

novembris-decembris, 2013

BIZNESA

psihologija

Nr. 38

**Maija
Zakriževska:**
"Pozitīva
attieksme inficē
arī pārējos!"

Ls 4,58

EUR 6,52

ISSN 1691-3183



9 771691 318002

11



4. lpp. | Biznesa psiholoģija ir lietišķā zinātne



10. lpp. | Kur meklēt pareizās atbildes?



20. lpp. | Darbinieku pētījumi: datu analīze un interpretācija



32. lpp. | Noturības problēma



40. lpp. | Biznesa inkubators – vieta jaunu darba devēju un jaunu darba vietu radīšanai



48. lpp. | Pamatklintājs. Tomass Edisons

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. Biznesa psiholoģija ir lietišķa zinātne	4
Vadība. Kur meklēt pareizās atbildes?	10
Vadība. Biznesu ārstē ar pētījumu datiem	14
Meistarklase. Darbinieku pētījumi: datu analīze un interpretācija	20
Personālvadība. Personāla pētījumu plānošana	24
Darba organizācija. Vai Jums pieder sociālais kapitāls?	30
Psiholoģija. Noturības problēma	32
Grāmatu apskats. Kas ieskandina uzticības trauksmes zvanu jūsu klientu smadzenēs?	36
Atbalsta organizācijas. Biznesa inkubators	40
Mārketinga. Degustācija, kā paņēmieni preces virzīšanai tirgū paslēpušās problēmas un eleganti risinājumi	44
Biznesa dižgari. Pamatklintājs. Tomass Edisons	48
Psiholoģija. Mācīšanās traucējumi – uzvar sakārtotība un sistemātisks darbs	54
Veselība. Īsi par homeopātiju	60
Māksla. Grafiti– kad māksla atstāj galerijas telpas	66
Vaļasprieks. Mežaparkā piezemējas UFOGOLF	72

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:

Maija Zakriževska

Foto: Matīss Markovskis

© 2013 Biznesa Psiholoģija





Pētījumi sniedz jaunas zināšanas.

/N. Armstrongs/

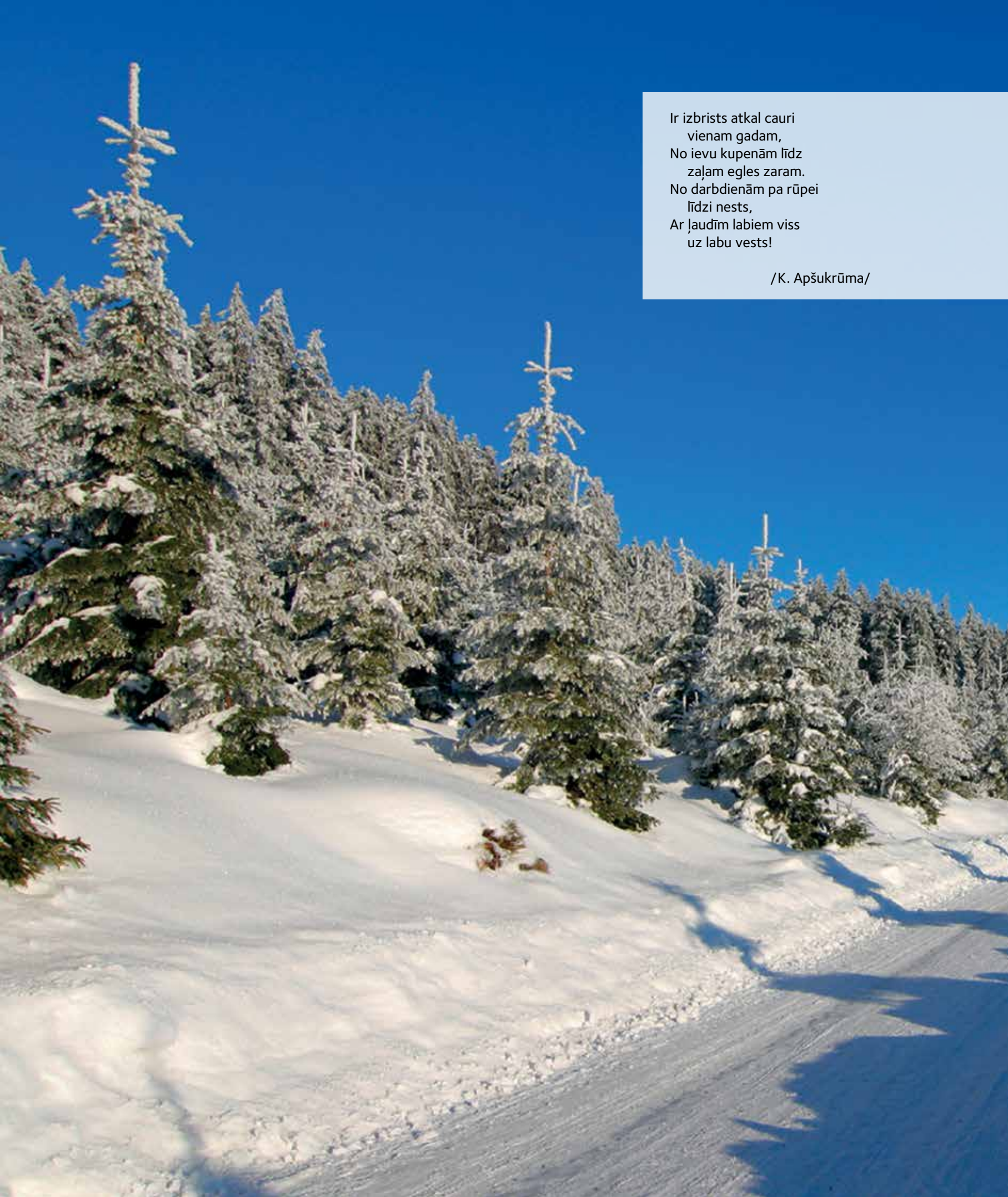
Zvanu savam interneta pakalpojumu sniedzējam, lai noskaidrotu, kādēļ nestrādā internets. Ar mani uzsāk dialogu automātiskais atbildētājs. Vispirms tas man atgādina, ka šis zvans ir maksas, tad pauzē prieku, ka, neraugoties uz to, vēlos sarunu turpināt. Pēc tam mani lūdz izvēlēties sarunas valodu. Tad lūdz izvēlēties informācijas veidu. Vēl pēc tam saņemu ieteikumu iegriezties uzņēmuma mājas lapā. Tad man paziņo, ka kvalitātes paaugstināšanas mērķos saruna tiks ierakstīta. Visbeidzot man tiek paziņots, ka notiks savienojums ar operatoru. Bet ak vai – visi operatori ir aizņemti, un tā nu es klausos mūziku piecas minūtes, tad vēl piecas, pēc tam vēl piecas un tad atkal vēl piecas. Beidzot mani savieno ar operatoru, kurš, noklausījies sūdzību par problēmu, iesaka man vērsties pie kāda pazīstama datorspeciālista. Esmu vilusies un noskumusi, un izskatu iespējas meklēt citu pakalpojumu sniedzēju. Tā arī nezinu, vai kāds vispār klausās šīs ierakstītās sarunas,

kas ataino darba kvalitāti? Tas taču ir lielisks materiāls, lai noskaidrotu problēmas un uzlabotu darbu.

Tieši tā – lai veiksmīgi veidotu biznesu un attīstītu savas idejas, mums jābūt informētiem par to, kā jūtas un ko domā mūsu klienti un darbinieki. Darbinieki ir uzņēmuma pamats. Tieši no viņiem ir atkarīgs tas, cik veiksmīgi veidosies sadarbība ar klientiem un pircējiem. Tas savukārt nodrošina uzņēmuma ienākumus. Neiztikt arī bez informācijas par norisēm tirgū, konkurentu produktiem, akcijām un citām aktivitātēm. Pirms jaunu produktu izstrādes idejas noteikti jāpārbauda un jāpārlicinās, vai mūsu ieceres apstiprinās ar faktiem. Tāpat ir jāizpēta, kas šajā jomā ir darīts pirms mums un kādi bijuši panākumi.

Šajā žurnāla numurā lasiet par pētījumu nozīmi uzņēmuma darbībā. Tāpat lasiet arī par to, kur un kā meklēt pareizās atbildes, lai pieņemtu lēmumus. *Biznesa Psiholoģija*

ja viesojās TNS - starptautiskā pētījumu kompānijā ar bagātu pieredzi, kuras arsenālā ir daudzi un dažādi pētniecības virzieni un metodes. Diemžēl mums ne vienmēr ir tik daudz līdzekļu, lai pētījumu veikšanu uzticētu specializētām kompānijām. Tādā gadījumā var mēģināt tikt galā pašu spēkiem, lai gan tas nav vienkārši. Tāpēc lasiet par to, kā pareizi veidot pētījumu programmu, kā ievākt informāciju un kādus avotus izmantot. Uzziniet arī par to, kā apstrādāt iegūtos datus un kā tos interpretēt. Skaidrs ir viens – ja jums radies jautājums, kā risināt lielāku vai mazāku problēmu savā biznesā, tad adekvātu atbildi var gūt, veicot pētījumu. Plānojiet pētījumus, veiciet tos, un galvenais - pareizi interpretējiet rezultātus!

A photograph of a winter mountain scene. In the foreground, a snowy slope leads up towards a dense forest of evergreen trees. The trees are heavily laden with snow, their dark green needles contrasting with the white. The sky is a clear, vibrant blue. The overall atmosphere is peaceful and serene.

Ir izbrists atkal cauri
vienam gadam,
No ievu kupenām līdz
zaļam egles zaram.
No darbdienām pa rūpei
līdz nēsts,
Ar ļaudīm labiem viss
uz labu vests!

/K. Apšukrūma/

biznesa psiholoģija ir lietišķa zinātne

Bizness mūsdienās bez psiholoģijas pastāvēt nevar. Bizness ir psiholoģija. Un psiholoģija bieži vien ir racionālā un mākslas sintēze. Tāpēc biznesa psiholoģija ir izteikti lietišķa zinātne, un sava vieta tajā ir arī mākslai. Par to stāsta Rīgas Starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolas (RISEBA) asociētā profesore un biznesa psiholoģijas bakalaura studiju programmas zinātniskā vadītāja Maija Zakriževska.

Kāda ir Jūsu izglītība?

Man ir doktora grāds psiholoģijā. Esmu ieguvusi arī maģistra grādu veselības aprūpē – mākslas terapijā. Tiesa, šai jomā pagaidām nedarbojos, bet mākslu izmantoju darbā ar organizācijām un savā ikdienas darbā kā pasniedzēja. Bez tam man ir papildus izglītība koučingā un kā supervizorei. Pašlaik es strādāju kā

RISEBA pasniedzēja un biznesa psiholoģijas programmas zinātniskā vadītāja. Mans darbs ir veidot šīs programmas saturisko pusi. Es atbildu par profesionāļu piesaisti un studiju kvalitāti. Pagaidām šī ir bakalaura programma, taču ir doma izveidot arī maģistra programmu. Privātpraksē sniedzu psihologa, supervizora un kouča pakalpojumus, kā arī organizēju un vadu dažāda

veida apmācības. Par to sīkāk var iepazīties manā mājas lapā www.drosme.com.

Kāda ir Jūsu iepriekšējā darba pieredze?

Kādreiz, līdztekus psiholoģijas studijām un vēlāk arī profesionālajai darbībai, man bija pašai savs uzņēmums. Tas bija skaistumkopšanas salons, un es nodarbojos arī ar matu kopšanas kosmētikas vairumtirdzniecību. Savu uzņēmumu es vadīju četrus gadus. Tādēļ varu teikt, ka pazīstu biznesu ne tikai kā psiholoģe, bet arī kā praktiķe. Pēc tam man piedzima meita, un tā nu biznesam laika vairs neatlika. Savā pašreizējā darbā es varu vairāk strādāt radoši, un mans darbs ir nepārtraukti saistīts ar cilvēkiem. Gan tagadējā, gan arī iepriekšējā darbā man visu laiku nākas motivēt, iedvesmot, palīdzēt un konsultēt.

Uz RISEBA atnācu pati, jo zināju, ka šī augstskola meklē zināšanu un pieredzējušu cilvēku, kurš varētu attīstīt biznesa psiholoģijas studiju programmu. RISEBA mani pieņēma darbā uzreiz, iespējams, tāpēc, ka saskatīja manī potenciālu. Es cenšos attaisnot savu darba devēju cerības. Es attīstīju un palīdzēju akreditēt biznesa psiholoģijas studiju programmu, jo mūsdienās neviens nevēlas studēt augstskolas programmās, kas nav akreditētas.

Kā Jūs raksturotu savus padotos uzņēmumā un augstskolā?

Protams, atšķirība ir liela. Manā kādreizējā biznesā varēja strādāt cilvēki ar profesionālo izglītību un ļoti šauru specializāciju. Tolaik nācās risināt ļoti daudzas elementāras un sadzīviskas lietas. Augstskolā pasniedzēji ir zinātnieki un intelektuāļi gan emocionāli, gan arī vispārīgā ziņā, un ar viņiem strādāt ir daudz vieglāk. Protams, arī augstskolā ir problēmas, taču tām ir cits līmenis.

Kādi studenti nāk studēt biznesa psiholoģiju?

Tā kā es strādāju ar daudzām un dažādām studentu grupām, tad man jāsaka, ka biznesa psiholoģiju nāk studēt ļoti gudri studenti, kuri parasti zina, ko vēlas. Viena studentu kategorija ir jaunieši, kuri nāk studēt pēc skolas, bet tā ir ļoti pieprasīta arī starp studentiem, kuri jau strādā. Šiem studentiem ir motivācija, viņiem ir vieglāk studēt, un viņus ir arī vieglāk mācīt – tas tāpēc, ka viņiem jau ir pieredze biznesā un izpratne par psiholoģijas zināšanu nepieciešamību.



Maija Zakriževska

Ko, pēc Jūsu domām, īsti nozīmē biznesa psiholoģija?

Ja izsakās īsi, tā ir lietišķa zinātne. Tā ir prakse un izpēte organizācijā, lai padarītu efektīvāku gan cilvēku darbu, gan arī pašas organizācijas darbu. Piemēram, Lielbritānijā šī zinātne ir attīstīta ļoti augstā līmenī. Tur darbojas profesionāla biznesa psihologu asociācija, kurā ir apmēram 600 biedru. Līdz ar to šajā valstī par biznesa psiholoģijas esamību neviens nešaubās. Lielbritānijā biznesa psiholoģija tiek izprasta nedaudz plašāk



nekā pie mums. Tur biznesa psiholoģijas kontekstā pirmkārt skaitās nevis tikai peļņas gūšana, bet gan nodarbinātība vispār. Līdz ar to Lielbritānijā biznesa psiholoģija asociējas ne tikai ar biznesa organizācijām, bet arī ar valsts un pašvaldību iestādēm un dažādām nevalstiskajām organizācijām. Biznesa psiholoģijas jomā strādājošie nodarbojas ar konsultēšanu – gan atsevišķu darbinieku, gan arī visas organizācijas mērogā.

Biznesa psiholoģijas programmas ir arī Vācijā, ir konsultāciju centri Holandē un citās valstīs, piemēram, Jaunzēlandē un Indonēzijā. Arī ASV biznesa psiholoģija ir labi attīstīta un pastāv attiecīgas augstskolu programmas. Tās gan nedaudz atšķiras, jo atšķiras gan izglītības sistēmas, gan grādi.

Biznesa psiholoģiju nāk studēt ļoti gudri studenti, kuri parasti zina, ko vēlas. Šī programma ir ļoti pieprasīta arī starp studentiem, kuri strādā. Šiem studentiem ir motivācija, viņiem ir vieglāk studēt, un viņus ir arī vieglāk mācīt.

Lūdzu, pastāstiet nedaudz vairāk par Lielbritānijas pieredzi biznesa psiholoģijā!

Lielbritānijā biznesa psiholoģiju var studēt arī maģistra līmenī. Pie mums pagaidām ir tikai bakalaura programma. Mēs saviem studentiem pa trim mācību gadiem vēl nevaram iemācīt tik *augstu klasi* kā, piemēram, talantu vadība, līdervadības attīstība vai augstākā līmeņa jeb topmenedžeru izglītošana biznesa psiholoģijā. Mūsu studenti var pētīt organizācijas, veikt organizāciju izpēti un sniegt priekšlikumus vadībai, lai sekmētu pozitīvas organizācijas izmaiņas. Viņi var lietot sociālo zinātņu pētījumu metodes organizāciju izpētē, lai veicinātu organizācijas efektivitāti un ilgtspēju, un lai sniegtu labumu kā pašai organizācijai, tā arī tās darbiniekiem. Viņi var pētīt, teiksim, darbinieku motivāciju, lojalitāti vai apmierinātību ar darbu. Toties Lielbritānijā maģistra līmenī, kā jau teicu, var studēt līdervadību, talantu vadību, personāla atlasīšanu vai nodarbinātības psiholoģiju (*occupational psychology*). Šajā līmenī bieži mācās vadītāji, personāla vadītāji vai arī paši uzņēmumu īpašnieki.

Britu biznesa psiholoģijas asociācija piedāvā divus apmācību virzienus – apmācību biznesa psihologiem un apmācību psiholoģijā biznesa cilvēkiem. Šī apmācība apvieno gan biznesu, gan arī psiholoģiju, lai organizācija varētu efektīvi strādāt un tās darbinieki būtu lojāli un apmierināti. Vienlaikus šī asociācija gan studentiem, gan arī citiem interesentiem piedāvā iepazīstināšanos ievadapmācības par to, kas īsti ir biznesa psiholoģija un ar ko tā nodarbojas.

Lūdzu, pastāstiet žurnāla lasītājiem, ar ko nodarbojas biznesa psiholoģija!

Kopumā ņemot, biznesa psiholoģi vairāk ir praktiķi, kuri konsultē organizācijas. Viņi sniedz konsultācijas, piemēram, par komandas procesiem, klientu apkalpošanu un apmierinātību, darbinieku atlasīšanu un pieņemšanu darbā, kā arī darbinieku iesaistīšanos darba procesā. Tas saistīts ar darbinieku komunikāciju, motivāciju, darba izpildes rādītāju novērtēšanu un pārmaiņām organizācijā. Nākamais biznesa psiholoģijas interešu loks ir organizācijas kultūra, psiholoģiskais klimats, darbinieku veselība un labklājība darbā. Ļoti daudz uzmanības pašlaik tiek pievērsts darbinieku apmācībām un karjeras veidošanai.

Biznesa psiholoģi nodarbojas arī ar supervīzijām un koučingu organizācijās. Supervīzija ir līdzīga koučingam, vienīgi koučingā apmācība ir īsāka un vienkāršāka, bet supervīzijā – ilgstošāka un nopietnāka. Atšķiras arī prasības mācīties gribētājiem. Tomēr mērķi un funkcijas ir līdzīgas. Koučingu parasti atpazīst un pielieto, strādājot biznesā, bet supervīzijas – darbam ar valsts un pašvaldību iestādēm.

Ļoti populāras tēmas pašlaik ir psihoemocionālie un psihosociālie riski un to novēršana. Tad vēl ir arī mentorings un visa veida vadība, tai skaitā stresa vadība, *izdegšana*, deviances un pāņēmieni, kā tikt galā ar stresu. Pēdējā gadījumā ir vajadzīgas tieši psihologa zināšanas, jo personāla vadītāji šai ziņā nespēj līdzēt tieši šo zināšanu trūkuma dēļ. Kad es mācu personāla vadības maģistrantus, man ļoti bieži uzdod šādus jautājumus – kā vispār saprast, ka cilvēkam kaut kas nav labi? Un ko iesākt pēc tam? Tur sākas darbs speciālistiem, kuri ir mācījušies psiholoģiju.

Mūsu programma ir ļoti pieprasīta biznesa cilvēku un vadītāju vidū, kuri vēlas karjeras izaugsmi. Apguvuši šo programmu, viņi spēj izprast uzņēmumā notiekošos procesus un pierādīt praksē savas zināšanas – izteikt vadībai attiecīgus priekšlikumus un sniegt rekomendācijas.

Kā Jūs aprakstītu RISEBA biznesa psiholoģijas studiju programmu?

Tā ir bakalaura līmeņa programma, lai gan mums ir doma izveidot arī maģistra programmu pēc Lielbritānijas parauga. Mūsu programma ir ļoti pieprasīta biznesa cilvēku un vadītāju vidū, kuri vēlas karjeras izaugsmi. Apguvuši šo programmu, viņi spēj labāk izprast uzņēmumā notiekošos procesus un pierādīt praksē savas zināšanas – izteikt vadībai attiecīgus priekšlikumus un sniegt rekomendācijas.

Programma ir starpdisciplināra. Tā sastāv no trim jomām – ekonomikas, vadības un psiholoģijas. Te var apgūt tādus priekšmetus kā vadības un organizāciju psiholoģiju, ekonomikas psiholoģiju,

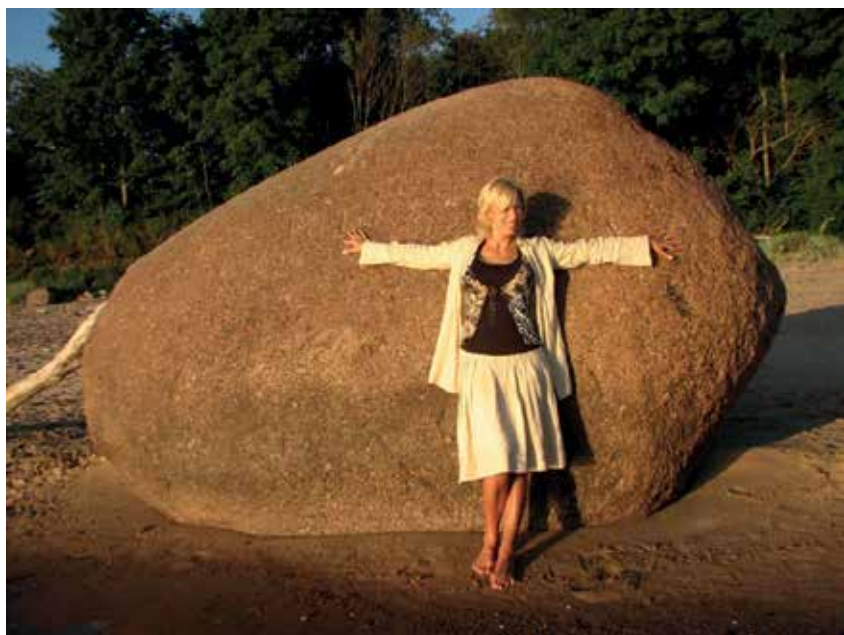


karjeras attīstības teorijas, kreativitāti uzņēmējdarbībā, konfliktu risināšanu un mediāciju organizācijā, personāla vadību, patērētāju uzvedību, personības izaugsmi un komandas veidošanu, personības izpēti, metodes organizācijā, starpkultūru psiholoģiju, grupu vadīšanas psiholoģiskos aspektus un citus priekšmetus. Pēc programmas pabeigšanas absolventi saņem bakalaura diplomu uzņēmējdarbības vadībā. Ievērojot studiju specifiku, programmā ir daudz psiholoģijas priekšmetu. Tieši šī apstākļa dēļ pie mums ir tik daudz studentu.

