks efektīvi atrisināts?

Tie, kuri, izvēloties panākumus un naudu nesoša procesa virzītājspēku, dod priekšroku bailēm, atreibībai, intrigām un alkatībai, par sava uzņēmuma komunikācijas moto, šķiet, izvēlējušies itāļu izcelsmes ASV gangstera Ala Kapones teicienu: „Ar laipnu vārdu un šaujamieroci var panākt daudz vairāk nekā ar laipnu vārdu vien.” Savukārt tie, kuri uzskata, ka saņemšanas process sākas ar došanu, tie, kuri uzskata, ka tāpēc jākoncentrējas nevis uz cipariem finanšu atskaitēs un bezierunu paklausību, bet gan uz ieguldījumu darbinieku labklājības celšanā un viņu radošā potenciāla attīstībā, un tie, kuri saprot, ka no tā visa izriet pozitīvās emocijas balstīta saskarsme ar darbiniekiem, varētu būt draugos ar Mūku, kurš pārdeva savu *Ferrari*.

Biznesā uz priekšu tiek gan tie, kuri seko Alam Kaponem, gan tie, kuri seko Mūkam, kurš pārdeva savu *Ferrari*. Vienīgi par kādu cenu un uz cik ilgu laiku?

Bailes + smaids un šaujamierocis

Būt mafijas *krusttēva* moto cienīgam nebūt nenozīmē darboties vienīgi kriminālajā un nelegālajā sfērā. Baiļu, šaujamieroča un laipna smaids kombinācija tiek sekmīgi izmantota arī legālajā biznesā, veidojot attiecības gan starp darbiniekiem un vadību, gan pašu darbinieku starpā. Ja strādājat uzņēmumā, kurā dažādu strīdīgu jautājumu risināšana parastī noslēdzas ar to, ka uzvar vadībai pieglaimīgi un tikami intriganti, uzņēmumā, kurā prasme teikt saldus vārdus tiek vērtēta augstāk par reālajiem darbiem, uzņēmumā, kurā padotie regulāri uz savas ādas dabū izjust bosa garastāvokļa maiņas, uzņēmumā, kur darba attiecībās valda *džungļu likumi*, uzņēmumā, kur padotajam aizliegts izteikt savu viedokli un uzdot „pārāk daudz loģisku jautājumu” (neskatoties uz to, ka atbildi uz šiem šefam neērtajiem jautājumiem nepacie-

tīgi gaida gan citi darbinieki, gan klienti), uzņēmumā, kurā konflikti kļuvuši par ikdienu – tad diez vai jūs varat cerēt uz tikšanos ar Mūku, kurš pārdeva savu *Ferrari*.

Un kāpēc gan lai šādā uzņēmumā kāds ilgotos pēc tikšanās ar Mūku, ja aiz nebeidzamajiem konfliktiem un frāzes „nekā personīga, tikai bizness” vadītājs var tik ērti noslēpt intrigas, savas bailes no gudrākiem darbiniekiem, savu nekompetenci vai nevēlēšanos ilgtermiņā strādāt uzņēmuma labā? Ja ir *bieza āda*, ja negatīvās emocijas netraucē dzīvot un ja gana labas dzīves garantiju (vismaz īstermiņā) nodrošina *šaujamierocis un smaidis*, kāpēc gan apgrūtināt sevi ar rūpēm par darbinieku labklājību un idejām par pozitīvu emociju caurstrāvētu attiecību veidošanu kolektīvā?

Ar vilkiem dzīvojot, kā vilkam jākauc!

No *krusttēva* aprindām nākušā anonīmā autora V. grāmatā *Mafijas menedžeris* cita starpā aprakstīts arī Ala Kapones darba attiecību vadmotīvs:

„Tie, kuri strādā man, ir uzticīgi ne jau tāpēc, ka saņem krietnu naudu, bet gan tāpēc, ka zina, kas ar viņiem notiks, ja viņi zaudēs manu uzticību.”

Lai arī legālajā biznesā bailes no *nāves skūpstā* nav tik reālas kā kriminālajās aprindās un aprobežojas ar atlaišanu no darba vai tādu apstākļu radīšanu, kad *nāves skūpstā* ēnā esošais no darba aiziet pats, gan vadītāju, gan arī padoto mērķis šādā uzņēmumā paliek viens un tas pats – par katru cenu „izlauzties uz augšu un palikt tur”. Un tas ir arī uzņēmuma vadmotīvs darba attiecībām un emocionālās gaisotnes pamats. Tā ir ideāla augsne konfliktiem un negāciju pilnai konkurencei. Anonīmais autors norāda, ka „dedzīgos un reizēm drudžainos savas privātās siles, kā arī varas un ar to saistītās autoritātes meklējumos ambiciozi cilvēki vienmēr pievēršusies veiksminieku pieredzei”.

Veiksmes pamatnoslēpumu anonīmais V. formulē šādi:

„Atrodi sistēmā vietu, no kuras tu varēsi vadīt citus. Ja tu sāk bez liela mantojuma un lielas naudas, tad tev, lai atrastu šādu vietu, ir jābūt gudrākam, godkārīgākam un enerģiskākam par saviem konkurentiem. Ja gribi gūt lielus panākumus pasaules mērogā, vajadzīga arī veiksmē un nežēlība. Ar vilkiem dzīvojot, kā vilkam jākauc! Kad esi atradis savu vietu, tev jāizkopj spējas to saglabāt un pasargāt no konkurentu uzbrukumiem, jo daudzi pēc tās kāros. Vienlaikus tev jācenšas nokampt nākamo kumosu. Lai noturētos augšā, tev jābūt ar skaidru galvu un nežēlīgam. Savā pasaulē tu iepazīsi cilvēkus, kas tev ir jāpazīst, viņi savukārt iepazīs tevi un sāks tev uzticēties, izmantojot tevi, tāpat kā tu izmantosi viņus. Jēdzieni ir vienkārši. Tu izdari pakalpojumus un veic noteiktus pienākumus; tu zini, ko vajag un ko nevajag darīt un zini, kādu daļu no tā saņemsi. Kā balvu par uzticību un pakalpojumiem tu gūsi atbalstu no labdariem, kuri apveltīti ar lielāku autoritāti. Tā tu augsi. Aizvien uz augšu!”

Ja vidē, kur visi cenšas pārkost cits citam rīkli, gadās konflikti, tiek manipulēts ar pazemību, alkatību, atriebību, niknumu un bailēm.

V. norāda, ka savas karjeras sākumposmā cilvēks sabiedrībai ir vienaldzīgs un lielajā mehānismā ir viegli aizstājams.

„Turi muti ciet, acis vaļā un klausī, ko liek! Kā jebkurā biznesā zemākajiem ir jāpakļaujas, jo viņiem jābūt apveltītiem ar palaištuves morāli un deju skolotāja manierēm. Taču, laikam ejot un tev virzoties uz augšu, uz tevi šīs kategoriskās prasības pamazām

vairs neattieksies, jo tu būsi kļuvis par puisi, kurš pats izliek savu pēcpusi pabučošanai. Tas ir gan tavš, gan mūsu mērķis, ko jācenšas sasniegt visādiem paņēmieniem.”

Darba attiecībās un arī konflikta situācijās tiek ieteikts vadīties pēc šādiem principiem:

„Lai paliktu dzīvs, esi pacietīgs, raugies apkārt un iespējami mazāk runā. Tev jākorrigē un jānomāc jebkuras baumas, tenkas un ļaunprātīgi izdomājumi par sevi. Jebkurā situācijā tu meklē labāko iespēju sev. Ja šajā nolūkā tev ir jāsaģrābj kāds pie rīkles, tu to arī dari – izrēķinies ar ienaidnieku tā, kā viņš bija plānojis izrēķinies ar tevi. Ja nespēj uzvarēt godīgi, uzvari ar netīriem paņēmieniem. Vai arī piespied citus karot savā labā. Vienlaikus esi draugos ar jebkuru no uzņēmuma, bet ne ar vienu nesatuvini. Atceries – jo vairāk sabiedroto, jo vairāk informācijas.

Ar savu tērpu sevišķi neizcelies uz kolēģu fona, atturies no šokējošiem izlēcieniem un nestāsti par sevi neko lieku. Saplūsti ar vidi! Neielaidies intrigās, ja neesi atbildējis uz jautājumu, ko no tā iegūšu es un viņi! Netici nevienam, esi piesardzīgs, klausies ko runā, esi rāmāks par ūdeni un zemāks par zāli un izpalīdzi citiem, jo tas vienmēr var noderēt!”

Savukārt attiecībās ar vadību *Mafijas menedžera* autors iesaka būt pacietīgiem un izturīgiem:

„Tev var nākties saskarties ar to, cik despotiski, tuvredzīgi, melīgi, sīkumaini, nicināmi, bezcerīgi truli un neglābjami dumji ir lielākā daļa vadošo menedžeru tavā kompānijā. Bet kas gan biznesam kopīgs ar taisnīgumu? Jo vecāka kompānija, jo vairāk tajā netaisnības – jo augstāk bābuins uzrāpies, jo labāk saskatāms viņa plikais dibens. Tāpēc ciet, turies, lai izdzīvotu, stiprini savas pozīcijas un neizlec. Veco imperatoru krišana parasti nav aiz kalniem, un impērijas bruksšanas laikos tev radīsies tūkstošiem iespēju. Neaizmirsti, ka mednieka labākais ierocis ir viņa pacietība.”

Ja, strādājot kādā uzņēmumā, jums ir sajūta, ka gaisā virmo tik daudz konfliktu un negatīvu emociju, ka *cirvi var pakārt*, tad neesiet pārsteigts, ka jums uzsmaidīs kāds ar *šaujamieroci kabatā*. Strādāt šādā uzņēmumā vai kļūt par tā sadarbības partneri gan ir jūsu pašu ziņā. Tikai atcerieties, ka vienīgais cilvēks, kuram jebkuros apstākļos varēsiet uzticēties, būsiet tikai jūs pats.

Kolēģi kā ienaidnieki

Ja uzņēmumā cieņā ir mafijas likumi, tad darbavietā pilnībā valda princips – „ja tev ir kolēģi, tad ienaidnieki nav vajadzīgi”. Tieši tāds ir arī Margaritas Šēnbergeres grāmatas nosaukums, kura apakšvirsraksts ir *Izdziņošanas treniņš birojā*.

No grāmatā *Ja tev ir kolēģi, ienaidnieki nav vajadzīgi* aprakstītajiem 20 sieviešu un tikpat daudz vīriešu kolēģu tipiem ikvienam, kurš strādā mafijas menedžera vadībā, konflikta situācijās būtu īpaši jāuzmanās no censonas, intrigantes, sū-



dzmanes, zinātājas, ideju zagles, glaimotājas, karjerista, lišķa, Rembo un mikstčaula.

Censone. Viņai ir pedantiski akurāta darbavieta, saasinātas novērošanas spējas attiecībā uz kolēģu paradumiem un spēja no sīkām informācijas drumsliem radīt kopainu. *Censone* lieki nerunā, ja neviens nejautā, taču lieliski prot radīt situācijas, kad viņai tiek uzdoti jautājumi. Ar kolēģiem ir draudzīgi atturīga. Nepieciešamās zināšanas iegūst ārpus uzņēmuma par savu naudu, lai ar tām būtu bruņota nepieciešamības gadījumā. Gudra taktiķe. *Censonei* nedrīkst atstāt nekādas plāpas un tenkas, citādi var atgadīties, ka jūs nevilus kļūsi par pakāpienu viņas karjeras kāpnēs. Nesniedziet nekādu maldinošu informāciju - *Censone* to ātri pamaniš, un no šī brīža jūs būsi ierakstīti viņas *melnajā sarakstā*. Un, ja viņa patiešām taisīs karjeru, tad jums vairs smieklī nenāks! Īpaši no *Censones* jāuzmanās tad, ja paaugstinājums amatā izrādīsies vajadzīgs nevis tāpēc, lai augtu profesionāli, bet gan tāpēc, lai celtu zemo pašapziņu un varaskāri.

Intrigante. Precīza un šefam uzticama darbholiķe. Taču no viņas jāuzmanās visiem un jāturas pēc iespējas tālāk, vienlaikus paturot šo *čūsku* savā redzeslokā. *Intrigantes* iecienītākie upuri ir jaunieši, kuri tikko ienākuši kolektīvā un nezina, uz ko *Intrigante* ir spējīga. Iegūto informāciju *Intrigante* nekavējas likt lietā. Turklāt viņa spēj vērtēt intrigas gan savā labā, gan tikai *sporta pēc*. *Intrigante* ir liekulīga un atjautīga, nekautrēsies kādam sniegt nepatiesu informāciju vai viņu apmelot.

Sūdzmane. Meklē vainu kolēģos, bet vainas noskaidrošanu uztic šefam. Viņai nekas nepaliek nepamanīts. Uzska, ka sūdzas, labāko nodomu vadīta. Ja no *Sūdzmanes* vēlas tikt vaļā kā no uzmācīgas mušas, viņa var pasūdzēties personāla daļai par netaisnīgu izturēšanos, un tad *vainīgo* gaida skaidrošanās.

Zinātāja. Viņu nevajadzētu uzskatīt par *tenku vāceli* vai *Sūdzmani* – visu informāciju viņa vāc tikai tāpēc, lai to pasniegtu šefam, ja vajadzēs. Taču jāreķinās, ka no *Zinātājas* informāciju var izdoties izvilināt *Intrigantei*.

Ideju zagle. Intelīgenta, sabiedriska, atklāta, apveltīta ar labām uztveres spējām, kompānijas dvēsele, taču dažkārt pat neapzinās, ka zog idejas. Ideju autoriem jāseko līdzī, cik daudz par saviem atklājumiem viņi stāsta *Ideju zaglei*. Pretējā gadījumā, ja vien paši ideju autori negribēs atzīt, ka tikuši apkrāpti, viņiem atliks tikai mierināt sevi ar domu, ka *Ideju zaglei* pilnīgi nejauši ienākusi prātā tieši tāda pati ideja, un viņa tikai pasteigušies to ātrāk paziņot vadībai.

Glaimotāja. Pārlicināta, ka tikai citu cilvēku simpātijas var palīdzēt viņai tikt augstāk pa karjeras kāpnēm. Maīga, emocionāli pūkaina un enerģiska būtne, spēj pielāgoties jebkurai situācijai. Lieliska psiholoģe, komunikabla, ideju pārpilna, taču allaž labais garastāvoklis ir maska, ar ko darbā piesegt nogurumu un no nemītīgās glaimošanas pabalējušo smaidu.

Karjerists. Viņam ir labi izstrādāts plāns virzībai augšup pa karjeras kāpnēm. Ātri uzzina par visu uzņēmumā notiekošo. Nonākot varas aprindās, var palikt *auksts* pret bijušajiem kolēģiem. Biežāk redzams varas tuvumā.

Mikstčaulis. Maina viedokli tikpat vienkārši kā hamleons krāsu. Lai arī *Mikstčaulis* ir tipisks *nastu nesējs*, nevajadzētu lolot ilūzijas, jo viņš nav bezgribas cilvēks, kurš nespēj sevi aizstāvēt,

ja pret viņu izturas pārāk slikti. Koijotus un šakālus uzskata par glēviem tikai tāpēc, ka viņi iet, it kā pieplakuši zemei, ar kājstarpē iespiestu asti. Tomēr viņiem ir ļoti bīstami zobi un tāda sociālā izturēšanās, kas nodrošina izdzīvošanu. Koijotu šķietamā glēvulība ir tikai gudra izdzīvošanas stratēģija. Ja *Mikstčauli* sagrābj niknums, viņš smaidīdams pāries uzbrukumā – klusi, mierīgi, bet ļoti efektīvi. *Mikstčaula* visspēcīgākā aizsardzība pret pārāk sliktu izturēšanos ir fakts, ka viņš nav viens – ikvienā uzņēmumā ir daudz nespēcīgo un nenozīmīgo, kuri var kļūt par *atriebības enģeļu karaspēku*. Mazākais, ko viņi var izdarīt, ir vārdos nedefinējama sliktā darba gaisotne, kurai var būt apmēram tādas pat sekas kā automašīnas benzīna tvertnē iebērtam cukuram. Nekad nevajag par zemu novērtēt *Mikstčaulu* solidaritāti. Un nevajag uz *Mikstčauli* izgāzt savas dusmas vai sliktu garastāvokli.

Rembo. Apveltīts ar dzelzainu gribu pēc varas. Bara vadonis tiem, kuri kāpj augšup pa karjeras kāpnēm. Viņa brutalitātes dēļ var ciest smalkākas dabas cilvēki. *Rembo* ir lepns par savu vadmotīvu: „Manu ceļu bruģē liķi! Es vienmēr esmu augšā! Tas, ko es saku, ir obligāta patiesība pilnīgi visiem, pat tad, ja tie ir vistrākie meli!”. Tas citos iedvesē bailes, tāpēc ar *Rembo* neviens negrib sanīsties. Pietiekami gudrs, lai bez sirdsapziņas pārmetumiem aplūsinātu savus kritiķus. *Rembo* prot likt citiem strādāt savā vietā. Lai jūsu ideja netiktu nobloķēta, tad svarīgi, lai *Rembo* būtu jūsu pusē.

Lišķis. Neists no matu galiem līdz papēžiem. Gatavs piekrist visam, ko saka katrs augstākstāvošais. Priekšnieki, kuri necieš ierunas un diskusijas, ļauj *Lišķim* pakāpties pa karjeras kāpnēm, lai blakus vienmēr būtu kāds, kas „pavēdina vādekli, kvēpina mirres un saka saldus vārdus”. *Lišķis* prot ne tikai bučot priekšniekam kājas, bet arī izcelt savus nopelnus un, izmantojot priekšnieka dzirdīgās ausis, ar izsmalcinātām intrigām atriebties tiem, kuriem viņš ir nepatīkams.

Kolēģi – kā konkurenti, padotie – kā līdzeklis

No Ārvalža Alvilka Spulles grāmatā *Praktiskais personālmēdžments* aprakstītajiem vadītāju tipiem *mafijas mēdžments* un konfliktu gaisotne visvairāk būtu piemērots *Cīnītājiem ar džungļiem* un zināmā mērā arī *Spēlmaņiem*.

Pēc *Praktiskā personālmēdžmenta* autora sniegtā apraksta, *Cīnītāji ar džungļiem* kaislīgi tiecas pēc varas. Viņi uztver sevi un apkārtējos kā džungļu iemītniekus, kuri cenšas viens otru aprīt, un ir virzīti uz savas drošības un labklājības nodrošināšanu. *Cīnītāji ar džungļiem* darba kolēģus uztver kā konkurentus vai ienaidniekus, bet padotos – kā līdzekli nežēlīgajā cīņā par varu. Savukārt *Spēlmaņi* mīl riskēt, lai arī darbojas ar aprēķinu. Pretstatā *Cīnītājiem ar džungļiem* viņi tiecas izveidot nevis savas impērijas, bet gan gūt gandarījumu no uzvarām un panākumiem. Galvenās rūpes – iegūt uzvarētāju un veiksminieku reputāciju un popularitāti.

Turpretim tāds vadītāju tips kā *Komunikācijas cilvēki mafijas mēdžmentam* īsti nebūtu piemēroti. Tas tāpēc, ka viņi identificē sevi ar organizāciju, kurai pieder. Viņi ir psiholoģiski vāji un cenšas pakļauties, lai nodrošinātu sevi karjeras ziņā vai vismaz materiāli. Ja *Komunikācijas cilvēki* ir enerģiski, tad viņi cenšas kļūt par faktiskajiem līderiem, ja radoši – tad veido sadarbības un draudzīguma atmosfēru. Taču diemžēl viņi bieži vien neiztur konkurenci.



Savukārt tāds vadītāju tips kā **Meistari** vairāk iederas uzņēmumā, kas īsteno Mūku, kurš pārdeva savu *Ferrari*, idejas. Viņi darbojas ciešā saistībā ar darba ētiku un cieņu pret cilvēkiem. *Meistari* vērtē apkārtējos pēc radošās attieksmes pret dzīvi. Diemžēl bieži vien *Meistari* ir ļoti aizņemti ar radošiem meklējumiem un nespēj vadīt sarežģītas sistēmas.

Ar smaidu un emocionālo saikni vien

Pretstatā konfliktu cauraustajam *mafijas menedžmentam* Robins S. Šarma grāmatā *Uzņēmuma vadīšanas gudrība kopā ar Mūku, kurš pārdeva savu Ferrari* piedāvā pavisam citu arsenālu, ar ko veidot attiecības un emocijas darba kolektīvā. *Krusttēva* terminoloģijā runājot, tikai smaidu vien.