Mūsu programma faktiski jau tika izveidota nevis pēc mūsu iniciatīvas, bet gan pēc studentu pieprasījuma. Ieradās studentu grupa, kas izteica vēlmi apgūt šādu programmu tieši pie mums, un tā nu mēs pusgada laikā viņiem šo programmu arī izveidojām un akreditējām. Pēc tam, kad pirmie studenti pabeidza šo programmu, tā, protams, tika uzlabota un papildināta. Programma tiek pilnveidota katru gadu, īpaši ņemot vērā studentu vajadzības. Kā jau minēju, pie mums studē ne tikai vidusskolu beiguši jaunieši, bet arī uzņēmumu vadītāji un darbinieki ar praktisko pieredzi.

Jāsaka, ka mūsu studenti ir ļoti apmierināti, un interese par mūsu biznesa psiholoģijas programmu ar katru gadu pieaug. Interesanti, ka septembra sākumā mēs nekad nezinām, cik studentu šai programmā mums būs. Pēc pirmajām nodarbībām studenti par to stāsta saviem kolēģiem, paziņām un citam, un septembra pirmajās nedēļās viņu skaits var pat dubultoties.

Jāatzīmē, ka programmas, kurās tiek iegūta organizāciju psihologa kvalifikācija, ir pavisam savādākas – tām ir cits saturs, cits iegūstamais grāds un kvalifikācija. Mēs tādu kvalifikāciju nepie-



šķiram, jo esam biznesa augstskola, un līdz ar to mums ir pavisam citādāka mērķauditorija. Pie mums, kā jau teicu, studē ne tikai jaunieši, bet arī pieredzējuši cilvēki, kuri strādā. Viņi savas jaunās zināšanas grib pielietot praksē uzreiz, un viņiem tas parasti arī labi sanāk. Vienlaikus tas arī nozīmē, ka studenti var mācīties ne tikai no pasniedzēja, bet arī viens no otra.

Jūs vadāt arī Biznesa psihologu asociāciju Latvijā?

Jā. Šī asociācija apvieno gan mūsu biznesa psiholoģijas programmas absolventus, gan uzņēmējus, gan citas personas, kuras konsultē organizācijas. Pagaidām biedru mums vēl nav daudz, tikai kādi piecpadsmit. Mūsu mērķis ir popularizēt biznesa psiholoģiju, piesaistīt jaunus biedrus un rīkot dažādas praktiskas apmācības.

Mēs kopā ar Eiropas Koučinga federāciju esam rīkojuši apmācības koučingā. Tās ir pabeiguši arī mūsu programmas absolventi, kuri jau ir ieguvuši kouča kvalifikāciju un strādā šajā jomā. RISEBA Biznesa psiholoģijas programma ir akadēmiska. Toties koučinga izglītību un kvalifikāciju var iegūt, mācoties papildus, un mūsu asociācija piedāvā šādu iespēju.

RISEBA pavasarī rīkos konferenci, kurā būs viena sekcija arī par to, kā psiholoģija var palīdzēt biznesam.

Katram jau ir sava taisnība. Es esmu gudra savā jomā, bet mani studenti ir gudri savās. Viņu pieredze bagātina mani, un mana pieredze bagātina viņus. Līdz ar to, lai panāktu saskaņu, es cenšos ieklausīties citos un panākt, un lai arī pārējie ieklausās viens otrā.

Vai arī ārzemēs ir līdzīgas organizācijas?

Jā, ir gan. Lielbritānijā šīs organizācijas apvieno speciālistus, kuri sevi sauc par biznesa psihologiem. Lai gan patiesībā izglītība viņiem ir ļoti dažāda – starp viņiem ir gan biznesa cilvēki, gan psihologi un personāla vadītāji. Lai varētu strādāt par biznesa psihologu organizācijā un sniegt konsultācijas uzņēmumiem, nav obligāti jābūt psihologa izglītībai. Ir jābūt izpratnei par organizācijas sistēmu, par biznesu un, protams, par psiholoģiju, kā arī jābūt izglītībai organizāciju konsultēšanā.

Biznesa psihologu organizācijās apvienojas gan neatkarīgie speciālisti, gan arī organizācijās strādājošie. Tajās iestājas arī kouči, facilitatori, personāla vadītāji, talantu vadītāji (mūsdienās tie ir populāri), vadības konsultanti, psiholoģijas studenti, pētnieki un citi interesenti, un tādu ir gana daudz. Mūsu rīkotās apmācības apmeklē cilvēki, kuri vairāk interesējas par konsultēšanu organizācijās. Strādāt ar organizāciju skaitās daudz prestižāk nekā strādāt ar individuāliem klientiem. Darbam ar organizāciju ir daudz plašāks mērogs, tam vajadzīga augstāka kvalifikācija, plašāka kompetence un lielāka pieredze.

Ja līderi ir pozitīvi, iedvesmojoši un ar pareizu attieksmi, tad attiecīgi *inficējas* arī padotie. Ģimenē bērni mācās no vecākiem, bet darbinieki – no vadītājiem. Tieši tas veido organizācijas kultūru.

Vai arī Jūs konsultējat uzņēmumus?

Jā. Es kā supervizore un psiholoģe konsultēju gan organizācijas, gan arī atsevišķas personas. Mūsu uzņēmumos lielākie klupšanas akmeņi ir tādi, ka darbinieki netiek pienācīgi novērtēti, un lielākā daļa no viņiem jūtas slikti. Bieži vien lielākā darbinieku motivācija ir strādāt tikai naudas dēļ. Kaut gan saturiski darbs viņiem nesniedz gandarījumu, viņi sev iestāsta, ka viņiem tas patīk. Darbinieki baidās no pārmaiņām, baidās iet prom no darba un tāpēc cieš. Tādēļ ir nepieciešami pozitīvi organizāciju līderi, jo, kā zināms, *zivs pūst no galvas*. Ja līderis nebūs pozitīvs, darbinieki būs tieši tādā pašā stāvoklī. Ja līderi ir pozitīvi, iedvesmojoši un ar pareizu attieksmi, tad attiecīgi *inficējas* arī padotie. Ģimenē bērni mācās no vecākiem, bet darbinieki – no vadītājiem. Tieši tas veido organizācijas kultūru.

Pie mums Latvijā, izvēloties augstākā līmeņa vadītājus, bieži vien saka – nav jau ko ņemt, tāpēc ņemam to, kas ir. Tam es gan nepiekrītu. Iespējams, atlasot personālu, trūkst kompetences vai arī lēmumi tiek pieņemti pārsteidzīgi. Varbūt darbinieku atlase nespēj novērtēt kandidātus vai arī novērtē viņus tikai pēc kādas vienas pazīmes, bet uz pārējo pat nepaskatās. Nepietiek jau tikai ar to, ka kandidāts ir, teiksim, labs speciālists vai labs vadītājs. Ir vēl arī cilvēciskie faktori, kuru bieži vien pietrūkst, un līdz ar to cieš darbinieki un ir liela kadru mainība. Sekas mēs pašlaik visi redzam.

Ir dzirdēts, ka darbinieki sūdzas, ka viņi ir neaizsargāti, bet patiesībā visneaizsargātākā ir tieši vadība.

Ja vadība jutīsies neaizsargāta, tad neaizsargāti jutīsies arī darbinieki. Kā jau es teicu, tā ir kā infekcija. Ja mēs saprotam vadības domāšanu, varam saprast arī darbinieku domāšanu, un otrādi. Līdz ar to vadītājiem jā rūpējas pašiem par sevi. Ja vadītāji jūtas neaizsargāti, tad lai domā par savu profilaksi, piesaista speciālistus un konsultantus. Galu galā vadītāji arī paši var mācīties un meklēt informāciju, kā tikt galā ar stresu, kā runāt ar uzņēmuma īpašniekiem vai valdes locekļiem. Viņiem tas ir jā mācās. Ja viņi to neprot, tad neprātīs arī darbinieki. Mēs jau nevaram iemācīt saviem darbiniekiem vai klientiem to, ko paši neprotam.

Manuprāt, galvenais ir visu laiku mācīties. No stresa mēs neviens neizbēgsim, bet cilvēkam ir jābūt elastīgam, ar perspektīvu, un visu laiku jāseko līdzi pārmaiņām. Un, lai tiktu šīm pārmaiņām līdz, ir jā mācās. Elastība ir ļoti būtiska – ja nu kas notiek, tad mēs protam tam piemēroties, sekot līdzi pārmaiņām un reaģēt uz tām.

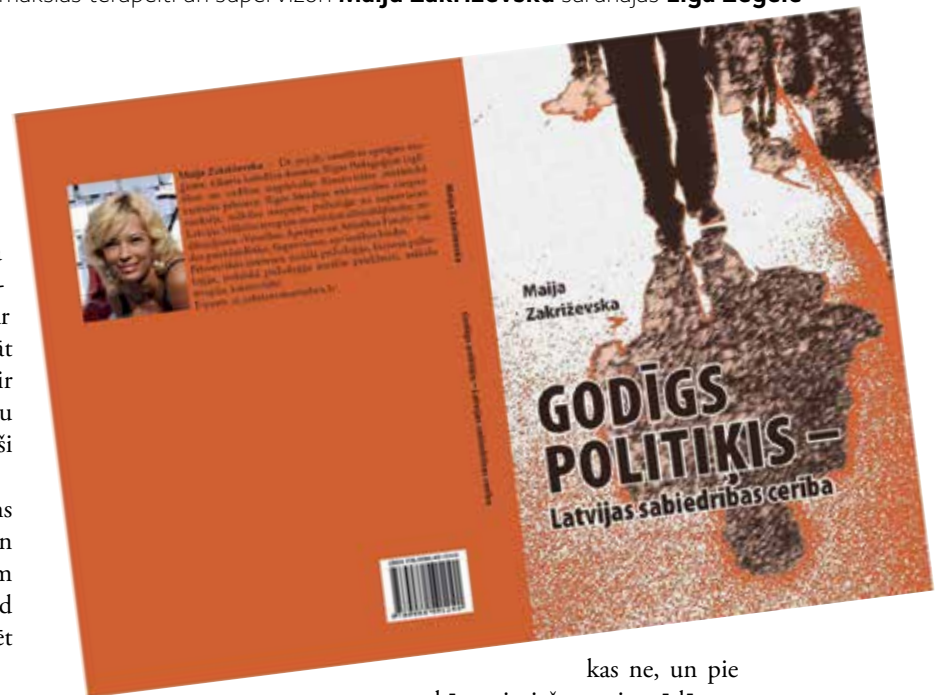
Kāds ir bijis lielākais Jūsu vadītais kolektīvs?

Šai ziņā es lielīties nevaru, jo lielu kolektīvu neesmu vadījis. Man liekas, ka studentus augstskolā vadīt ir pat vēl grūtāk. Studentu līmenis jau ir dažāds. Ir maģistrantūras studenti ar ilgstošu vadītāja darba pieredzi, viņiem ir savi viedokļi, un viņu uzmanību noturēt palīdz tikai pozitīvisms. Katram jau ir sava taisnība. Es esmu gudra savā jomā, bet viņi ir gudri savā. Viņu pieredze bagātina mani, un mana pieredze bagātina viņus. Līdz ar to, lai panāktu saskaņu, es cenšos ieklausīties citos un panākt, lai arī pārējie ieklausās viens otrā. Lai viņi bagātinās ar savstarpēju pozitīvu attieksmi, nevis noliegumu.

Vadītāji arī paši var mācīties un meklēt informāciju, kā tikt galā ar stresu, kā runāt ar uzņēmuma īpašniekiem vai valdes locekļiem. Viņiem tas ir jā mācās. Ja viņi to neprot, tad neprātīs arī darbinieki. Mēs jau nevaram iemācīt saviem darbiniekiem vai klientiem to, ko paši neprotam.

Kā Jūs konsultācijās izmantojat mākslas terapiju?

Viena no konsultāciju tēmām, kuru man bieži pasūta, ir efektīva saskarsme ar klientiem, tai skaitā pašvaldībās. Tā labi var diagnosticēt ar mākslas palīdzību. Tādā veidā cilvēki paši redz, kāda viņiem ir saskarsme, un paši reaģē uz to. Ja mēs kaut ko stāstīsim par sevi, mēs taču gribēsim būt labāki, nekā patiesībā esam, un savas problēmas nepieminēsim. Pielietojot mākslu, mēs redzam, kā cilvēki komunicē savā starpā, kaut ko kopīgi darot, zīmējot vai veidojot. Arī viņi paši tad saprot, kas viņiem sanāk labi un



kas ne, un pie kā nepieciešams piestrādāt.

Es izmantoju vizuālo plastisko mākslu – zīmēšanu, kolāžas un veidošanu. Man patīk arī drāmas un performances. Izmantoju arī fotogrāfiju – cilvēki var aktīvi fotografēt un pēc tam par to stāstīt. Var izmantot arī asociatīvās fotogrāfijas – cilvēki skatās uz fotogrāfiju un veido par to savas asociācijas. Tā mēs redzam, kā cilvēks vispār domā – viņa pozitīvismu, negativismu, lēmumu pieņemšanu un reakciju uz notikumiem.

Kā Jūs atpūšaties?

Nekāda tāda īpaša atpūtas veida man nav. Vakaros gan reizēm jūtos nogurusi, toties no rīta izguļoties atkal jūtos labi. Ik rītu nodarbojos ar sportu, brīvajā laikā apmeklēju teātri un baudu dabu, reizēm aizceļoju arī uz ārzemēm tāpat kā visi. Jāsaka, ka man ir veicies gan ar vadību, gan kolēģiem, gan studentiem un klientiem. Bet viss jau atkarīgs no attieksmes. Kādu rītu, pēc dzīves pārvērtēšanas, es sev pateicu, ka nu būšu laimīga! Tā arī sāku justies laimīga, un man kļuva vieglāk dzīvot. Tā bija manis pašas atbildība. Vienu rītu es sev pateicu, ka man tagad pietiks laika visam, un laika tik tiešām arī sāka pietikt!

Man atkal ir savas biznesa idejas, ko vēlos realizēt. Taču gan biznesa, gan psiholoģijas profesionāļi man ir teikuši – viss, uz ko paskatās no malas, liekas pievilcīgs. Tāpēc lai es darot to, kas man vislabāk padodas. Un, tā kā man vislabāk padodas konsultācijas un pasniedzēja darbs, tad es to arī daru. Mani studenti uzņēmēji man ir teikuši – mums liekas pievilcīgas tieši tās jomas, par kurām mums nav zināšanu. Ar to arī sākas visas nepatīkšanas un lielākās biznesa kļūdas. Ne jau tikai studenti mācās no manis, arī es mācos no studentiem. Tāpēc, kad man ir tieksme uzsākt ko tādu, par ko man nav zināšanu, cenšos atcerēties viņu dotos padomus.

Kāds būtu Jūsu novēlējums lasītājiem?

Ir kāda spēja, kas ir būtiska gan vadītājiem, gan arī darbiniekiem. Un tā ir – būt pateicīgiem par visu. Par to, ka ir darbs, ka ir darbinieki, ka ir klienti un ka ir vadītāji, kuri ļauj strādāt. Atcerēsimies pateicības burvīgo spēku. Novēlu visiem būt pateicīgiem! **BP**



kur meklēt pareizās atbildes?

Šajā rakstā parādīti četri skatījumi par to, kur un kā meklēt informāciju un kā to izvērtēt, lai pieņemtu lēmumus biznesā. Pirmais skatījums ir runāšana ar cilvēkiem – potenciālajiem klientiem, partneriem un ekspertiem. Tālāk uzmanība pievērsta informācijas meklēšanai elektroniskajos informācijas avotos. Trešais skatījums runā par pētījumiem laboratorijās, prototipu veidošanu un praktiskām izpētes darbībām. Noslēgumā apskatīta uzticēšanās savai intuīcijai un pieredzei. Raksts nepretendē uz akadēmisku precizitāti. Tas balstās uz autora personīgo pieredzi un viedokļiem, kas iegūti no dažādos projektos un dzīves situācijās satiktiem cilvēkiem.



Par autoru: **Māris Millers**

Kopš 2006. gada vada savu vadības pakalpojumu un konsultāciju uzņēmumu SIA MM Studija. Vadījis vairākus desmitus organizācijas un biznesa attīstības projektu Latvijas un Baltijas uzņēmumos un vairāk nekā 100 mācību seminārus. Ieguvis fizika-elektronika grādu Latvijas Universitātē un studējis telekomunikāciju menedžmentu Lielbritānijā. 10 gadus strādājis kopā ar starptautisku vadības komandu uzņēmumā *Lattelecom*. Ieguvis MBA grādu un ir pasniedzējs RTU Latvijas-Norvēģijas maģistra studiju programmā *Inovācijas un uzņēmējdarbība*. Pasniedzējs SIA *Komercizglītības centrs* vadītāju profesionālās pilnveides programmās *Biznesa klase* un *Biznesa meistarklase*. 2012. gadā izveidojis viedtālrunu aplikāciju uzņēmumu SIA *DriveWiz*.

Informācija visos laikos ir bijis viens no visdārgākajiem resursiem. Ikvienam galmam ir bijuši savi gudrie un savi padomnieki, un katrā galmā bijuši arī savi pelēkie kardināli. Viņiem visiem piemītusi sava gudrība, zināšanas un informācija, kas palīdzējusi vadīt, valdīt un pieņemt lēmumus.

Otrs dārgākais resurss, iespējams, ir laiks. Kad visiem ir līdzīgas iespējas saņemt informāciju, tad lielākas priekšrocības gūst tas, kurš šo informāciju saņem ātrāk. Viduslaikos ziņnešiem bija paši ātrākie zirgi. Pirms simt gadiem, lai ātrāk saņemtu ziņas no biržas otrā pasaules malā, pāri jūrām un okeāniem tika ieguldīti neskaitāmi sakaru kabeļi.

Nu kurjeri zirgus ir nomainījuši pret velosipēdiem un lidmašīnām. Visa pasaule tagad ir saslēgusies vienā tīklā un strādā *online* režīmā. Taču citādi nekas šajā pasaulē nav mainījies. Arī mūsdienās informācijai un laikam ir tikpat liela nozīme.

Kur meklēt atbildes un kā to darīt, lai iegūtu pareizās atbildes un nepieciešamo informāciju tad, kad tā ir vajadzīga?

Prasiet cilvēkiem, vai arī viņiem ir tāda pati problēma, kāda ir jums. Varbūt arī viņiem ir vajadzīgs risinājums? Vai arī varbūt vienīgi jūsu prātā ir iesēdusies doma, ka kaut kas ir jārīsinā.

Ejiet ārā un runāiet ar cilvēkiem!

Kad studēju biznesa vadības maģistratūrā, mums bija kāds interesants un ļoti vērtīgs mācību kurss – *Jaunu produktu dizains un izstrāde*, kuru vadīja sirms un pieredzējis zviedru izcelsmes profesors. Šajā kursā bija paredzēts soli pa solim iziet visu jauna produkta radīšanas procesu – no idejas līdz pat prototipam. Pēc ievadlekcijas sekoja pirmais mājasdarbs – apzināt sadzīvē vai biznesā neatrisinātas problēmas, kuru risināšanai būtu nepieciešams jauns produkts. Nākamajā nodarbībā mēs jau centīgi prezentējām savus atklājumus un bijām gandarīti par paveikto.

Kad prezentācijas bija beigušās un bija pienācis pusdienlaiks, mūsu profesors teica – tagad ejiet ārā un pārjautājiet cilvēkiem, vai tas, ko jūs prezentējāt, tiešām ir problēma? Varbūt tā jau sen ir atrisināta, tikai jūs to nezināt? Varbūt tā nemaz nav problēma, bet tikai jums pašiem tā šķiet?

Mēs apmulsām – vismaz divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, kā tas ir –

ejiet ārā?! Mēs taču nācām lekcijas klausīties, uzdevumus risināt, bet mums saka – ejiet ārā! Otrkārt – kuriem cilvēkiem jautāt? Toties profesors gan nebija apmulsis un atbildēja – ejiet uz tirgu vai uz veikaliem un prasiet, vai viņiem ir tāds produkts, par ko jūs te runājat. Vai tāds ir bijis pārdošanā, varbūt atrodams kas līdzīgs, varbūt tādu produktu kaut kādu iemeslu pēc vairs netirgo? Zvaniet inženieriem, arhitektiem, šuvējiem, skolotājiem vai jebkuram citam speciālistam, kurš kaut ko varētu zināt par tēmu, kurā jūs piedāvājat radīt šo produktu. Prasiet cilvēkiem, vai arī viņiem ir tāda pati problēma, kāda ir jums. Varbūt arī viņiem ir vajadzīgs risinājums? Vai arī varbūt vienīgi jūsu prātā ir iesēdusies doma, ka kaut kas ir jārīsinā.

Lai gan mūsu apmulsums vēl nebija pagājis, patiešām gājām ārā un runājām ar cilvēkiem. Viens gāja uz veikalu, cits zvanīja draugiem vai sen neredzētiem klasesbiedriem. Vēl citi vienkārši gāja pa ielu un uzrunāja garāmgājējus. Pēc divām stundām mēs atgriezāmies auditorijā, emociju un informācijas pārņemti. Dažas idejas bija apaugušas ar jaunu vērienu, bet citas – pārspārušas kā ziepju burbuli. Taču ikvienai idejai pāris stundu laikā bija pievienota nozīmīga vērtība, pat ja tas bija tikai savlaicīgs brīdinājums nedarīt muļķības.

Un kad tu biji ārā runāties ar cilvēkiem?

Vai tu šo iegūglēji?

Nu jau pasākumi, konkursi un *domnīcas*, kurās autori dalās ar saviem izgudrojumiem un biznesa idejām, ir kļuvuši regulāri un ikdienišķi. Dažkārt šādi pasākumi tiek rīkoti, lai prezentētu idejas potenciālajiem investoriem. Citreiz ideju prezentācijas tiek rīkotas arī mācību vai pieredzes apmaiņas semināros. Ļoti aktīvi ir IT nozares ļaudis – viņiem ir savi ikmēneša un iknedēļas saietī, kuros dalīties ar idejām. Arī universitāšu studentiem un zinātniekiem ir savi pasākumi. Laiku pa laikam tiek rīkoti konkursi, kuros tiek izsludinātas naudas balvas vai piedāvāts citāda veida atbalsts. Ideju ir daudz, un tās virmo visapkārt.

Bieži vien šādi pasākumi vairs nav stīvi un reglamentēti, ar stingru darba kārtību, formāliem aplausiem un pieklājības frāzēm. Cilvēki sēž zālē ar saviem planšetdatoriem, fotogrāfe runātājus un prezentācijas ar telefoniem, čalo un saucukstas. Tāpat mēdz rīkoties arī pasākumu svarīgākie *viesi* – investori, *biznesa eņģeļi*, potenciālie stratēģiskie partneri un daudz pieredzējušie uzņēmēji. Prezentācijas mēdz būt dažādas – apbrīnojami centīgas, nevižīgas, vieglprātīgi jautras vai pārsteidzošas. Un jau vairākas reizes ir gadījies dzirdēt, ka potenciālais investors prezentētājam uzdod jautājumu – vai tu šo *iegūglēji*? (angļu valodā tas skan *Did you google it?*) Vai tu jau pameklēji internetā informāciju par savu ideju, produktu, problēmu vai risinājumu?

Atbildes uz šo strupo jautājumu mēdz būt dažādas. Vieni ņemas stāstīt par detaļām un niansēm, ko izdevies atrast, sērfojot internetā, un kā viņi šo informāciju izmantojuši, lai savu ideju precizētu un attīstītu tālāk. Tomēr dažus cilvēkus šis jautājums mēdz apmulsināt. Gadās tā, ka cilvēks bijis tā aizrāvēs ar savu ideju un risinājumu, ka nav pat paskatījis ārā pa logu – tikai zīmējis, rakstījis un rēķinājis. Tad investors paceļ savu planšetdatoru un parāda, kādu informāciju viņš ar pāris klikšķiem jau ir atradis gan par ražotājiem, gan konkurentiem un tirgu. Ne viens vien dedzīgs idejas autors ir piedzīvojis šādu *aukstu dušu*, un šādos mirkļus negribas novēlēt nevienam.

21. gadsimta laime un posts ir tāds, ka internetā jau ir izklāstīts milzum daudz informācijas, piemēru un viedokļu. Milzīgi informācijas apjomi ir pieejami bez maksas. Arī maksas informācija ir rokas stiepiena attālumā. Atliek tikai uzdot dažus pareizus jautājumus.

Vai tu šo iegūglēji?

Tas vēl jāpapēta!

Vīrs atnāk pie daktera, nostājas uz sliekšņa un prasa: „Dakter, kas man kaiš?”. Kā jums šķiet, ko dakteris atbildēja? Anekdotēs turpinājumi var būt dažādi.

Reālajā dzīvē ārsts droši vien teica tā – nāciet iekšā un sēdieties!. Vispirms ārsts noklausījās, ko saka pacients. Tad viņš uzdeva dažus jautājumus. Pēc tam izrakstīja nosūtījumus uz analizēm. Un tikai tad, kad ārsts bija saņēmis pietiekami daudz atbilžu, viņš sāka runāt par to, kas, iespējams, kaiš pacientam.

Dažreiz nepietiek tikai parunāt ar cilvēkiem vai *iegūglēt*. Vajag vēl pamatīgi mērīt, modelēt, aptaustīt, bērt un svērt, sist un lauzt. Vajag pētīt! Jauni materiāli ir jāpārbauda darbībā. Jauni produkti jātestē dažādās dzīves situācijās. Jaunu vielu uzvedība jāpārbauda dažādos apstākļos. Tas ir lauciņš, kurā strādā zinātnieki un pētniecības laboratorijas. Izpētes un modelēšanas jomā viņiem nu ir pievienojušies arī prototipēšanas centri. Gatavam produktam vai pakalpojumam var būt nepieciešama arī sertificēšana un akreditācija.

Nevar un nevajag noniecināt šādu pētījumu un mērījumu nozīmi gan jaunu produktu un pakalpojumu izstrādes gaitā, gan arī jau esošu uzņēmumu darbības laikā. Jo vairāk tāpēc, ka šīm aktivitātēm var būt vajadzīgs pat vēl vairāk laika un resursu, nekā idejas radišanai un īstenošanai. Daudzās jomās, ja nav veikti pētījumi vai nav iegūti atbilstoši sertifikāti, uzsākt darbību, ražošanu un tirdzniecību nemaz nav iespējams. Var būt arī tā, ka biznesa riski, ko rada pētniecības aktivitāšu *optimizācija*, mēdz būt pārāk lieli. Pētniecība mēdz būt interesanta un aizraujoša nodarbe. Atrodot jaunu informāciju un jaunas zināšanas, tu atklāj arvien jaunas idejas un jaunus apvēršņus, ko vēl varētu papētīt. Rīga nekad nav gatava, un arī daudzi zinātnes atklājumi nekad netop gatavi, ja vien kāds apzināti un pārdomāti nepieliek tiem punktu. Kamēr izziņa ir nevis savas intereses apmierināšana, bet gan darbība uzņēmuma, produkta vai klienta interesēs, jāatrod līdzsvars starp informācijas daudzumu, tās kvalitāti un tās iegūšanai patērēto laiku.

Ko tu pēti un cik ilgi tas vēl jāpēta?

Trīs labi draugi - Čujs, Ņuhs un Poņa

Jauni vārdi mūsu ikdienā un biznesā ienāk

gan no Rietumiem, gan Austrumiem. Pamazām aiziet tas laika posms, kad efektīva uzņēmuma veidošanā daudz tika uzsvērtas loģikas, sistēmas un kārtības nozīme. Tagad tiek pieminēta arī vadītāja intuīcijas, sapratnes un pieredzes loma. Šādus aspektus ietver no krievu žargona patapinātā vārdu trijotne – Čujs, Ņuhs un Poņa. Ja tev piemīt šīs spējas un ir šie trīs labie draugi, tad var uzticēties arī taviem lēmumiem un rīcībai.

Kā var iegūt šos trīs draugus un palīgus? Ar laiku tie atnāk paši. Pieredze atnes un nogulda zemapziņā informāciju. Sapratne veidojas, daudzkārt risinot tipiskus un netipiskus uzdevumus. Bet par intuīciju mēdz saukt augsti attīstītu domāšanas un problēmu risināšanas procesu, kas novests līdz automatismam. Arī tas nāk ar laiku, pieredzi un praksi.

Un ja nu tev vēl nav šo trīs draugu vai arī neesi pārliecināts par viņu uzticamību? Viss ir gana vienkārši – ej ārā un runā ar cilvēkiem, *gūglē* un meklē informāciju plašajā pasaulē, mēri, sver, pēti, modelē un analizē. Viss jau nav jādara vienam pašam. Tāpēc jau ir kolēģi, darbinieki, partneri un piegādātāji. Viņi arī būs tavi labie draugi un palīgi. Tomēr galīgais lēmums gan būs jāpieņem pašam!

Kas ir tavi draugi un kā viņus sauc? **BP**

Epiloga vietā

Tas viss taču ir tik vienkārši:

1. Aprunājies ar cilvēkiem un noskaidro, ko viņi zina, ko domā un ko tev ieteiks!
2. Paskaties datorā un pameklē, ko par to, kas tagad tev ir padomā, ir darījusi un teikusi pārējā pasaule!
3. Izmēģini, nomēri, izpēti un pamodelē, kā izskatās un uzvedas tas, ko esi iecerējis!
4. Ieklausies, ko saka tava iekšējā balss, pieredze un intuīcija. Ja tu tici sev un savai iekšējai balsij, tad pieņem lēmumu un rīkojies!

Vai tiešām tas viss ir tik vienkārši?

biznesu ārstē ar pētījumu datiem

TNS ir starptautiska pētījumu kompānija ar bagātu pieredzi, kuras arsenālā ir daudzi un dažādi pētniecības virzieni un metodes. Ja uzņēmējam ir problēmas ar viņa uzņēmējdarbību, tad *TNS* var salīdzināt ar ārstu, kas izraksta pētniecisko recepti, kā risināt situāciju. Taču, ja naudas pētījumiem ir maz, nevajag no tā kautrēties – ar dažiem simtiem latu jau pietiek, lai sāktu skatīties, kādu pētniecisko risinājumu var piemeklēt. Iespējams, vajag tikai pavisam neredz, lai sasniegtu vēlamo rezultātu.

Cik ilgi pētījumu kompānija *TNS* darbojas Latvijā?

TNS ir starptautiska pētījumu kompānija, kas ir pārstāvēta vairāk nekā 80 pasaules valstīs. Latvijā mēs darbojamies jau 22 gadus un esam vadošā pilna servisa pētījumu kompānija, kas piedāvā pilnu spektru visdažādāko pētījumu tirgus jeb mārketinga, mediju un sociālo pētījumu jomā. Mūsu arsenālā ir ļoti plašs pētījumu tīkls, kas sniedz iespējas katrā atsevišķā valstī veiktos pētījumus, metodes, iestrādes un rezultātus izmantot citās valstīs. Tāpat mēs

varam kompānijā uzkrāto starptautisko pieredzi piemērot Latvijas tirgum. Tas ir liels pluss, ko mēs jūtam savā ikdienas darbā, kad meklējam atbildes uz klientu problēmām.

Kas ir *TNS* īpašnieki?

TNS akciju īpašnieku loks ir ļoti plašs. Var teikt tā, ka *TNS* pieder *Kantar Group*, kas savukārt pieder plašākajai *WPP Group*, un visas akcijas ir kotētas starptautiskā biržā.



Ilva Pudule

Kā TNS uzsāka savu darbību Latvijā?

Jau no paša sākumā mēs bijām vieni no lielākajiem spēlētājiem savā jomā. 1991. gadā tika dibināts *Latvijas Sociālo pētījumu centrs*, kas bija pirmā pētījumu kompānija Latvijā. Toreiz no Zinātņu akadēmijas Filozofijas un Socioloģijas institūta atdalījās sociologi, lai nodibinātu šo uzņēmumu, jo tai laikā Latvijas tirgū arvien vairāk ienāca starptautiskās biznesa idejas un pieauga nepieciešamība pēc tirgus un sociālajiem pētījumiem. No *Latvijas Sociālo pētījumu centra* vēlāk izauga *Baltijas Datu nams* ar tirgus pētījumu nodaļu un *BMF (Baltic Media Facts)* ar mediju pētījumu nodaļu. Pēc kāda laika *Baltijas Datu nams* un *BMF* apvieno-

jās zem viena – TNS zīmola. Faktiski mēs uzskatām sevi par nozares celmlaužiem Latvijā.

Vai šobrīd to uzņēmumu skaits, kas vēlas veikt pētījumus, kļūst lielāks?

Jā, kļūst, tomēr mēs vēl arvien izjūtam krīzes sekas. Uzņēmumiem interese par pētījumu veikšanu ir, bet ne vienmēr ir arī atbilstošas finansiālas iespējas. Šādos gadījumos sākam sadarbību it kā no otra gala, uzzinot, cik liels ir budžets pētījuma veikšanai, un tad mēģinot tam pielāgot pētnieciskās iespējas. Mēs vienmēr katram no klientiem meklējam tieši viņam labāko un piemērotāko risinājumu.

Vai gadās tā, ka uzņēmēji ne vienmēr zina, ko var izpētīt?

Jā, tā ir, un tādēļ mēs parasti pakāpjamies soli atpakaļ, lai noskaidrotu, kādas ir klienta biznesa vajadzības. Piemēram, uzņēmējs redz, ka apgrozījuma dati kritas, bet viņam pietrūkst kaut kādas informācijas, lai bizness ritētu sekmīgi. Viņš nesaprot, kur ir problēma – cenā, iepakojumā, reklāmā, tirgus piesātinājumā vai kur citur. Klients mums izstāsta savu problēmu, un mēs piedāvājam, kādā veidā to varētu noskaidrot. Uzņēmumiem pašiem nevajag domāt, kāda metode te derētu, bet vienkārši jāatnāk un jāizstāsta mums sava problēma. Mēs kā dakteri izrakstām pētniecisko recepti, kā risināt situāciju.

Pastāstiet sīkāk par pētījumu veidiem.

Svarīgs virziens, ko TNS veic pēc savas iniciatīvas, ir mediju pētījumi. Mēs veicam TV, radio, interneta un vides reklāmas monitoringu un pēc tam to visu saliekam kopā mediju pētījumu „groziņā”. Šos datus var iegādāties jebkurš uzņēmums. Galvenie šādu datu pircēji ir mediju aģentūras, kas arī ir loģiski, jo tās

ar šiem datiem strādā un plāno turpmākās reklāmas kampaņas. Otrs liels virziens ir mārketinga un sociālie pētījumi, kurus veicam pēc klienta pieprasījuma. Mūsu redzamākais sociālais pētījums ir Eirobarometrs, kas Latvijā notiek jau vairākus gadus un kura ietvaros regulāri tiek noskaidrotas Latvijas pilsoņu domas par aktuāliem sociālajiem, politiskajiem un ekonomiskajiem jautājumiem.

No redzamākajiem mārketinga pētījumiem, par kuriem informācija parādās publiskajā telpā, varu minēt banku pasūtītos pētījumus par Latvijas komercbanku korporatīvās reputācijas izpēti. Tāpat mēs kopā ar *Swedbank* regulāri veidojam eiro gatavības indeksu un organizējam preses konferences, lai iepazīstinātu ar

rezultātiem visus interesentus, to starp arī sabiedrību kopumā, kas par gatavību eiro ieviešanai uzzina no masu medijiem. Nākamais šāds pasākums notiks decembra sākumā, kad tiks publiskoti jaunākie dati. Tad būs interesanti uzzināt, cik gatavi mēs esam eiro mēnesi pirms tā ieviešanas.

Kā gadu gaitā ir mainījusies uzņēmēju attieksme pret pētījumiem?

Pamatā mēs tirgus tendences iedalām pirmskrīzes un pēckrīzes tendencēs. Līdz krīzei bija tā, ka ražotājs domāja – man ir produkts, es to saražošu, tad izdomāšu, kam to pārdot, un pēc tam meklēšu noieta tirgus. Tagad situācija ir pretēja. Vispirms uzņēmējs noskaidro sava produkta patērētāju, saprot, kādas ir patērētāja vajadzības, un tad pielāgo tām savu produktu. Jau produkta izstrādes stadijā mēs sākam testēt tā pārdošanas iespējas. Vai ideja darbosies tā, kā ražotājs to ir iedomājies? Vai nav tā, ka patērētājam vajag kaut ko pavisam citu? Pēc tam ar kvalitatīvajām pētījumu metodēm, piemēram, demonstrējot produktu fokusa grupā, saprotam tā stiprās un vājās puses, kā to attīstīt un uzlabot, kā to komunicēt un kā tas atbilst vajadzībām tirgū.

Mēs gūstam atbildi arī uz jautājumu, vai tiešām cena vienmēr ir galvenais stimuls. Visbiežāk redzam, ka tā nav un ka tas ir tikai pieņēmums. Ražotāji sevi nereti *iedzen stūrī* tieši ar šo stereotipu. Ne visiem produktiem atlaide ir stimuls to vairāk pirkt – dažkārt tā var pat atgrūst vai nobiedēt patērētāju, jo viņš var sākt šaubīties par produkta kvalitāti. Piemēram, jūsu žurnāls ir dārgs, bet kvalitatīvs, un tā cena sola, ka arī saturs būs kvalitatīvs. Ja jūs man tagad teiksiet, ka pašlaik jūsu žurnālu var nopirkt ar 60 % atlaidi, es sāksu šaubīties – kas par lietu, vai tad to nepērk gana labi, un kādēļ tā ir, ka to nepērk – vai saturs nav gana labs?

Ar cenu modifikācijām jādarbojas ļoti uzmanīgi. Ātrās aprites precēm, piemēram, maizei un pienam, atlaides strādā, bet arī ne visiem produktiem. Strādājot biznesa *augšējā nišā*, augstāko ienākumu segmentā, ar atlaidēm nevajadzētu aizrauties. Tā vietā vajadzētu domāt par īpašiem papildus piedāvājumiem. Piemēram, žurnāls kopā ar semināru. Labs piedāvājums! Bet pēc tam, kad produkts ir radīts un devies pie patērētāja, tad jāpēta viņu apmierinātība ar to.

Vai nav tā, ka pētījumus var atļauties tikai stabili uzņēmumi, bet nevis jauni uzņēmumi, kuriem tie ir ļoti nepieciešami?

Jā, jaunie uzņēmumi tiešām atduras pret finanšu līdzekļu izpēti trūkumu. Tādēļ viņiem jāatnāk pie mums un godīgi jāpasaka, cik liels ir viņu budžets. Ar dažiem simtiem latu jau pietiek, lai sāktu skatīties, kādu risinājumu varam piemeklēt. Varbūt mums jau ir ievākta informācija, kuru atliek tikai sameklēt datu bāzēs. Ja uzņēmumu interesē konkurenti, tad, iespējams, ka šādi dati mums jau ir, jo tos esam ievākuši ikgadējā iedzīvotāju patēriņa ieradumu pētījumu laikā. Mums ir daudz informācijas gan par zīmoliem, gan par patērētāju ieradumiem, kuru var izanalizēt vairāku gadu griezumā. Tie ir tikai piemēri – mums ir daudz un dažāda informācija, vajag to tikai atlasīt.

Ja nepieciešams specializēts pētījums, tad, protams, izmaksas būs lielākas, jo to mēs piemērojam konkrēta uzņēmuma vajadzībām. Kad produkts nonācis tirgū, mēs pētām klientu apmierinātību – cik lielā mērā viņi ir apmierināti ar precī vai pakalpojumu, kas

patīk, kas nepatīk, kas stiprina lojalitāti, kas to mazina. Pēdējā laikā ir audzis pieprasījums pēc t.s. noslēpumainā klienta jeb *Mystery Shopping* pētījumiem.

Ko tas nozīmē – noslēpumainā klienta pētījums?

Piemēram, banka vēlas pārliecināties, ka viņu darbinieki strādā atbilstoši klientu apkalpošanas standartiem. Pēc noteikta profila tiek atlasīti respondenti – t.s. *šoperi*, kuri iet uz banku un pārbauda, vai darbinieks izpilda to, ko darba devējs no viņa sagaida – vai viņš sasveicinās, vai sarunājoties skatās acīs, vai piedāvā papildus produktus, vai pieklājīgi atvaidās? Tiek objektīvi mērīti visi sīkumi, lai saprastu, vai tiešām darbinieks ar klientu strādā tā, kā iecerējusi vadība, un vai prasības tiek izpildītas arī tad, kad darbiniekam blakus nestāv vadītājs un neskatās uz pirkstiem.

Reklāmas apjoms naudā nav pārāk audzis, toties reklāmas ziņojumu skaits gan. Iedomājieties, cik grūti kādai konkrētai reklāmai izlauzties caur visu šo gūzmu! Tādēļ ir ļoti svarīgi pētīt, kā reklāmu padarīt atšķirīgu, savādāku un atbilstošāku cilvēku uztverei. Pētījumi parāda, kas reklāmā ir nostrādājis, bet kas ne.

Kādus vēl pētījumus jūs veicat?

Mēs veicam arī reklāmu efektivitātes pētījumus. Šogad reklāmu daudzums ir ļoti pieaudzis. Salīdzinājumā ar pagājušā gada septembri, šogad septembrī televīzijā tas pieaudzis par 20 %, kas ir liels daudzums. Reklāmas apjoms naudā nav pārāk audzis, toties reklāmas ziņojumu skaits gan. Šogad septembrī TV reklāmu ziņojumu skaits sasniedza 150 tūkstošus. Tas ir ļoti daudz. Iedomājieties, cik grūti kādai konkrētai reklāmai izlauzties caur visu šo gūzmu! Tādēļ ir ļoti svarīgi pētīt, kā reklāmu padarīt atšķirīgu, savādāku un atbilstošāku cilvēku uztverei. Pētījumi parāda, kas reklāmā ir nostrādājis, bet kas ne. Vispareizāk būtu reklāmas idejas pārbaudīt jau to radīšanas procesā. Var testēt kaut vai ar roku uzzīmētas bildītes jeb *story-boards*, lai saprastu, kā patērētājs reaģēs uz reklāmu.

Zinātniekiem ir viedoklis, ka fokusa grupas ne vienmēr ir efektīvs instruments, jo, ja respondenti domā, ka viņu uzdevums ir izteikt kritiku, viņi var norakt vislabākās idejas...

Jā, šāds viedoklis tiešām pastāv. Radošie cilvēki sevišķi baidās no šīs metodes un saka – ko nu es testēšu, viņi jau *noraks* jebko. Mūsu pieredze rāda, ka dzīvē tā tomēr nav. Nākot uz fokusa grupu, cilvēki jau zina, ka nāks parunāties par konkrēto produktu vai pakalpojumu. Viņiem iepriekš nav jāgatavojas. Šeit viņi tiek *iesildīti*, viņiem izstāsta par produktu un parāda to. Tad tiek vē-

Kā TNS pētījumi palīdzējuši klientiem

1. Kāds alus importētājs vēlējas ielauzties augošā vieglā alus tirdzniecības segmentā. Šī firma vēlējas izpētīt tirdzniecības iespējas šai segmentā, lai uzlabotu savus pārdošanas rādītājus. TNS izpētīja vairāk nekā 50 alus šķirņu pārdošanas apjomus un detalizēti noskaidroja patērētāju prasības, lai atrastu vēl neapmierināta pieprasījuma nišu. Noskaidrojās, ka pastāv liela, brīva tirgus niša alum, kura patērētāji vienlīdz lielu nozīmi piešķir alus vieglumam, markas atpazīstamībai un kvalitātei. TNS izdevās pārliecināt savu klientu, ka veicamo pasākumu riski ir pieņemami un kopumā stiprinās klienta tirdzniecības zīmi. Tika izstrādāta jauna ekspansijas stratēģija alus importā, un jau pirmajā gadā jaunās alus markas pārdošanas apjomi pārsniedza iecerēto par vairāk nekā 50 %.
2. TNS klients bija kādreizējais motorolleru tirdzniecības līderis Indijā, kurš bija zaudējis savas tirgus pozīcijas. Mēģinājums tās atgūt, palaižot tirgū jaunu motociklu, cieta neveiksmi. TNS pētījumos noskaidrojās, ka Indijas tirgū motocikliem un motorolleriem ir pilnīgi dažādi segmenti. Pētījumos atklājās iespēja izmantot tirgus segmentu, kas klientiem saistās ar brīvības izjūtu. Tirgū tika palaista jauna motociklu marka, kas bija mērķēta uz jauniem, sportiskiem, brīvību mīlošiem klientiem. Tas ļāva klientam atgūt savas vadošās pozīcijas tirgū un izpelnīties jūsmīgas atsauksmes prestižos motociklistu izdevumos.

rotas viņu pirmās spontānās reakcijas. Moderators, kurš noteikti ir profesionālis, redz un saprot – ja grupa ir pārlietu kritiska, tad viņam saruna jāievirza citā, konstruktīvas darbības gultnē. Noteikti tiek jautāts par pozitīvajām lietām. Grupas mērķis nav vienkārši tāpat kritizēt, bet gan argumentēt savu viedokli un saprast, kāpēc kaut kas patīk vai nepatīk. Tā jau nenotiek, ka produktu vienkārši *norok*. Cilvēki tomēr saskata gan plusus, gan minusus. Parasti tiek piedāvātas vairākas izvēles un vairāki varianti, no kuriem viens aiziet *uz urrā*, bet citi tiek vērtēti – *nu tā...* Organizējot fokusa grupas, mēs ņemam vērā cilvēku mentalitāti. Latvieši ir mierīgāki un rezervētāki, viņi var arī nepateikt, ka viņiem kaut kas patīk vai nepatīk. Viņi drīzāk saka tā – nu, normāli... Tad moderatora pienākums ir uzdot viņiem papildus jautājumus, kā viņi vērtē dažādas produkta īpašības. Fokusa grupas bieži vien parāda, ka latviešu auditorijai var patikt viens produkta vai reklāmas koncepts, bet krievu auditorijai – pavisam cits.