Robins S. Šarma uzskata, ka konflikti uzņēmumā, gluži tāpat kā piegruzotas telpas, vienaldzīga attieksme pret darbu, uzticības kriptas, zema produktivitāte un vēl vājāka kreativitāte – tas viss beigu beigās novedīs pie uzņēmuma sabrukuma. Un par iemeslu tam ir pozitīvas, uz cilvēkiem orientētas emocionālas atmosfēras un saiknes trūkums – „trakajā skrējienā pēc panākumiem ir redzami tikai cipari peļņas ailē, un peļņas gūšana ir kļuvusi svarīgāka nekā cilvēki”.

Lai, biznesam paplašinoties, strauji nekristos uzņēmuma morālais stāvoklis un konflikti nekļūtu par ikdienu, Mūks, kurš pārdeva savu *Ferrari*, uzņēmējiem piedāvā astoņus vizijas motivētu vadītāju rituālus, kas cita starpā palīdz veidot pozitīvu emocionālu saikni starp vadību, darbiniekiem un klientiem.

1. Sasaisti algas čeku ar mērķi. Izveido skaidrus savas kompānijas nākotnes priekšstatus un tad sasaisti tos ar savu darbinieku pašreizējām aktivitātēm.

Tu neatrodies šeit tikai tāpēc, lai nopelnītu sev iztiku. Tu esi šeit, lai dotu pasaulei iespēju dzīvot bagātīgāk, ar plašāku redzējumu, cēlāku cerību un sasniegumu motivāciju. Tu esi šeit, lai bagātinātu pasauli, un tu noplicināsi sevi, ja aizmirsi šo uzdevumu! Vadīšana nenožīmē amatu, bet gan rīcību. Vizijas motivēta vadītāja augstākais uzdevums ir godāt un cienīt savu padoto dzīves, ļaujot tiem parādīt savā darbā savu spēju pilnību. Vizijas motivēts vadītājs ir atbildīgs par to, lai palīdzētu saviem darbiniekiem attīstīties un sasniegt plaukumu.

Vadīšana nozīmē palīdzēt cilvēkiem pilnībā atrast viņu talantus, kamēr vien viņi seko vizijai, kuru tu esi palīdzējis viņiem saskatīt kā vērtīgu un nozīmīgu. Piemēram, nevis būt par atzītu pakalpojumu sniedzēju un piecu gadu laikā izaugt par piecu miljardu vērtu kompāniju, bet realizēt emocionālu mērķi – glābt dzīvības, apgādājot slimnīcas ar jaunākajām tehnoloģijām. Saņemšanas process sākas ar došanu, tāpēc jākoncentrējas uz ieguldījumu.

2. Pārzini ar prātu, bet vadi ar sirdi. Vadi, emocionāli bagātinot attiecības ar darbiniekiem. Uzklusot darbiniekus, turot viņiem dotos solījumus, tu paaugstini vadības un arī uzņēmuma vērtību. Vadīšanas panākumu atslēga: izturies pret cilvēkiem tā, it kā viņi būtu tādi, kādiem tiem vajadzētu būt. Un palidzi viņiem kļūt par to, par ko viņi spēj kļūt.

3. Apbalvo ierastā veidā, bet uzslavē nemitīgi. *Medi* (uzslavē) labu uzvedību. Tas gan nenožīmē, ka nevajag labot sliktu uzvedību, taču darba attiecībās darbinieka neveiksme jāuztver nevis kā iemesls kārtējam konfliktam un sodam, bet gan kā mācību stunda, kas aizved pie gudrības un labklājības.

4. Paļaujies pārmaiņām. Tās ir galvenais dominējošais spēks biznesa pasaulē. Elastīgi reaģē uz neparedzētiem izaicinājumiem, jo, katru dienu darot vienu un to pašu, tu nenonāksi pie jauniem rezultātiem. Lai izmainītu rezultātus, kādus tu saņem, ir jāmaina tas, ko tu dari.

5. Koncentrējies uz vērtīgo. Cilvēks, kurš cenšas darīt visu, tā arī neko nesasniedz. Tāpēc, lai padarītu savus darbus, galvenais ir zināt, ko vajag atstāt nedarītu.

6. Vadītāj, proti vadīt pats sevi! Panākumu atslēga ir tevī pašā. Mēs saredzam pasauli nevis tādu, kāda tā ir, bet gan tādu, kādi esam mēs paši. Tiecies pēc meistartības, nesamierinies ar viduvējību!

7. Skaties kā visi, bet domā kā viens. Apbalvo oriģinālu domāšanu. Baro savu iztēli un izvingrini prātu. Uzdriekties sapņot lielākus sapņus un iztēloties krāšņāku nākotni.

8. Sasaisti vadīšanu ar mantojumu. Jo vairāk tu dod, jo vairāk tu saņem. Patiesi dižena vadīšanas māksla rodas tad, ja tu uzsāc kaut ko tādu, kas nebeidzas ar tevi.

Uz vadītāja un darbinieku emocionālās saiknes nepieciešamību vienotā mērķa īstenošanā, kā arī uz vadītāja atbildību par šādas saiknes izveidi norāda arī Ričards Templers grāmatā *Menedžmenta likumi*.

„Tu esi atbildīgs par darbinieku kolektīvu, kuru droši vien pats nemaz neesi izvēlējis, kurš tev, iespējams, nemaz nepatīk, varbūt tev ar darbiniekiem nav nekā kopīga, un varbūt arī tu viņiem nemaz tik ļoti nepatīc,” uzsver Ričards Templers. „Komanda neveido vienotu veselumu, ja tās katram loceklim ir savs individuālais mērķis. Pārliecinī savus darbiniekus par paveiktā nozīmīgumu, kā arī iedrošini un uzslavē savu komandu! Radi kolektīvā tādu atmosfēru, kad ikviens uzmundrina pārējos!”. Konfliktiem labvēlīga vide gan netiek uzskatīta par pamatu sekmīgai biznesa mērķu sasniegšanai.

Kāds ceļš, tāds rezultāts

Cilvēku (kā darbinieku, tā vadītāju) tipi ir dažādi. Daudzveidīgi ir arī konflikti un ar tiem saistītās emocijas. Rezultātu (īpaši ilgtermiņā) nosaka ne tik daudz cilvēku tipu, emociju un konfliktu daudzveidība, cik uzņēmuma vadības izraudzītie ceļi uz mērķi un saskarsmes principi. Ja saskarsmes principu pamatā uzņēmumā ir konfliktam labvēlīga augsne, tad gan vadītājam, gan padotajiem jāreķinās ar attiecīgām sekām.

Iespējams, ka biznesā ir situācijas, kad ar laipnu vārdu un šaujamieroci var panākt daudz vairāk nekā ar laipnu vārdu un pozitīvām emocijām vien. Taču tikai līdz brīdim, kamēr kāds cits ar šaujamieroci nav laipni uzsmaidījis tev pašam. Vienīgi tad varētu būt par vēlu par konflikta risinātāju saukt palīgā Mūku, kurš pārdeva savu *Ferrari*... **BP**





cilvēks, kurš pacēla spārnos *Red Bull* Dītrihs Matešics

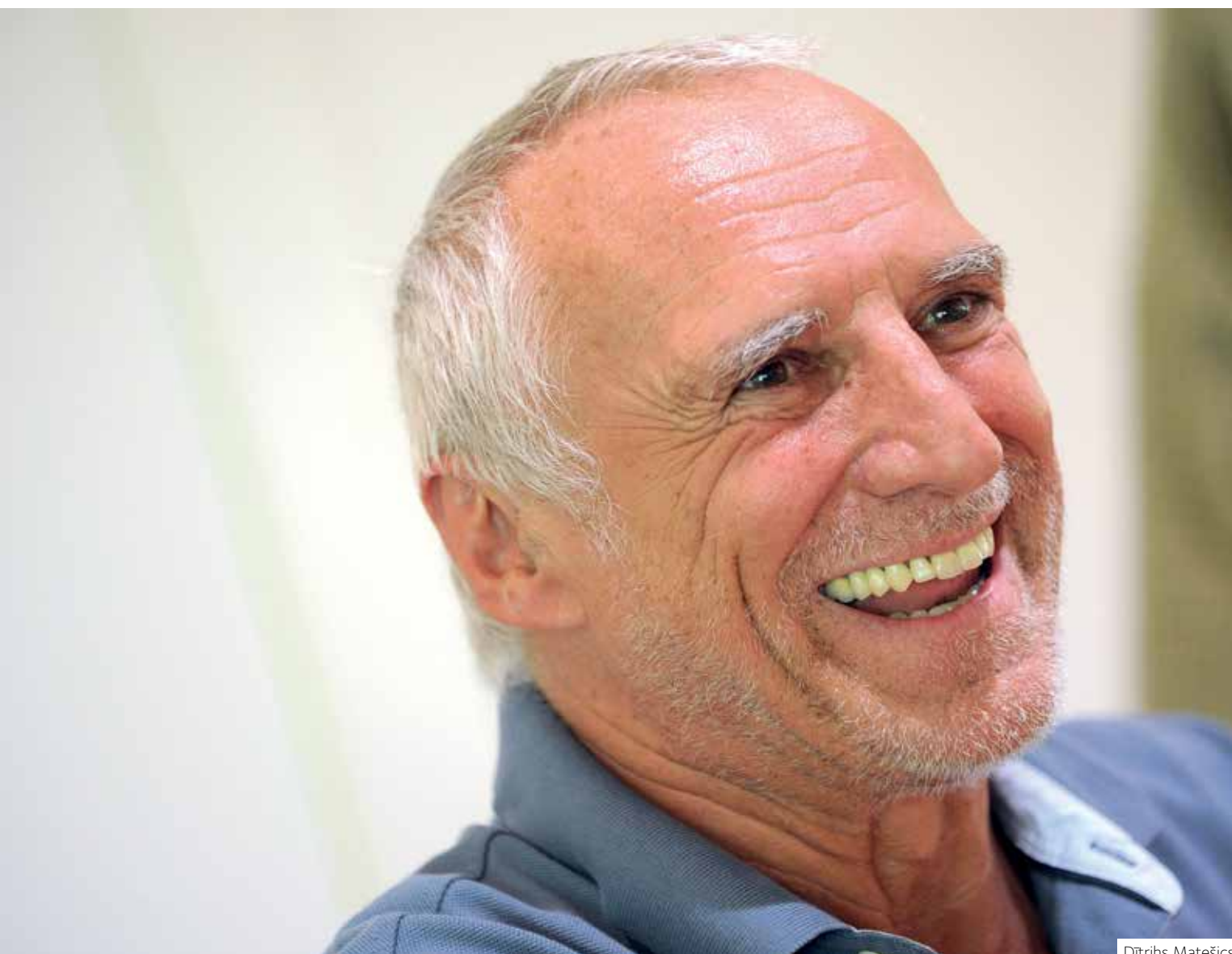
Viņam vajadzēja desmit gadus, lai pabeigtu augstskolu. Vēl desmit gadus – lai saprastu, ka nav jēgas līdz sirmiemiem matiem blandīties apkārt pa pasauli kā lielas firmas mārketinga direktoram. Pēc tam, kad viņš kādā Taizemes viesnīcas bārā atrada savu Lielo Ideju, viņam nevajadzēja ne desmit gadus, lai kļūtu par bagātāko cilvēku Austrijā...

Pirmsākumi. Dibinātājs

Dītrihs Matešics (*Dietrich Mateschitz*) dzimis 1944. gada 20. maijā Sanktmareinā, nelielā Austrijas pilsētiņā pamatskolas skolotāju ģimenē. Viņa vecāki esot pašķīrušies vēl tad, kad viņš bijis pavisam mazs, un mazais Dītrihs uzaudzis skolas vidē, skolotāju ielenkts. Tomēr nosaukt Dītrihu par labu skolnieku bijis grūti gan skolas laikā, gan arī vēlāk. Kad 18 gadu vecumā viņš iestājas Vīnes *Hochschule für Welthandel* (tagad Vīnes Ekonomikas un biznesa administrācijas universitāte), viņam vajadzīgi veseli desmit gadi, lai mācību procesu kaut kā veiksmīgi nomocītu līdz galam – ballītes, azartspēles, uzdziņošana un meitenes glīto, šarmanto puisī interesē daudz vairāk.

Nu 28 gadu vecumā grāds mārketingā ir kabatā, un laikam jau pie viena uzradusies vēlme nākt pie prāta un kļūt par labu speciālistu savā amatā. Matešics uzsāk strādāt koncernā *Unilever* un virzīt Eiropas valstu tirgū uzņēmuma ražotos veļas pulverus un mazgājamās līdzekļus. Drīz vien viņā atklājas īsts tirgotāja talants. Bet jautrs, ambīciju pilns dullu ideju ģenerators, kādu viņu atceras bijušie kolēģi, Matešics bijis vienmēr.

1979. gadā Matešics pāriet uz vācu zobu pastas ražotājfirmu *Blendax* un kļūst par tās starptautiskā mārketinga direktoru. Līdz šim viņš ar lidmašīnām un čemodāniem blandījies darba darīšanās pārsvarā pa Eiropu, taču tagad – pa visu plašo pasauli. Kādu laiku, protams, tādu darbu darīt var. Taču laiks iet, Matešics vairs



Dārihs Matešics

nav nekāds puika, viņam tūlīt būs četrdesmit, un arvien biežāk galvā sāk zagties apmēram tādas domas – cik ilgi vēl vazāties līdz sirmiemi matiem ar mūžīgajiem koferiem pa nebeidzamām lidostām, reklamējot zobu pastu visās pasaules malās?

1980. gadu sākumā Matešicam iekrīt acīs raksts par kādu japāņu uzņēmēju, kurš ražo tonizējošus dzērienus un kļuvis par vienu no lielākajiem nodokļu maksātājiem savā valstī. Bet pēc tam, kad Matešics, apdullis no kārtējā pārlidojuma un laika joslas maiņas, ierodas Taizemē, viņam rodas ideja...

Pirmsākumi. Produkts

Čaleo Jovidhja (*Chaleo Yoovidhya*) dzimis 1923. gadā nabadzīgā taizemiešu ģimenē. Bērnībā viņš strādā kopā ar saviem vecākiem, palīdzot viņiem audzēt pīles un tirgoties ar augļiem vietējā pilsētā. Kļuvis pieaudzis, Jovidhja pārceļas uz Bangkoku, kur sāk strādāt aptiekā un tirgot antibiotikas. 1960. gadu sākumā Jovidhja jau ir uzkrājis pietiekami daudz pieredzes, lai atvērtu savu farmaceitisko firmu *TC Pharmaceuticals*. Drīz viņam iešaujas

prātā doma radīt negāzētu enerģētisku dzērienu, kas satur koferīnu, glikozi, B grupas vitamīnus, aminoskābi taurīnu un citas sastāvdaļas. Jaunais dzēriens Taizemes tirgū tiek palaists 1976. gadā un nosaukts par *Krating Daeng* – „sarkano bulli”.

Pretēji tam, kas notiks vēlāk, *Krating Daeng* tiek apzināti pozicionēts tirgū kā nedārgs, efektīvs dzēriens vienkāršo darbu strādniekiem, tišām vairoties no bagātiem klientiem. „Sarkanais bullis” ātri vien gūst popularitāti vietējo strādnieku, kravas mašīnu šoferu un taksistu aprindās kā pašā Taizemē, tā arī citās Dienvidaustrumāzijas valstīs.

1982. gadā no pārlidojumiem pārgurušais Matešics ierodas Taizemē biznesa darīšanās un viesnīcas bārā personīgi konstatē, ka vietējais „šoferu dzēriens” tik tiešām labi palīdz tikt galā ar nogurumu. Un tad Matešicam rodas Lielā Ideja. Viņš uzmeklē Jovidhju un saka viņam tā – dibinām firmu, kas tirgos tavu dzērienu Eiropā! Pusmiljons dolāru no manas puses, pusmiljons no tavas. Attiecīgi 49 % akciju man, 49 % tev, bet atlikušie divi procenti – tavam dēlam Čalermo. Līkop? Līkop!

Pirmsākumi. Firma

Tā 1984. gadā Matešics met pie malas *Blendax* mārketinga direktora pienākumus un nodibina Austrijā *Red Bull GmbH*, ieguldot uzņēmumā praktiski visus savus ietaupījumus. Nākamos trīs gadus viņš nodarbojas ar to, lai pieslīpētu dzēriena recepti eiropiešu gaumei - piemēram, padara dzērienu gāzētu un ne tik saldu kā iepriekš. Vienlaikus vajadzīgi arī Eiropas valstu veselības ministriju atzinumi, jo dažas *Red Bull* sastāvdaļas Eiropā līdz šim bijušas pārāk eksotiskas. Enerģijas dzērienam Eiropā vispār nav tirgus kā tāda? Nekas – *Red Bull* to radīs!

Kopā ar savu draugu, kuram pieder reklāmas aģentūra Frankfurtē, Matešics izperina jaunu, uzkrītošu dzēriena iepakojumu un vēlāk leģendāro reklāmas saukli „*Red Bull* ceļ spārnos!” Arī tirgus cena tiek tīšām uzskrūvēta – uzkrītošā, baterijai līdzīgā zili sudrabainā bundžīnā ar diviem sarkaniem bulļiem ir pats dārgākais bezalkoholiskais dzēriens tirgū.

Pirms *Red Bull* laišanas tautās Matešics noalgo tirgus pētījumu firmu, kas pētīs klientu attieksmi. Firmas speciālisti reģo, ka produkts būs īsta katastrofa – potenciālie klienti izturas noraidoši gan pret dzēriena nosaukumu un logo, gan arī pret tā garšu. Taču Matešics ir tā aizrāvēs ar savu Lielo Ideju, ka uzšķauda pētījuma rezultātiem un laiž *Red Bull* Austrijas tirgū.

Sākums ir pagrūts. Pirmajos divos gados tiek ciesti zaudējumi, un „plusos” uzņēmums izsitas tikai 1990. gadā. 1992. gadā *Red Bull* parādās „tuvējās ārzemēs” – Ungārijā un Slovēnijā. 1994. gadā Vācijā dzēriens kļūst tik populārs, ka uzņēmums nespēj apmierināt pieprasījumu, un zili sudrabainās bundžīņas uz kādu laiku pat pazūd no veikalu plauktiem. 1997. gadā *Red Bull* ielaužas ASV tirgū. 1999. gada beigās *Red Bull* jau tiek tirgots vairāk nekā 50 valstīs, un tiek lēsts, ka šai gadā pārdoti vairāk nekā 600 miljoni bundžīņu. Ar to pietiek, lai *Red Bull GmbH* kļūtu par vērtīgāko Austrijas uzņēmumu, bet pats Matešics – par bagātāko Austrijas pilsoni.

Viena no *Red Bull* panākumu atslēgām ir tā, ka šis dzēriens kļūst populārs ne tikai nogurušu strādnieku un biroja darbinieku vidū. Tas ir ļoti pieprasīts arī naktsklubos un diskotēkās, kur kļūst par populāru kokteiļu sastāvdaļu, tai skaitā sajaukumā ar alkoholu. (Alkohola lietošana, it sevišķi sajaukumā ar enerģijas dzērienu, ir kaitīga veselībai!)

Mārketingu

Matešics un viņa komanda izvairās no tradicionālajiem mārketinga veidiem, jo uzskata, ka jaunās tūkstošgades mērķauditorija pret tiem izturas visai ciniski. Viens no izņēmumiem ir zīmētās vienkārša izskata TV reklāmas, kurām raksturīga krietna deva pašironijas. Taču galvenais uzsvārs tiek likts uz „mutvārdu mārketingu” un tiešu preču izplatīšanu potenciālo klientu vidū. Jauni cilvēki automašīnās ar lieliem *Red Bull* bundžu maketiem braukā apkārt pa studentu pilsētiņām, bāriem, diskotēkām, sporta zālēm un biroju ēkām, piedāvādami bezmaksas dzēriena paraugus. Mutvārdu informācija no paraugu saņēmējiem, skaidra lieta, izplatās tālāk. Un kurš gan reklāmas veids būs labāks





par laba drauga vai paziņas ieteikumu... Palīdz arī baumas – ja par produktu baumo, tad tas izraisa interesi to nomēģināt. Palīdz arī tas, ka *Red Bull* maksā trīsreiz dārgāk nekā *Coca-Cola* – acīmredzot pircēju uztverē augstāka cena tomēr saistās ar labāku kvalitāti. Šāda taktika lieliski darbojusies gan Lielbritānijā, gan vēlāk arī ASV.

Ne visur *Red Bull* tika uzņemts „uz urrā”. Piemēram, Francijas un Dānijas varas iestādes ilgi stīvējās, līdz atļāva dzēriena tirdzniecību. Citur *Red Bull* jāva tirgot tikai aptiekās. Islandē un Urugvajā tas ir aizliegts joprojām. Toties Austrālijā un Jaunzēlandē potenciālajiem klientiem savulaik pieticis tikai uzzināt, ka *Red Bull* tirdzniecību varas iestādes ir aizliegušas, kā pieprasījums pēc dzēriena skrējis stāvus debesīs. Mūžvecā patiesība – aizliegts auglis salds.