Vai fokusa grupu dalībnieki tiek dalīti grupās pēc mentalitātes vai nacionālajām iezīmēm?

Jā, tieši tā. Tiek strādāts ar divām atsevišķām pēc valodas dalījuma fokusa grupām, kuru uztverē un reakcijās ir atšķirības. Nozīme ir arī vecumam. Piemēram, jaunieši ir pozitīvāki un vairāk predisponēti būt atvērti reklāmām, jo viņiem ir cita pieredze un viņi reklāmas uztver selektīvāk. Vecāka gadagājuma cilvēki, pat nesākuši skatīties reklāmu, jau uztver to kā kaitinošu. Jaunieši vairāk spēj sadalīt uzmanību, jo ir pieraduši strādāt internetā, kur vienlaikus parādās daudzi ziņojumi. Uz reklāmām, kuras atlasījis viņu prāts, viņi reaģē pozitīvāk, bet atmet tās, kas kaitina. Viņi ir uzauguši reklāmu laikmetā, un, ja tās uzbūvētas atbilstoši viņu uztverei, viņiem tās patiks un būs efektīvas.

Ārzemju kolēģi ar etnometodoloģijas pieeju bija izpētījuši, ka cilvēki intervijās par reklāmām nesaka patiesību. Savāktajā fokusa grupā cilvēki stāstīja, ka reklāmas neskatoties. Eksperimen-

ta otrajā kārtā dzīvokli ievietoja kameras, kas fiksēja televīzijas skatīšanās procesu, un bija redzams, ka cilvēki ne tikai skatās reklāmas, bet to laikā pat viens otram iebaksta sānos – skaties, kāda reklāma! Tādēļ, ja cilvēks saka, ka viņam reklāmas nepatīk, nevajag to uztvert burtiski, jo visticamāk viņš domā tikai vienu vai divas reklāmas. Ja cilvēks saka, ka reklāmas neskatās, tad visticamāk viņš neskatās tikai tās reklāmas, uz kurām nestrādā viņa selektīvā uztvere. Tāpēc svarīgāk ir, lai reklāmas redz un atpazīst konkrētais klientu segments, nevis visi Latvijas iedzīvotāji kopā.

Cik lielas ir jūsu organizētās fokusa grupas?

Ideālā variantā parasti astoņi, maksimums desmit dalībnieki katrā grupā. Ja vairāk, tad cilvēkiem rodas grūtības visiem izteikties. Ar tādu grupu moderators var ļoti labi strādāt pusotru līdz divas stundas. Mēs vienmēr atsevišķi aicinām divas mentalitātes – latviski un krieviski runājošos. Ja vajag, tad daļām respondentus vēl arī vecuma grupās. Mēs nodalām jauniešus, kuriem ir viena uztvere un domāšana, no cilvēkiem vecumā no 25 līdz 54 gadiem. Šai vecuma grupai uztvere ir apmēram līdzīga un viņus var likt kopā, izņemot gadījumus, kad produkts ir specifisks. Jāskatās, kurā brīdī notiek uztveres šķelšanās. Piemēram, testējot telekomunikāciju produktus, tie vecākās paaudzes cilvēki, kuri tos ir apguvuši, jānodala no tiem, kuri tos nav apguvuši. Ja vēlamies uzzināt plaša diapazona cilvēku viedokli, tad jāstrādā ar sešām respondentu grupām, sadalot cilvēkus gan pēc valodas, gan pēc vecuma. Mēs arī atlīdzinām grupu dalībniekiem par viņu patērēto laiku.

Ir pētījumu kompānijas, kuras uz fokusa grupām aicina vienus un tos pašus cilvēkus, un tas viņiem traucē būt objektīviem. Kā tas notiek pie jums?

Saskaņā ar pētniecības standartiem fokusa grupu dalībnieki grupās var piedalīties tikai reizi pusgadā. Tādēļ mēs dodam viņiem

iespēju pēc grupas vismaz pusgadu atpūsties un tikai pēc tam aicinām atkal. Pretējā gadījumā nostrādā dažādi traucējoši psiholoģiski faktori. Piemēram, respondents iedomājas - es šādā grupā jau esmu piedalījies, tāpēc esmu eksperts, man viss ir skaidrs - zinu, kas kā jādara un kas ir kas. Mums vajag nevis profesionālus fokusa grupu dalībniekus, bet gan cilvēkus, kuriem ir svaigs skats un kuri nav noguruši no dalības grupā.

Mēneša laikā Latvijā aptaujājam 1000 iedzīvotājus, kuri korekti atspoguļos 1,7 miljonu iedzīvotāju viedokli. Tas ir aprēķināts pēc konkrētām formulām. Mums klienti jautā – vai tiešām tiks aptaujāti cilvēki visā Latvijā? Jā, tā ir, mūsu intervētāji pat brauc uz velosipēdiem intervēt cilvēkus aci pret aci dziļos laukos, kur gadās, ka intervētājus laiku pa laikam sakož suņi un notiek citi brīnumi.

Kādas vēl metodes jūs izmantojat?

Metožu ir daudz. Tās pamatā iedala kvalitatīvajās un kvantitatīvajās metodēs. Kvalitatīvās metodes ir jau pieminētās fokusa grupas un padziļinātās intervijas, kurās atšķirībā no fokusa grupas intervētājs un respondents sarunājas divatā nelielā telpā un intīmākā noskaņā. Šādas intervijas parasti ir piemērotas sensitīviem jautājumiem, piemēram, par finansēm. Visticamāk, ka neviens negribēs publiski stāstīt astoņiem vai desmit svešiem cilvēkiem par saviem ienākumiem un to, kā tie tiek pārdalīti. Sensitīvas ir arī tēmas, kas saistītas ar veselības problēmām un medicīniskiem jautājumiem.

Vēl viena kvalitatīva metode ir ekspertu intervija. Piemēram, jaunam ražotājam vajag informāciju par tirgu. Uzņēmējs jau pats kaut ko no publiski pieejamās informācijas ir ievācis, bet jūt, ka tas nav pietiekami. Tad var pasūtīt ekspertu intervijas, un mēs atrodam nozares pārstāvjus, kuri ir zinoši un ieskicē galveno problemātiku nozarē. Piemēram, ja ražotājs nevar iegūt statistisko informāciju par kāda tirgū esoša produkta izmaksām, tad to var noskaidrot pie ekspertiem. Ekspertu skaitam nav jābūt lielam. Tie var būt trīs vai četri, un ar to pietiek, lai veidotos kopaina. Visas ekspertu sniegtās atbildes mēs dodam jau apstrādātas un izanalizētas atbilstoši pasūtītāja biznesa vajadzībām.

Kvantitatīvo metožu pamatā ir aptaujas. Katru nedēļu visā Latvijā mums notiek 500 tiešās jeb *face-to-face* intervijas ar iedzīvotājiem vecumā no 15 līdz 74 gadiem. Tā ir tā saucamā *Omnibusa metode*. Jebkurā valstī, pasakot, ka jums vajag *Omnibusu*, visiem bez vārdiem būs skaidrs, ka tā ir reprezentatīva metode, kas aptver visus iedzīvotājus minētajā vecumā. Mēneša laikā Latvijā aptaujājam 1000 iedzīvotājus, kuri korekti atspoguļos 1,7 miljonu

iedzīvotāju viedokli. Tas ir aprēķināts pēc konkrētām formulām. Mums klienti jautā – vai tiešām tiks aptaujāti cilvēki visā Latvijā? Jā, tā ir, mūsu intervētāji pat brauc uz velosipēdiem intervēt cilvēkus aci pret aci dziļos laukos, kur gadās, ka intervētājus laiku pa laikam sakož suņi un notiek citi brīnumi. Pilsētās attiecīgi intervētāji staigā no dzīvokļa uz dzīvokli, kamēr sasniedz nepieciešamo interviju skaitu.

Otra populārākā kvantitatīvā metode ir telefona intervija, kurai ir divi pamatvirzieni – klientu aptaujas un biznesa intervijas. Mūsu biznesa cilvēki ir tikpat aizņemti kā ārzemēs, un intervija ar viņiem ilgst maksimums 15 minūtes. Mūsu darbinieki strādā arī sestdienās, kad cilvēku intervē iepriekš norunātā laikā.

Vēl viena populāra metode ir aptaujas internetā, un šo aptauju īpatsvars pieaug ar katru gadu. Mums ir sava datu bāze - biznesa cilvēku panelis. Mēs veicam intervijas ar šiem uzņēmumu vadītājiem un īpašniekiem. Katru nedēļu mums ir iedzīvotāju aptauja, kad var ātri noskaidrot pāris aktuālos jautājumus par, piemēram, sociālajiem procesiem vai reklāmu pamanāmību. Pieprasījums pēc ātriem pētījumiem aug. Tādus ātros pētījumus var izdarīt internetā, īpaši tad, ja nav *jārok* ļoti dziļi, bet tikai jāiztausta kopējā aina. Ieliekam internetā, piemēram, divus jautājumus, lai uzņēmējs saprastu, kur doties tālāk - pa labi vai pa kreisi. Ja nepieciešama dziļāka informācija, organizējam fundamentālākus stratēģiskos pētījumus, kuri prasa mēneša vai pat ilgāku darbu un attiecīgi izmaksā vairāk. Tie ir mārketinga pētījumi, ar kādiem pamatā strādā mūsu aģentūra.

Ātros pētījumus var izdarīt internetā, īpaši tad, ja nav *jārok* ļoti dziļi, bet tikai jāiztausta kopējā aina. Ieliekam internetā, piemēram, divus jautājumus, lai uzņēmējs saprastu, kur doties tālāk. Ja nepieciešama dziļāka informācija, organizējam fundamentālākus stratēģiskos pētījumus, kuri prasa mēneša vai pat ilgāku darbu un attiecīgi izmaksā vairāk.

Ja jāizpēta darbinieki, vai arī to jūs darāt?

Jā, mēs veicam arī darbinieku apmierinātības pētījumus, tostarp apmierinātību ar vadību, mikroklimatu, darba apstākļiem, vai slodze atbilst algai, vai darba laiks ir aizpildīts, kā arī citus. Daudz var noskaidrot, runājot ar pašu darbinieku par faktoriem, kas viņu stimulē reāli darboties, un salīdzinot, vai uzņēmums tos īsteno. Viens ir saprast, kas ir svarīgi darbiniekam, bet otrs – kāda ir uzņēmuma veiktspēja attiecībā uz šiem faktoriem. Tad tiek salikta matrica, kurā uzņēmums uzzina, vai darbojas gana labi, realizējot darbiniekiem svarīgas lietas. Jo svarīgi ir noturēt labus darbiniekus ar to, kas viņiem ir svarīgi.

Cik ticami ir jūsu pētījumi?

Ticamību nevar saistīt kopā ar aptaujāto daudzumu. Lai dati būtu ticami, ne vienmēr ir jāaptaujā 1000 vai 2000 respondentu. Galvenais, lai būtu izpētīts tas, kas bija izvirzīts pētījuma mērķos, un atspoguļota reālā situācija. Ja vajag visiem Latvijas iedzīvotājiem reprezentatīvu pētījumu, tad vajag aptaujāt 1000 cilvēkus visā Latvijas teritorijā, nevis, piemēram, stāvot pie Centrālās dzelzceļa stacijas Rīgā. Tas nebūs adekvāti un atspoguļos tikai stacijas laukuma apmeklētāju domas. Lai dati būtu ticami, tie ir korekti jāievāc ar atbilstošām pētnieciskām metodēm un jāatspoguļo noteiktās mērķa grupas, vai tie būtu produkta lietotāji vai darbinieki, reprezentatīvs viedoklis.

Vai TNS ir kādas īpašas pētījumu metodes?

Šodien ikvienai pētījumu aģentūrai ir savas specifiskas metodes, ar ko tā strādā. Arī mums tādas ir vairākas. Ir arī īpašs jaunums – *neiomārketings*, ko mēs ieviesām Latvijā. Līdz šim visas cilvēka uztveres mēs mērījām, viņam pajautājot, bet tagad cilvēkam uz galvas uzliek speciālu aparātu – smadzeņu strāvu lasītāju, pieliek pie pirksta uzgali līdzīgi kā melu detektoram un uzliek speciālas brilles, lai redzētu, kur skatās acs zilīte. Pēc tam, saliekot visas trīs lietas kopā, saprotam, kas no redzētās reklāmas iespiediesies atmiņā ilgtermiņā, uz ko cilvēks reaģēja, kas viņu piesaistīja un cik ilgi tas varētu iedarboties. Tas ir ļoti objektīvs mērījums, kas parāda, kas notiek smadzeņu darbībā, vērojot reklāmas, logo, saukļus, pārdošanas materiālus. Pēc tam jautājam, kāpēc cilvēks tā reaģēja, jo noteikti jādzird arī respondenta subjektīvā interpretācija. Tad saliekam kopā objektīvi izmērīto smadzeņu darbību un subjektīvo viedokli, kas tiek interpretēts un izskaidrots, ko tas isti nozīmē. Rezultātā uzzinām, kā reklāmu vai piedāvājumu uzlabot un padarīt pievilcīgāku, kā arī to, kas jādara, lai, to noskatoties, gribētos produktu nopirkt. Jo uzņēmēju mērķi parasti ir gana merkantili – kā palielināt pārdošanas apjomus.

Vai jums ir daudz tādu aparātu?

Pagaidām tikai viens, un respondenti uz to nāk rindā kā pēc piekaraksta. Nedēļas laikā mēs tiekam galā ar vienu mērījumu. Nākotnē mēs investēsim tehnoloģijās, un tad apjomi būs citi.

Kāda izglītība ir jūsu darbiniekiem?

Protams, diplomam ir nozīme, taču, kā es saku, ir jābūt arī gudrai galvai. Visvairāk TNS darbinieku ir sociologi. Ir arī politologi, ekonomisti, nedaudz personālvadības speciālistu, arī mārketinga un tirgvedības pētnieki. Liela daļa ir matemātiķi un statistiķi, kuri strādā analītiskajā nodaļā, jo katra kvantitatīvā pētījuma pamatā ir statistiskā datu apstrāde. Sociālo zinātņu pārstāvji parasti strādā projektu vadības nodaļā. No psiholoģijas viedokļa ir tā: ekstravertākie – pie klientu apkalpošanas, intravertākie – pie datu apstrādes.

Cik darbinieku ir TNS?

Šobrīd mūsu birojā ir ap 70 cilvēku, neskaitot intervētājus, kuru skaits ir vairāk nekā simts visā Latvijā. Intervētāji ir noslogoti, jo pētījumu ir daudz. Telefona intervijās mēs zvanām līdz 21.00 vakarā un apmeklējam respondentus arī mājās, kad viņi ir atnākuši no darba. Pēdējās intervijas respondentu mājās parasti veicam līdz 20.00. Vēlāk gan cilvēkus netraucējam.

Vai ir iespējams pasūtīt pētījumu, ja budžets ir minimāls?

Jā, pētījumu var pasūtīt arī par nelielu naudu. Latvieši tomēr kautrējas pateikt, cik liels ir viņu budžets. Ārzemēs gan par to nekautrējas. Mūsējie saka - atsūtiet piedāvājumu, apskatīsimies. Mēs, protams, sagatavojam ideālo variantu, kas arī atbilstoši maksā. Savukārt viņi kautrējas pajautāt, vai varbūt kaut ko var izdarīt mazāk un lētāk. Protams, ka var! Laikam jau mūsu uzņēmējiem ir neērti, ka nav pietiekami naudas izpētei, un tāpēc viņi mēģina veikt pētījumu saviem spēkiem. Vēlos iedrošināt uzņēmējus nekautrēties un godīgi pateikt, kādi ir budžeta rāmji. Tad mēs domāsim, kā sasniegt nepieciešamo rezultātu.

Pētījumu var pasūtīt arī par nelielu naudu. Latvieši tomēr kautrējas pateikt, cik liels ir viņu budžets. Ārzemēs gan par to nekautrējas. Savukārt mūsējie kautrējas pajautāt, vai varbūt kaut ko var izdarīt mazāk un lētāk. Protams, ka var! Vēlos iedrošināt uzņēmējus nekautrēties un godīgi pateikt, kādi ir budžeta rāmji.

Kāda ir pētījumu nozīme un atdeve?

Kāds liels mūsu klients, kam palīdzējām sasniegt lielu stratēģisko mērķi, vēlāk atzina, ka bez TNS palīdzības šādu lēmumu nebūtu pieņēmis. Uzņēmums stāvēja krustcelēs un domāja – iet pa labi vai pa kreisi? Vajadzēja pamatotu apstiprinājumu. Uzņēmuma vadība intuitīvi jūta, ka vajadzētu rīkoties tā, kā to pēc tam apstiprināja pētījuma rezultāts. Dati hipotēzi vai nu apstiprina, vai noliedz. Viņu gadījumā hipotēze apstiprinājās, un biznesa plānu varēja uzbūvēt jau ar konkrētiem pētījumā pamatotiem skaitļiem. Bija pilnīgi skaidrs, kas būs potenciālie klienti, kā mainīsies uzņēma tēla uztvere sabiedrībā un cik līdzekļu jāiegulda komunikācijā, lai rastos atdeve.

Vai jums ir pastāvīgie klienti?

Jā, protams. Te darbojas slavenais Pareto likums, ka 20 % pastāvīgo klientu nodrošina 80 % uzņēmuma stabilā apgrozījumu. Kad klienti sajūt ieguvumu no pētījumiem, tad veidojas ilgtermiņa sadarbība un lojalitāte.

Daudzi uzņēmumi pasūta reputācijas pētījumus, lai vērtētu savu efektivitāti, it īpaši sabiedrisko attiecību aģentūras. Arī bankām rūp viņu reputācija. Uzņēmumi bieži pasūta reklāmas pētījumus un produktu testus. Ražotāji, tai skaitā mazie, pārliecinās par iepakošanas un citu dizainu efektivitāti, jo viņi ir sapratuši, ka tieši pētījumi nodrošina uzņēmuma panākumus! **BP**



darbinieku pētījumi: datu analīze un interpretācija

Darbinieku pētījumus prot veikt visi. Atliek vien izdomāt dažus jautājumus, nosūtīt darbiniekiem anketas un pēc tam saskaitīt atbildes. Vai tā tiešām ir? It nemaz.

Pirmkārt, nav teikts, ka darbinieki saprātīs jūsu izdomātos jautājumus tā, kā jūs iztēlojāties. Ja uzņēmuma pārstāvis vienkārši ņems un nosūtīs anketas un aicinās darbiniekus piedalīties aptaujā, tad lielākajā daļā uzņēmumu darbinieki pirmām kārtām nodomās – kas gan viņiem tagad ir aiz ādas? Otrkārt, pašas interesantākās un noderīgākās atbildes var iegūt, nevis vienkārši saskaitot atbildes, bet gan apstrādājot iegūtos rezultātus ar atbilstošām statistikas metodēm.

Aptaujas, to jautājumi un atbilžu varianti

Lielā daļā uzņēmumu ir populārs tāds pētījumu veids kā darbinieku aptaujas, kas ļoti bieži tiek dēvētas par apmierinātības ar darbu pētījumiem, lai gan nereti darbinieku apmierinātības noskaidrošana nebūt nav šāda pētījuma centrālā problēma. Nevajadzētu tirzēt šo nezināmos apstākļos ieviesušos kļūdu. Šādus

pētījumus būtu korektāk dēvēt vienkārši par darbinieku aptaujām, vienlaikus raksturojot arī problēmjautājumus, kurus tie skar – darbinieku apmierinātību, darba motivāciju, organizācijas kultūru, komunikāciju u.c.

Veicot aptauju, ir svarīgi noskaidrot pēc iespējas vairāk sociāldemogrāfiskās informācijas, t.i. datu par aptaujas dalībnieku. Vēlāk tas ļaus apstrādāt aptaujas rezultātus pavisam citā līmenī. Tomēr uzsvars šeit ir uz frāzi “pēc iespējas”, jo pārāk detalizēta informācija savukārt radīs darbinieku bažas, ka viņi var tikt atklāti – un varbūt pat tieši tāds arī ir aptaujas organizētāju mērķis.

Anketā nedrīkst aizmirst iekļaut būtiskus atbilžu variantus. Par tādiem atcerēsies un pierakstīs klāt kā savu variantu tikai daļa aptaujas dalībnieku. Rezultātā tiks iegūti neprecīzi un grūti interpretējami dati. Ne mazāk svarīgi ir izvairīties no vēlmes noskaidrot atbildes uz vairākiem jautājumiem vienlaicīgi. Piemēram,



jautājumam “Cik sen jūs strādājat uzņēmumā?” atbilžu variants “Strādāju vairāk nekā 10 gadus, neko mainīt neplānoju” būs kļūdains. Kāpēc kļūdains? Darba stāžs un vēlme kaut ko mainīt ir savstarpēji nesaistītas lietas. Ja šādas lietas sajauc vienā jautājumā, tad būtiski pieaug minimāli nepieciešamais atbilžu variantu skaits un dažkārt daļa no tiem tiek aizmirsti. Rezultātā darbinieka iespējas precīzi aizpildīt anketu tiek nevajadzīgi samazinātas.