Red Bull un ekstrēmie sporta veidi

Pamazām *Red Bull* sāk arvien vairāk sasaistīt savu tēlu ar piedzīvojumiem, motoru sportu, ekstrēmajiem sporta veidiem un

publiski izpildītiem kaskadieru trikiem. Jau pašos darbības pirmākumos, 1988. gadā, *Red Bull* sāk atbalstīt *Dolomitenmann*, ekstremālas komandu sacikstes, kas notiek Austrijā un ietver sevī kalnu skriešanu, kalnu velosipēdu sacensības, lidošanu ar paraplānu un nobraucienus pa upi ar kajakiem. 1989. gadā austriešu F-1 pilots Gerhards Bergers kļūst par pirmo *Red Bull* sponsorēto motoru sporta pārstāvi. 1995. gadā *Red Bull* iesaistās F-1 norisē pa īstam, iegādājoties lielāko daļu no toreizējās *Sauber* komandas.

Atbalstīto pasākumu, sporta veidu un triku saraksts aug arvien garāks, un bezmaz vai jāsaka – kur tik kas ekstremāls, tur *Red Bull* ir klāt kā nagla. *BMX*, kalnu riteņbraukšana, snovbords, sērfošana, motokross, rallijs, veikbords, slidošana, breikdejas, pat mākslas šovu un datorspēļu čempionātu atbalsts... Arī latviešu uzņēmums *SIA LGK* te pielicis savu artavu, speciāli *Red Bull* sponsorētajām sacikstēm lēkšanā ar motociklu pašujot pasaulē lielāko piepūšamo matraci. Sevišķi cītīgi *Red Bull* atzīmējas motoru sportā, un uzņēmumam pieder arī vairākas futbola komandas.



Pēdējos gados pamanāmākā *Red Bull* aktivitāte noteikti ir F-1, jo uzņēmumam pieder veselas divas F-1 komandas. *Scuderia Toro Rosso* (itālieši – sarkanā bulļa komanda) gan pamanāma mazāk, toties *Red Bull Racing* pilots Sebastians Fetels pašlaik izcīnījis trīs F-1 čempiona titulus pēc kārtas, un ļoti iespējams, ka šogad izcīnīs vēl arī ceturto. 2012. gada rudenī projekta *Red Bull Stratos* ietvaros austriešu izpletņlēcējs Felikss Baumgartners 39 km augstumā izlēca no gaisa balona un kļuva par pirmo cilvēku, kas brīva kritiena ātrumā pārvarējis skaņas barjeru. Kopumā ņemot, *Red Bull* iegulda mārketingā ļoti lielu naudu – 30-40 procentus no peļņas. Taču tas atmaksājoties.

Nākotnes plāni

Nodibināt pilnīgi jaunu produkta kategoriju un noturēt tajā tirgus līdera pozīcijas vairāk nekā 25 gadus – tas viss, protams, ir iespaidīgi. Tomēr daudzi spriež, vai tik Matešicam un *Red Bull* izdosies arī turpmāk noturēt savu panākumu latīņu tik augstā līmenī. Galu galā enerģijas dzērienu bizness pa šiem gadiem ir krietni audzis, un tajā pēc sākotnējā pārsteiguma iesaistījušies gan tādi milži kā *Coca-Cola* un *PepsiCo*, gan arī jauni, aszobaini konkurenti. Bez tam pirmie *Red Bull* klienti jau kļuvuši par cilvēkiem gados, taču mērķēt uz šo auditoriju būs pagrūti, jo jauneklīgajam un ekstrēmistiskajam dzēriena imidžam tas ne pārāk atbilst.

Nevar gan teikt, ka Matešics par to nebūtu domājis. Galu galā parunu, ka nedrīkst likt visas olas vienā grozā, vēl neviens nav atcēlis. *Red Bull* mēģinājusi laist tirgū virkni jaunu produktu – piemēram, *Red Bull Sugar Free*, *Red Bull Cola* vai „veselības dzērienu” *Carpe Diem*. Joprojām tiek ražots un tirgots arī oriģinālās receptes *Krating Daeng*. Taču neviens no tiem ne tuvu nav spējis

atkārtot *Red Bull* panākumus. Pat otrādi – piemēram, *Red Bull Cola* no ASV tirgus nācās aizvākties. Iespējams, *Coca-Cola* tomēr spēja parādīt zobus...

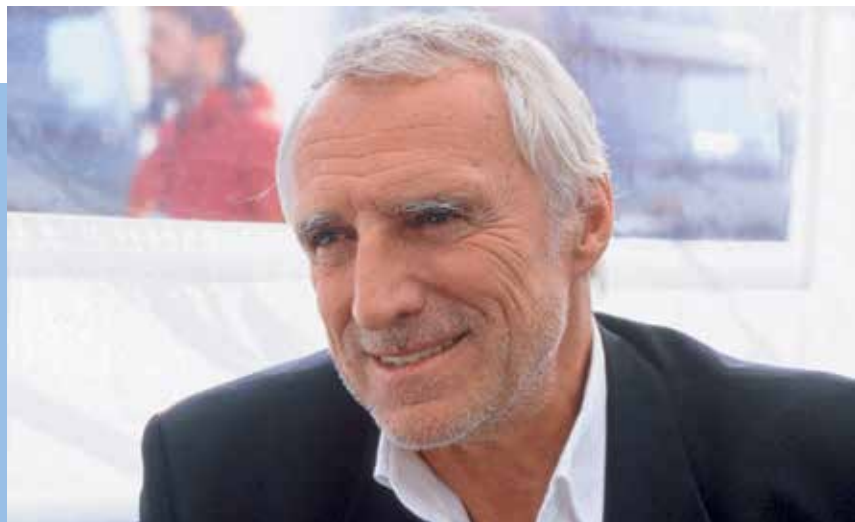
Neskatoties uz to, Matešics tomēr ir optimistisks un paziņo, ka *Red Bull* negrasās piesaistīt kapitālu no ārienes, jo vienmēr ir iztikts ar pašu līdzekļiem. Un zināms pamats šim optimismam ir – 2012. gadā pārdots par 12,8 % vairāk dzēriena bundžiņu, bet uzņēmuma apgrozījums pieaudzis par 15,9 %, salīdzinot ar iepriekšējo gadu.

Kopsummā

2012. gadā tika pārdoti 5,2 miljardi *Red Bull* bundžiņu, bet uzņēmuma apgrozījums sasniedza 4,93 miljardus eiro. Ar to pietiek, lai Matešics ar savu 7,1 miljardu dolāru joprojām paliktu bagātākais cilvēks Austrijā. Pasaules miljardieru sarakstā viņš pēdējā gada laikā pacēlies no 193. uz 162. vietu. Otrs *Red Bull* līdzdibinātājs, Čaleo Jovidhja, 2012. gadā 89 gadu vecumā mirst kā trešais bagātākais cilvēks Taizemē.

Matešicam tik būt arī noslēpumainam attiecībā uz savu privāto dzīvi. Precējies viņš nav, kaut arī zināms, ka viņam ir dēls, kurš, iespējams, pārņemšot *Red Bull* „impēriju”, ja vien pats to vēlēšoties. Neskatoties uz tuvošanos 70 gadu vecumam, Matešicam joprojām tik baudīt dzīvi, sievietes, motociklus un ātras mašīnas, un reiz pirms pāris gadiem viņš pat piedalījies motokrosa sacensībās. Vēl viena Matešica aizraušanās ir lidošana – viņam ir pilota licence un privāta lidmašīnu kolekcija, kas kopā ar sacīkšu motociklu un F-1 bolīdu kolekciju izstādīta privātā muzejā netālu no Zalcburgas lidostas Austrijā.

Ko nu lai saka – vismaz viens cilvēks, pateicoties *Red Bull*, tiešām ir pacēlies spārnos... **BP**



Domu graudi

Savam produktam jātīc. Ja tas būs balstīts tikai uz mārketinga trikiem, tas nekad nebūs veiksmīgs.

Neticu, ka cilvēkam var būt 50 draugi. Draugu cilvēkam var būt daudz mazāk. Bet sabiedriskie pasākumi, manuprāt, ir pats bezjēdzīgākais laika tērēšanas veids. Ja es laiku pa laikam izeju sabiedrībā, tad tikai tāpēc, lai pārliecinātu sevi, ka neko daudz neesmu zaudējis.

Visbīstamākā lieta brenda produktam ir pircēju intereses trūkums.

galvassāpes

ziņo par problēmu

Galvassāpes, tāpat kā jebkuras citas sāpes, ir brīdinājums, ka organismam kaut kas nepatīk. Protams, ja sāp galva, var iedzert tableti, bet tas nemaz nav tik nekaitīgi, kā dažkārt liekas, jo galvassāpju cēloņi var būt daudzi un dažādi. Taču cilvēki, kuri ir nonākuši lielajā biznesā, parasti saprot, ka ir jā rūpējas par savu veselību, un zina, kas viņiem ir jādara, lai uzturētu veselību un možu garu. Viņi lielākā vai mazākā mērā prot sadalīt savu laiku starp darbu un aktīvu atpūtu.

Cik ilgi jūs strādājat par neirologu?

Kā neirologs es strādāju kopš 1989. gada, tas ir, 24 gadus. Parasti izvēle krīt uz jomu, kas vairāk patīk vai interesē – apstākļu sakrītība to nosaka retāk. Mācoties Medicīnas akadēmijā, es specializējos neiroloģijā.

Pirmo nopietno pieredzi specializācijā apguvu Gaiļezera klīnikā, bet savas darba gaitas sāku kā neirologs Priekules slimnīcā, kas toreiz bija Liepājas rajona centrālā slimnīcā. Tur nostrādāju trīs gadus. Laukos strādāt nav viegli, jo nāk dažādi pacienti, un tev kā dakterim pašam jācenšas ar visām problēmām tikt galā. Protams, var jau jautāt kolēģim, bet, ja viņš ir terapeits, tad viņam ir cita pieredze. Man paveicās, ka Priekulē strādāja pieredzējis neirologs, kurš man palīdzēja uzsākt darbu profesijā. Toreiz dzīve bija interesanta.

Velāk atgriezies Rīgā un strādāju Republikas Diagnostikas centrā (toreiz tāds bija) par neirologu konsultantu. Pēdējos četrpadsmit gadus mana darba vieta ir *Latvijas Jūras Medicīnas centrs*. Ar 2000. gadu pievērsos multiplās sklerozes pacientiem. Tā ir viena no neiroloģiskajām saslimšanām, kas skar gados jaunus cilvēkus.

Vadošie darbinieki ļoti bieži sūdzas par galvassāpēm.

Galvassāpes ir vienas no visbiežāk sastopamajām sāpēm. Ja runā par vadošajiem darbiniekiem, kuru ikdienu saistīta ar intensīvu garīgu slodzi, pastāvīgu stresu, kad nepārtraukti jārisina svarīgi jautājumi, samērā bieži var novērot galvas sāpes. Cilvēks jau uzreiz pie ārsta neiet, sāk ar pašārstēšanos un gaida, kad tās pāries. Cilvēks parasti tās saista ar ikdienu, darbu un problēmām, kas bieži atbilst īstenībai. Ir arī tādi, kuri baidās iet pie ārsta, lai ne-

atklātos kāda nopietnāka slimība, bet es to neattiecinu tieši uz vadošiem darbiniekiem, jo cilvēku reakcija uz sāpīgu jautājumu risināšanu ir dažāda. Protams, kad sāpes paliek intensīvākas, tās cilvēku agri vai vēl atved pie ārsta.

Kādi ir galvenie galvassāpju iemesli?

Galvassāpju iemesli var būt ļoti daudzi un dažādi. Galvassāpes ir ļoti plašs jēdziens, tām ir sava starptautiska klasifikācija. Pēc tās ārsti vadās, lai noteiktu, kurai klasifikācijas sadaļai atbilst konkrētais gadījums. Darbojoties ar pacientu klīnikā, runājam ar viņu par sāpju lokalizāciju, intensitāti, ilgumu, izplatību, biežumu, kā arī sāpju pastiprinošiem faktoriem, kas kopumā rada priekšstatu par konkrēto sāpju raksturu, bet mēdz būt, ka vienam pacientam ir vienlaicīgi divi galvassāpju veidi.

Galvassāpēm pirmām kārtām jāpiegriež vērība un jāiet pie ārsta tad, ja šīs sāpes ir stipras un sākas pēkšņi. Vēl viens nopietns signāls ir sāpes, kurām paralēli ir temperatūra, dubultošanās, stīvums kakla apvidū, izsitumi, varbūt lēkmes vai pat bezsamaņas stāvoklis, kas varētu būt meningīta pazīmes. Uzmanība sāpēm jāpievērš arī traumu gadījumā, ja ir bijis kritiens un cilvēks ir sāsīties. Ja pēc traumām paiet viena otra diena, bet galvassāpes nevis pāriet, bet tikai pastiprinās, tad ir jāiet pie ārsta. Ja sāpes pieaug, tad tās norāda uz problēmu.

Runājot par galvassāpju klasifikāciju: izdala *primārās un sekundārās galvassāpes*. Pie primārām galvassāpēm pieder migrēna, kuru iedala vēl sīkāk - ar auru, bez auras. Vēl pie primārajām sāpēm ir jāmin saspringuma (*tensijas*) tipa galvassāpes, kuras iedala epizodiskās un hroniskās, arī kūlīšveida (*cluster*) galvassāpes, hroniska paroksizmāla hemikrānija un galvassāpes, kuras nav saistītas ar struktūru bojājumu (aukstuma, labdabīgas piepūles klepus un pērkona izraisītas, saistītas ar ārēju spiedienu un seksuālu aktivitāti).

Primāro galvassāpju iemesli var būt sāpju jutīgo struktūru kairinājums galvā, ko izraisa dažādi fizikāli un fizioloģiski faktori, piemēram, klepus vai intensīvas fiziskās aktivitātes.

Runājot par migrēnu, to var veicināt tādi kairinātāji, kā, piemēram, rieksti, šokolāde, kafija vai sarkanais vīns. Parasti cilvēki jau zina, ka šie produkti viņiem rada problēmas. Tas nav nekāds pārsteigums, kad cilvēki, redzot tos uz galda, atsakās un saka - nē, paldies, jo man tas izraisa galvassāpes.

Bez primārajām galvassāpēm klasifikācijā minēta vesela virkne sekundāro galvassāpju. Tās var būt saistītas ar infekcijām, metabolismiem traucējumiem, medikamentu lietošanu vai lietošanas pārtraukšanu. No medikū viedokļa tā ir klasika. Tad vēl ir virkne galvassāpju, kas saistītas ar tuvu galvai esošiem orgāniem, piemēram, kakla patoloģijām, mugurkaulu, degunu, aizdeguni vai zobiem. Sāpes var izraisīt arī galvas nervi. Ar vieglākām problēmām cilvēki tiek galā, iedzerot aptiekā nopērkamos pretsāpju un pretiekaisuma līdzekļus.

Interesanti, ko nozīmē pērkona un aukstuma galvas sāpes?

Aukstuma sāpes rodas no aukstuma. Tiem, kuriem tās ir, vajag apzināties, ka sāpes var rasties no aukstas aplikācijas vai karstā laikā iedzerot aukstu šķidrumu. Ikvienam no mums receptori darbojas savādāk. Šādiem cilvēkiem jāreķinās, ka aukstums ir galvassāpes provocējošs faktors. Pērkona galvassāpes rodas negaisa



Jolanta Kalniņa

laikā, bet šos provocējošos faktorus mēs nekādi nevaram noteikt un novērst. Šajā gadījumā medikamenti jāpiemeklē apmēram tāpat kā migrēnas gadījumā, pavērojot, kādas ir asinsvadu reakcijas. Ir preparāti, kurus var iedzert, tikko jūt, ka sākas šādas sāpes.

Vai par migrēnu ir jāuztraucas?

Migrēna ir ļoti nepatīkama, un par to ir jāuztraucas. Sāpes ir ļoti stipras, parasti tās ir spēcīgas un pulsējošas vienā galvas pusē. Dažreiz sāpes ir tik lielas, ka cilvēkam ir jāguļ divas trīs dienas, un viņu kairina gaisma un skaņa. Taču migrēna, kaut ne pārāk viegli, tomēr ir ārstējama. Var griezties pie speciālista algologa, bet tiks galā arī jebkurš praktizējošs neirologs. Mūsdienās ir dažādi preparāti pret migrēnu, taču tie jāpielāgo ikvienam cilvēkam, jo katrs cilvēks ir individuāls. Viena preparātu grupa domāta profilaksei, bet otra lietojama tad, kad lēkme jau ir sākusies. Ir ļoti labi līdzekļi, kurus iedzerot, migrēnas lēkme vai nu pāriet pilnībā, vai arī kļūst daudz maigāka un ne tik izteikta.

Ko nozīmē saspringuma galvassāpes?

Viens no šādu sāpju iemesliem var būt sasprindzinājums sejas, kakla un galvas muskuļos, bieži min stresu, nepilnvērtīgu miegu un uzturu, kā šo galvassāpju izraisošos faktorus. Kā jau minēju, tās var būt epizodiskas un hroniskas. Sāpju ilgums parasti ir 4-6 stundas, lai noteiktu diagnozi, sāpēm jābūt vismaz 15 dienas mēnesī un gadā – 6 mēneši.

Vai šāda veida galvassāpes nav bīstamas?

Jāatceras, ka galvassāpes, gluži tāpat kā jebkuras citas sāpes, ir brīdinājums, ka organismam kaut kas nepatīk, nemaz nerunājot par ekstrēmām situācijām, kā. retinātam gaisam, kur katrs cilvēks pielāgojas savādāk, un ikvienam ir savs adaptācijas periods.

tējat, ka galva sāp bieži, tad jāsaprot, ka tās jau ir hroniskas galvassāpes, un rodas jautājums - kāpēc gan nenoskaidrot šo sāpju iemeslu?

Ja, parādoties sāpēm, neņemam tās vērā, sāpes pieaug. Parādās pastāvīgas galvas un muguras sāpes, kuras sāk traucēt darbam. Tad ceļš ved pie ārsta, lai izvērtētu, cik liela ir šī problēma un ko var darīt lietas labā.

Vai vielmaiņai ir sakars ar galvassāpēm?

Jā. Klasifikācijā tiek izdalītas arī galvassāpes, kas saistītas ar vielu maiņu. Medīķu valodā tie saucas metaboliskie traucējumi. Metaboliskie procesi ir dažādi, tie ietver visu, kas notiek saistībā ar audiem un šūnām – visu, kas ietiek šūnā un iznāk no tās. Šie

Regulāri iedzert tableti, ja sāp galva, nemaz nav tik nekaitīgi, kā dažkārt liekas. Nevajag visas problēmas vienmēr norakstīt uz stresa rēķina. Vadošiem darbiniekiem, kuriem bieži sāp galva un kuriem pie rokas vienmēr ir plānotājs, vajadzētu tajā piefiksēt, cik dienas mēnesī, nedēļā vai gadā tā sāp.

Svarīgi ir tas, cik lielā mērā esam trenēti, pārzinām savas iespējas un pazīstam savu organismu, kā pielāgojamies dažādām neikdienišķām situācijām.

Daudzi cilvēki galvassāpju gadījumā iedzer kādu no populārajiem pretsāpju līdzekļiem un dara to visai bieži. Vai tas ir pareizi?

Nevar noliegt, ka dažiem sāpes no šādiem līdzekļiem pāriet. Tomēr cilvēkam kaut kad būtu jāiedomājas, ka kaut kas tomēr nav labi. Katram taču sava veselība ir dārga! Varbūt galvassāpēm ir citi iemesli. Tā pati migrēna var būt viens no insulta iemesliem, it īpaši sievietēm, ja viņas lieto kontraceptīvos līdzekļus un piedevām vēl smēķē. Summējot vairākus faktorus, veidojas nopietni riski vaskulārajām saslimšanām. Regulāri iedzert tableti, ja sāp galva, nemaz nav tik nekaitīgi, kā dažkārt liekas. Nevajag visas problēmas vienmēr norakstīt uz stresa rēķina., kaut arī iepriekš es minēju galvassāpes, kuras izraisa tieši stress. Vadošiem darbiniekiem, kuriem bieži sāp galva un kuriem pie rokas vienmēr ir plānotājs, vajadzētu tajā piefiksēt, cik dienas mēnesī, nedēļā vai gadā tā sāp.

Ja esam piefiksējuši dienas, kad ir sāpējusi galva, kurā brīdī jāsāk uztraukties?