Atsaucība un datu atlase

Kad datu ievākšanas process ir pabeigts un var ķerties pie iegūto datu apstrādes, jāpieņem lēmums, kuras iesniegtās atbildes uzskatīt par derīgām, bet kuras – par nederīgām. Vienota standarta šeit nav. Nevarētu teikt, ka atbilžu nesāņemšana uz dažiem jautājumiem būtu būtisks šķērslis. Taču, ja nav atbildēts jau uz pusi no jautājumiem, tad gan es ieteiktu izvērtēt šo anketu un, iespējams, izslēgt to no tālākās analīzes. Tiesa, tā nerīkosimies gadījumā, ja neatbildēšanas iemesli ir skaidri un papildina pētījuma rezultātus (piemēram, ja nav sniegtas atbildes uz daļu no zināšanu pārbaudes jautājumiem, tad varam secināt, ka konkrētais cilvēks šīs atbildes vienkārši nezina). Anketā var būt arī daži tādi jautājumi, kurus mēs uzskatām par īpaši svarīgiem. Ja uz šiem jautājumiem atbildes nav sniegtas, arī tādā gadījumā anketu varam anulēt.

Nākamā būtiskā informācija, apstrādājot pētījuma rezultātus, ir neatbildētāju statistika. Jo lielāks ir atbildējušo procentuālais īpatsvars, jo uzticamāki ir iegūtie dati. Ja neatbildējušo ir daudz, tas liek meklēt tam iemeslus. Veicot aptauju uzņēmumā, lielākoties var sagaidīt, ka atbildēs visi vai gandrīz visi darbinieki. Organizācijās vidēji 80 % atbilžu ir uzskatāms par normālu rādītāju. Tomēr tas var būt atkarīgs no dažādiem faktoriem.

Atbilžu sniegšanu var ietekmēt uzņēmuma lielums. Nelielā uzņēmumā (līdz 50 darbiniekiem) var prognozēt augstu atsaucību, kas tuvojas 100 %. Uzņēmumam augot, attiecības kļūst formālākas un anonīmākas, aktualizējas sociālās slinkošanas (*social loafing*) iezīmes – darbiniekiem (vismaz daļai) šķiet, ka *tajā pūlī* viņu sniegtās atbildes nav tik nozīmīgas un ka to trūkumu neviens tā īsti nepamanīs.

Atsaucība būs zemāka, ja aptauja notiks atvaļinājumu, paaugstinātas slodzes vai slimību periodā. Ņemot to vērā, piemērota aptaujas laika izplānošana nemaz vairs neizrādās viegls uzdevums. Lai nodrošinātu maksimālu darbinieku atsaucību, aptaujas parastā uzņēmumā ieteicamāk būtu rīkot vai nu rudens mēnešos (oktobrī, novembrī), vai ziemā (janvārī, februārī, arī martā). Tomēr, ja šie mēneši ir īpaši noslogoti vai, gluži pretēji, daļa darbinieku šajā laikā plāno atvaļinājumus, tad nepieciešams izvēlēties citu aptaujas veikšanas laiku. Protams, aptaujas statistiku ietekmēs arī vispārējais darbinieku noslodzes līmenis.

Zemāku atbildēšanas līmeni var prognozēt sadrumstalotās struktūrās – piemēram, uzņēmumos ar teritoriāli nošķirtām filiālēm, vairākiem vadības līmeņiem vai attālināto darbu. Visos minētajos gadījumos distance starp atbildētāju un aptaujas organizētāju (un arī uzņēmuma vadību) ir samērā liela. Darbinieki vairāk identificējas ar uzņēmuma struktūrvienību vai kolēģiem, ar kuriem sadarbība ir biežāka, bet nevis ar uzņēmumu kopumā. Jāpiezīmē, ka tā ir visa uzņēmuma problēma, ar ko būtu ieteicams strādāt – jādodomā, kā saliedēt darbiniekus un mēģināt mazināt šīs problēmas izpausmes.

Būtisku nospiedumu aptaujā var atstāt vispārējās organizācijas kultūras iezīmes. Uzņēmumā ar zemu attīstītu kultūru (haotisku, pretrunīgu vai tādu, kas neveicina darba sasniegumus) arī atbildētāju skaits būs mazāks.

Iesniegto atbilžu skaitu noteiks arī darbinieku attieksme pret uzņēmumu. Augsts neatbildējušo procents var norādīt uz vienaldzību pret organizāciju (zemu lojalitāti). Tā var būt protesta izrādīšana (seks konfliktam ar uzņēmuma vai struktūrvienības vadītāju) vai priekšstats, ka aptaujai tāpat nebūs rezultātu. Aptaujas dalībnieku skaitu dažkārt var samazināt arī priekšstats, ka par vadībai netīkamām atbildēm var sekot attriebība.

Ja atsevišķās organizācijas struktūrvienībās atsaucība ir zemāka, bet rezultāti ir augstāki un pozitīvāki, tas jau ir bīstams signāls, kas liecina par to, ka neapmierinātie darbinieki kaut kādu iemeslu dēļ aptaujā nav piedalījušies vispār. Šādas atbildes var liecināt par neuzticēšanos aptaujas veicējiem, mākslīgi uzlabotu atbilžu sniegšanu un konfliktu struktūrvienībā. Tā kā zemākam atbildētāju īpatsvaram var būt daudz iemeslu, tad ir svarīgi apskatīt atbildējušo statistiku vienā kontekstā ar atbildēm uz jautājumiem.

Kā apstrādāt datus?

Pirmais un vienkāršākais veids, kā apstrādāt aptaujas rezultātus, ir apkopot procentuālos sadalījumus (biežumu sadalījumus) katrā no aptaujas jautājumiem. Nelielos uzņēmumos tam pat nav neizbēgamas nepieciešamības veidot datu matricas (failus), kuros visas anketas būtu apkopotas tālākai apstrādei. Līdz ar to atsevišķos gadījumos darbinieku aptaujas joprojām tiek apstrādātas ar papīru un zīmuli, kādam darbiniekam sēžot un saskaitot atzīmētos atbilžu variantus. Ja aptaujas dalībnieku ir vairāk par 20 vai arī jautājumu skaits ir samērā liels, tad šāda metode kļūst nelietderīga un izmantojama vienīgi izņēmuma gadījumos. Ieteicams datu apstrādei izmantot specializētās programmas, piemēram, *IBM SPSS* vai citas. Tomēr ir jāreķinās ar diezgan lielām šo programmu iegādes izmaksām, kas parasti ir būtiski augstākas nekā standarta biroja programmatūras iegādei. Elastīga un dažādi izmantojama programma ir *Microsoft Excel*, un arī ar tās palīdzību var veikt dažādus statistiskos aprēķinus, lai gan profesionāli to vērtē kā šādiem mērķiem maz piemērotu un neērtu.

Apkopojot sniegto atbilžu procentuālos sadalījumus, var iegūt vispārīgu informāciju par darbinieku apmierinātību ar darbu, viņu viedokļus par uzņēmuma vadību un ieteikumus darba pilnveidošanai. Ja ir izveidots datu fails, var veikt tālākus aprēķinus, piemēram, aprēķināt aritmētiskos vidējos rādītājus. Tas būtu darāms gadījumos, kad rezultāts ir mērīts ar skalas palīdzību, proti, respondentiem vajadzējis sniegt atbildi nevis *jā / nē* formā, bet gan vairāku vērtību grupā – piemēram, *pilnīgi piekritu / kopumā piekritu / nepiekritu* vai *ne nepiekritu / kopumā nepiekritu / pilnīgi nepiekritu*. Šādā veidā iegūtie atbilžu pustoņi padara iegūtos rezultātus precīzākus un paver iespējas rūpīgākai datu analīzei.

Līdzīga metode datu procentuālajiem sadalījumiem ir darbinieku zināšanu tests. Atšķirība vienīgi tā, ka jau pirms pētījuma ir jādefinē pareizie atbilžu varianti. Jānolemj arī, kā rīkoties, ja darbinieks būs atzīmējis vairākas atbildes, starp kurām tikai viena ir pareiza, vai arī papildinājis atbilžu variantus ar savu versiju.

Pētījuma rezultātos pareizie atbilžu varianti tiek saskaitīti un izdalīti pret visu atbilžu skaitu. Aprēķinot pareizo atbilžu attiecību, pie nepareizajām atbildēm ir jāpieskaita arī atbildes nesniegšana

– no zināšanu viedokļa tas ir viens un tas pats.

Iepriekšminētās metodes ir rezultātu apstrādes pamatmetodes. Diemžēl liela daļa organizāciju pētījumu veicēju ar tām arī aprobežojas. Tomēr tādējādi tiek zaudēta ne mazāk kā puse no noderīgas informācijas. Salīdzinājumam tas būtu tas pats, kas no piena produktiem izmantot tikai svaigu pienu, izlejot visu to, ko uzreiz nevar izdzert. Sviests, krējums, biezpiens, siers, skābpiena produkti – tas viss paliktu *aiz borta*.

Datu interpretācija un datu šķēsgriezumi

Kā interpretēt iegūtos rezultātus? Pirmkārt, interpretēšanai jā sagatavojas jau iepriekš. Pārbaudiet uzdodamos jautājumus kopā ar vienu vai vairākiem kolēģiem, kurus uzskatāt par samērā ziņoņiem speciālistiem. Vai viņi saprata visus jautājumus? Varbūt viņiem ir kādi komentāri jautājumu vai atbilžu variantu uzlabošanai? Pretējā gadījumā var izrādīties, ka jautājumi un atbilžu varianti ir vai nu pārāk caurspīdīgi, vai arī pārāk sarežģīti. Tāpat diezgan bieži sastopami gadījumi, kad iecerētais pareizais atbilžu variants nemaz neizrādās tik pareizs – ziņoši darbinieki kā pareizo drīzāk novērtē citu variantu. Tas liecina, ka jautājums ir sastādīts nekorekti un nav izmantojams ne rezultātu apkopošanai, ne zināšanu mērīšanai.

Pētījuma datu apstrādē parasti visvairāk informācijas dod datu šķēsgriezumu jeb krostabulu (*cross tabulation*) veidošana. Tas nozīmē, ka sniegtās atbildes uz jautājumu tiek sadalītas apakšgrupās. Šādi, piemēram, var tālāk analizēt darbinieku apmierinātību, atsevišķi apskatot rezultātus dažādās struktūrvienībās, lai noteiktu, kurās no tām ir augstāki rādītāji, bet kurās – zemāki.

Pētījuma vērtību papildina salīdzinājums. Piemēram, vai ir jāuztraucas, ja vislielākais uzņēmuma darbinieku neapmierinātības faktors ir darba alga? Gandrīz visos pētījumos darbinieki darba algu novērtē kā visneapmierinošāko, un līdz ar to tas pats par sevi nav īpaši satraucošs rādītājs. Taču vai ir jāuztraucas mums? Ne vienmēr ir pieejama informācija par līdzīgu aptauju rezultātiem citos uzņēmumos. Vēl retāk ir pieejama informācija par uzņēmumiem, kas strādā radniecīgās jomās.

Šķēsgriezumu izmantošana ļauj iegūt organizācijas iekšējos atskaites punktus. Pēc pētījuma norises var atlasīt vienu struktūrvienību un augstiem rādītājiem, otru ar vidējiem rādītājiem un trešo ar zemiem rādītājiem, tad doties uz attiecīgajām struktūrvienībām un sīki un smalki izrunāties ar to pārstāvjiem. Sniegtās atbildes ļaus saprast, cik lielā mērā neapmierinātība ar algu ir prioritāra problēma. Šādu procesu ir būtiski organizēt pēc jau aptaujas, citādi pati šo jautājumu uzdošana ietekmēs to, kādas atbildes darbinieki sniegs aptaujā.

Datus var analizēt ne tikai griezumā pa struktūrvienībām. Noderīgu informāciju var iegūt, analizējot datus pēc darbinieka darba stāža un darbinieka līmeņa (augstākā līmeņa vadītājs, vidējā līmeņa vadītājs, darbinieks u.tml.). Pieredzējušākie darbinieki savās atbildēs parasti ir mērenāki. Tas ir skaidrojams gan ar pašatlasī (neapmierinātākie darbinieki ar laiku uzņēmumu vienā kārši pamet), gan pierašanu pie uzņēmuma nepilnībām. Tāpat var *griezt* datus pēc citiem pamatjautājumiem, piemēram, pēc apmierinātības. Ja apmierinātie un neapmierinātie darbinieki uz kādu no jautājumiem sniedz būtiski atšķirīgas atbildes, tas ir diezgan spēcīgs arguments, lai varētu apgalvot, ka šīs atšķirības ir viens no būtiskākajiem neapmierinātības cēloņiem.

Datu šķēsgriezumu veidošanas iespējas ir gandrīz neierobežotas. To daudzumu ietekmē pētījuma mērķi un tas, vai attiecīgais analīzes veids palīdz sniegt vajadzīgās atbildes. Nozīmīgu informāciju sniedz arī iegūto rezultātu salīdzinājums pa gadiem – t.i., organizācija pati var pārlicināties, vai tās sniegums uzlabojas, stāv uz vietas vai pasliktinās.

Nedaudz par statistikas metodēm

Nākamais izpētes līmenis ir secinošo statistikas metožu lietošana. Tās tiek lietotas retāk – acīmredzot tādēļ, ka ir sarežģītākas un prasa lielāku pētnieka pieredzi un iemaņas. Visplašākā un, iespējams, noderīgākā secinošās statistikas metožu grupa ir regresijas, starp kurām visbiežāk tiek lietoti dažādi lineārās regresijas varianti. To būtību īsumā var raksturot šādi – kā dažādi pētījumā mērīti faktori ietekmē kādu citu faktoru, kuriem no tiem ir lielāka ietekme, bet kuriem – mazāka. Piemēram, kādi faktori visvairāk ietekmē vēlmi pamest organizāciju?

Veicot regresiju analīzi, jāatceras, ka pētījumi organizācijās atšķiras no pētījumiem sabiedrībā ar to, ka tiek aptaujāti visi vai gandrīz visi grupas pārstāvji. Tādēļ regresijas rādītāji, kas norāda uz izlases kļūdu (t-testa koeficients, p-vērtība) šajā gadījumā ir bezjēdzīgi un ignorējami. No regresiju analīzes nav jāizslēdz arī rādītāji, kuri sakarību ietekmē maz.

Regresiju analīzē vislabāk izmantot skalas mainīgos. Ko darīt, ja nepieciešamie dati tomēr ir iegūti citā formā, bet apstrādāt tos vajag? Pastāv regresiju veidi, kas spēj izmantot arī citus datus.

Svarīgs jautājums pētniekam ir tāds – cik liels atšķirības rezultātos starp grupām uzskatīt par vērā ņemamām vai satraucošām? Sabiedrības pētījumos bieži lieto dispersiju analīzi un līdzīgas metodes, bet organizāciju izpētes gadījumā, kā jau iepriekš minēts, to jēga ir diezgan nosacīta. Šeit noderīgāks rādītājs būs standartnovirze. Tas ir rādītājs, kas norāda robežas, kurās atrodas vairums atbilžu. Standartnovirze ir jāskata kopā ar aritmētisko vidējo. Ja kāda darbinieka vai struktūrvienības vidējais rādītājs atšķiras no organizācijas vidējā rādītāja par vienu standartnovirzi vai vairāk, tad tas norāda uz lielām atšķirībām.

Noslēgumā

Analizējot datus, jāņem vērā arī jautājumu secība anketā un jautājumu skaits. Ja jautājumu ir daudz, tad ir lielāka varbūtība, ka sniegtās atbildes būs paviršākas. Sniegtās atbildes var ietekmēt arī jautājumu secība anketā. Iedziļinoties kādā problēmā, cilvēka attieksme pret to parasti uzlabojas. Piemēram, ja anketas sākumā ieliek jautājumu par attieksmi pret kaut ko (piemēram, dzirdes invalīdiem darba vietā), tad līdz anketas beigām atbildētāja viedoklis par to jau būs uzlabojies. Tādēļ, ja ir vēlme noskaidrot vispārīgu attieksmi pret kādu jautājumu, tad to labāk jautāt anketas pirmajā daļā.

Visbeidzot, veicot darbinieku aptauju, nevajadzētu aprobežoties tikai ar statistisku datu analīzi. Bieži vien neatsveramu papildinformāciju aptaujā sniedz dati, kuri it kā nav statistiski precīzi, bet tieši un konkrēti nosauc problēmas, ar kurām saskaras darbinieki. Tādēļ es noteikti iesaku darbinieku aptaujā iekļaut arī jautājumus, kuros darbiniekam jāieraksta sava atbilde brīvā formā. Daži sniegtie darbinieku komentāri, iespējams, būs neadekvāti, bet daži būs tādi, kas var jūsu biznesu pacelt jaunā līmenī. To arī novēlu! **BP**



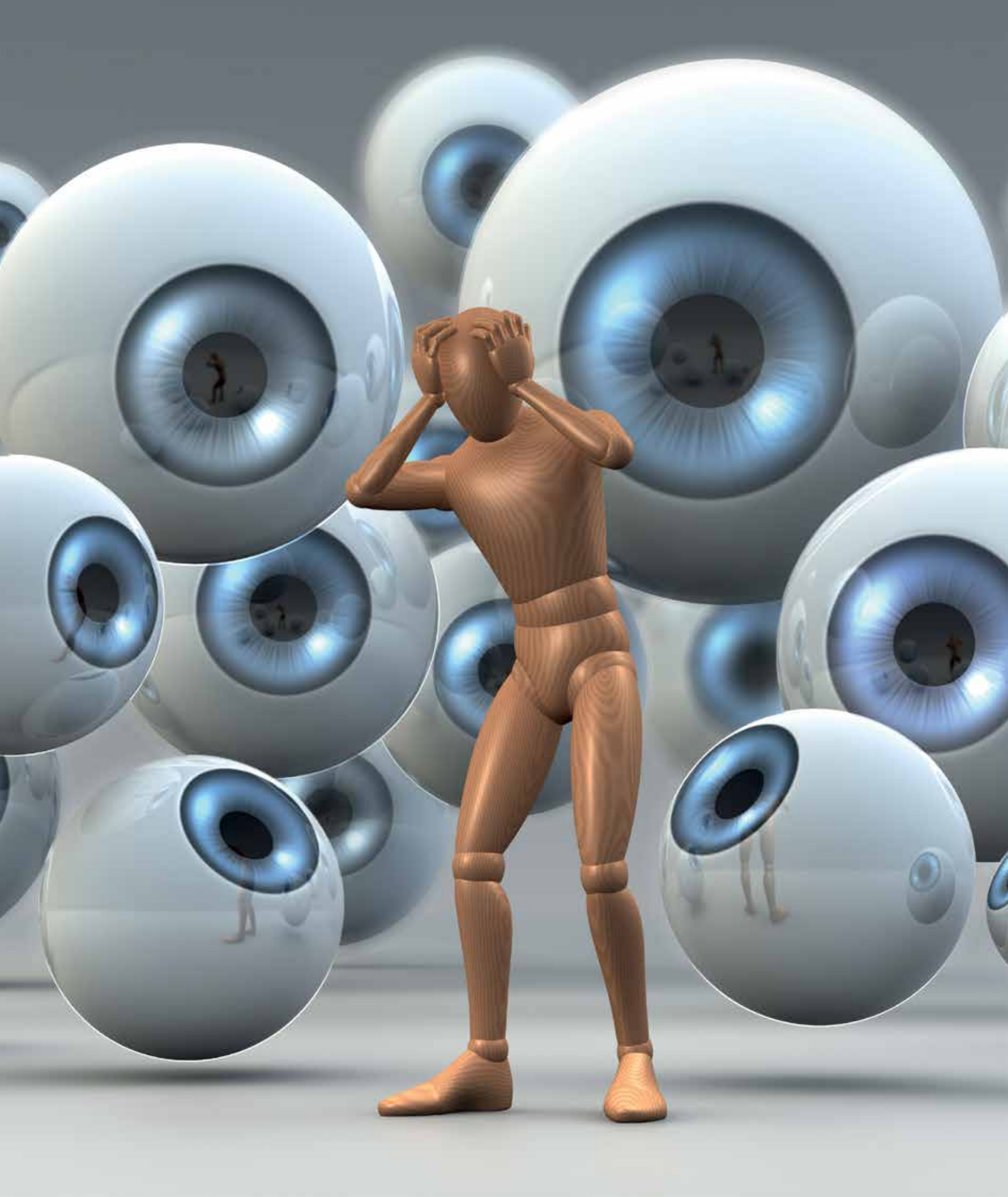
personāla pētījumu plānošana

Ar personāla pētījumiem parasti saprot organizācijas darbinieku viedokļu izpēti, kaut gan šim terminam zinātniskajos avotos ir grūti atrast noteiktu definīciju. Saskaņā ar pētījumu klasifikāciju tie ir lietišķie pētījumi (angl. *applied researches*). Tie parasti kalpo konkrētas organizācijas vajadzībām, un to mērķis ir iegūt informāciju praktiskas problēmas atrisināšanai.

Kas ir personāla pētījumi?

Ar personāla pētījumiem parasti saprot organizācijas darbinieku viedokļu izpēti, kaut gan šim terminam zinātniskajos avotos ir grūti atrast noteiktu definīciju. Saskaņā ar pētījumu klasifikāciju tie ir **lietišķie pētījumi** (angl. *applied researches*). Tie parasti kalpo konkrētas organizācijas vajadzībām, un to mērķis ir iegūt informāciju praktiskas problēmas atrisināšanai. Piemēram, tie ir pētījumi, lai noskaidrotu, kāds ir darbinieku apmierinātības līmenis ar darbu, kāds ir darba kolektīva psiholoģiskais klimats, kā var pilnveidot darba procesu u.tml.

Lietišķajiem pētījumiem tiek pretstatīti **fundamentālie pētījumi** (angl. *basic or fundamental researches*), kuru rezultātu pielietojums ir daudz plašāks. Fundamentālo pētījumu mērķis ir vairot vai precizēt zinātniskās zināšanas. Fundamentālie pētījumi ir, piemēram, pētījumi par kultūras ietekmi uz darba vērtībām, par vadītāju tipiem, par sakarībām starp darba samaksas līmeni un iedzīvotāju ģeogrāfiskās mobilitātes līmeni. Šādi pētījumi ne tikai attīsta zinātni, bet līdz ar to veido arī pamatu lietišķajiem pētījumiem.



Pašlaik plaši pazīstams personāla pētījumu iedalījums veidos pēc to tematikas nepastāv. Tomēr ir acīmredzams, ka **atkarībā no pētnieciskās analīzes līmeņa var izšķirt trīs personāla pētījumu veidus.**



- 1. Organizācijas līmenis.** Piemēram, pētījumi par organizācijas kultūru, organizācijas iekšējās komunikācijas sistēmu, struktūrvienību mijiedarbību. Šajos pētījumos novēro un/vai aptaujā personālu attiecībā uz veidojumiem, kas raksturo organizāciju.
- 2. Grupas līmenis.** Piemēram, pētījumi par darba kolektīvu efektivitātes psiholoģiskajiem faktoriem (saliedētību, psiholoģisko klimatu, lomu struktūru u.c.). Šajos pētījumos novēro un/vai aptaujā personālu attiecībā uz grupas parametriem, procesiem vai stāvokļiem.
- 3. Indivīda līmenis.** Piemēram, pētījumi par darbinieku darba motivāciju, tai skaitā par apmierinātību ar darbu, iesaistīšanos, lojalitāti, darba uzdevuma izpildi, par darbinieku profesionālo stresu, par jauno darbinieku iestrādāšanos. Šajos pētījumos novēro un/vai aptaujā personālu attiecībā uz viņu pašu vai kāda cita darbinieka raksturojumu.

Kādi personāla pētījumi ir visizplatītākie?

To, kādus personāla pētījumus organizācijās Latvijā veic visbiežāk, var tikai minēt. Spriežot pēc fragmentārajām atskaņām masu medijos un atsevišķu uzņēmumu un iestāžu personāla vadīšanas speciālistu runās, ja organizācijās arī tiek veikti personāla pētījumi, tad visdrīzāk tie ir darbinieku apmierinātības pētījumi. Izpētot Latvijā reģistrēto konsultatīvo vai pētniecības uzņēmumu piedāvājumu attiecībā uz personāla (darbinieku) pētījumiem, visbiežāk tiek piedāvāts veikt darbinieku apmierinātības, iesaistīšanās vai lojalitātes pētījumus. Ja ar personāla pētījumiem saprot arī darbinieku aptaujas par savu kolēģu, tiešā vadītāja vai padoto darba izpildi, tad nereti tiek piedāvāti arī šāda veida pētījumi, precīzāk sakot, *360° novērtēšana*. Tajos pārsvarā notiek vadītāju darba izpildes novērtēšana.

Burke Inc., viena no pasaulē slavenākajām starptautiskās pētniecības un konsultēšanas firmām, no amerikāņu žurnāla *Fortune* veidota uzņēmumu reitinga izvēlētajās 500 lielākās ASV uzņēmumos ienākumu ziņā un iztaujāja šo uzņēmumu cilvēkresursu vadīšanas pārstāvjus par personāla pētījumiem. Šīs aptaujas rezultātā noskaidrojās, ka 96 % no šiem uzņēmumiem veic personāla viedokļa izpēti, turklāt 76 % uzņēmumu to dara vismaz vienu reizi gadā. 85 % gadījumu personāla aptaujas tiek veiktas elektroniski, bet papīra forma tiek izmantota samērā reti (26 % gadījumu). Vairākums uzņēmumu pārstāvju (85 %) uzskatīja, ka personāla

aptaujas tiek veiktas efektīvi, taču tikai puse no viņiem atzina, ka šo aptauju rezultātu izmantošana sniedz pozitīvas izmaiņas. Personāla aptaujas galvenokārt tiek izmantotas, lai paaugstinātu darbinieku apmierinātību ar darbu, lojalitāti vai iesaistīšanos (89 % uzņēmumu) un sekotu līdzi tendencēm (78 % uzņēmumu). Tikai 32 % uzņēmumu personāla aptauju rezultāti tiek saistīti ar vadītāju darba mērķu un atalgojuma plānošanu. Neskaitot personāla viedokļu izpēti, daudzos uzņēmumos veic arī tā saucamās nobeiguma intervijas ar darbiniekiem, kuri izbeidz darba attiecības (91 % uzņēmumu), kā arī vairāku vērtētāju aptaujas darbinieka darba izpildes novērtēšanai (75 % uzņēmumu) un aptaujas iekšējās apkalpošanas novērtēšanai (60 % uzņēmumu). [1]

Pētījuma metodoloģija un tās nozīme pētījuma plānošanā

Pētījums ir noteiktai metodoloģijai pakārtots izpētes process, kura mērķis ir iegūt jaunas zināšanas vai pārbaudīt esošās zināšanas par kādu tēmu. Šajā skaidrojumā būtisks vārds ir *metodoloģija*.

Metodoloģija ir apkopojošs apzīmējums priekšstatu, noteikumu un metožu sistēmai, kas tiek izmantota kādā darbībā. Jebkuras individuālās vai kolektīvās darbības pamatā ir jābūt metodoloģijai, lai šī darbība būtu organizēta atbilstoši savai nozīmei. Piemēram, izšķir biznesa procesa vadīšanas metodoloģiju, programmēšanas metodoloģiju, ekonomisko izmaksu uzskaites metodoloģiju, pārrunu vadīšanas metodoloģiju utt.

Vārdam *metodoloģija* ir arī cita nozīme un līdz ar to arī cits pielietojums. Respektīvi, par *metodoloģiju* dēvē arī pašu šo noteikumu un metožu izpēti, kas tiek izmantotas attiecīgajā darbībā.

Pētījumos ir svarīgi ievērot zinātnisko pētījumu metodoloģiju, jo tādā veidā var nodrošināt pētījumā iegūto datu vai informācijas ticamību un drošu praktisko pielietojumu. Jāatzīmē, ka ikvienam pētījuma veidam var būt savas metodoloģiskās īpatnības. Turpmāk uzmanību pievēršim lietišķo pētījumu metodoloģijai.

Kad jāuzsāk pētījums?

Pētījums prasa laiku, cilvēku un naudas resursus. Tāpēc, piemēram, izlemjot, vai organizācijai ir vajadzīga personāla aptauja saistībā ar kādu problēmu, vispirms jānovērtē pētījuma potenciālā vērtība. Nepieciešamība pēc lietišķajiem pētījumiem rodas tad, kad attiecībā uz to, kā būtu vislabāk rīkoties, valda liela nenoteiktība. Var pastāvēt vairāki rīcības varianti, taču šiem variantiem ir liela riska pakāpe – nepareiza varianta izvēle var nest lielus zaudējumus vai arī mazināt peļņu.

Pētījuma vērtību izsaka šāds jautājums – kā atšķirtos ekonomiskās un sociālās sekas tiem lēmumiem, kas balstītos vai nebalstītos uz attiecīgā pētījuma datiem? Kāpēc būtu jāveic darbinieku intervijas, pirms viņi pārtrauc darba attiecības, ja šo interviju dati turpmāk netiks izmantoti, lai novērstu citu darbinieku aiziešanu? Taču, ja organizācijas vadība tomēr ir ieinteresēta samazināt personāla mainību, tad informācija par visbiežākajiem darbinieku aiziešanas iemesliem ļoti noder pareizu risinājumu izvēlei un ļauj veltīt netērēt naudu šķietami labām, bet neražīgām aktivitātēm.

Raugoties no citas puses – ko var sniegt konkrēts pētījums, ar noteikumu, ka tam ir iespējami augsts informatīvais pienesums? Jāizvērtē arī paša pētījuma izmaksas – respektīvi, vai tas atmaksāsies?

Pirms uzsākt pētījumu, dažreiz ir vietā nedaudz vairāk izziņāt problēmsituāciju. Šāda sākotnēja situācijas izpēte var ietvert sekojošus soļus:

1. formulēt problēmas simptomus, atbildēt uz jautājumu *Kas konkrēti neiet tā, kā vajag?*;
2. izvirzīt problēmas iespējamās iemeslus;
3. apsvērt problēmas novēršanas iespējamās variantus;
4. prognozēt iespējamās sekas no šo variantu izmantošanas, kā arī sekas no atteikšanās mērķtiecīgi risināt problēmu;
5. novērtēt, vai ar esošo informāciju pietiek, lai pieņemtu efektīvu lēmumu.

Neatbilstība starp esošo un nepieciešamo informāciju nosaka to, kādam jābūt pētījuma mērķim.

Pētījums, neizejot no kabineta

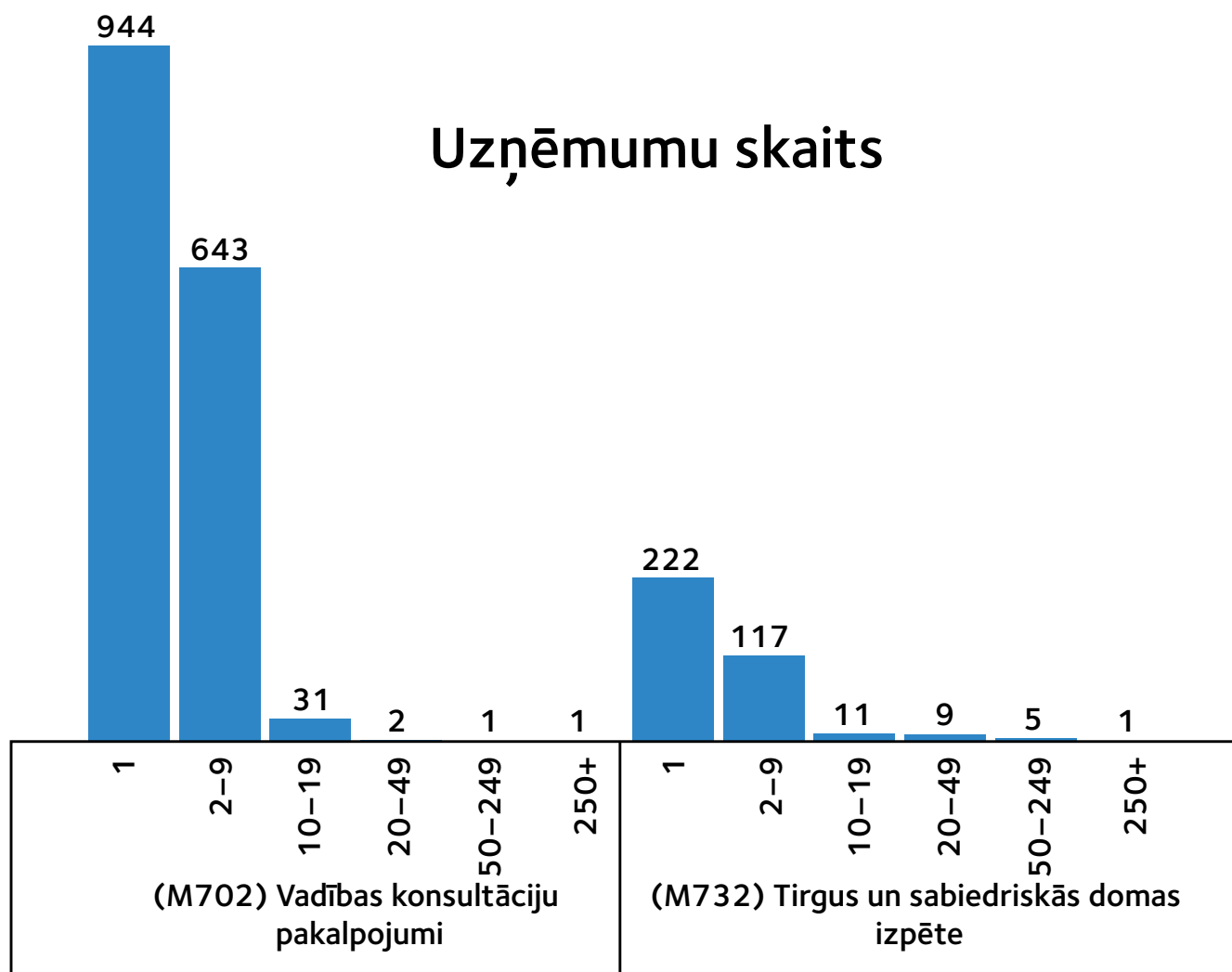
Atbildēt uz pētījuma jautājumu var arī, *neizejot no kabineta*, izmantojot **sekundāros datus** – jau pieejamus datus vai informāciju. Tie var nākt kā no organizācijas iekšējiem avotiem (piemēram, iekšējā datu bāze, darba atskaides u.tml.), tā arī no ārējiem avotiem (piemēram, valsts oficiālās statistikas ziņojumi,

konsultatīvo firmu piedāvātie citu pētījumu rezultātu apkopojumi, informācija no plašsaziņas līdzekļiem). Tā var noskaidrot, kā efektīvāk motivēt organizācijas darbiniekus, analizējot aprakstus par citu uzņēmumu *labo praksi* vien. Var arī saprast problēmas darba organizācijā, pētot darbinieku darba izpildes novērtēšanas atskaides.

Ja ar šādu *kabineta pētījuma* (angl. *desk research*) palīdzību vajadzīgo informāciju nevar iegūt, tad var izvērtēt, vai ir vērts uzsākt *lauka pētījumu* (angl. *field research*), kurā iegūt trūkstošo informāciju. Zinātniski izsakoties, tas nozīmē iegūt **primāros datus**. Metaforiski tas nozīmē *piecelties no krēsla un iziet laukā, lai paskatīties, kas reāli notiek*. Tipiskas lauka pētījuma metodes ir novērošanas un aptaujas.

Vai pētījumu veikt pašu spēkiem?

Pētījumu var veikt pašu spēkiem vai arī pasūtīt to ārējam konsultantam. Abiem variantiem ir gan trūkumi, gan priekšrocības. Ja organizācija personāla pētījumu veic pati, piemēram, uzdodot to personāla departamentam, tad tas būs lētāk. Turklāt, izstrādājot jaunas aptaujas anketas vai pielāgojot citus anketu paraugus, pa-



šas organizācijas darbinieki vislabāk zinās, ko un kā jautāt.

Ārējo konsultantu var piesaistīt gadījumā, ja tas par samērīgu pakalpojuma cenu spēj nodrošināt kvalitatīvāku pētījumu datu iegūšanas un apkopošanas ziņā. Nav retums, ka firmām, kuras piedāvā pētījumu pakalpojumus, ir sava informatīvā bāze, ko var izmantot salīdzinājumiem. Ārējā konsultanta piesaistīšana var arī mazināt darbinieku bailes tikt identificētiem un sodītiem par vaļširdīgām atbildēm.

Kā var redzēt attēlā, Latvijā ir gana daudz tādu uzņēmumu, kas labprāt nopelnītu naudu, veicot personāla pētījumus un ne tikai tos. Pārsvārā tās ir pašnodarbinātās personas, individuālie komersanti vai mikrokomercsabiedrības [2].

Pētījuma programma

Katram pētījumam jābūt programmai vai projektam. **Pētījuma programma** ir speciāls dokuments, kurā ir aprakstīts pētījuma metodiskais un procedurālais pamats. Pēc pētījuma programmas organizē pašu pētījumu. Rūpīgi izstrādāta programma ir visa pētījuma izdošanās garantija. Atšķirībā no fundamentālā pētījuma programmas, lietišķā pētījuma programma ir diezgan kompakts darba dokuments dažu lappušu apjomā. Taču tā var ietvert lielus pielikumus katrai programmas sadaļai.

Lietišķā pētījuma programmas galvenie elementi ir šādi:

1. Pētījuma mērķis un uzdevumi.
2. Pētījuma dizains.
3. Pētījuma darba plāns un izmaksas.

Pētījuma vērtību izsaka šāds jautājums – kā atšķirtos ekonomiskās un sociālās sekas tiem lēmumiem, kas balstītos vai nebalstītos uz attiecīgā pētījuma datiem? Kāpēc būtu jāveic darbinieku intervijas, pirms viņi pārtrauc darba attiecības, ja šo interviju dati turpmāk netiks izmantoti, lai novērstu citu darbinieku aiziešanu?

Pētījuma mērķis ir tas, ko konkrētajā pētījumā jāsasniedz. Tā formulējumam jābūt īsam un konkrētam - vienā teikumā jāizsaka visa pētījuma satura būtība. **Pētījuma uzdevumi** ir noteiktas metodiskas darbības, kas ir pakārtotas darba mērķim un parāda tā sasniegšanas gaitu. Tos var iedalīt arī galvenajos uzdevumos un papildu uzdevumos. Pētījumu, kas ietver vairākus galvenos uzdevumus, no kuriem ikviens paredz vēl virkni papildu uzdevumu, sauc par **komplekso pētījumu**.

Pētījuma mērķis nosaka, kāds būs pētījuma veids attiecībā uz risināmo jautājumu mērogu un sarežģītību. Šajā sakarā izšķir trīs pētījumu pamatveidus: pilotpētījumu, aprakstošo pētījumu un

analītisko pētījumu [3].

- **Pilotpētījums** vai izlūkpētījums – visvienkāršākais pētījuma veids, kas parasti paredz satura ziņā ierobežotus uzdevumus, nelielu respondentu grupu (pētījuma izlasi) un vienkāršotu pētījuma programmu. Izlūkpētījumu izmanto sākotnējos etapos pirms plašākiem un dziļākiem pētījumiem vai arī lai iegūtu aptuvenas ziņas par kādu tēmu. Šāds pētījums veids ir ļoti noderīgs, veidojot aptauju anketas.
- **Aprakstošais pētījums** (angl. *descriptive research*) – pētījuma veids, kas virzīts uz pilnīgāka priekšstata iegūšanu par izvēlēto parādību (pētījuma priekšmetu) un tās struktūrelementiem. Šādā pētījumā noskaidro arī sakarību esamību – piemēram, vai pastāv sakarība starp darbinieku apmierinātību ar darbu un viņu darba produktivitāti. Aprakstošo pētījumu veic saskaņā ar pietiekami detalizētu programmu, izmantojot aprobežotus datu iegūšanas instrumentus, t.i., anketas, intervijas veidlapas, formalizētās novērošanas veidlapas vai tamlīdzīgi.
- **Analītiskais pētījums** vai izskaidrojošais pētījums (angl. *explanatory research*) – vissarežģītākais pētījuma veids, kurā ne tikai apraksta pētāmās parādības struktūrelementus, bet arī noskaidro tās cēloņus vai faktorus – piemēram, vai darbinieku apmierinātība ar darbu ir noteicošais faktors, kas ietekmē darba produktivitāti. Tā kā vienu faktoru ir grūti izdalīt un pētīt tīrā veidā, tad analītiskajos pētījumos parasti analizē vairāku faktoru kopu, no kuras pēc tam var izdalīt atsevišķus faktorus – galvenos un mazāk svarīgus, stabilus un pagaidu, tiešus un latentus, kontrolējamus un nekontrolējamus. Šāda pētījuma sagatavošana, tai skaitā programmas un datu iegūšanas instrumentārija izstrādāšana, ir laikietilpīgs un darbietilpīgs process, pirms kura, iespējams, jāveic pilotpētījums un/vai aprakstošais pētījums.

Pētījuma programmas sadaļā **Pētījuma dizains** tiek apkopotas ziņas par pētījuma izlasi, datu iegūšanas un analīzes metodēm, tehniku un procedūru.

Pētījuma metode - datu iegūšanas, apstrādes un analīzes pamatveids.

Pētījuma tehnika – speciālo paņēmienų kopums konkrētas pētījuma metodes efektīvai izmantošanai.

Pētījuma procedūra – visu operāciju secība; pētījuma organizācijas veidu un aktivitāšu vispārējā sistēma. [4]

Viens no principiālajiem jautājumiem pētījuma plānošanā ir tāds: cik daudzi darbinieki būtu jāaptaujā – visi vai tikai kāda daļa? Un cik lielai šai daļai jābūt, lai iegūtu informāciju, kurai piemīt vajadzīgā precizitāte? Reti kad iespējams iegūt nepieciešamo informāciju no visiem, kuri to var sniegt. Tāpēc jau iepriekš jānosaka pētījuma mērķim atbilstošs respondentu skaits, sastāvs un respondentu grupas veidošanas kārtība – citiem vārdiem, iepriekš jānosaka ar **pētījuma izlasi** saistītie jautājumi. Aprakstošajos un analītiskajos pētījumos ir ļoti svarīgi, lai novēroto vai aptaujāto darbinieku grupa būtu it kā miniatūrā versija tai lielākajai personāla grupai, uz kuru domāts projicēt pētījuma rezultātus. Zinātniski izsakoties, pētījuma izlasei jābūt reprezentatīvai. Šo jautājumu palīdz atrisināt zināšanas matemātiskajā statistikā.

Ja plānots veikt darbinieku aptauju, tad jāizlemj, kādā ceļā to labāk darīt – elektroniskā formā (ar e-pasta vai speciālo datortehnoloģiju izmantošanu) vai arī satiekoties ar darbinieku klātienē

(tas notiek retāk, parasti aptaujājot telefoniski)? Prakse liecina, ka elektroniskās aptaujas ir izplatītākas, jo tādā veidā var īsā laikā periodā ar salīdzinoši zemām izmaksām aptvert lielu respondentu skaitu. Turklāt vairs nav tik ļoti jāsaņemas, kā intervētāja personība un izturēšanās noteiks aptaujas iznākumu. Taču elektroniskās aptaujas darbiniekiem ir vieglāk ignorēt, un bez tam darbiniekiem tajās parasti nav iespēju precizēt maz saprotamus jautājumus.

Dažreiz organizācijas izveido īpašas slēgtas urnas, kurās var iemest aizpildītās anketas. Tomēr tas nav labākais aptaujas variants, jo pastāv risks, ka, atverot urnu, tā būs tukša. No konfidencialitātes viedokļa nav labi arī organizēt aizpildīto anketu nodošanu caur citiem, nepiederīgiem darbiniekiem. Ja jums jāiegūst aizpildītās anketas, tad jāpanāk, ka aizpildītās anketas tiek nodotas tieši jums, nevis ar sekretāres, vadītāja vai citu iekšējo darbinieku starpniecību.

Svarīgs pētījuma programmas elements ir **pētījuma darba plāns** - organizatoriskais dokuments, kurā parasti uzrāda pētījuma etapus un aktivitātes, izpildes termiņus un atbildīgos par izpildi. Pētījuma darba plāns var ietvert informāciju arī par izmaksām un citiem nepieciešamajiem resursiem.

Pētījuma aktivitātes (pētnieciskās un organizatoriski tehniskās procedūras, kas ir dažādas pēc to veidiem un formām) var sagrupēt četros blokos [3].