Jāsāk uztraukties, kad pirmo reizi parādās galvassāpes. Ja konsta-

procesi var būt saistīti ar CO₂, skābekli, slāpekļa oksīdu, kalciju, nātriju, kāliju un citām vielām. Galvassāpes var būt saistītas arī ar endokrīno sistēmu – cilvēkam ir cukura diabēts un sāp galva. Ir galvassāpes, kas saistītas ar vairogdziedzera disfunkciju. Ir galvas sāpes, kuras izraisa audzēji un asinsrites traucējumi. Galvassāpes ir daudzu slimību vienīgā izpausme. Nereti sūdzības ir vienas, bet pēc tam tiek diagnosticēta pavisam cita slimība.

Jūs minējāt, ka strādājat ar multiplās sklerozes pacientiem. Pastāstiet par šo slimību!

Multiplā skleroze ir hroniska slimība, kas skar centrālo nervu sistēmu – galvas un muguras smadzenes. Cilvēki saslimst 20-40 gadu vecumā, kad parādās pirmie simptomi. Cilvēkam parādās dažādi neiroloģiski traucējumi – redzes, kustību, jušanas un koordinācijas traucējumi. Arī multiplās sklerozes pacienti sūdzas par galvas sāpēm Ar multiplo sklerozi saslimst pat bērni. Cilvēkus pēc 50 gadu vecuma tā piemeklē retāk.

Multiplā skleroze ir autoimūna saslimšana, ko rada vairāku faktoru kopums - izmainīta imūnsistēmas atbildes reakcija, ģenētiskā predispozīcija un ārējās vides faktori, tādi kā smagas infekcijas, stress un traumas.

Latvijas Jūras Medicīnas centrā kopš 1997. gada oficiāli darbojas Multiplās sklerozes centrs. Centra ārstiem un māsām ir ilgstoša klīniska pieredze. MS centrs iesaistījies daudzos starptautiskos

projektos saistībā ar šīs slimības ārstēšanu. Šo gadu laikā vairāk kā 2,5 tūkstošiem pacientu ir apstiprināta šī diagnoze. Multiplās sklerozes izplatība Latvijā ir – 60 līdz 70 cilvēki uz 100 000 iedzīvotāju, kas to ierindo augsta riska zonā. Šai ziņā esam pielīdzināmi pārējai Ziemeļeiropai.

Biznesa cilvēkiem bieži nākas lidot. Ko darīt, ja lidojuma laikā sāp galva?

Ja tas notiek regulāri vai pēkšņi, tad jāuzzina, kas šīs galvassāpes izraisa, jo tās var būt saistītas ar dažādiem un atšķirīgiem iemesliem. Piemēram, tā var būt ausu patoloģija, un tādā gadījumā tā ir ausu, kakla un deguna ārsta kompetence. Cilvēkam var būt problēmas ar aizdegumi vai ausīm, viņam biežāk ir iesnas, bet

vai teniss. Gandrīz visi piemin veselīgu uzturu.

Cilvēkiem, kuri vēl nav sapratuši kustību nozīmi, mēs sakām, ka ilgi sēdēt pie datora vienkārši nedrīkst. Jāzina, ka nosēžot vienā pozā konkrētu minūšu skaitu, pēc tam ir kaut vai vienkārši jāpieceļas un jāmaina poza. To darot, var runāt ar apmeklētāju vai pa telefonu – galvenais ir piecelties un pastaigāt. Jāizvairās no ilgstošas atrašanās piespiedu pozā. Iesaku visiem paskatīties uz sevi no malas, cik ilgi jūs sēžat vienā pozā, risinot dažādus jautājumus.

Veselīgs dzīvesveids ir pamats tam, lai reāli risinātu savas veselības problēmas. Ikviens cilvēks ir individuāls, un katram jāatrod savas fiziskās aktivitātes. Tās jāieraksta savā dienas darbu plānā kā ikdienas pasākums. Viens no rīta labprātāk strādā, jo šajā laikā ir

Paceļoties lidmašīnai, spiediena izmaiņu rezultātā var sākt sāpēt galva, un iespējamo variantu tam var būt daudz. Tāpēc vienreiz ir jāveic izmeklējumi, lai zinātu, kādēļ tas tā notiek, un kāda ir profilakse, lai to mazinātu. Nevajag uzskatīt, ka tas ir dabiski. Nevienas sāpes nekad nav dabiskas un pieļaujamas.

citādi viņš ir absolūti vesels, var sportot un darīt visu ko citu. Paceļoties lidmašīnai, spiediena izmaiņu rezultātā var sākt sāpēt galva, un iespējamo variantu tam var būt daudz. Tāpēc vienreiz ir jāveic izmeklējumi, lai zinātu, kādēļ tas tā notiek, un kāda ir profilakse, lai to mazinātu. Piemēram, tie var būt vingrinājumi vai pilieni. Katrā ziņā ir jāveic pasākumi, kas samazina sāpes. Nevajag uzskatīt, ka tas ir dabiski. Nevienas sāpes nekad nav dabiskas un pieļaujamas.

Biznesa cilvēki mēdz ilgas stundas pavadīt sēžot. Kādi ir jūsu ieteikumi, kam pievērst uzmanību?

Kā jau teicu, sāpes vienmēr rāda, ka ir kāda problēma. Šī problēma jānotver pašā sākumā, jo, ja to ielaiž, tad cīnīties ar problēmas cēloņiem pēc tam var būt ļoti grūti. Parasti cilvēki, kuri ir nonākuši lielajā biznesā, saprot, ka ir jā rūpējas par savu veselību, un zina, kas viņiem ir jā dara, lai uzturētu veselību un možu garu. Viņi lielākā vai mazākā mērā prot sadalīt savu laiku starp darbu un aktīvu atpūtu.

Šodien visos medijos nepārtraukti runā par veselīgu dzīvesveidu – labu uzturu, fiziskām aktivitātēm un izsargāšanos no negatīva stresa. Sarunās ar uzņēmējiem un augstākā līmeņa vadītājiem es gandrīz vienmēr uzzinu, ka viņi ir atraduši veidu, kā uzturēt savi formā un rūpēties par savu veselību, un bez tā viņi vairs nespēj iedomāties savu dzīvi. Vienam tā ir skriešana, citam – peldēšana

produktīvāks, bet otrs labāk veic fizisku aktivitāti, lai iekustētos un pamostos. Daudzi no rīta skrien vai iet peldēt, un tad dodas uz darbu. Visiem cilvēkiem nevar pielikt vienu klišeju. Vajag darīt to, kas pašam vairāk patīk – skriet, peldēt, braukt ar velosipēdu, apmeklēt treniņzāli vai jāt ar zirgu.

Divas reizes nedēļā 30 līdz 60 minūtes kustību līdz pirmajiem sviedriem ir obligātas. Tā ir vienlaikus profilakse un ikdiena, kas jāpieņem kā norma.

Pacientiem ar muguras problēmām nevajadzētu atlikt vizīti pie fizioterapeita un, protams, padomāt arī par masāžu, kura palīdz atbrīvoties no sāpēm un saspringuma plecu un jostas daļā, atslābināt muskulatūru. Sievietes savā plānotajā regulāri ieraksta frizieri, manikīru, pedikīru un pat konsultāciju pie stilista, un tāpat šajā sarakstā svarīga būtu arī masāža. Tā ne tikai atslābina saspringtos muskuļus, bet arī uzlabo asinsriti, stimulē vielmaiņu, un āda kļūst tvirtāka un stingrāka.

Var padomāt par kompleksu rehabilitācijas pasākumu plānu. Rehabilitācijas centri piedāvā medicīniskās rehabilitācijas programmas, kas ietver ergoterapeita, fizioterapeita konsultāciju, fizioterapiju, slinga terapiju, dūņu aplikācijas, minerālūdens vannas, hidromasāžu, kā arī nūjošanas apmācību, kas ļoti labi palīdz izkustēties no "nulles punkta" un kopumā dažu dienu laikā tikt galā ar iesīkstējušām, hroniskām muguras sāpēm. **BP**

visu var pasniegt gaumīgi

Biroji var būt tikpat dažādi kā to īpašnieki un darbinieki. Galvenais, lai biroja vide būtu atbilstoša biroja darbības veidam un darbinieku raksturam un palīdzētu viņu darba procesam. Ļoti dažādas sajūtas telpā var radīt ar krāsu, apgaismojumu un apdares materiālu faktūrām. Var spēlēties ar gaismām, veidojot intīmu, gaišu vai pat *operāciju zāles* noskaņu, – stāsta interjera dizainere Karīna Kēberga.

Cik sen jūs darbojaties interjera dizaina jomā?

Vēl padomju laikos es beidzu Rīgas Lietišķās mākslas vidusskolas dekoratoru nodaļu. Tai laikā skolas direktors bija Imants Žūriņš. Tā bija fantastiska skola, kura ielika mums reklāmas un interjera dizaina pamatus. Mūsu skola bija ļoti prasīga, tā pieradināja pie radoša darba un iemācīja pielietot prasmes dzīvē. Diezgan ilgi nostrādāju reklāmas jomā un vides reklāmā. Vēlāk sāku palēnām nodarboties ar interjeru. Tolaik vajadzēja iekārtot pieņemšanas telpas sadzīves pakalpojumu darbnīcām. Tā nu sāku projektēt tām mēbeles un veidot interjeru. Vienlaikus strādāju arī Lietišķās mākslas skolā. Tad laiki mainījās, veikalos parādījās jauni un ne-

redzēti materiāli, un es pēkšņi sapratu, ka interjerā var ļoti daudz ko izdarīt. Līdz tam vajadzēja strādāt un kaut ko radīt pilnīgi no nekā. Reklāmā ar tādu darbu vēl varēja iztikt, bet interjera apdarei vienkārši nebija materiālu.

Jūs vadāt arī interjera dizaina kursus.

Sākoties krīzei, man bija darbs. *Treknajos gados* bija cilvēki, kuriem cena neinteresēja, viņiem vajadzēja ātri būvēt. Viņiem vajadzēja dizainu, es nosaucu cenu uz labu laimi, domāju, ka atkāpsies, bet pārsvarā jau viņi tomēr neatkāpās. Es biju iesaistīta lielā projektā – veidoju dizainu Ādažu kultūras centram. Līdz tam biju

pieradusi, ka paralēli vienlaikus jāstrādā vairāki darbi. Taču, aizņemta ar kultūras centra projektu, izjutu šoku, ka man neviens nezvana un darbi nestāv rindā. Tad es sapratu – kā tik projekts beigsies, tā man vairs nebūs, ko darīt. Sāku domāt, ko vēl varētu darīt. Krīze man lika sakārtot lietas, un man radās brīvs laiks. Izveidoju mājas lapu, saliku tajā kvalitatīvas bildes un uztaisīju nelielus objektu aprakstus.

Man ienāca prātā, ka varu palīdzēt cilvēkiem izveidot pašiem savu interjeru mājai vai dzīvoklim, dodot konkrētas, praktiskas zināšanas savas privātās vides iekārtošanā. Manu kursu nodarbības orientētas uz individuālu pieeju, tajās mēs varam pārrunāt katra klienta vēlmes un prasības un tad kopīgi tās realizēt. Ir bijuši klienti, kuri vēlas iemācīties rasēt vai ar nepietiekamu izpratni par mēbelēm. Tā mēs kopīgi analizējam, kā labāk iekārtot māju vai dzīvokli, zīmējam plānus, izvēlējamies materiālus un veidojam krāsu salikumus.

Ar ko jāsāk interjera veidošana?

Interjeru sāk ar plānošanu. Jāplāno, kā telpā notiks kustība, kur izvietosies mēbeles un kur atradīsies gaismas avoti. Svarīgi ievērot arī ergonomiku, iezīmēt mēbeles pareizā mērogā un sakārtot telpu funkcionāli.

Jūsu kursu plānā ir tēma *Telpas filozofija*. Ko tas nozīmē?

Telpas filozofija ir kopējais telpas koncepts. Ir *jāpafilozofē* par to, kādu atmosfēru mēs gribam telpā radīt, kāds būs telpas kopējais stils un noskaņa. Mēs varam gribēt gaišu un gaisīgu telpu vai iepludināt interjerā dabas elementus. Varbūt vēlamies aktīvu, košu un krāsainu telpu vai mājīgu, patumšu telpu, kur noslēpties no ikdienas trokšņa un kņadas. Iespējams, ir vēlme pēc kaut kā grezna un pompoza, kas var likt izjust pietāti pret īpašnieku. Ar telpu var panākt brīnumainas lietas. Ne velti Hitleram un Staļinam bija savi arhitekti, kuri projektēja pompozas būves lielā mērogā, kurās cilvēks jutās kā maza skudriņa. Milzīgi mērogi, augstas, plašas un simetriskas durvis radīja sajūtu kā pils, kurās cilvēks ir niecība. Ir *jāpafilozofē* arī par budžeta līdzekļiem, kurus var atļauties ieguldīt interjerā. Iztērēt var neierobežoti daudz, būvējot zelta sienas un kristāla lustras. Bet varbūt līdzekļu pietiek tikai tam, lai pārkrāsotu sienas.

Vai šī *filozofēšana* notiek kopā ar dizaineru vai arī pasūtītājam jau pašam jānonāk līdz atbildēm?

Ir pieredzējuši klienti, kuri jau iepriekš iekārtojuši savu māju vai biroju. Viņiem jau ir savas atziņas un lielāka izpratne par procesu. Taču ir arī klienti, kuri pirmo reizi ķērušies pie interjera izveidošanas. Es palīdzu sakārtot un sistematizēt visas klientu vēlmes un vajadzības, novērtēt un ieteikt labākos materiālus un produktus. Es palīdzu viņiem izvēlēties kopīgo krāsu gammu un stilu. Lai to izdarītu precīzi, pasūtītājs ir jāiepazīst, ir jāieklausās viņa vēlmēs un vajadzībās. Visas sarunas, kuras notiek pirms telpas tapšanas, ir svarīgas. Pēc tam telpas koncepcija tiek veidota datorā, tiek piemeklēti un pārcilāti dažādi varianti un izstrādāts detalizēts projekts. Arī celtniecības procesam ir aktīvi jāseko.

Kādi ir būtiskākie nosacījumi biroju telpu dizainam?

Biroji var būt tikpat dažādi kā to īpašnieki un darbinieki. Gal-



Karīna Kēberga

venais, lai biroja vide būtu atbilstoša biroja darbības veidam un darbinieku raksturam un palīdzētu viņu darba procesam. Šobrīd es veidoju norobežotu atpūtas telpu kādā lielā birojā. Tā būs no halles norobežota telpas daļa, kur cilvēks var atnākt atpūtināt prātu vai risināt pa telefonu privātu sarunu. Telpā būs mīksta paklājs, kas pats par sevi jau absorbē skaņu. Tāpat griestos būs skaņu izkliedējoši materiāli. Būs arī zaļie telpaugi un zemi, mīksti sēžamie objekti. Svarīgi, lai darbinieks dienas garumā maina ķermeņa pozu un vidi. Visu dienu sēžot biroja krēslā, cilvēks nogurst. Toties atpūtas stūrī varēs iedzert kafiju, pašķīstīt kādu žurnālu vai grāmatu un parunāties ar kolēģiem par darba jautājumiem citā atmosfērā.

Vai jums nācies veidot dizainu birojā, kura pasūtītājam ir īpašas un specifiskas prasības?

Jā, ir biroji, kuros pasūtītājam bijusi prasība pasvītrot priekšnieka svarīgumu. Taču vairāk ir tādu biroju, kuros izteikta vēlme veidot demokrātiskas un koleģiālas attiecības. Ja telpa to atļauj, labprāt veidoju apaļo apspriežu galdu, pie kura visi ir vienlīdzīgā pozīcijā un cilvēku izvietojums nevienam nedod priekšroku. Šis apaļā princips ir ļoti radošs arī skolās, jo diskusija notiek starp skolotāju un skolēniem, visiem sēžot pie viena apaļā galda vai aplī uz grīdas, nevis tradicionāli – klase solos un skolotājs priekšā. Tā veidojas demokrātiska un vienlaikus ļoti cilvēcīga saikne.

Ar kādiem elementiem vēl var dažādot atmosfēru telpā?

Ļoti dažādas sajūtas telpā var radīt ar krāsu, apgaismojumu un apdares materiālu faktūrām. Var spēlēties ar gaismām, veidojot intīmu, gaišu vai pat *operāciju zāles* noskaņu. Es telpas apgaismojumu veidoju tā, lai ar gaismām varētu variēt – samazināt gaismas intensitāti, izslēgt daļu no apgaismojuma, ieslēgt sienas gaismas, izgaismot karnīzes, konkrētus objektus vai gleznas, lietot stāvlampas un galda lampas. Stāvlampas, starp citu, rada ļoti interesantu gaismu, kuru var pielietot arī birojos darba vietās.

Pastāstiet par krāsu izvēli telpās.

Krāsu ietekme uz cilvēku ir atsevišķa zinātne. Krāsa ir enerģija un gaismas vilnis. Sarkanā, oranžā un dzeltenā krāsa dod enerģiju, bet zaļie un zilie toņi nomierina. Šī krāsu iedarbība ir saistīta arī ar cilvēka čakru sistēmu. Vēsie zilganie un violetie krāsu toņi ir garīgie toņi. Siltie krāsu toņi ir zemes toņi, kas dod mājīguma sajūtu. Ja telpu nokrāso gaiši dzeltenīgā vai zilā tonī, tā vizuāli paplašinās un kļūst gaisīgāka. Tumšie toņi sašaurina telpu. Ļoti tumši zila vai tumši brūna krāsa, sevišķi ar atstarojošām virsmām, izjauc telpas ģeometriju – telpa kļūst plaša kā debesis naktī, kur nav robežu. Tādā veidā arī mazas telpas var veidot ļoti tumšos atstarojošos toņos un šādi radīt plašuma sajūtu.

Kā ir ar balto krāsu? Agrāk taču griestus krāsoja tikai baltus.

Agrāk to noteica materiālu pieejamība, kad griestus balsināja ar kritu. Bez tam mājokļi bija nelieli, un baltā krāsa dod plašuma, tīrības un gaišuma sajūtu. Arī dabā augšā debesis ir gaišs, bet apakšā pie zemes tumšs. Pilis un baznīcās tā arī ir, jo tur griesti krāsoti gaiši zili ar mākoņiem un eņģeļiem. Baltā krāsa var būt ļoti dažāda – krāsu paletē ir vismaz 40 dažādi baltie toņi.

Ja sienām izvēlas tīrus krāsu toņus, tad arī griestiem prasās tīri balts tonis. Ja interjers ir glezniecisks, izpildīts pustoņos un pasteltoņos, tad arī griesti var būt tonēti. Izvēloties griestiem tumšus toņus, telpā var panākt intīmāku un neparastāku noskaņu. Visu nosaka kopīgā telpas koncepcija.

Ir biroji, kuros viena siena nokrāsota krāsā, kas mobilizē un veicina garīgo darbību, bet pārējās sienas pilda fona funkciju. Būtiski ir arī tas, kā krāsas iekļaujas interjerā. Nevar būt tā, ka vienu sienu rupji nokrāso oranžu, otru zilu, bet trešo zaļu. Veidojot interjeru, es cenšos pamatot, kāpēc šajā interjerā izvēlos tieši šo konkrēto krāsu gammu. Bieži vien krāsu gamma ir saistīta ar korporatīvajām logo un brendu krāsām. Tas uzsver uzņēmuma individualitāti un padara to atpazīstamu.

Vai jūs esat ievērojusi gadījumus, kad birojos no dizainera viedokļa valda pilnīgas ačgārnības?

Kritizēt ir viegli. Ir daudz nosacījumu, lai telpa būtu oriģināla, funkcionāla un patīkama. Nozīme ir arī finansiālajiem līdzekļiem. Protams, ja pieaicina dizaina speciālistu, tad rezultāts būs veiksmīgāks. Ir redzēti ļoti bezpersoniski biroji. Ir sastaptas arī pilnīgas *katastrofas*, kad, ienākot birojā, tu nevari saprast, pie kā vērsties, kurš tevi apkalpos, kur iet, kurš ir darbinieks un kurš ir klients – darba galdi izvietoti haotiski, bet kustību plūsma nepārdomāta. Gadījies ienākt oficiālā iestādē, bet tur cilvēkam uz darba galda sakrauts apkārt ļoti daudz personisko mantu, dāvanīņas, fotogrāfijas un citi krikumiņi. Rodas tāda sajūta, ka tu esi iztraucējis darbinieku viņa privātajā telpā. Tiesa, arī vēlmi pēc personīgajām lietām darba vietā var risināt, lai nejauktu iestādes koptēlu. Visam, ko ieliek publiskajā telpā, ir jābūt pamatotam.

Cik detalizēti dizainers iesaistās telpas izskatā? Vai, piemēram, biroja dokumentu mapes arī saskaņo ar sienas krāsu?

Esmu devusi arī tik ļoti detalizētus ieteikumus, taču ne vienmēr. Dizaina izstrādāšana aizņem daudz laika. Reizēm no projektēšanas sākuma līdz gatavam rezultātam paiet vairāk nekā gads. Taču – jā, arī dokumentu mapes ir veids, kā sabojāt interjeru, radot plauktos haosu. Telpās, kurās ir daudz darbinieku, ar to grūti cīnīties. To gan var laicīgi prognozēt un domāt par vienkāršām, lakoniskām mēbelēm, lai nav vietas, kur salikt nevajadzīgus niekus. Ir bijuši atsevišķi gadījumi, kad es kā konsultante esmu braukusi uz gatavu biroju, lai saliktu visus pēdējos punktus attiecībā uz gleznām, dažādiem aksesuāriem, puķēm un puķupodiem.

Pastāstiet par šiem biroja aksesuāriem.

Kad veidojām interjeru *SEB Enskilda* bankai, mums fantastiski labi izdevās piemēklēt gleznas, kuras ļoti labi iederējās interjerā. Iestāde atradās jūgendstila namā Strēlnieku ielā, un tajā bija ovāls kabinets, pa kura logu pavērās skats uz citām jūgendstila ēkām. Šis skats pa logu un glezna ļoti labi saderēja. (1. att.)

Apspriežu zālē sienas bija gaiši pelēkas, tajā bija apspriežu galds, nolaižams ekrāns, balti krēsli un galds. Dzeltenā glezna ar rotējošu vēja ģeneratoru deva telpai dinamiku. (2. att.)

Šis kabinets bija ļoti gaišs, bet gleznā attēlots tumšs pilsētas skats. (3. att.)

Flīžu salonu veidoju pelēcīgā, tumšā gammā kā fonu salona precei – flīzēm. Tumšais fons apvieno telpu un izceļ flīzes, lai, ienākot salonā, visa uzmanība tiktu vērsta uz flīzēm un ne uz ko citu. Pretī ieejai salonā atrodas gara lete. Pie tās var apsēsties uz augstiem krēsliem, izlikt uz letes dažādus flīžu paraugus un paspēlēties ar tiem. Te dizaineri var strādāt ar klientu. (4. att.)

Kafejnīca *Pienene*, kurā ir darīts viss, lai te būtu mājīgi. (5-6. att.) Toņi izvēlēti *kafijas ar pienu* krāsā. Uz sienām un logu ailās – grafiski zīmējumi ar gaisīgām pieneņu pūkām. Pieneņu pūkas attēlotas arī uz letes malas un iepakojumiem. Sākumā domājām par baltiem dīvāniņiem, taču bija jādāmā arī par funkcionalitāti, lai dīvāniņu pārvalki nebūtu pārāk bieži jāmaina. Veidojot interjeru, visu laiku jādāmā ne tikai par to, lai tas labi izskatās, bet arī par to, lai tas būtu funkcionāls un ērts, un lai interjera lietas labi un ilgstoši kalpotu. Ikviena lieta ir jāpārdomā. Jo mazāka telpa, jo vairāk jādāmā.



Grīda te ir saglabājusies no iepriekšējā grāmatu veikala laikiem. Atkal ekonomija, bet iederas labi. Veikalos vai kafejnīcās nav nekādas vajadzības likt īsto koka grīdu, īpaši tad, ja līdzekļi ir ierobežoti. Veikals, kafejnīca vai restorāns tomēr ir ilūzija, spēle un tāds kā modes untums uz nelielu brīdi. Mode strauji mainās, tā ir kas mazliet vairāk nekā viena luga. Tē mode ir, un te vairs nav. Toties mājās vajag īstas lietas un īstu koka grīdu. Īstas lietas ir grūtāk kopjamas, tās vairāk jāsaudzē un ar tām vairāk jārēķinās. Protams, ja kopt un ieguldīt atļauj laiks un līdzekļi, tad tas ir skaisti, bet ne vienmēr tas ir nepieciešami.

Kā jums izdodas iztēlē radīt visu tā, lai pēc tam dzīvē tas izskatās tieši tā, kā vēlējāties?

Nav jau tā, ka es projektēju interjeru no sākuma līdz galam. Viss notiek procesā, pakāpeniski un pa posmiem. Vispirms es mēģinu atrisināt kopējo koncepciju funkcionāli un pašos pamatos. Pēc tam sāku veidot krāsu koncepciju. Kopējais tēls veidojas līdz pēdējam brīdim. Dažreiz, kaut ko ieraugot, es saprotu, ka tas ir kā radīts tieši manam interjeram, taču plānojot es šo lietu nezināju un vēl nebiju atradusi. Meklējot kādu lietu vienam objektam, es nejauši varu uzdurties kaut kam interesantam, kas labi iederētos citā objektā. Tā visas lietas pamazām atnāk un veidojas interjers.



3



4

Viss šis process ir plūstošs. Ieliekot interjerā vienu lietu, rodas ideja citai lietai vai krāsai.

Man patīk autoruzraudzība, jo tad viss notiek acu priekšā un process ir pareizs. Izdomāt un iedot klientam jau gatavu projektu nav iespējams, jo tāds projekts nekad nebūs dzīvīgs.

Vai jūsu darbs paredz pārzināt veikalu sortimentu?

Jā, visu laiku ir jābūt lietas kursā, kur un kādi materiāli pieejami, kur parādījies kas jauns. Parasti jau arī gribas jaunus materiālus ielikt kādā interjerā un izmēģināt, kā tie darbojas.

Cik daudz laika aizņem biroja iekārtošana no pirmās sarunas līdz gatavam birojam?

Pati plānošana aizņem divus trīs mēnešus. Lielam objektam paiet apmēram pusgads, līdz sākas pats būvniecības process. Reizēm viss kopā aizņem apmēram gadu vai divus.

Vai jūsu un klienta gaume sakrīt?

Nē, ne vienmēr. Taču es nemēģinu ar klientu strīdēties, mēs diskutējam. Klientam vienmēr ir taisnība, jo to telpu taču izmantos viņš, ne jau es. Klienta vēlmes un redzējums ir pareizi jāiekļauj kopējā koncepcijā. Gadās reizes, kad es jūtu, ka šis nav mans klients,



5



6

bet tā drīzāk ir personiska nesaprašanās. Lielākoties jebkuru vēlmi tomēr var ievirzīt un ielikt kopējā bildē. Var izveidot skaistu ļoti dažādu interjeru – gan klasisku, gan askētisku, gan ar zeltu un kristāliem, gan ar vienkāršu apmetumu. Arī stilu sajaukumu var uztvert kā eklektiku un ielikt baudāmos rāmjos. Agrāk man bija tāda sajūta, ka jāveido interjers *savā stilā*. Tomēr ar laiku esmu sapratusi, ka *mans stils* ir taisīt interjeru konkrētam cilvēkam un konkrētai iestādei, nevis izpatīkot savai gaumei. Tieši tas šo darbu padara interesantu, jo ikviens klients ar savām vēlmēm ir citādāks. Bet, neskatoties uz to, ir cilvēki, kuri man teikuši, ka, ieraugot telpu, uzreiz atpazinuši *manu stilu*. Interesanti, kāds tas ir?

Skaistas ir pareizās proporcijas, pareizās krāsu attiecības, faktūras un akcenti, kas savā starpā veido saspēli. Dizainers Filips Stārks (*Philippe Starck*), piemēram, ir izveidojis lampu, kuras kāts ir Kalašņikova automāta formā un zelta krāsā. Līdz ar to viņš attiecīgajam klientam ir parādījis, ka mākslai nav robežu un var darīt jebko. **BP**

multimākslinieks

mūžīgā vēlmē iet jaunus ceļus

Ivars Mailītis ir starptautiski pazīstams mākslinieks avangardists, kurš mūsdienu mākslas pasaulē pazīstams ar interesantiem un izaicinošiem avangarda un vides mākslas projektiem. Viņa darbības un interešu loks ir plašs – skulptūra, glezniecība, grafika, scenogrāfija un kino. Viņš veidojis pazīstamo latviešu mākslas filmu *Sprīdītis* un PSRS paviljona koncepciju starptautiskajai izstādei *Expo'92*, bet pēdējā laikā pazīstams arī kā latviešu Dziesmu un Deju svētku galvenais mākslinieks. Intervijā Ivars Mailītis dalās savā pieredzē un atziņās, ko nozīmē organizēt liela vēriena mākslas projektus un cik svarīgi ir meklēt dzīvē arvien jaunus ceļus.

Kāda ir jūsu izglītība?

Mana izglītība ir diezgan vienkārša – Rīgas Lietišķās mākslas vidusskola un pēc tam Latvijas Mākslas akadēmijas Vizuālās komunikācijas nodaļa. Toreiz gan tās nosaukums bija mazliet citāds. Ja runājam par iegūtajiem diplomiem, man ir maģistra grāds mākslā. Vēlāk esmu mācījies Maskavā un Barandovā, kino pilsētā toreizējā Čehoslovākijā. Šīs izglītības bija saistītas ar kino. Jau vidusskolas un augstskolas laikā sāku piedalīties dažādos konkursos, un šī piedalīšanās man ir kļuvusi par raksturīgu iezīmi. Toreiz to darīju kopā ar savu draugu, kurš tagad ir Latvi-

jas Mākslas akadēmijas profesors. Sešpadsmit gadu vecumā mēs jau uzvarējām republikas mēroga konkursos. Radījām plakātus un vēlāk arī citus projektus. Gan studiju laikā, gan arī tūlīt pēc Mākslas akadēmijas beigšanas jau biju uzvarējis vairākos konkursos, piemēram, radot milzīgu gleznu, kas atradās aiz Vanšu tilta. Toreiz tā bija vislielākā glezna Latvijā. Beidzot Mākslas akadēmiju, mans diplomdarbs bija kalendārs *Mazajiem un lielajiem izgudrotājiem*. Veidojot šo dizainu, es mēģināju izgudrot ko tādu, kas atbilst izgudrotājiem.

Es uzskatu, ka izglītība ir ne tikai mācības augstskolā, bet arī



Ivars Mailītis

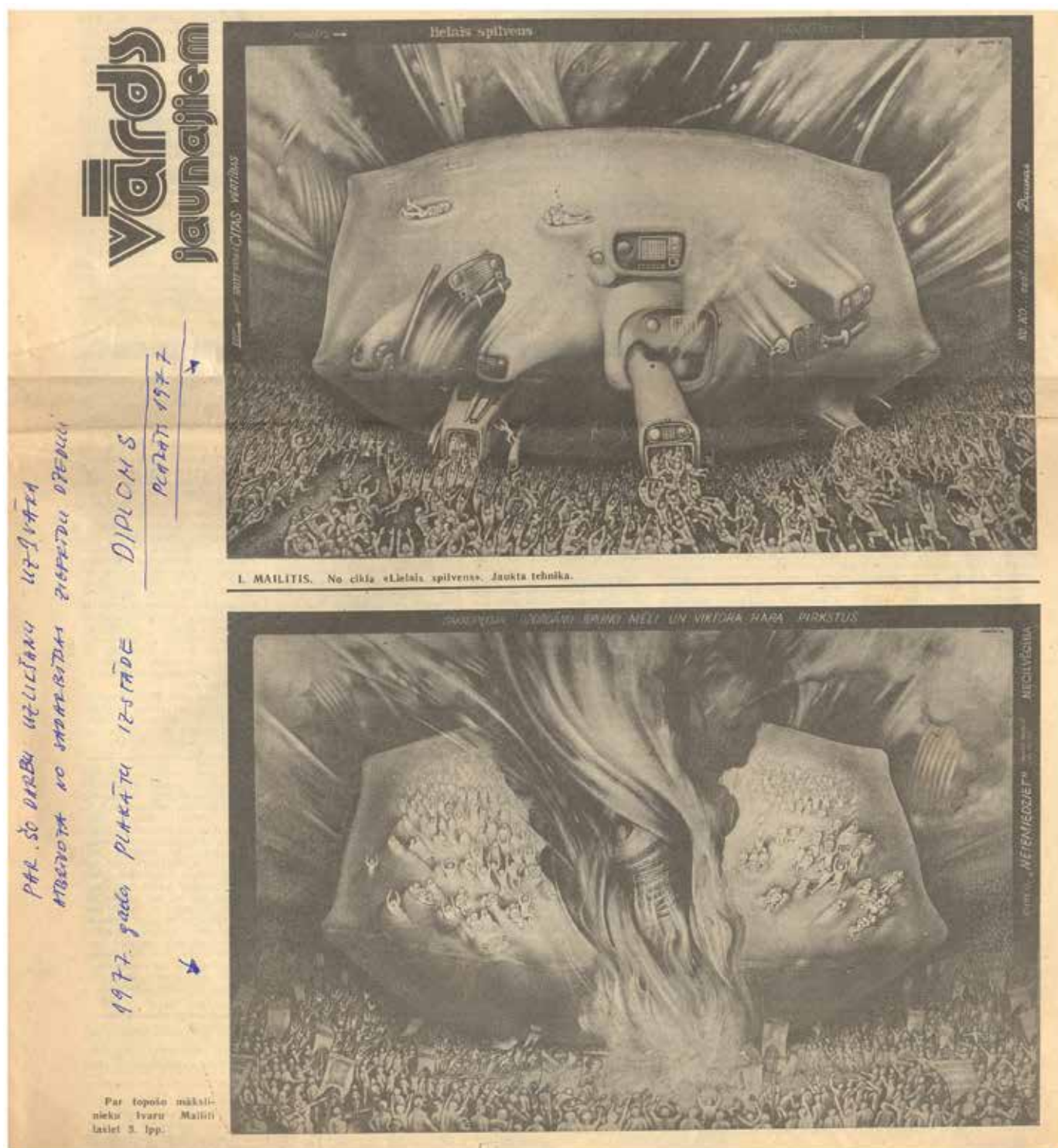
zināšanas, kas iegūtas praksē. Dalība konkursos ir tieši tāda zināšanu iegūšana praksē, un mūsu gadījumā tā vainagojās ar straujiem panākumiem. Izglītība nereti veidojas arī privātās sarunās, komunicējot ar autoritātēm.

Piedaloties konkursos, ļoti ātri nonācām pasniedzēju sabiedrībā, jo mēs ar viņiem faktiski konkurējām. Bijām studenti, taču vienlaikus atradāmies vienādās pozīcijās ar pasniedzējiem. Tolaik mūs sauca par akselerātiem. Šī situācija bija visai dīvaina un netipiska. Daži mūsu pasniedzēji pat nebija Mākslinieku savienībā. Toreiz mēs Mākslinieku savienībā pat nedrīkstējām būt, bet bijām Jau-

no mākslinieku apvienībā. Savā vecumā mūsu attiecības ar pasniedzējiem veidojās veselīgi koleģiālas.

Kā varētu nosaukt jūsu profesiju?

Mana profesija veidojās no ļoti daudziem aspektiem. Mūsdienās mani varētu nosaukt par multimākslinieku. Padomju laikā mēs lasījām ārzemju presi un zinājām, ko nozīmē performance un instalācija, hepeningi un akcijas. Mākslas akadēmijā tādas lietas nemācīja un tādus vārdus nelietoja, bet dizainu sauca par rūpniecisko mākslu. Var teikt, ka mēs ar šo savu iniciatīvu bijām citā



izglītības frontē, ko var saukt par ārzemju iespaidu vai, ņemot vērā padomju laikus, par pagrīdes iespaidu. Tai laikā darbojās arī performanču mākslinieki Hārdijs Lediņš, Juris Boiko un Aigars Sparāns. Līdz ar to mums bija pieejami vācu žurnālu tulkojumi un tālaika pagrīdes literatūra par mākslas procesiem. Nevar teikt, ka izglītību ieguvām tikai un viennozīmīgi augstskolā. Tur, protams, bija ļoti daudzi izcili pasniedzēji – piemēram, keramiķis un arhitekts Pēteris Martinsons, mākslas zinātnieks Herberts Dubins, profesors Tāivaldis Gaumīgs un Mavriks Vulf-

sons, kuri mums bija lielas autoritātes. Pēteris Martinsons mani reiz nosauca par krustdēlu. Es uzskatu, ka tieši šīs personības un saskarsme ar viņiem ir bijusi daļa no manas izglītības. Protams, skola ir svarīga, jo tā organizē darbu, lai cilvēks būtu disciplinēts.

Kā jūs nokļūvāt kino aprindās?

Notika tā. Tas laikam bija 1974. gadā, kad mācījos vienā no Mākslas akadēmijas pirmajiem kursiem, un manu darbu uzlika

uz izdevuma *Literatūra un Māksla – Vārds jaunajiem* – vāka. Šī darba nosaukums bija *Kur palikuši Dullie Daukas jeb Liela spēlveņi*. Tajā attēloti pliki cilvēciņi, kas rāpjas uz spilvena. Kā satrakušies rāpjas un rāpjas! Vēl vienā bildē tiek dedzināts Džordāno Bruno, bet pliki mietpilsoņi skrien un cīnās par mīkstām vietām. Darbs bija smalki izstrādāts. Kad tas bija uzlikts uz izdevuma vāka, mākslas zinātniece Ramona Umblija par to uzrakstīja apmēram tā – starp jaunajiem māksliniekiem parādījies aktīvu cilvēku bariņš. Ar to biju domāts es, Ojārs Pētersons, Andris Breže un Juris Putrāms. Mans darbs bija pats pirmais, kas nonāca uz vāka.

To visu pamanīja *Skapī* (padomju laikos leģendārs radošo profesiju pārstāvju iecienīts bārs un tikšanās vieta viesnīcā *Rīga*, kur darbojās aktīva sabiedriskā dzīve. - BP), kuru es kā jaunatras dabas cilvēks bieži apmeklēju. Es biju uzlicis uz galda avīzi *Literatūra un māksla* ar savu darbu, un to pamanīja kinorežisors Gunārs Piesis. Viņš sacīja: „Tu sīkais, pumpainais gurķi (jo man toreiz vēl bija seja pumpās), es savā mūžā esmu uztaisījis jau vairāk nekā 10 filmas, un mani nekad uz vāka nav uzlikuši, bet tu jau esi!” Es viņam atbildēju: „Nu, vajag taisīt forši, tad uzliks!” Viņš man atkal: „Ā, un tev ir arī eža raksturs! Atnāc pie manis uz kinostudiju.” Nebija ilgi jāgaida, kad saņēmu no Pieša zvanu, ka viņš ir sarunājis ar Rīgas kinostudijas direktoru, ka es varētu taisīt mākslas filmu *Sprīdītis* pēc latviešu rakstnieces Annas Brigaderes pasaku lugas motīviem. Tas bija pasūtījums no Maskavas un pirmais kino kopražojums Latvijas kinematogrāfijas vēsturē, kas tika veidots 80. gadu vidū sadarbībā ar čehiem. Mani uzreiz iecēla par filmas galveno mākslinieku – krieviski tas saucās *hudožņik-postanovščik*.

Kā tas bija – tik jaunam un nepieredzējušam būt par filmas *Sprīdītis* galveno mākslinieku?

Būt par galveno mākslinieku sadarbības projektā un vadīt kombinētos uzņēmumus nebija viegli. Es pat teiktu, ka tajā laikā tas bija gandrīz neiespējami. Tur, kur tagad izmanto datorgrafiku un specefektu ekrānus, tolaik filmas taisīja ar dubultekspozīcijām un daudziem šodien eksotiskiem paņēmieniem. Tas viss bija jāzīmē ar roku, un bija jābūt pacietīgiem un gudriem. Filmējot kadrus, kuros *Sprīdītis* purvā satiekas ar malduguntiņām, bija daudz jābradā pa purviem. Lai to visu realizētu, daudz kas bija jāizdomā un bija jābūt enerģiskam. Domāju, ka tieši tādēļ mani arī paņēma – tādu spurainu *džeku* ar lielām ambīcijām.

Tā es savā pirmajā amatā uzreiz kļuva par tāda kā liela uzņēmuma vadītāju. Par uzņēmumu to sauca tāpēc, ka man bija jāvada arī filmas dekorāciju cehs. Man bija asistenti un pat dienesta šoferis ar *Volgu*. Tas bija visai neparasti, jo es toreiz vēl biju iesācējs. Līdz ar to mana dzīve ļoti strauji ievirzījās profesionālās darbības gultnē.

Manas idejas, skices un projektus profesionāli pārzīmēja kino arhitekti, un viens no viņiem bija izcilā latviešu mākslinieka Jaņa Rozentāla mazdēls. Filmas kombinēto uzņēmumu mākslinieki bija pazīstami čehu meistari. Viņi visi bija ļoti zinoši cilvēki, bet es – jauns un *zaļš* priekšnieks. Viegli man nebija. Sākumā, kad teicu, ka jādara tā un šitā, viņi man atbildēja – nu, ko tu tur saproti, sīkais! Tad ierosināju: „Nu labi, spēlēsim šahu. Ja jūs mani uzvarēsiet, tad jūs komandēsiet mani, bet, ja uzvarēšu es, tad es izrīkošu jūs!” Man paveicās, un viņi mani sāka klausīt.