1.bloks ietver norādes par

- pētījuma programmas un datu iegūšanas instrumentārija apspriešanas un apstiprināšanas kārtību;
- grupas (piemēram, intervētāju, tekstu kodētāju, fokusa grupu moderatoru) veidošanu un sagatavošanu primāro datu iegūšanai;
- pilotpētījuma veikšanu un attiecīgu pētījuma programmas un primāro datu iegūšanas instrumentārija koriģēšanu atkarībā no pilotpētījuma rezultātiem;
- instrumentārija izplatīšanu lauka pētījumam;
- pētījuma izmaksu aprēķināšanu.

2.bloks fiksē visus organizatoriskos un metodiskos darbu veidus, kas nodrošina precīzu lauka pētījuma realizāciju. Šeit norāda:

- aptaujas vietas un laika izvēli;
- respondentu informēšanu par pētījuma mērķi un nozīmi;
- aizpildīto anketu, intervijas veidlapu vai citu instrumentārija veidu centralizētu savākšanu.

3.bloks aptver aktivitāšu kopu, kas saistītas ar primāro datu sagatavošanu tālākai apstrādei. Šeit norāda:

- anketu, intervijas veidlapu vai citu instrumentārija veidu aizpildīšanas kvalitātes pārbaudīšanu;
- atvērto un pusatvērto jautājumu kodēšanu;
- primāro datu ievadīšanu datu bāzē.

4. bloks ietver norādes par visa veida darbiem, kas saistīti ar

- datu apstrādes rezultātu analīzi;
- pētījuma atskaites sagatavošanu, tai skaitā prognožu un rekomendāciju izvirzīšanu.

Pētījums atkarībā tā veida vidēji var ilgt 4-12 nedēļas.

Aptaujas anketas izstrādāšana	2-4 nedēļas, ieskaitot izmēģinājuma pētījumu anketas aprobēšanai
-------------------------------	--

Aptaujas veikšana	1-5 nedēļas atkarībā no datu iegūšanas veida
Datu apstrāde un atskaites veidošana	1-3 nedēļas atkarībā no analīzes un atskaites sarežģītības

Izstrādājot pētījuma programmu, var ķerties pie tās realizācijas!

Noslēdzot rakstu par personāla pētījumu plānošanas jautājumiem, jāuzsver, ka mūsdienu cilvēku resursu vadīšanas praksē personāla pētījumi kļūst par parastu lietu gan lietišķo jautājumu risināšanā, gan abpusējās komunikācijas veidošanā starp vadību un pārējiem darbiniekiem. Personāla pētījumi ir arī vadības uzmanības apliecinājums darbiniekiem, kas signalizē, ka darbinieku viedoklis vadībai nav mazsvarīgs.

Atmiņā nāk spilgts gadījums, kad kāda visnotaļ pazīstama un liela uzņēmuma personāla vadītājam bija uzdots krietni samazināt personāla budžetu. Līdz tam manāmu šī budžeta daļu veidoja netiešās personāla izmaksas, piemēram, izmaksas personāla apmācībām un korporatīvajiem pasākumiem, pabalsti, lojalitātes *bonusi*, darba devēja piešķirtās papildu brīvdienas un citi labumi. Sākumā personāla vadītāja loģiski iedomājās, ka vislabāk būtu atteikties no papildu brīvdienām – tas būtu visizdevīgāk vadībai un visnesāpīgāk darbiniekiem. Tā kā uzņēmumā strādāja daudzi darbinieki, kuriem bija tiesības izmantot vairākas papildu brīvdienas, kopējā ekonomija no papildu brīvdienu likvidēšanas būtu diezgan liela – ikviena nenostādāta, bet apmaksāta darba diena ir zaudējums darba devējam. Pirms virzīt šo ierosinājumu tālāk vadībai, tika izlemts kārtējā darbinieku apmierinātības aptaujā noskaidrot ne tikai to, cik apmierināti ir darbinieki ar konkrētiem piedāvātajiem labumiem, bet arī to, cik ļoti katrs no tiem ir svarīgs darbiniekiem. Aptaujas rezultāti bija pārsteidzoši – izrādījās, ka tieši papildu brīvdienas darbiniekiem ir svarīgākas par visiem pārējiem labumiem. Tas nozīmēja, ka jāķeras pie citu labumu *griešanas*. Lūk, piemērs, kā darbinieku aptauja un pareizs jautājums tajā var palīdzēt veidot saudzīgas darba attiecības! Samazinot izmaksas tiem labumiem, kuras darbiniekiem nav īpaši svarīgas, darba devējs iegūst gan ekonomiju, gan arī motivētus darbiniekus piedevām. **BP**

Izmantotā literatūra

1. Employees Can Make the Difference! Examining the Employee Survey Process in Fortune 500 and Mid-Sized Companies / Masztal J.J., Salamon, M.D., Pashturro, G., Steelman, L. – Cincinnati, OH: Burke Inc. - <http://www.burke.com/>.
2. TIG122_E. GALVENIE UZŅĒMĒJDARBĪBAS RĀDĪTĀJI PAKALPOJUMOS PĒC NODARBINĀTO SKAITA (NACE 2.red.): 2011.gads.- Rīga: LR Centrālā statistikas pārvalde. - <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>.
3. Горшков, М.К., Шереги, Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. – М.: Институт социологии РАН, 2011.
4. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – М.: «Добросвет», Книжный дом «Университет», 1998.



vai Jums pieder sociālais kapitāls?

Talants ir Dieva dāvana. Spējas ir talanta, zināšanu, pieredzes un darba spēju sakausējums. Ja cilvēki realizētu savas spējas vismaz par 90 %, tad pasaule būtu bagātāka, labāka, dāsnāka un efektīvāka.

Klasiskie biznesa modeļi 21. gadsimtā pārdzīvo virkni transformāciju. Panākumus uzņēmējdarbībā arvien mazāk nosaka finanšu resursi, uzņēmuma rīcībā esošās tehnoloģijas vai akciju cenu dinamika biržā. Biznesa konkurētspēju arvien vairāk diktē cilvēciskais faktors - radošs kolektīvs, kurš ģenerē idejas un spēj tās efektīvi realizēt. Var apgalvot, ka cilvēkkapitāls ir kļuvis par nozīmīgāko ekonomisko resursu gan valsts, gan uzņēmuma līmenī. Gudriem, radošiem, fiziski un garīgi spēcīgiem, veseliem un mācīties gataviem cilvēkiem vajadzētu ģenerēt ievērojamu biznesa pievienoto vērtību. Diemžēl cilvēkkapitāls, pat visaugstākās raudzes talanti, bieži vien nespēj atražot tās investīcijas, kuras ieguldītas personības un profesionālajā izaugsmē. Hokeja zvaigžņu izlase var zaudēt komandai ar krietni plānāku budžetu un meistarībā vārgākiem spēlētājiem, kuri talantam liek pretī kolektīvo garu, efektīvu sadarbību un savstarpēju atbalstu. Komandas spēja izmantot esošos resursus, sadarbības efektivitāte, rezultātas attiecības kolektīvā un labvēlīga vide talanta izpausmēm tad arī ir sociālais kapitāls.

Sociālais kapitāls nav tikai uzņēmuma iekšējā vide, organizācijas kultūras elements vai komunikāciju spēju fenomens. Sociālais kapitāls, ja akcentējam tā kapitāla formu, ir investīciju objekts.

Kā jebkurai investīcijai, arī ieguldījumiem sociālajā kapitālā var noteikt atdeves indikatorus, un tie pat būtu jānosaka. Tāpat kā radošā kapitāla gadījumā, tiešu korelāciju starp investīciju un peļņas vai rentabilitātes pieaugumu mēs nekonstatēsim, bet uzņēmuma vadības procesa līmenī izmaiņas noteikti pamanīsim. Sociālais kapitāls ir maz pētīta kapitāla forma, kas veido sabiedrisku (ekonomisku) vērtību. Lietojot sociālo kapitālu, tā vērtība nevis samazinās, bet gan pieaug. Sociālais kapitāls ir arī alternatīva ekonomisko resursu forma, kas ir spējīga aizstāt materiālos resursus vai sekmēt to izmantošanas efektivitātes pieaugumu. Ar sociālo kapitālu parasti saprot sadarbībā iesaistīto personu un grupu sadarbības apmērus un kvalitāti. Sadarbības apjoms ir kādas grupas (darba kolektīva) vai kopienas savstarpējo attiecību, uzticēšanās, drošības izjūtas, savstarpējas palīdzības vai informācijas apmaiņas kvalitāte un intensitāte. Citiem vārdiem sakot, tā ir kolektīva gaisotne, mikroklimats, attiecību kultūra, tradīcijas, uzticēšanās līmenis, drošības izjūta, saprātīgs konformisms un kompromiss. Atšķirībā no organizācijas kultūras, kas veido uzņēmuma iekšējo vidi, sociālais kapitāls ir mērķtiecīgi attīstīts resurss, kas tieši piedalās ražošanas procesā. Lielu celtniecības projektu realizācijā, kad ģenerālais uzņēmējs

gana lielu skaitu apakšuzņēmēju, sociālais kapitāls izpaužas kā sociālo (biznesa) kontaktu efektivitāte kopīga uzdevuma risināšanā. Personību īpašības, elastība, piederības un partnerības apziņa ir būtiskākie elementi veiksmīgai sadarbībai.

Junga kategorijās runājot, sociālais kapitāls iedarbojas uz kolektīvo bezapziņu, lai veidotu kolektīvu apziņu. Kaut gan teorijā dominē sociālā kapitāla kā sabiedriskā labuma ideja, sociālais kapitāls ir arī individuāla (personīga) labuma avots. Savas sadarbības spējas, sociālo aktivitāti un iesaistīšanos darbinieks var pārvērst labākos pārdošanas, problēmu risināšanas vai labas reputācijas rezultātos. Kolektīvās un personīgās intereses var nonākt pretrunā, kas samazina sociālā kapitāla vērtību vai pat padara to negatīvu. Raugoties no sabiedrības (kolektīva) viedokļa, augstai sociālai aktivitātei un efektīvai komunikācijai var būt arī destruktīvs raksturs. Augstu uzticības, sadarbības un piederības izjūtu mafijas klanā diez vai var uzskatīt par sabiedrisku labumu.

Sociālā kapitāla pieaugumu uzņēmumā veicina darbinieku iespējas piekļūt kolēģu pieredzei, zināšanām un prasmēm un apgūt tās. Kolektīvās sadarbības procesā apzināti notiek pozitīvās un negatīvās pieredzes apkopošana un tās transformēšanās par jaunām darba metodēm, paņēmieniem un standartiem. Darbinieku rotācija vai saprātīga kadru mainība sekmē sociālo kontaktu apjomu un iespējas pārņemt pieredzi. Lielāko daļu kolektīva sociālo kontaktu un neformālās attiecības juridiskas normas neregulē. Sociālais kapitāls atšķirībā no investīciju kapitāla nav pakļauts bilances grāmatojumiem, amortizācijas normām vai ekonomiskajiem likumiem. Nosacītā rīcības brīvību iegrožo tikai ētikas normas, attiecību kultūras tradīcijas un personīgo vērtību robežas. Līdz ar to sociālajam kapitālam piemīt liela nenoteiktība, jo procesus ir grūti kontrolēt, vadīt un izvērtēt.

Sociālā kapitāla atdeves paaugstināšanos stimulē savstarpēja uzticēšanās noteiktas kopienas vai kolektīva locekļu starpā. Uzticēšanās ideja sasaucas ar tagad tik populāro drošumspējas terminu, kas būtībā ir viens un tas pats. Kolektīva locekļu personīgās īpašības var summēties tādā uzņēmuma iekšējā vidē, kurā darbinieks jūtas droši un gatavs dalīties ar savu pieredzi, idejām un attieksmi. Pozitīvā sociālo kontaktu pieredze agri vai vēlāk kļūst par rakstītu vai nerakstītu normu, kuru organizācija izmanto par pakāpienu jaunai, vēl ciešākai sociālās sadarbības pakāpei.

Sociālā kapitāla ideja, teorētiskā bāze un pozitīvā pieredze ir samērā viegli integrējama uzņēmumu vadības struktūrās un procesos:

Organizācijas kultūras kontekstā tā ir sociālo kontaktu, iesaistes un uzticēšanās izmantošana kultūras kapitāla vairošanai; Uzņēmumu vadības līmenī tā ir izpratne par sociālo kapitālu kā uzņēmējdarbības resursu ar augstu atdeves pakāpi; Personāla vadības līmenī tā ir apzināta personāla atlases politika ar mērķi veidot sociāli efektīvu un aktīvu kolektīvu vai darbinieku grupas;

Mārketinga vadībā sociālais kapitāls ir bāze attiecību mārketinga (*CRM – Customer Relationship Management*) principu ieviešanai; Tiešās (profesionālās konsultatīvās) pārdošanas organizācija balstās uz sociālo tīklu ekspluatāciju;

Pārdošanas organizācijā sociālais kapitāls ir pārdevēju sociālo kontaktu (tīklu) izveidošanas, izmantošanas un uzturēšanas izmantošana produktu virzīšanā un noieta stimulēšanā;

Finanšu pārvaldībā sociālais kapitāls atvieglo pieeju kredītiem un

investīcijām, kā arī veicina sadarbību ar Valsts ieņēmumu dienestu;

Procesu vadībā tā ir iespēja uzņēmumā efektīvi izmantot projektu vadības metodes.

Sociālais kapitāls biznesā ir uzņēmuma integrācija tīrū ar sociālo kontaktu metodēm, kuras veido uzņēmuma tēlu, veicina tā atpazīstamību un nosaka tā reputāciju. Sociālā kapitāla pieeja apliecina patiesību – slikts cilvēks nevar būt labs menedžeris. Ražotāju, pakalpojuma sniedzēju un patērētāju attiecības kļūst par produktu pievienoto vērtību. Uz procesu orientētajiem klientiem attiecību kvalitāte, attieksme, uzmanība un uzticēšanās ir ļoti nozīmīgi pirkuma izvēles kritēriji.

Uzņēmuma vadītāji un īpašnieki sociālo kapitālu var izmantot kā konkurences ieroci. Tādā mazā valstī kā Latvija pazīšanās, piederība politiskajām partijām, sabiedriskajām organizācijām vai noteiktām interešu (hobija) grupām veicina biznesa kontaktus, sekmē valsts pasūtījumu saņemšanu, investīciju piesaistes iespējas un atvieglo sadarbību ar valsts un pašvaldību iestādēm. Padomju laiku *blata* sistēma šobrīd ir ieguvusi skaistu sociālā kapitāla teorētisko bāzi.

Ja izmantojam Pasaules Bankas sociālā kapitāla definīciju, tad iegūstam divu līmeņu pieeju: „Šaurākā nozīmē sociālais kapitāls ir horizontāla rakstura savstarpējās saites uzņēmumā vai attiecības sabiedriskā lokā, kas palīdz celt darba ražību un samazināt saimniecisko pasākumu izmaksas... Plašākā nozīmē sociālais kapitāls ir sociālā un politiskā vide, kur veidojas sociālās struktūras un uzvedības normas.” Tātad sociālo kapitālu var ekspluatēt gan uzņēmuma iekšējās, gan ārējās vides veidošanai un ietekmēšanai. Sociālais kapitāls teorētiski izskatās labi *nopakots*, bet praktiskajā darbībā mēs tik un tā sastopamies ar negatīvu sociālā kapitāla vērtību. Darba kolektīvs visbiežāk nav *ģimene*, attiecības kolektīvā rada finansiālus un morālus zaudējumus, attiecībās prevalē izdevīguma meklēšanas sindroms, bet kontaktu uzturēšana ir apgrūtināša un laikietilpīga. Sociālā aktivitāte, uzticības iekarošana vai drošības izjūtas radīšana ir darbietilpīgs process, kas prasa zināmus upurus. Jāuztur kontakti ar apnicīgiem, nepatīkamiem, bet *vajadzīgiem* cilvēkiem. Jāievēro sociālo lomu spēļu normas, individuālisms jākonvertē kolektīvismā un sociālā tīkla dalībnieki jāielaiž savā personīgajā intīmajā teritorijā.

Sociālais kapitāls darbojas pēc savstarpējās apmaiņas likumiem. Es tev, tu man. Atklātība pret atklātību, pakalpojums pret pakalpojumu. Pietiek tikai vienu reizi nenospēlēt pēc noteikumiem, un jūs var izslēgt no tīkla. Ja esat desmit reizes darba kolēģim aizdevuši naudu, tad nāksies to darīt arī vienpadsmito reizi. Pretējā gadījumā jūs nesapratīs. Ja esat desmit reizes piekrituši priekšnieka lūgumam palikt darbā virsstundas, tad tas jādara arī vienpadsmito reizi. Pretējā gadījumā jūs nesapratīs. Mirklis vientulības, izslēgts telefons, neatbildēts e-pasts, neapmeklēta kolektīvā ballīte vai atteikšanās no dalības darba grupā – un jūs *izsvērtos*. Atliek tikai cerēt, ka sociālo tīklu apjoma kvantitāti var aizstāt ar kvalitāti. Katra investīcija, arī investīcija sociālajā kapitālā ir risks. No dividendēm līdz zaudējumiem ir tikai viens solis.

Vēlā svētdienas vakarā piezvaniet kādam tāpat vien, pavaicāji, kā iet un novēliet raženu darba nedēļu. Varbūt jūsu sociālā kapitāla *cūciņā* ierīpos kāds dividenžu lats, bet varbūt vienkārši kādam sagādāsiet prieku. **BP**



noturības problēma

Zemestrīce Filipīnās, organizācijas restrukturizācija, neveiksmes mācībās vai darbā... Rinda pēc taksometra Ņujorkā un pēkšņs sniegputenis, kad jums kājās vakarkleitai pieskaņotās smalkādas kurpes... Tie ir visdažādākie dzīves notikumi, kuri nevar iet mums secen kaut vai tāpēc vien, ka mēs dzīvojam sabiedrībā, kur pilnīga autonomija vai iespēja sevi pasargāt no dažādām lielāka vai mazāka mēroga kolīzijām ir praktiski neiespējama, un bieži vien mēs paši aktīvi iesaistāmies tajās.

Vēl vairāk – personiskās un profesionālās dzīves robežas izplūst, un ir arvien grūtāk nodalīt katras sociālās lomas uzlikto slodzi. To, kā mēs tiekam galā ar šo slodzi, vislabāk raksturo mūsu noturības pakāpe.

Noturības jēdziens

Bieži runā par profesionālās noturības pakāpi, tomēr noturība ir jēdziens, kas jāattiecina uz dzīvi kopumā. Mēs biežāk intere-

sējamies par profesionālo noturību, jo sagaidām, ka cilvēki, kuri strādā kādā organizācijā, spēs tikt galā ar dažādām problēmām darba vidē un darba saturā. Tomēr personāla noturības pakāpe vistiešākajā veidā ir saistīta ar konkrēta indivīda noturību vispār. Tas nozīmē, ka nepietiek tikai ar profesionālu personāla atlasu un cerībām, ka cilvēki paši ar visu tiks galā un *durvis* starp profesionālo un privāto dzīvi vienmēr būs *aizvērtas*. Cilvēki mēdz saskarties ar dažādām situācijām – gan darbā, gan



Pilnveidojiet sevi – attīstiet noturību!

- 1. Noturības veidošanās ir ilgstošs un nepārtraukts process** – uzreiz nevar tikt galā ar milzīgu slodzi.
- 2. Rūpējieties par sevi** – pievērsiet uzmanību savām vajadzībām un jūtām. Atrodiet nodarbes ārpus profesionālās sfēras – izvēlieties ko tādu, kas jūs relaksē, atbrīvo, sniedz jums gandarījumu.
- 3. Izveidojiet dažādas attiecības un rūpējieties par tām.** Centieties nostiprināt un attīstīt ģimenes saites. Izmantojiet iespējas tikties ar draugiem un plānojiet kopīgas aktivitātes. Izrādiet rūpes un ļaujiet citiem cilvēkiem parūpēties par sevi.
- 4. Izvairieties no plašsaziņas līdzekļu radītā hiperstresa.**
- 5. Mainiet fokusu, kā raudzīties uz lietām.** Jūs nevarat mainīt notikumus, bet varat mainīt attieksmi pret tiem. Cilvēku reakcijas ir specifiskas, jo ikviens no mums dzīves notikumus interpretē dažādi.
- 6. Iemācieties atpazīt reakcijas, kuras liecina par atgūšanos un palīdz veicināt noturību.**
- 7. Pieņemiet domu, ka dzīve nav statiska – izmaiņas ir normāla dzīves parādība.**
- 8. Apdomājiet savu ceļu uz noteiktu mērķi.** Izvirziet savu reālistisku mērķi un dariet lietas regulāri, ievērojot mazos sasniegumus, kas ļauj jums virzīties tālāk.
- 9. Rīkojieties pārliecināti.** Pieņemot izšķirošus lēmumus, koncentrējieties uz risinājumu, cenšoties emocijas atstāt malā.
- 10. Uzturiet cerību un mācieties no pieredzes.** Koncentrējieties uz to, kas ir izdevies.
- 11. Neprognozējiet situāciju, vienkārši paplašinot tās mērogu līdz bezgalībai.** Vērtējiet notikumus un situācijas perspektīvā. Pat sarežģītās situācijās, saglabājiet ilgtermiņa perspektīvu.
- 12. Attiecieties pozitīvi paši pret sevi.** Attīstiet spēju risināt problēmas un atgādiniet sev, ka jūs to patiešām varat.
- 13. Paplašiniet zināšanas par sevi,** jo noturību veicina viss, kas ļauj cilvēkam vairāk uzzināt par sevi.

mājās, gan profesionālajā, gan privātajā dzīvē. Uz sarežģītām situācijām daudzi cilvēki reaģē ar spēcīgām emocijām, un reizēm viņiem ir spēcīga nenoteiktības izjūta par to, vai šīs situācijas vispār izdosies atrisināt. Visvairāk tas attiecas uz t.s. liela mēroga dzīves notikumiem. Var jautāt, kā gan dažādi indivīdi tiek galā ar notikumiem, kuri reizēm radikāli izmaina dzīvi – darba zaudējumu, nopietnu saslimšanu vai nopietniem attiecību sarežģījumiem?