Vai tam, ka filmas *Sprīdītis* veidošanas gaitā jūs sāka ņemt vērā pieredzējuši speciālisti, bija nozīme arī jūsu personībai?

Mana personība toreiz vēl tikai veidojās. Protams, biju jau sevi pieteicis mākslas telpā. Pieredzējušie kino vilki tikai nezināja, vai es spēju vadīt procesus. Jāatzīst, ka es diezgan nopūlējos un ar milzīgu centību uztaisīju ne tikai skices, bet arī reālas dekorācijas, kuras vēl šodien glabājas muzejos. Tā viņi galu galā noticēja manai varēšanai.

Filmēšanas laikā es spēju ātri uzzīmēt, kam un kā jābūt. Spēju uzreiz uzzīmēt reālu bildi kā no putna lidojuma. Starp citu, filmas režisors Piesis bija pabeidzis *rozentāļus* (Jaņa Rozentāla Rīgas Mākslas vidusskolu. - BP) un spēja novērtēt, ko nozīmē ātri zīmēt un gleznot. Mans asistents pēc tautības bija čehs, vairāk nekā 60 gadus vecs kungs, kurš bija uztaisījis jau 80 filmas. Es ar viņu sazinājos zīmējot. Viņš prata vācu valodu, bet es nedaudz runāju angļiski. Līdz ar to verbālās komunikācijas mums praktiski nebija, jo krieviski viņš nerunāja principiāli.

Kombinēto zīmējumu mākslinieki gan runāja angļiski, bet arī viņiem es zīmēju priekšā kā aerofotogrāfiju, lai būtu saprotams, kā visam jāizskatās. Tā es zīmējot norādīju – tur būs koka māja, tur ganīsies cūkas, tur atradīsies *Sprīdītis*, tur mēs sastādīsim lupīnas, govīs ņemsim no kolhoza un sadzīsim tādā un tādā leņķī, bet numurus uz govju sāniem aizkrāsosim ar guaša krāsām. Bērniņā dzīvoju laukos, tāpēc zināju, kā radīt lauku sētas atmosfēru. Mani kolēģi redzēja, kā darbojos praksē, ka spēju vadīt un esmu nenogurstošs jauns *džeks*. Toreiz man nebija pat 30 gadu.

Strādājot pie filmas *Sprīdītis*, vizuālo stāstu vajadzēja nodot darbiniekiem maksimāli ātri. Toreiz strādājam bez šmaukšanās, kaut arī neviens mums neprasija aprēķinus, cik maksās materiāli. Nebija jānodarbojas ar tādām mūsdienās izplatītām lietām kā *naušanas paslēptuves*. Man bija svarīgi, lai ceha strādnieki saprastu, kas un kā jādara, un lai darbs ātri iet uz priekšu, jo filmēšanā katrs



dublis ir nauda.

Pēc tam sekoja vēl dažas filmas, piemēram, *Būris* un komēdija *Udensbuma resnajam runcim*, kurās strādāju par galveno mākslinieku. Taču *Spridītis* bija mana pirmā filma, kas tomēr bija un palika vissvarīgākā. Pie šīs filmas bija lieliski strādāt, jo tai bija vislielākais budžets. Vienu miljonu filmai deva PSRS, bet otru - Čehoslovākija. *Spridītis* bija dārgākā Rīgas kinostudijas filma, un to uzņemot varēja izvērsties.

Kā jūs ieguvāt savu otro – arhitekta profesiju?

Mana arhitekta profesija sāka veidoties jau kinostudijā, jo tās darbinieki projektēja reālas būves, kas nedrīkstēja kustēties vējā un pakļauties vibrācijām. Šīs būves vispirms tika uzrasētas. Tā kā man vajadzēja dot celtniekiem jēdzīgu uzdevumu, sāku rasēt šīs būves, apgūstot iemaņas pilnīgā pašmācības ceļā.

Padomju laikā rasējumiem vajadzēja atbilst standartiem – piemēram, cik daudz un kādam betonam jābūt un kā ceļamkrāns to visu varēs pacelt. Bet es zīmēju pilnīgi brīvi un strādniekiem vienkārši teicu – te tik un tik centimetrus dziļi jālej betons, bet tur jābūt tādām un tādām stiebrojumam. Toreiz es vadījos no prakses, jo redzēju, kā tas varētu stingri turēties. Visu zīmēju aksonometriskajā un perspektīvajā projekcijā, un ar visiem izmēriem. Tai laikā arhitekti pārsvarā zīmēja rasējumus, atbilstoši standartiem. Oriģinālarhitektūras bija ļoti maz.

Jūs esat veidojis paviljonus starptautiskajām Expo izstādēm. Kā tas sākās?

Tas sākās 1987. gadā, kad PSRS vēl nebija sabrukusi, bet jau bija sācies Gorbačova *glasnostj* un *perestroika* laiks. Gatavojoties izstādei Expo'92 Spānijas pilsētā Seviljā, pirmo reizi tika rīkots ideju konkurss par PSRS paviljona tēlu. Tā bija *glasnostj* un *perestroika* laikiem piederīga ideja, kas norādīja uz šo laiku būtību - atklātumu un pārbūvi. Mēs ar domubiedriem nopirkām konkursa nolikuma grāmatu un izlasījām. Padomju laikos tas bija pirmais gadījums, kad vispār bija tāda iespēja. Šo pirksta biezuma grāmatu mēs izstudējām no vāka līdz vākam, lai saprastu, ko īsti PSRS

vēlas rādīt Expo'92. Ko pasaulei vēlētos teikt lielvalsts, kas būvē kosmosa kuģus un ir pasaules enerģētikas avots?

Projektu iesniedzējiem bija iespējas konsultēties. Tā mēs braucām uz Maskavu klausīties, ko tur runā un kā tur domā. Iepazināsim ar Kremli, jo uz turieni lidoju katru nedēļu. Guvām lielu pieredzi, kā taisīt šādu projektu. Visus šos piecus gadus katru dienu zinātniskie institūti lika priekšā programmas, ko cilvēki vēlētos redzēt vispasaules Expo izstādē, un mums tur bija jābūt klāt. Par sevi un savu darbu stāstīja Padomju Savienības lielākie kosmosa pētnieki. Visu laiku skanēja – kosmos, kosmos, un beigās vēl arī enerģija. Tomēr mums bija sajūta, ka šai valstij vairs nemaz tik spoži neiet. Bija jau noticis daudz kas tāds, kas bija satricinājis PSRS stabilitāti, tomēr neviens nespēja pat iedomāties, ka šī valsts varētu sabrukt. Bet plaiss vienalga bija redzamas.

Kā nonācāt pie pamatkonceptijas PSRS paviljonam izstādē Expo'92?

1988. gadā, kad biju izlasījis Expo nolikumu un pārzināju to gandrīz no galvas, man radās doma mainīt izstādes oficiālo tēmu pretējā virzienā. Šī oficiālā tēma skanēja tā - cilvēks atklāj pasauli, lai pats kļūtu laimīgs! Tā bija izvēlēta par godu 500. gadadienai, kopš Kolumbs atklāja Ameriku. Toreiz mums bija mazi bērni, un sieva teica, ka tik dumju nodarbošanos kā šo neviens cits, izņemot mani, nespētu izdomāt. Viņa uzskatīja, ka es piedalos pilnīgi bezcerīgā lietā. Uz to es atrunājos, ka tieši tur varbūt arī parādās mans radošais gars. Es biju ļoti pārliecināts – tieši šī vienkāršā teikuma dēļ, kuru biju nolēmis virzīt konkursam. Domāju tā – ja visi uzskata, ka cilvēks atklāj pasauli, lai pats kļūtu laimīgs, tad tas izklausās egoistiski. Kolumbs varbūt arī gribēja būt laimīgs, bet viņš aizbrauca pavisam uz citu pusi un nezināja, ko atklās vai neatklās. Bez tam padomju valstij ļoti nepatika Rietumi, kas sevi slavina un uzskatīja, ka tieši viņi atklājuši Ameriku. Padomju ļaudis sprieda, ka Ameriku visticamāk atklājuši vikings vai arī citi ļaudis vēl agrāk, jo Eirāzija un Amerika Aļaskā un Čukotkā praktiski robežojas. Padomju Savienībā smējās par Rietumu spēju piesavināties visus izgudrojumus.



Tā nu es iedomājos šo *Expo* oficiālās tēmas frāzi apgriezt otrādi - cilvēks atklāj sevi, lai darītu pasauli laimīgu! Vadoties no tās, uzzīmēju bildi ar kāpnēm. Starp citu, vēlāk šo domu es ieliku arī kinorežisora Anša Epnera filmā *Būris* - cilvēks kāpj pa kāpnēm, kas izrādās kustīgi televizori, kuri rāda attēlu un krāsu. Pa šīm kāpnēm cilvēks tuvojas virsotnei, taču aiz pēdējā augšējā pakāpiena parādās līdzens spogulis, kurā atspīd debesis. Tas rada sajūtu, ka cilvēkam nav kur iet tālāk, un šajā brīdī ir jāatrod sevī spēks un enerģija, jāatklāj sevi, jāatrod jauns pakāpiens, jauns izaicinājums, jauns spēks un spēja iet tālāk. Tādā veidā atklājās šī tēla vizuāli plastiskā arhitektoniskā vērtība, jo kāpnes tiecas uz

virsotni un tajā sastopas ar debesīm. Šī sastapšanās ir vieta, kur sevī ir jāatrod enerģija.

Šīs divas plaknes un lielais ekrāns ar tekstu pirmajā reizē uzvarēja starp vairākiem simtiem pretendentu. Jāatzīmē, ka starp pārējiem pretendentiem bija tādi ievērojami lielie padomju institūti kā *Mosproekt-1*, *Mosproekt-2* un *Mosproekt-3*, kas realizēja dažādus lielus projektus, piemēram, cēla lielus kultūras namus ne tikai Padomju Savienībā, bet arī Vjetnamā, Kubā un citur. Mums, jauniem un nepieredzējušiem *džekiem*, kuri faktiski spēra pirmos soļus, tas bija liels panākums. Pirms projekta iesniegšanas mēs visi trīs – es un mani sadarbības partneri arhitekti Juris Poga



un Aigars Sparāns – balsojām, kura no mūsu idejām ir labākā. Rezultāts bija šāds – Sparāns nobalsoja par savu darbu, bet Juris Poga par manējo. Līdz ar to trīs vīru konkurencē mana ideja tika noteikta kā realizējama, un mēs to iesniedzām Maskavā.

Un šo ideju īstenoja?

Expo'92 paviljons Sevīlā vēlāk tika nosaukts par pēdējo Padomju Savienības mākslas darbu, jo uz tā fasādes atradās burti, kurai valstij tas pieder. Kad PSRS beidza pastāvēt, burtus URSS noņēma nost un nomainīja pret *Rusia*. Amerikāņu arhitekts un mākslas zinātnieks Alens Švēde toreiz par to uzrakstīja rakstu un lasīja lekcijas visās ASV augstskolās. Šo rakstu esmu saglabājis. Tas, kā mums ar vienu frāzi un precīzu divu plakņu salikumu izdevās uzvarēt, bija apbrīnojams notikums un pagrieziena punkts manā dzīvē. Jau no paša sākuma es biju pārliecināts, ka padomju zemei šis tēls patiks, jo tajā slēpās doma, ka tieši padomju zeme ir tā, kas maina pasauli. Tāds bija komunisma ideoloģiskais uzstādījums - nojaukt to, kas, viņuprāt, ir nepareizs. Es pats lepojos ar to, ko toreiz paveicu, un uzskatu, ka tas bija ļoti nopietns darbs. Padomju Savienībā, kā jau lielā valstī, bija daudz ģēniju, bet viņi neuzdrīkstējās izdomāt jaunu formu un savienot filozofiju ar tekstu. Viņiem likās, ka par PSRS simboliem vēl aizvien vajag izmantot sirpi, āmuru un *sputņiku*. Viņi nespēja domāt savādāk. Mūs pamanīja teksta dēļ. Un es saviem čaļiem teicu – puse no mūsu darba ir posteris vai plakāts, bet otra puse ir viss lielais darbs, pats projekts un rasējumi. Šī pieredze apstiprina to, ka

konkursos nav jāraksta gari apraksti.

Atgriežoties pie šī Expo paviljona, kas nu bija kļuvis par Krievijas paviljonu, mēs tajā bezmaz vairs nevarējām iekļūt, jo tagad jau bijām no citas, neatkarīgas valsts. Tas izdevās tikai ar grūtībām. Dabūjām naudu un aizbraucām kopā ar TV žurnālisti Dainu Jāņkalni un operatoru Igoru Meirānu. Varat iedomāties, kāds toreiz bija fons – jau izirusī Padomju Savienība un mēs, nu jau neatkarīgas Latvijas pilsoņi. Paviljonā fasādē kā tādi televizori griežās paralēlskaltni. To griešanai mēs bijām izmantojuši žiguļu logu tīrītāju motorīņus. Šie mazie kluciņi veidoja bildi, saliekoties kopā kā pikseliņi. Tas vēl iespējams joprojām ir pasaulē lielākais mehāniskais ekrāns, kurš tika darbināts ar datoru. Uz visa milzu fasādes ekrāna gozējās lielās kaimiņvalsts karogs. Mums izdevās tikt pie datora un uz šīs milzu fasādes uzrakstīt tekstu LABVA-KAR! Pēc teksta parādīšanās gan mums nācās pazust. Pēc tam attēls atkal pārveidojās par Kremļa sienu, PSRS ģerboni un tā tālāk.

Vēlāk jūs arī turpinājāt strādāt ar Expo izstādēm?

Viens no maniem projektiem bija Baltijas multinacionālais paviljons Expo'93 izstādē Tedžonā, Dienvidkorejā. Mani uzrunāja visu triju republiku ekonomikas ministrijas, un tā es kļuva par šī projekta galveno mākslinieku. Mūsu republikas tad jau bija atjaunojušas savu neatkarību. Konceptuālās idejas pamatā bija tāda kā sfēriskā globusa Eiropas daļas bumba, kurai es pieliku klāt simbolisku baltu laivu ar trim ariem. Ar šo ideju Dienvidko-

režā heraldikas parādē mēs paziņojām pasaulei par trim jaunajām valstīm, kas atguvušas neatkarību. Izstāde *Expo'93* bija mūsu triju Baltijas valstu nacionālās pašapziņas un vērtību atspoguļojums un ziņa, ka mēs eksistējam.

Svarīgs projekts man bija arī *Expo'2010* izstāde Šanhajā, par kuru ir daudz rakstīts. Šo projektu realizēju kopā ar dēliem. Pirms kādiem astoņiem gadiem mēs Dziesmu svētkos deju svētku scenogrāfijai, 86 metru garumā un 16 metru augstumā izveidojām kustīgu lapiņu sienu, kuras darbināja vējš. Šī ideja radās kopējā ģimenes sadarbībā. Dabā šis projekts bija tik brīnumains, ka vēlāk tas pārauga Šanhajā notikušās *Expo'2010* izstādes Latvijas paviljona arhitektūras dizaina idejā.

Jums bez Expo izstādēm bija arī citi projekti?

Īpaši nozīmīga un ļoti radoša sadarbība visplašākajā nozīmē man bija un ir ar savu ģimeni. Mēs ar sievu Inesi un dēliem Austri un Mātišu visi esam mākslinieki un arhitekti. Būtu patiesi neiespējami paveikt šos darbus, ja tas nebūtu ģimenes dzīvesveids. Pēdējie lielākie projekti paveikti jau mūsu junioru vadībā, kuri ieklausās manā un Ineses dzīves un mākslas pieredzē.

Svarīgi mākslas projekti ir veikti sadarbībā ar sievu, mākslinieci Inesi Mailīti. 1989. gadā mēs kopā uzvarējām 14. Starptautiskajā tekstilbiennāles konkursā Šveices pilsētā Lozannā. Tas bija projekts modernās mākslas jomā, kuru varēja redzēt arī Latvijas avangardistu izstādēs Berlīnē, Brēmenē, Ķīlē un citur. Masu medijos par to rakstīja - melnās skulptūras kā cilvēki karogi. Šis ir vēl viens mūsu darbības aspekts - modernā māksla pasaules līmenī. Mums ir bijušas personālizstādes Rīgā, Bergenā, Norčepingā, Nīborgā, Rietumberlīnē, Brēmenē, Ķīlē un citur. Tajās veidojām mākslas instalācijas un performances.

Vairākkārt esmu bijis arī kinofestivāla *Arsenāls* mākslinieks. Vienā no *Arsenāliem* bija izstādīta melna kaste - spoguļtelpa par godu kinorežisora Sergeja Eizenšteina jubilejai. Tā saucās *Glas-haus* - stikla nams. Tas bija 2001. gadā.

Esmu izstrādājis grafisko dizainu arī Rīgas Zooloģiskā dārza simtgadei veltītajai viena lata nomināla jubilejas sudraba monētai, kas iznāca 2012. gadā. Viena lata apgrozības monēta *Spridītis* arī ir mans darbs.

Kā jūs kļūvāt par Dziesmu svētku galveno mākslinieku?

Tas notika tā. 1996. gadā, kad sākās gatavošanās 1998. gada Dziesmu un Deju svētkiem, es biju Kultūras ministrijas žūrijā, kas izvērtē mākslinieciskās idejas. Pirms tam Dziesmu svētkos es biju tikai dziedājis. Starp citu, es savā laikā dibināju Mākslas akadēmijas kori *Senais kalns*. Toreiz kori bija dziedājis jau desmit gadus, biju kora prezidents un mākslinieks ar pieredzi un pārnākumiem, tādēļ mani uzaicināja uz Kultūras ministrijas žūriju. Būdams žūrijā, es ieraudzīju vienu darbu, kas man patika un likās vislabākais. Protams, ikvienam jau kāds darbs patika. Mani izsauca uz žūrijas sanāksmi, un es sāku stāstīt, kādēļ šis darbs ir labāks par pārējiem. Laikam jau mana pārliecinošā runa bija atstājusi iespaidu, jo dziesmu svētku mākslas padome uzdeva jautājumu, kāda ir mana darba pieredze. Viņi bija pārsteigti, ka esmu strādājis *Expo* izstādēs Spānijā un Dienvidkorejā un esmu bijis mākslinieks vairākām filmām. Pēc tam kāds izteica domu, ka es varētu būt svētku galvenais mākslinieks, un visi par to nobalsoja. Tā es arī kļuvu par Dziesmu svētku galveno mākslinieku.

Tas atkal bija jauns un interesants izaicinājums mūsu mākslinieku ģimenei. Kopā ar Inesi koordinējām šo procesu. Šis process bija saistīts ar vizuālajām lietām - sākot ar nozīmītēm un beidzot ar vides objektiem. Toreiz mēs izgatavojām gan svētku grafisko dizainu, gan vides objektus, gan scenogrāfiju, gan arī piecus milzīgi lielus koka riteņus. Svētku laikā tie tika izvietoti Rīgas centrā un Mežaparka Lielajā estrādē. Tagad viens no šiem koka riteņiem atrodas Jurjānu memoriālajā muzejā *Meņģeļi* (četri brāļi Jurjāni 19. gs. beigās un 20. gs. sākumā bija vieni no latviešu muzikālās kultūras pamatlicējiem. - BP), bet vēl viens - Daugavpils muzejā.

Mums ar Inesi tie bija pirmie Dziesmu svētki, kuriem sekoja citi. Katru otro gadu notika citi svētki - gan skolēnu, gan lielie Dziesmu svētki, gan divi, kas bija veltīti Rīgas pilsētai. Cik šo svētku kopā bijis, neesmu skaitījis, bet varētu būt pāri par septiņiem. Pa vidu vēl ir bijuši arī Baltijas valstu studentu dziesmu un deju svētki *Gaudeamus*.

Vai visos Dziesmu svētkos jūsu darba uzdevumi ir bijuši vienādi?

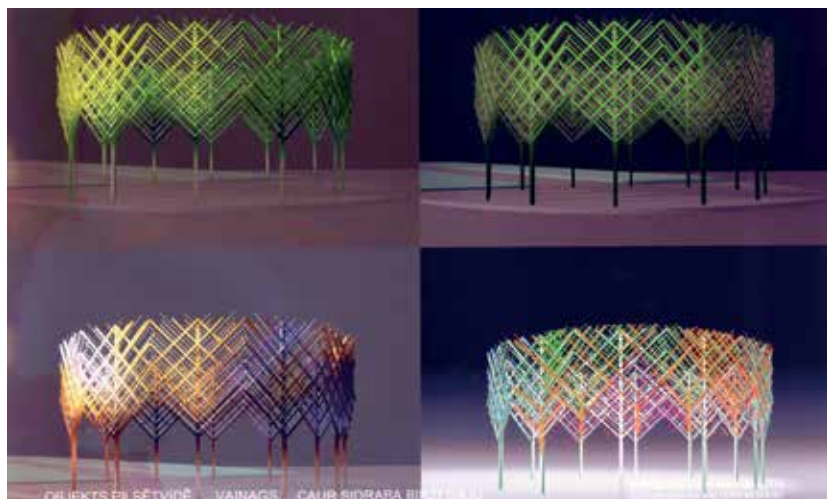
Man Dziesmu svētkos ir bijušas dažāda veida funkcijas. Šajos 2013. gadā notikušajos svētkos es ar reklāmu nenodarbojos, jo protestēju, ka reklāmas darbu realizācija tiek atdota reklāmas aģentūrai. Es negribu teikt, ka šie cilvēki vai reklāmas aģentūras būtu slikti, bet pati ideja, ka tiek reklamēti Dziesmu svētki, manuprāt, ir nepieņemama. Tas ir kaut kas tāds, kas ir ar kājam gaisā. Dziesmu svētki taču ir tautas kustība, nevis zobu pasta. Manā uztvērē Dziesmu svētki ir sirds svētki - ja es vēlos, tad es dziedu un piedalos.

Man nevajag mēģināt iestāstīt, ka dziedāt ir labi. Kā jau minēju, esmu nodibinājis kori - un nevis tāpēc, ka kāds man to būtu iestāstījis, bet tāpēc, ka pats to vēlējos. Es vēlējos dziedāt, dzīvot un mīlēt! Tas būtu tas pats, kas veidot reklāmu par tēmu, cik labi ir dzīvot un cik slikti ir mirt! Tas ir absurdi. Līdz ar to ideja iesaistīt Dziesmu svētkos reklāmas aģentūras man liekas nepārdomāta. Tādēļ es uzskatu, ka Dziesmu svētku vizuālajām koncepcijām reklāmas aspektos ir jāmeklē citas, jaunas formas.

Ik pēc pieciem gadiem nāk klāt jaunas sejas, kuras vada Dziesmu svētku organizēšanas procesu. Šiem cilvēkiem ir vieglāk pārņemt iepriekšējo gadu pieredzi, izpētīt dokumentāciju, papētīt kļūdas un mēģināt rast uzlabojumus. Šiem cilvēkiem līmenis, ar ko salīdzināt, ir iepriekšējo Dziesmu svētku dokumentācija. Manuprāt, nākošajiem Dziesmu svētkiem ir jāmainās un jārada kas jauns. Šoreiz reklāmistu ciņās tika pazaudēts laiks.

Kas tad jums ir iebilstams pret Dziesmu svētku reklāmu un logo?

Dīvaini, ka notiek iepirkums par Dziesmu svētku reklāmas materiāliem, starp kuriem ir arī svētku logo. Pēc manām domām, Rīgas Dizaina un mākslas vidusskolas bijušās skolnieces Luīzes Sprūdes izstrādātais Dziesmu svētku logo bija vislabākais, un es to nekad neesmu slēpis. Notika pilnīgi nevajadzīgs strīds un kašķis, kas kārtējo reizi aizkavēja procesu. Nepieredzējuši cilvēki, pie tam vēl pakļauti aģentūrām, šādu projektu nevar realizēt. Ja tiek organizēts iepirkums, tad tajā piedalās finansiāli un juridiski spēcīgas organizācijas. Saņemot šādu pasūtījumu, tās ietekmē visu Dziesmu svētku organizāciju. Reklāmistu bieži ietilpst starptau-



tiskās organizācijās ar lieliem finanšu līdzekļiem. Tās var protestēt un rezultātā vinnēt visu Dziesmu svētku finansējumu. Manuprāt, Dziesmu svētku organizācija jāmaina tā, lai tiek izvēlēti cilvēki, kuri spēj veidot Dziesmu svētkus nevis kā reklamējamu pasākumu, bet gan kā tautas kustību un tautas nepieciešamību. Var jau būt, ka Dziesmu svētku noslēgumu vajag taisīt kā īsu, spēcīgu koncertu. Taču tas var būt arī tautas svētki. Diriģenti Aira Birziņa un Ivars Cinkuss jau veidoja svētkus. Nav iespējams nosēdēt sešas stundas bez divām vizītēm uz tualeti, jo tā ir fizioloģija. Tāpat arī uztveres ilgums – sākumā ir prieks par tikšanos, tad mūzikas baudīšana, pēc tam uztvere pārsātinājuma dēļ jau sāk zust, un tad jātaisa pauze. Psihologi to izskaidros daudz labāk, bet es to tāpat jau intuitīvi jūtu.

Kā jums pašam liekas, kā tika realizēts šo Dziesmu svētku dizains?

Šoreiz svētku kopējais dizains nebija stilistiski vienots, un var būt, ka tā bija labi. Grafiskais risinājums, scenogrāfija un vides objekti veidoja interesantas saspēles. Uzrādījās daudz vēl neatbildētu jautājumu. Svētku dalībniekiem un arī skatītājiem patika scenogrāfijas un vides objekti. Es lepojos ar to, ka cilvēki šo Dziesmu svētku dekorācijās ieraudzīja rīta rasu un ezeru, kurā no rīta atspīd lečoša saule. Tās ir sajūtas, kas iziet cauri dvēselei. Šādas sajūtas nevar noformulēt, un, ja izdodas tādas noķert, tad tā ir veiksmē. Dziesmu svētkos saruna ir atvērta – var izdomāt ko jaunu un atrast vienkāršo dabisko sajūtu, kas ir rīta rasā. Jā, šķiet, cilvēki sajuta, ka iziet caur sidraba birzi, nenolaužot ne zariņu.

Šobrīd tas ir ļoti svarīgi, jo daudzi aiznes visu koku. Es vēlējos radīt tēlu zemapziņai, lai ļaudis sajūt, ka Dziesmu svētki ir pats tīrākais avots, ko radījusi latviešu tauta. Šī tēma ir par tautas gara mantojumu un izjūtu. Ko var pateikt literatūrā un mūzikā, vizuāli varbūt nevar, un otrādi. Man gan šķiet, ka mums tautasdziesmās apdziedātā sidraba birzs izdevās. Mēs ar sievu un dēliem to kopā gudrojām un pirms tam jau bijām pārbaudījuši. Tādēļ nolēmām, ka tieši tā arī darīsim. Vēlējamies, lai gaisma līgo un izlīgo caur sidraba dvēseles vibrācijām.

Kā radās šo Dziesmu svētku vizuālais izskats?

Iepriekšējos Dziesmu svētkos, kas notika 2008. gadā, es satikos ar diriģenti Airu Birziņu. Viņa izstāstīja savu iecerī *Līgo – lai top!* Tas nebija nejauši, jo tajā laikā mūsu ģimene jau bija uzprojektējusi tēmu *Sidraba birzs dziesmu kalnā* Mežaparka Lielās estrādes pārbūvei un saņēmusi pirmo prēmiju starptautiskajā konkursā. Man pašam šī latviešu tautasdziesmas tēma ļoti patika. Aira bija izlasījis manu tekstu, kas skan tā: „Līgo auglības un atjaunotnes simbols... iededzināt ugunskurus īsākajā saulgriežu naktī... gaismas spēks, ko tauta krājusī svešu varu ēnā... gaisma, ko izstaro tauta vienojoties kopkorī... enerģija, lai gaismas ritenis griežas un augšāmceļas gaismas pils.” Šis teksts lasāms uz grāmatas vāka kā mākslinieciskā koncepcija, un 1998. gadā es pirmo reizi komisijai stāstīju, ka tā varētu darīt.

Koncerta mēģinājuma laikā radās ideja, ka mums abiem ar Airu vajadzētu piedalīties Dziesmu svētku ideju konkursā un vinnēt



nākošā koncerta māksliniecisko koncepciju. Aira teica – viņai šķiet, ka Līgo ir ļoti svarīgs vārds, un man arī tā likās. Sākām runāt par Dziesmu svētku filozofiju un vizuālo koncepciju, kam ir liela nozīme kopējā svētku skatā. Vai diriģents var taisīt filozofiju? Jā, var, taču labāk lai to dara literāts, tādēļ šis jautājums tika uzticēts rakstniecei Norai Ikstenai. 2010. gada oktobrī Nora Latvijas Universitātē kādu 300 cilvēku klātbūtnē uzstājās ar runu, un es turpat uz sienas sāku rādīt savu vizuālo koncepciju. Cilvēki aplaudēja, un dažs labs pēc tam savas idejas vairs pat nevēlējās rādīt. Tā šo svētku ideja arī radās – Mežaparka mežā divu cilvēku galvās.

Jūsu dzīvē noteikti liela loma bijusi intuīcijai.

Nav jau brīnums. Droši vien intuīciju veido daudzi talanti. Mani radi, kurus Ļeņins savā laikā izsūtīja pie Volgas, vēlāk vadīja Padomju Savienības sarunas ar Lielbritānijas premjerministri Mārgaretu Tečeri uz vislielākās peldošās bāzes Baltijas jūrā. Izsūtījumā viņiem nebija pat pasu, bet vēlāk viņi atradās tur, kur viņiem bija jābūt.

Pats es izaugu mežā, jo mamma negribēja redzēt tuvumā nevienu padomju varas cilvēku. Krievi pie mūsu vecāku mājas uzspīdzināja vēja generatoru, jo domāja, ka tas ir raidītājs. Dzīvojot mežā, kur nav trolejbusa un nerodas domu, kā es *par zaķi* kaut kur aizbraukšu, bija laiks domāt un bieži spēlēju šahu pats ar sevi. Tā ir intuīcija, bet vienlaikus arī tāda gudrība - spēlēt ar sevi. Atbraucot uz Rīgu, mēs jau sākām gudrot, kā varētu braukt bez biļetes. Bet, ja mēs aiziektu uz lauku un mēģinātu pateikt rudzu vārpai, ka varbūt varētu iztikt bez zemes kopēja, ūdens vai saules,

tad tas nebūtu iespējams, jo vārpa neizaugs. Tātad cilvēciskās attiecības ir viena lieta, bet dabas ticības – pavisam cita. Iespējams, tiem cilvēkiem, kuri nav sabojāti ar cilvēcisko attiecību negodīgo daļu, domāšanas veida ziņā ir priekšrocība. Nevar apšmaukt puķi, to neaplaistot. Ja tev ir darba tikums, tad tas vēl vairāk audzina tavu intuīciju, jo tu zini, ka rīt tā puķe var arī nokalst. Ar trolejbusu var atbraukt *par zaķi* – varbūt noķers, bet varbūt arī ne. Taču par to puķi gan būs žēl.

Ko vēl jūs vēlētos teikt žurnāla lasītājiem?

Vēl viena atziņa ir tāda – mūsu mazajai tautai ir tik ļoti nepieciešams radošais gars un vēlēšanās. Latvijā ļoti daudzi vēl tagad nevēlas rast risinājumus attīstībai un saprast – ja cilvēks sper soli jau zināmajā, tad viņš nav ne radošs cilvēks, ne atklājējs. Viņš zina – ja viņš rīt ies pa to pašu ceļu, tad viņam viss būs kārtībā, jo arī iepriekš tā bijis, arī grābeklis, kam uzkāpt. Tas nebūs ne ceļš, ne attīstības meklējumi, bet gan apstāšanās. Tāda izvēle tautai ir izrādījusies ļoti sāpīga. Toties, ja cilvēks sper soli nezināmajā, tad viņam ir jādoma, jāmacās un jājūt, kādi šķēršļi būs jāpārvar, kas trāpsies zem kājām – purvs, klints, cilvēks vai visuma neizzināmie bezgalības plašumi. Viņam jāreķinās ar katru nākamo soli, minūti un sekundi, kura būs vienīgā un nekad neatkārtosies.

Man jau no bērnības vienmēr ir bijusi vēlme iet jaunu ceļu, jo nebija trolejbusa. Es vienmēr pats esmu gājis jaunu ceļu – gan mežā 12 kilometrus uz skolu, gan purvā, kur naudas vietā spīd maldugunis, gan pie princeses Zeltītes, lai atgrieztos un sāktu no gala. Man ļoti patīk pasaka par Spridīti! **BP**

petanks

– spēle visai ģimenei

Uzņēmējs un Latvijas Petanka sporta federācijas prezidents Ģirts Peirāgs ir pārliecināts, ka petanks ir viens no labākajiem un lētākajiem brīvā laika pavadīšanas veidiem visai ģimenei. To var spēlēt gan pieaugušie, gan bērni un seniori, neraugoties uz gadu starpību. Petankā galvenais ir spēles stratēģija, precizitāte un komandas gars. Tā ir spēle, kurā viens nav cīnītājs, bet visi kopā var panākt ļoti labus rezultātus.

Kas īsti ir petanks?

Petanks ir ļoti interesanta spēle, kas neprasa fizisko sagatavotību vai ievērojamus naudas ieguldījumus. Petanku var spēlēt jebkurā līdzenā laukumā, vienīgi asfalts nav īsti piemērots. Oficiālā spēle notiek uz laukuma 4 x 15 metru izmērā. Sākumā tiek izspēlēta neliela bumbiņa – *kašonets (cochonnet)*, kas tulkojumā no franču valodas nozīmē *cūciņa*. Pēc tam spēlētājiem ir jāmet metāla bumbas iespējami tuvāk *cūciņai*, par to saņemot punktus. Uzvar tā komanda, kura pirmā savāc 13 punktus. Spēlētāji var trāpīt un izsist no vietas pretinieka bumbas vai pat *kašonetu*, mainot tā atrašanās vietu. Spēles noteikumi ir līdzīgi ķērlingam, jo abu spēļu stratēģija un būtība ir līdzīga. Mēs dažreiz jokojam, ka petanks ir tāds pats ķērlings, tikai bez birstēm. Interesanti ir tas, ka daudzi ķērlingisti, atpūšoties no sacensībām, vasaras laikā spēlē petanku.

Kā jūs uzzinājāt par šo spēli un iepazīnāties ar to?

Savā laikā iepazīnos ar petanka *celmlauzi* un bijušo Latvijas Petanka sporta federācijas prezidentu Gundaru Lasmani, ar kuru mūs saistīja biznesa darīšanas. Viņš tā netišām mani uzrunāja un jautāja - vai tev ir vēlme iesaistīties petankā? Tajā brīdī man bija liels izbrīns, kas tas petanks vispār tāds ir. Kad viņš saka stāstīt, ka tā ir spēle ar metāla bumbām, kuras jāmetā pa gaisu, es padomāju - nu, tas var beigties visādi... Ir vienpadsmit vīrieši, kas skraida pa laukumu, ir cilvēki, kuri met bumbas pāri tiklam vai pret sienu, bet šeit, redz, cilvēki mētā bumbas, lai trāpītu vai izsistu pretinieka bumbas... Tomēr es nenobijos un nolēmu pamēģināt, jo tas bija kaut kas interesants un jauns. Tā es 2010. gadā sāku spēlēt petanku. 2012. gadā pirmo reizi piedalījos sacensībās un uzreiz ieguvu 7. vietu. Tā bija ļoti liela iesācēja veiksmē un liels izbrīns pieredzējušiem sportistiem. Faktiski pe-

tanks Latvijā ir ienācis pavisam nesen - 2009. gadā. To uz šejieni atveda tieši Gundars Lasmanis.

No kuras valsts nāk petanks?

Petanks ir franču tautas spēle. Francijā tā ir spēle Nr. 1, tāpat kā pie mums hokejs. Francijā petanku profesionālā līmenī spēlē kādi 40-50 tūkstoši licenzēto spēlētāju. Arī Spānijā un Itālijā petanks ir ļoti izplatīts. Galvenā petanka priekšrocība ir tā, ka lai spēlētu vienkārši brīvajā laikā, nav vajadzīgs speciāls laukums, jo to var spēlēt arī uz zemes ceļa un zālājā. Vienīgi uz asfalta nevar, jo bumba iespaidojas no trieciena. Diemžēl ir izplatīts tāds stereotips, ka petankam obligāti vajag gludu spēles laukumu, ar noteikta izmēra granīta šķembām un tā tālāk. Bet, aizbraucot uz Eiropu, uz ārzemju turnīriem vai vienkārši atpūsties, var redzēt, ka petanka laukumos ir speciāli izmētāti lieli akmeņi, lai tas nebūtu boulinga, bet tieši petanks – spēle, kurā izpaužas īstais sacensību gars, komandas darbs, precizitāte un stratēģiskā domāšana.

Kādas vēl ir petanka priekšrocības, salīdzinot ar citām sporta spēlēm?

Kā jau es minēju, petanks ir viens no lētākajiem sporta veidiem. Spēlēt var sākt pat ar visparastākajām *JYSK* nopērkamām bumbām, kuras maksā 5-7 latus. Petanka federācija ir nolēmusi, ka iesācēji pirmo gadu var spēlēt ar šādām bumbām. Ja cilvēks vēlas turpināt spēlēt profesionāli, tad nepieciešams iegādāties arī licenzētas bumbas, kuras noteikti būs vajadzīgas, braucot uz turnīriem un čempionātiem, jo tajos ar citādām bumbām nav iespējams piedalīties.

Otrkārt, lai spēlētu petanku, nav vajadzīga īpaša fiziskā sagatavotība. Trešā svarīgākā priekšrocība – petanku var spēlēt jebkurā vecumā. Ļoti nozīmīgi ir tas, ka to var spēlēt visa ģimene. Tāpēc petanka spēlētāju sabiedrībā ir tik daudz ģimeņu. Arī es īstajā petankā esmu iesaistījis savu ģimeni.

Vai sen darbojaties Latvijas Petanka sporta federācijā?

Federācijā jau kādu laiku darbojos, bet par tās prezidentu tiku ievēlēts jūlijā. Latvijas Petanka sporta federāciju dibināja Gundars Lasmanis kopā ar Arvīdu Švarcu. Šodien petanks Latvijā ir izaudzis līdz tādām līmenim, ka mēs esam atzīta federācija. Mums ir arī finansiāls valsts atbalsts, kaut gan tas ir ļoti minimāls. Tomēr ar šo naudu mēs varam rīkoties un piesaistīt jaunus spēlētājus, kā arī segt daļu no izdevumiem, piedaloties Eiropas čempionātos. Latvijā petanka popularitāte ar katru gadu pieaug. Tomēr mēs nereti sastopamies ar situāciju, ka nepieciešams vairāk spēles laukumu. Nopietna problēma ir tā, ka ziemas periodā nav kur spēlēt, jo nav piemērotu telpu. Spēlējot ziemā laukā, metāla bumbas ir aukstas, un tām līp klāt rokas un sniegs.

Vai taisnība, ka esat nodibinājis savu petanka klubu?

Jā, esmu nodibinājis arī savu petanka sporta klubu. Tas atrodas Ikšķilē, un tur spēlē diezgan daudz ikšķiliešu. Kluba darbību ļoti aktīvi atbalsta pašvaldība, kas ir ļoti nozīmīgi. Latvijā petanku spēlē arī Ventspilī, Ropažos, Upesciemā tepat blakus Rīgai un arī pašā Rīgā, vecajos Pļavnieku tenisa kortos.

Lai rīkotu nopietnus turnīrus, federācijai pietrūkst spēles laukumu. Sakarā ar to, ka spēlētāju kļūst arvien vairāk un vairāk, esam spiesti noteikt spēlētāju skaitu, kuri drīkst piedalīties sacensībās,



Ģirts Peirāgs

un tas ierobežo turnīra mērogu. Parasti čempionāta posmā piedalās līdz 40 komandu, un uz viena laukuma var spēlēt divas komandas. Pašreiz mums Upesciemā ir 18 laukumi, Ventspilī - 20 laukumi, Ikšķilē - 10 laukumi, Ropažos - 8 laukumi, bet Rīgā var uztaisīt maksimums 8-10 laukumus.

Mēs mēģināsim runāt ar Rīgas domi par to, ka varbūt kādā atpūtas vietā izdosies izbūvēt automašīnu stāvlaukumu, un laikā, kad mums notiek lielais turnīra posms vai lielās sacensības, uz vienu vai divām dienām varēs atbrīvot šo stāvlaukumu spēlei. Pēc tam laukumu atkal var izmantot kā autostāvvietu.

Kādi ir jūsu galvenie mērķi attiecībā uz federācijas darbību kā tās jaunievēlētajam prezidentam?

Pilnveidot šo darbību un virzīt federācijas kuģi uz turieni, uz kurieni tas jāvirza – uz attīstību. Galvenais mērķis ir veicināt petanka attīstību Latvijā. Mans personīgais mērķis ir vairāk iesaistīt šai spēlei jauniešus. Petanks ir veids, kā paaudzes var atrast kopīgu valodu un veidot sadarbību savā starpā. Lietuvā petanku spēlē arī jaunieši ar garīga rakstura problēmām, un tas viņiem sanāk ļoti veiksmīgi.

Kā jūs plānojat piesaistīt jauniešus?

Mēģināsim runāt ar skolām un sporta skolām. Varbūt rīkosim iepazīšanās stundas vai dienas.

Vēlamies iesaistīties arī ielu kultūrā un jauniešu kustībā *Ghetto Games*. Vēlamies piedalīties arī dažādos pasākumos, piemēram, pilsētas sporta svētkos vai novada sporta svētkos.

Petankam ir tāds mīnuss, ka spēles notiek sestdienās un svētdienās un aizņem praktiski visu dienu. Bet varbūt brīvdienas ar ģimeni var pavadīt tieši šādā veidā, nevis skatoties televizoru vai domājot par to, ka nav tik daudz līdzekļu, lai varētu kaut kur aizbraukt. Iesaistot spēlē ģimeni, vienlaikus var uztaisīt āra pikniku. Tas ir veids, kā stiprināt ģimenes saites.

Jūsu federācijas kalendārs mājas lapā izskatās diezgan piesātināts, jo petanka sacensības notiek vairākās valstīs.

Darbu ar Baltijas valstu petanka federācijām iesāka Gundars Lasmanis, un mēs centīsimies to attīstīt plašākā mērogā. Ir vairākas *Open* tipa sacensības, kas notiek Polijā, Baltkrievijā, Ukrainā, Igaunijā, Lietuvā un Somijā, kurās var piedalīties jebkurš petanka spēlētājs. Taču tas atkal ir saistīts ar finansiālo jautājumu, jo bieži vien mums pašiem jāsedz ceļa izmaksas, dalības maksa un citi izdevumi. Dažādu valstu petanka federāciju dalībnieki savā starpā ir pazīstami, un ikviens mēģina apmeklēt kaimiņvalsts sacensības un iesaistīties turnīros. Spēlējot Latvijā, tu jau zini, ko kurš kolēģis māk un kas ir jādara, lai uzvarētu. Lai savu līmeni kāpinātu augstāk, ir vajadzīgi starptautiskie turnīri un sadraudzības spēles.

Cik bieži jūs pats piedalāties turnīros?

Mēģinu apmeklēt katras sacensības. Pēdējās bija *Venstpils kauss*, kurā piedalījās Francijas, Igaunijas, Lietuvas, Baltkrievijas, Krievijas un Polijas pārstāvji. Tikko kā notika starptautiskais atklātais turnīrs Kauņā. Tallinā notiek petanka ziemas turnīri slēgtās telpās. Lietuvā un Igaunijā petanks ir pazīstams jau 15 gadus, bet pie mums – tikai pāris gadus. Vēl pagājušajā gadā Lietuvā un Igaunijā mums praktiski nebija ko darīt, jo mūsu līmenis nebija tāds kā pie viņiem. Taču situācija mainījās, un gada laikā ir sasniegti labi rezultāti. Šobrīd labākajiem kaimiņvalstu spēlētājiem ir jāreķinās ar Latvijas spēlētājiem, jo mūsu līmenis ir ļoti strauji audzis un nākuši klāt jauni spēlētāji ar ļoti lielu potenciālu.

Cik bieži notiek treniņi?

Tas ir atkarīgs no katra kluba iniciatīvas, bet Ikšķilē treniņi notiek vienreiz nedēļā 2-3 stundu garumā, kuru laikā izspēlējam spēli, patrenējam kādus paņēmienus un mēģinām formēt komandas. Daži spēlētāji ir izbūvējuši pie mājām savus petanka laukumus un pa vakariem spēlē ar ģimeni. Savā klubā Ikšķilē mēs cenšamies satikties katru nedēļu, ja vien to atļauj laika apstākļi un darbs.

Pastāstiet par savu profesionālo darbību un uzņēmumu, kurā strādājat.

Uzņēmumam, kurā strādāju, ir lietuvisks nosaukums - *Dotnuvos projekta*. Tas nodarbojas ar lauksaimniecības tehnikas un graudu pirmapstrādes iekārtu tirdzniecību, pārdotās tehnikas servisu un rezerves daļu nodrošināšanu. Šai uzņēmumā es strādāju jau trīs gadus kopš paša dibināšanas brīža. Uzņēmumu Latvijā un tā ko-

mandu es izveidoju no nulles.

SIA Dotnuvos projekta mātes uzņēmums ir UAB *Dotnuvos projekta*, lielākais lauksaimniecības pakalpojumu uzņēmums Baltijā, kas ietilpst koncernā AB *Linus Agro Group*. Šis koncerns pirms kāda laika iegādājās AS *Putnu fabrika Ķekava*, SIA *Broileks* un SIA *Lielzeltiņi*. Kopumā koncernā ietilpst vairāk nekā 30 kompānijas. Šobrīd es ieņemu uzņēmuma tirdzniecības direktora amatu Latvijā. Pašreiz mūsu uzņēmums lauksaimniecības tehnikas tirdzniecības jomā ir viens no vadošajiem Latvijā, un tajā strādā 345 darbinieki.

Vispār lauksaimniecības tehnikas biznesā darbojos jau 12 gadus. Tas ir bizness, kurā jābūt kustībā, ciešā saistībā un kontaktā ar lauksaimnieku. Pēdējos divpadsmit gadus es telefonu praktiski neesmu izslēdzis. Lauksaimniekam ir vajadzīga iespēja sazvānīt nepieciešamo cilvēku 24 stundas diennaktī. Pāris reizes, lai atrisinātu kādu problēmu, man ir zvanīts arī naktī.

Ar ko jūs piesaista lauksaimniecības sfēra?

Esmu pabeidzis Jāņmuižas lauksaimniecības tehnikumu, kas diemžēl pašreiz ir pievienots Priekuļu lauksaimniecības tehnikumam. Vēlāk es mācījos Dānijā (Grinstedas lauksaimniecības skolā), iegūstot tur gan lielu *rūdījumu*, gan eiropēiskāku domāšanu attiecībā uz lauksaimniecību. Pabeidzis studijas, atgriezies Latvijā, kur sāku studēt uzņēmējdarbības vadību un vienlaikus strādāt nozarē. Lauksaimniecība ir tā sfēra, kuru ietekmē laika apstākļi, bet cilvēkiem ēst vajadzēs vienmēr. Un lauksaimniekam vienmēr vajadzēs profesionālo atbalstu un tehniku, kas viņam atvieglos ražošanas procesu.

Kāda ir jūsu kolēģu attieksme pret to, ka spēlējat petanku?

Viņiem tas liekas interesanti. Vēlos šogad vai nākošgad organizēt petanka turnīru uzņēmumā.

Vai nodarbojaties arī ar citiem sporta veidiem?

Skolas laikā biju nodarbojies ar vieglatlētiķi. Petankā man patīk tas, ka šis sporta veids neprasa lielu fizisku piepūli un fizisko sagatavotību, bet gan vairāk tehniku un precizitāti. Spēle ir komandas darbs un notiek brīvā dabā. Ja tu strādā biznesa sfērā, tad nepieciešams kaut kas tāds, kas *izvēdina smadzenes*. Petanks ir veids, kā nedaudz mainīt domāšanu un pieslēgties citām lietām.

Kādas rakstura īpašības, jūsu prātā, attīsta šī spēle?

Stratēģisko domāšanu un sadarbības spējas. Šeit komandai tomēr jāvienojas savā starpā. Ja vienam kaut kas nesanāk, tas nav iemesls mest viņu ārā no spēles – viņam ir jāpalīdz un jāatbalsta.

Jūs pieminējāt, ka, pirmoreiz piedaloties sacensībās, ieguvāt 7. vietu. Vai petankā jums ir bijuši vēl kādi panākumi?

Divus gadus pēc kārtas (2011. un 2012. gadā) es piedalījos pilnīgi visās Latvijas sacensībās un kopā ar dēlu kopvērtējumā ierindojos pirmajā piecniekā. Mans dēls un meita pašlaik atrodas Latvijas junioru trijniekā, un dēls Roberts junioru grupā ir labākais petanka spēlētājs Latvijā. Pagājušajā gadā kopā ar Ikšķiles kluba komandu ieguvām pirmo vietu Baltijas kausa Igaunijas posmā.



Kā jūs vērtējat petanka attīstības perspektīvu Latvijā?

Mēs esam hokeja un basketbola valsts. Kāpēc Latvija nevarētu būt arī petanka valsts? Nav jābūt spēlētāju tūkstošiem. Pašreiz Latvijā ar šo spēli nopietni nodarbojas vairāk nekā simts spēlētāju, bet kopumā kaut vienu reizi ir pamēģinājuši kādi divi simti spēlētāju. Protams, petanka atbalstītāju pulku ar hokeja atbalstītāju un skatītāju pulku mēs nevaram salīdzināt, tomēr petanks pie mums paliek aizvien populārāks un ir ļoti skatāms sporta veids. Nesen Latvijas petanka dzīvē notika ļoti nopietns notikums – Upesciema klubs uzvarēja Eiropas klubu kausā un iekļuva pusfinālā. Līdz ar to septembra beigās uz Latviju brauks labākie Monako un Zviedrijas klubi, lai nākošajā posmā cīnītos par tālākajiem sasniegumiem. Un tas mums ir ļoti liels sasniegums.

Vai jums ir vēl kāda aizraušanās?

Es esmu arī mednieks, taču medības pašlaik ir noliktas otrā plānā, jo priekšplānā ir izvirzījies petanks. Es uzskatu, ka labāk ir aktīvi iesaistīties un mēģināt kaut ko darīt, nevis sēdēt mājās un gausties, kas latvietim ir tipiski. Petanks viennozīmīgi ir jaunu kontaktu dibināšana. Petanku spēlē daudzi sabiedrībā pazīstami cilvēki – baņķieri, valsts iestāžu darbinieki, sportisti un dažādi biznesa pārstāvji. Jaunas iepazīšanās dod daudz plašāku skatījumu uz Latvijas mēroga notikumiem, kā arī iespēju padalīties domās un iespaidos ar dažādu sfēru pārstāvjiem un citādi domājošiem cilvēkiem.

Vai petankam ir viegli piesaistīt pašvaldību un uzņēmumu finansējumu?

Pašreiz potenciālo atbalstītāju vidū pret petanku ir vērojama

skeptiska attieksme. Sponsorēšana Latvijā pašreiz ir tāda skumja lieta, un ne visas biznesa organizācijas ir gatavas ziedot. Dažreiz atbalstītājus ir ļoti grūti pārliecināt, ka atbalsts ir nepieciešams. Bet mēs centisimies to darīt. Sportā ir vajadzīga daudzveidība, nevis vienveidība. Ir pašvaldības, kas to ļoti labi saprot un aktīvi iesaistās petanka atbalstīšanā. Piemēram, Ikšķiles un Garkalnes pašvaldības, un viennozīmīgi arī Ventspils pašvaldība, kas ir ļoti aktīvi iesaistījusies un pat iekļāvusi petanka spēles laukumus Ventspils sporta atpūtas bāzē.

Ja cilvēks izdomā, ka vēlas pamēģināt spēlēt petanku, kas viņam jādara?

Viņš var ieiet mūsu mājas lapā – www.petanque.lv. Tajā ir aprakstīts, kā spēlēt, kur spēlēt un kas ir vajadzīgs. Klubiem ir savas bumbas, ar kurām kādu laiku cilvēku nodrošināt, kamēr viņš saprot, vai tas viņu interesē vai ne.

Lai piedalītos iepazīšanās turnīros, nekas jāmaksā nav. Taču, ja vēlas piedalīties Latvijas kausā vai čempionātos, tad jāpērk gada licence, kas maksā līdz 10 latus gadā. Arī kluba apmeklējuma maksājumi gadā var sastādīt kādus 10-20 latus. Lai iestātos klubā un sāktu spēlēt Latvijas mēroga čempionātos, ir nepieciešami maksimāli 30 lati, un piedevām jānopērk bumbas. Ja vēlaties tikai vienu reizi piedalīties sacensībās, lai izjustu to garu, tad jānopērk vienreizēja licence par 4 latiem.

Lai atnāktu, iepriekšēja pieteikšanās nav vajadzīga. Redzot cilvēkus ar bumbām, droši nāciet klāt! Šī spēle nemaz nav tik vienkārša, kā varētu likties, bet ir vērts, lai pamēģinātu. Uzsākot spēli, sapratīsiet, ka nepieciešams labs acumērs un domāšana divus soļus uz priekšu, kā arī prasme aprēķināt metiena spēku un izvēlēties tā trajektoriju, lai gūtu labus rezultātus. Pamēģiniet! **BP**

- Šef, vai drīkst ātrāk aiziet no darba? Sieva grib kopā ar mani iet iepirkties.
- Nē, nedrīkst.
- Liels paldies, šef!



- Priekšnieks saka sekretārei:
- Ja atnāks Kalniņa kungs, sakiet viņam, ka manis nav. Un, galvenais, nedariet itin nekā, citādi viņš uzreiz sapratīs, ka jūs melojat!



Ja jūsu kabinetā
pārāk bieži ienāk bez
klauvēšanas, piek-
ariet pie durvīm mērķi
šautriņu mešanai.
Pārbaudīta metode!

Šefam vienmēr ir taisnība.
Šefs neguļ. Šefs atpūšas.
Šefs nedzer. Šefs degustē.
Šefs neflirtē. Šefs apmāca kadrus.
Šefs nebļautās. Šefs ļoti pārliecinoši izsaka
savu viedokli.
Šefs nevaikstās. Šefs smaida bez entuzi-
asma.
Šefs nav bailīgs. Šefs rīkojas apdomīgi.
Šefs neņem kukuļus. Šefs pieņem pateicības
apliecinājumus.
Šefs nemelo. Šefs ir diplomātisks.
Šefs nekavē. Šefu aizkavē svarīgas darīšanas.
Kas atnāk ar savu viedokli, tas aiziet ar šefa
viedokli.
Ja šefam nav taisnība, sāk lasīt no sākuma.

Priekšnieks ienāk pie padotajiem un sāk
stāstīt anekdoti. Visi smejas, izņemot vienu.
Kaimiņš iegrūž viņam dunku sānos un čukst:
– Ko tad tu?
– Priekš kam piepūlēties, rīt es tāpat aizeju
no darba...

Kabinetā pie šefa.
– Tu esi labs darbinieks. Prasi visu, ko vien
vēlies!
– Paaugstiniet man algu!
– Es teicu – visu, ko vien vēlies, nevis visu,
par ko sapņo!

– Kā sviežas darbā?
– Tā nekas, palēnām izdzīvoju...
– Tik slikti?
– Nu jā. Pēdējā mēneša laikā izdzīvoju no
darba tikai vienu kolēģi...

– Tu esi atlaists!
– Kā atlaists?
– Pēc paša vēlēšanās!
– Man nav tādas vēlēšanās!
– Nē, tā ir manis paša vēlēšanās!

Jūsu šefs ir stulbs, taču jums būs labāk, ja
viņš to uzzinās ne no jums...

Lai tavi vārdi neatšķirtos no darbiem, vai nu
klusē, vai arī neko nedari!

„Vieglāk pakārties...” nodomāja Windows,
skatoties uz uzdevumu sarakstu.

Labi gan strādāt divos darbos. Daudz nau-
das! Vienīgi ne tāpēc, ka labi maksā, bet gan
tāpēc, ka nav laika tērēt!

Priekšnieks – tas ir cilvēks, kurš laikus nāk uz
darbu, kad jūs kavējat, un kavē darbu, kad jūs
atnākat laicīgi.

Vienkārši apbrīnojami, cik svarīgs ir jūsu
darbs, kad vajag no tā atprasīties, un cik
mazsvarīgs, kad vēlaties lielāku algu.

Aicinām atpūsties La

58°00'

57°20'

56°40'

56°00'

BALTIJAS JŪRA

RĪGAS JŪRAS
LĪCIS



Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

Ziemeļkurzeme ☎ 63237824

- 1 Odrkalna skatu tornis
- 2 Dundagas pils un parks
- 3 Baltā kāpa
- 4 Bīlavu velna laiva – laukakmeņu krāvuma senkapi
- 5 Kaltenes kalvas – laukakmeņu sakopojumi
- 6 Kamparkalna skatu tornis
- 7 Atpūtas un tūrisma centrs “Spāre”
- 8 Jūrkalnes stāvkrasts

Dienvidkurzeme ☎ 63448067

- 9 Zilona ezers
- 10 Bezdibeņa ezers
- 11 Remtes parks
- 12 Dunikas dabas liegums un purva taka
- 13 Kalētu meža parks
- 14 Aizvīku meža parks – koka skulptūru kolekcija

Zemgale ☎ 63007166

- 15 Atpūtas vietas dabas parkā “Engures ezers” pie ornitologu bāzes
- 16 Vecupes taka līdz jūrai
- 17 Engures taka līdz jūrai
- 18 Jūras taka
- 19 Pļieneciema taka līdz jūrai
- 20 Atpūtas vieta pie jūras “Zivartīņš”
- 21 Lāčupes dendrārijs un taka līdz jūrai
- 22 Kanjera ezers
- 23 Ložmetējkalns un Tīrelpurvs – Ziemassvētku kauju vietas. Skatu tornis
- 24 Čužu purvs
- 25 Jaunmoku pils
- 26 Smiltiņkalns
- 27 Elleskalns
- 28 Kartavkalna dabas taka
- 29 Bramberģes atpūtas vieta
- 30 Zebrus ezers
- 31 Īles bunkurs
- 32 Lielaucis ezers
- 33 Pokaiņu mežs
- 34 Tērvetes dabas parks
- 35 Tērvetes ūdenskrātuve
- 36 Zaļenieku dabas parks
- 37 Zaķu plava dabas parkā “Vilce”

Vidusdaugava ☎ 65161540

- 38 Skaistkalnes karsta kitenes – geomorfoloģisks veidojums
- 39 Berlīnes krustojums
- 40 Skriveru dendrārijs – svešzemju koku un krūmu stādījumi
- 41 Kokneses parks un Alaines muižas ēku komplekss
- 42 Kalsnavas arborētums – lielākā dekoratīvo koku un krūmu kolekcija Latvijas austrumdaļā
- 43 Elites sēravots
- 44 Raibā stabīņa ceļš
- 45 Ozolkalnu ceļš

Rietumvidzeme ☎ 64207114

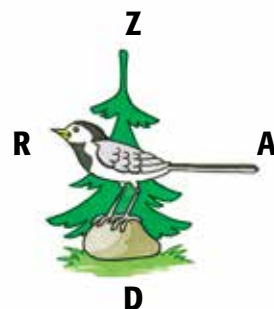
- 46 Niedrāju–Pīlaskas purvs
- 47 Atpūtas vieta “Karogi”
- 48 Oleru meža taka
- 49 Atpūtas vieta “Vasas”
- 50 Augstrozies viduslaiku pilskalns
- 51 Zilais kalns
- 52 Purezera dabas taka
- 53 Līgatnes upes dabas taka
- 54 Kaupēna ezers

Austrumvidzeme ☎ 64781532

- 55 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 56 Strenču pilsētas meža taka
- 57 Vīciema čiekurkalne – muzejs
- 58 Cērtēnes pilskalns
- 59 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 60 Smiltēnes velotakas
- 61 Niedrāja ezers. Atpūtas vietas ap ezeru
- 62 Biotopu taka pie Ziles
- 63 Meža taka pie Jaunannas
- 64 Latvijas armijas 1941. gada vasaras nometnes piemiņas vieta Litenē

- Atpūtas vieta
- Dabas taka
- Makšķerēšana
- Apskates objekts
- Skatu tornis

Latvijas valsts mežos!



Ziemeļlatgale ☎ 64607161

- 65) Kaļņa un Lazdaga ezers
- 66) Balvu Vecais parks
- 67) Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki" ☎ 26671421, 27840643, 26666090
- 68) Tirumnieku taka
- 69) Ančupānu meža parks
- 70) Kovšu ezers
- 71) Plisuna ezers

Dienvidlatgale ☎ 65307102

- 72) "Gustiņi". Uguns apsardzības tornis
- 73) Gāršenes meža parks
- 74) Lielais Nīcgales akmens
- 75) Rušēnīcas pilskalns
- 76) Dabas liegums "Čertoks", Velnezers ☎ 28661925
- 77) Upursalas dabas taka ☎ 28661925
- 78) Priedaines skatu tornis
- 79) Daugavas loki
- 80) Svētes dabas parks. Eglukalns
- 81) Silenes dabas parks, Pērkules krauja

www.mammadaba.lv



mammadaba
Dzīvo Latvijas valsts mežos

LATVIJAS VALSTS MEŽI

A woman with long, wavy brown hair is wearing a dark blue, sleeveless, pleated dress with a thin black belt. She is looking towards the camera with a slight smile. To her right, a large, detailed image of a black, polished leather dress shoe with laces is shown. 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