Amerikas Psihologu Asociācija definējusi noturību (*resilience*) kā procesu, kas nodrošina pielāgošanos un adaptāciju, saskaroties ar dažādām nepatīkšanām, traumatiskām un stresu izraisošām situācijām – ģimenes vai attiecību problēmām, ar veselības kvalitāti saistītiem jautājumiem u.c. Viens no visbiežāk pieminētajiem piemēriem ir saistīts ar 2011. gadā notikušo Ņujorkas Dvīņu torņu sagraušanu – cilvēku reakcijas uz tik liela mēroga traģēdiju bija visnotaļ dažādas. Dažiem no šiem cilvēkiem joprojām nav izdevies pietuvināties tai dzīves kvalitātei, kāda tā bija pirms traģēdijas. Atšķirības ir saistītas ar to, ka katram indivīdam ir sava noturīguma pakāpe, un to ietekmē arī gūtā pieredze. Šajā aspektā varētu teikt, ka teiciens „viss, ko mēs piedzīvojam un kas mūs nenogalina, padara mūs stiprākus”, ir spēkā. Precīzāk - varētu teikt, ka viss, ko mēs piedzīvojam, pilnveido mūsu pieredzi. Būt noturīgam nenožīmē, ka attiecīgajam indivīdam vispār nav grūtību. Tas nozīmē, ka viņš tiek galā ar grūtībām, balstoties uz pieejamajiem resursiem, un prot tos labi izmantot. Saskaroties ar grūtībām, lielākā daļa cilvēku piedzīvo emocionālas sāpes, skumjas vai citas spēcīgas emocijas. Noturības veidošanās var būt saistīta arī ar ievērojamu ilgstošu emocionālu spriedzi.

Noturības veicināšana

Noturīgums ietver uzvedību, domāšanu un secīgi arī noteiktas darbības. Daļēji to ir iespējams iemācīties.

Ir dažādi faktori, kuri veicina noturību, tomēr viens no svarīgākajiem aspektiem ir atbalstošas attiecības gan ģimenē, gan ārpus tās. Attiecības, kurām var uzticēties, kuras sniedz iedrošinājumu un ļauj pārliecināti izmantot sociālo lomu, veicina noturību kopumā.

Noturību raksturo:

- spēja reālistiski plānot darbības
 - pozitīvs jeb optimistisks skatījums pašam uz sevi – spēja izvērtēt savas stiprās un vājās puses
 - attīstīta komunikācijas un problēmu risināšanas spēja
 - spējas pārvaldīt ļoti spēcīgas emocijas un impulsus
- Noturības veidošanās ir kā nebeidzams ceļojums pašam sevī. Indivīda konkrētā reakcija kā tāda vienmēr ir raksturīga tikai viņam. Taču to nosaka ne tikai personiskā pieredze, bet arī, piemēram, kultūras atšķirības, kaut vai komunikācijas specifika. Dažās kultūrās nelaimes vai bēdu pārdzīvošana notiek, atklājot savas jūtas un daloties tajās ar citiem kopienas locekļiem. Šajā gadījumā citu cilvēku līdzdalība ir resurss, kas palīdz pārvarēt grūtības un vienlaikus sniedz pārliecību par atbalsta pieejamību. Ir kultūras, kurās raksturīga norobežošanās un tiekšanās apslāpēt emocijas, un šajās kultūrās, kopumā vērtējot, cilvēku noturības pakāpe ir zemāka. Starp citu, tieši kultūras atšķirības ļauj labāk izprast un izveidot personiskās stratēģijas, kuras darbojas pietiekami efektīvi.

Ir daži paņēmieni, kuri ļauj attīstīt noturību:

Noturības veidošanās ir ilgstošs un nepārtraukts process. Neprasiet no sevis, lai uzreiz varat tikt galā ar milzīgu slodzi. Lielākoties tas nav iespējams.

Rūpējieties par sevi. Pievērsiet uzmanību savām vajadzībām un jūtām. Atrodiet nodarbes ārpus profesionālās sfēras – izvēlieties ko tādu, kas jūs relaksē, atbrīvo, sniedz jums gandarījumu. Dariet to regulāri. Rūpes par sevi palīdz pārslēgties un gūt emocijas, kuru parastās situācijās pietrūkst. Vislabāk ir tad, ja noturības veicināšanai izvēlētais aktivitātes kompensē to slodzi, ar kuru sastopaties darbā, un attīsta tieši to resursu izmantošanas spēju, kas nepieciešami profesionālajā jomā. Fiziskās aktivitātes palīdz atjaunot garīgos un emocionālos resursus. Labā ziņa ir tāda, ka pēdējo gadu pētījumi apliecina sakarību starp intelektuālajām spējām un fiziskajām nodarbēm. Tas nozīmē, ka joks par dumjo futbolistu ir jāaizmirst. Ja darbs ir saistīts ar plānošanu un situāciju risināšanu, ir vērts apsvērt domu par kaut ko tādu, kas ļauj pārbaudīt sevi un vienlaikus efektīvi attīstīt, piemēram, racionālas plānošanas un emociju pārvaldīšanas spēju.

Izveidojiet dažādas attiecības un rūpējieties par tām. Centieties pie katras izdevības nostiprināt un attīstīt ģimenes saites. Izmantojiet iespējas tikties ar draugiem un plānojiet kopīgas aktivitātes. Izrādiet rūpes un ļaujiet citiem cilvēkiem parūpēties par sevi – tas sniegs gandarījumu arī viņiem un ļaus nostiprināt draudzības attiecības. Svarīga nozīme noturības veicināšanā ir spējai iesaistīties dažādās kopienas aktivitātēs, kas spriedzes situācijās nav mazsvarīgi. Iesaistieties vietējās kopienas pasākumos - līdzdarība un sava vērtīguma izjūta sniedz jaunu emocionālu pieredzi, kuru mēs dažkārt novērtējam pārāk zemu.

Izvaieties no plašsaziņas līdzekļu radītā hiperstresa. Liela daļa cilvēku reaģē, piemēram, uz vardarbības vai traģisku negadījumu atspoguļojumu plašsaziņas līdzekļos. Mēģiniet izvairīties no informatīvā piesārņojuma, jo tas paņem ļoti daudz enerģijas, kas nepieciešama citiem mērķiem. Problēmu pārspriešana un dalīšanās tajās ar citiem, protams, ir laba lieta, taču, ja tas neved pie reālas darbības, tad tam drīzāk ir traucējoša ietekme. Mēs mēdzam vājināt savas noturības spējas, iesaistoties globālu vai pat neatrisināmu problēmu pārspriešanā.

Mainiet fokusu, kā raudzīties uz lietām. Jūs nevarat mainīt notikumus, bet varat mainīt attieksmi pret tiem. Cilvēku reakcijas ir specifiskas tajā ziņā, ka ikviens no mums dzīves notikumus interpretē dažādi. Pat tad, kad piedzīvojam grūtības, kuras skar vairākus cilvēkus vienlaicīgi, mūsu reakcijas atšķiras kaut vai tāpēc vien, ka atšķiras mūsu pieredze. Nav šaubu, ka dažas situācijas ir universālas – smagi zaudējumi vai ietilgušas problēmas daudziem cilvēkiem var būt līdzīgas, tomēr ikviens uz tām reaģē citādi. Fokusa mainīšana var būtiski mazināt spriedzi. Ja jums *krīt uz nerviem* koučinga semināra pasniedzēju nemītīgā atsaukšanās uz pārdošanu, tad paskatieties uz to citādi. Pārdot var arī attieksmi, labu ideju un spējas, un var iedrošināt darīt to arī citus...

Atpazīšana. Iemācieties atpazīt reakcijas, kuras liecina par atgūšanos un palīdz veicināt noturību. Tas palīdzēs tik galā ar sarežģītām situācijām un palīdzēs tās prognozēt. Savukārt fokusa maiņa palīdz jau laikus mazināt lieku emocionālo spēku izšķiešanu. Paskatieties uz situāciju ārpus tagadnes robežām un mēģiniet realistiski izvērtēt nākotni, ietverot arī emocijas, ko izjūtat. Savā ziņā var palīdzēt jautājumi - ko man tas dod, ka es tā jūtos un

vai tas mainīs tagadni/nākotni? Nevairieties no spēcīgām emocijām – tieši otrādi, ļaujiet sev tās piedzīvot. Tas tikai vairo jūsu noturību.

Pieņemiet domu, ka dzīve nav statiska un ka izmaiņas ir normāla dzīves parādība. Cilvēku dzīves darbības rezultātā notiek nepārtrauktas pārmaiņas. Tas nozīmē, ka jebkura lēmuma pieņemšanai un darbībai būs kādas sekas. Daļa mērķu, mainoties apstākļiem, var kļūt sasniedzami, taču var kļūt sasniedzami citi. Pieņemot apstākļus, kurus jūs nevarat ietekmēt, koncentrējieties uz tiem, kurus varat ietekmēt.

Apdomājiet savu ceļu uz noteiktu mērķi. Izvirziet savu reālistisku mērķi. Dariet lietas regulāri, ievērojot arī t.s. mazos sasniegumus, kas ļauj jums virzīties tālāk. Liela daļa cilvēku paši maziņa savu noturīguma pakāpi, viļoties mērķa sasniegšanas procesā. Nekonzentrējieties uz to, kas šķiet nesasniedzams, bet pajautājiet sev – ko es šodien varu darīt, lai virzītos tuvāk tam, ko vēlos sasniegt?

Rīkojieties pārliecināti. Pieņemot izšķirošus lēmumus, koncentrējieties uz risinājumu, cenšoties emocijas atstāt malā. Cenšanās atdalīt emocijas no pašas problēmas veicina noturību. Neignorējiet emocijas, taču nerīkojieties, emociju vadīti.

Uzturiet cerību un mācieties no pieredzes. Koncentrējieties uz to, kas ir izdevies. Mēģiniet domāt par to, ko jūs vēlaties, un centieties neraizēties par to, no kā jūs baidāties.

Neprognozējiet situāciju, vienkārši paplašinot tās mērogus līdz bezgalībai. Vērtējiet notikumus un situācijas perspektīvā. Pat tajos gadījumos, kad jāsaskaras ar ļoti sarežģītām situācijām, saglabājiet ilgtermiņa perspektīvu. Trauksme un pārliecības trūkums ir slikti sabiedrotie, jo vairāk tāpēc, ka tie liek iedomāties lietas, kuras nekad nenotiks. Līdz ar to pati nākotnes perspektīva iekrāsojas drūmās krāsās, jo cilvēki cieš no priekšlaicīgas trauksmes, kas vājina noturības pakāpi.

Attiecieties pozitīvi pašī pret sevi. Attīstiet spēju risināt problēmas un atgādiniet sev, ka jūs to patiešām varat. Konkretizējiet, kas tieši jums ir pa spēkam, un atgādiniet sev, ka jūs to varējāt izdarīt.

Paplašiniet zināšanas par sevi. Noturību veicina viss, kas ļauj cilvēkam vairāk uzzināt par sevi. Pašatklāsmē un centieni izprast citu cilvēku pieredzi (nevis tikai konkrēto rīcību) ļauj kontekstuāli *ieraudzīt* sevi, un līdz ar to mēs pilnveidojam savas zināšanas un prasmes. Cilvēki, kuri piedzīvojuši nopietnas grūtības dzīvē vai profesionālajā sfērā un spējuši par tām pastāstīt citiem, atzīst, ka ir uzlabojušās viņu attiecības gan pašiem ar sevi, gan ar citiem. Viņi ir kļuvuši elastīgāki savos lēmumos un atvērtāki citu cilvēku pieredzes uztveršanai un izmantošanai. Kopumā šādi cilvēki ir apmierinātāki ar dzīvi, un viņu noturības pakāpe ir ievērojami augstāka. **BP**

Izmantotā literatūra:

http://stress.about.com/od/frequentlyaskedquestions/f/coping_strategies.htm

<http://www.vanbreda.org/adrian/resilience/resilience2.pdf>

<http://www.resilienceinlife.com/counselling/>

<http://resilienceforlife.com/>

<http://www.pbs.org/thisemotionallife/topic/resilience/what-resilience>

kas ieskandina *uzticības trauksmes zvanu* jūsu klientu smadzenēs?

To, ka ikvienā biznesā ir nepieciešami pētījumi par klientu paradumiem un vajadzībām, neviens neapstrīd. Netiek apšaubīts arī apgalvojums, ka ikvienam, kurš citiem grib pārdot savas preces vai pakalpojumus, pašam der iejusties *pircēja ādā*. Arī tas, ka klients šodien vēlas individuālu pieeju un nevēlas tikt uztverts kā *pētījumu rezultātā štancēts vidēji statistiskais klients*, vairs nav nekāds jaunums.

Neskatoties uz iepriekš minēto un arī uz plašo izpētes metožu klāstu, pētījumi ne vienmēr sniedz gaidīto rezultātu un patiesu ieskatu klientu ikdienā un vajadzībās. Nereti uzņēmējs par savu klientu zina tikai tikpat daudz, cik maz pieredzējis dabas pētnieks par kamoliņā sarāvušos ezīti, kas ļauj sevi aplūkot tikai no ārienes, bet savu patieso dabu un izskatu rūpīgi slēpj. Cilvēks, kurš neuzticas pētījumu veicējiem, rikojas līdzīgi ezītim – *saraujas*

kamoliņā, uz jautājumiem atbild ātri, nepārdomāti un izvairīgi vai arī nesniedz atbildes vispār, aizbildinoties ar laika trūkumu. Uzņēmējiem der apzināties - var iztērēt milzu naudu dažādiem pētījumiem, bet, ja nebūs klienta uzticības, to rezultāti būs maldinoši un nauda būs palaista vējā. Savukārt pētniekam secinājumus un rīcību nāksies izvēlēties, ņemot vērā klienta *adattaino ārieni*, lai gan viņa rīcību tā nebūt nenosaka.

Skrējieni ar galvu ķieģeļu sienā

Ja zināšanas par klienta vēlmēm un vajadzībām ir niecīgas un pat aplamas, tad ikviena uzņēmēja centieni klientu padarīt par savējo cieš neveiksmi un līdzinās skrējiem ar galvu ķieģeļu sienā. Biznesa konsultanti Darags O'Reilijs un Džulians Gibass grāmatā *Darījumu attiecības ar pircējiem* apraksta situāciju, ko uzņēmēji un pārdevēji bieži piedzīvo diendienā. „Jūs piezvanāt potenciālajiem klientiem - pircējiem, viņi ir sanāksmē. Jūs piezvanāt vēlreiz, pircēji ir izgājuši. Jūs sazvanāt pircēju, viņš nav noskaņojies tikties ar jums. Jūs nosūtāt brošūru un citu informāciju, un piezvanāt. Pircējs vēl arvien nevēlas ar jums tikties – viņam jau ir trīs priekšroku ieguvušie piegādātāji. Beidzot jūs norunājat tikšanos un braucat 150 jūdzes, lai satiktos, bet pircējs ir aizmirsis, vai viņam ir kaut kāda krīze, un viņam nācies aizbraukt. Beigu beigās jūs saņemat piedāvājuma pieprasījumu kādam mazam darījumam, taču jūs neizturat cenu konkurenci. Katra saskare ir neveiksme. Dzīve ir neveiksmju virkne! Tā ir spēle bez rezultāta.” To, kā šādā situācijā jūtas potenciālais pircējs, šķiet, pieredzējis ikviens, kuram nelaikā atkārtoti piezvanījis kāda uzņēmuma pārstāvis, lai piedāvātu preci vai pakalpojumu ar *īpašo, tikai šodien spēkā esošo atlaidi* vai aicinātu uz *nelielu* sarunu vai aptauju.

Vienīgais dzinulis – nodrošināt sadarbību jebkuriem līdzekļiem

Kā vienu no pārdevēja neveiksmes cēloņiem grāmatas autori min šādu apstākli: pārdevēja nepārtraukti dzenas pakalpojumiem. Viņas vienīgais dzinulis – nodrošināt sadarbību jebkuriem līdzekļiem, lai gan produkts, ko pārdevēja cenšas pārdot, pilnībā neapmierina pircēja vajadzības. Viņa nekoncentrējas uz klienta vajadzībām un paliek vilusies. „Tā ir spēle bez rezultāta – ķieģeļu siena, aizvērtas durvis, neatbildēts telefona zvans, papīrgrozā izmesta vēstule,” uzsver grāmatas autori. Viņi norāda, ka *ķieģeļu sienas efektu* stiprina arī apstākļi, ka pārdevējs pret pircēja lūgumu aprakstīt uzņēmuma piedāvājumu izturas ar aizdomām, jo prasības pēc informācijas šķiet pārmērīgas, un arī uzņēmuma vadība ir bailīga un aizdomīga. Ar vienu vārdu sakot, nav uzticības – ne pārdevējam, ne pircējam.

„Godīgums reklāmās, brošūras, prezentācijās vai ikvienā vietā, kur parādās jūsu vārds, ir pirmais solis pircēja uzticības un cieņas iegūšanā,” uzskata Darags O'Reilijs un Džulians Gibass. Viņi uzsver arī to, ka uzticības pilnas attiecības sekmē prasme uz klausīt klientu, viņam doto solījumu izpilde, klienta gaidu realizēšana, kā arī elastīga sadarbība, kas rada reālu peļņas iespēju abiem, un

aktīva strādāšana vienam otra labā, veidojot partnerattiecības pēc principa *uzvarētājs-uzvarētājs*, nevis *uzvarētājs-zaudētājs*.

Bailes no *iesmērētas* preces un neizpildīta pārdošanas plāna

To, ka tieši uzticības trūkums traucē uzņēmējiem sadzirdēt savus klientus un saņemt īstās atbildes uz jautājumiem par iespējamo sadarbību, kā arī klienta interesēm un vajadzībām, uzsver biznesa attiecības konsultants Mahans Khalsa grāmatā *Būsim realisti vai nepiedalīsimies spēlē*. „Klienti ir tie cilvēki, kam vēlamies pārdot savu preci vai pakalpojumu. Priekšstats par tirgošanu un pārdošanu sevī ietver daudz negatīvismu. Tā ir otra vecākā profesija, kas bieži tiek sajaukta ar pirmo. Pārdošana joprojām saistās ar sajūtu, ka tu drīzāk dari *kādam*, nevis *kāda labā* vai *kopā ar kādu*. Tā ir iegājies, ka tirgošana bieži vien balstās uz baiļu pilnām attiecībām. Klienti baidās, ka viņiem tiks *iesmērēti* viltojumi. Viņi baidās, ka pārdevējs viņus pierunās uz ko tādu, kas viņiem nemaz nederēs. Trūkstot informācijai, klienti baidās, ka pārmaksās vai pieņems citus muļķīgus lēmumus. Savukārt pārdevēji baidās no preču nerealizēšanas. Ja pārdevēji zaudēs lielu daļu noietā, viņiem labi nesamaksās, un viņi neapmierinās savas un sev nozīmīgo cilvēku vajadzības. Viņi cietīs neveiksmi.

Otrs negatīvs tirdzniecības aspekts saistās ar to, ka pārdevēji nepalīdz pierādīt iegūt to, ko tie vēlas. Kāda tā ir milzīga vilšanās, kad mēs patiesi gribam kaut ko nopirkt, bet nevaram saņemt atbilstošu palīdzību pareiza lēmuma pieņemšanā! Savulaik pat dažas no pasaulē lielākajām korporācijām ar savu rīcību izveidoja pārdevējiem tādu reputāciju, ka tie maldina pircējus, ir nekompetenti un augstprātīgi - jūs nevarat piedabūt pārdevējus runāt ar jums, bet, ja viņi to dara, tie īsti neizprot jūsu vajadzības, pat vēl ļaunāk - jūs viņiem esat vienaldzīgi,” tā situāciju raksturo Mahans Khalsa.

Kā sekas iepriekš aprakstītajai situācijai grāmatas autors min pircēju neuzticību pārdevējiem, kas izpaužas, noslēpjot un aizsargājot būtisku informāciju par sevi un izvairoties no personiska kontakta ar pārdevēju, tai skaitā aptaujām un pētījumiem. Tādējādi pārdevējiem jāizsaka minējumi par klientu, un bieži vien tie izrādās kļūdaini. Savukārt pircēji pierāda savu taisnību un uzceļ augstākas barjeras. Pārdevēji ar to samierinās vai izmēģina jaunas metodes. Mahans Khalsa uzskata, ka pārdevēji slīkst minējumos tik ilgi, līdz nesaprot, ka tirdzniecības būtība ir palīdzēt klientiem gūt sekmes. „Ja jūs tā rīkosieties, jūs abi – pārdevējs un pircējs – būsiat uzvarētāji. Ja ne – jūs abi būsiat zaudētāji. Svarīgi ir pārvarēt savu ego un palīdzēt klientiem gūt panākumus,” pauž grāmatas autors, uzsverot, ka šī atziņa balstīta uz neskaitāmiem pētījumiem un daudzu kompāniju pieredzi.



Emocijas un intelekts

Pēc Mahana Khalsas domām, palīdzot klientiem gūt panākumus, mēs strādājam divās dimensijās. Vienu raksturo emocionālās attīstības koeficients, otru – intelektuālās attīstības koeficients. „Abi koeficienti nosaka mūsu spēju būt realistiem. Emocionālās attīstības koeficients ir mēraukla tam, cik labi un ātri mēs kā dzīva būtne varam panākt atklātu sarunu ar otru tādu pašu dzīvu būtni. Ja šis koeficients ir augsts, mēs varam runāt brīvi un godīgi, dalīties tajā, ko jūtam, ko domājam un par ko esam pārliecināti, nevis ļauties lomu spēlēm, iedomām vai bailēm. Šis koeficients atspoguļo mūsu spēju uzticēties savam instinktam un emocijām. Savukārt intelektuālās attīstības koeficients atspoguļo, cik kritiski mēs spējam pieiet savai pārliecībai – cik intelektuāli nopietni analizējam to. Tas līdzsvaro mūsu instinktu ar faktiem. Būtībā šis koeficients raksturo to, cik mēs esam gatavi pieņemt objektīvu, no aizspriedumiem brīvu viedokli par to, kas īsti notiek.”

Mahans Khalsa uzskata, ka, attīstot gan emocionālās, gan intelektuālās spējas, mēs būtiski uzlabojam prasmi palīdzēt klientiem gūt panākumus. Tas savukārt dod spēju uzdot grūtus jautājumus vieglā formā, ko nereti nākas darīt, veicot pētījumus par klientu paradumiem un vajadzībām. „Ja gatavojamies rast risinājumus, kas precīzi apmierina klientu prasības, mums nāksies uzdot dažus grūtus jautājumus, par kuriem iekšējā balss saka: „Tu nevari to jautāt. Tas ir pārāk smagi! Tas viņus aizvainos!” Intelekts ļaus noskaidrot, kādi jautājumi jāuzdod, savukārt emocijas ļaus uzdot šos jautājumus tā, lai nesabojātu attiecības ar klientiem,” raksta biznesa konsultants.

Svarīgākais – jautājuma nolūks

„Pirms uzdot jautājumus klientam, ir jāapzinās, kāds ir jautājumu nolūks – vai jautājumu nolūks ir palīdzēt gūt klientiem vēlamo viņiem tīkamā veidā vai arī palīdzēt jums pašam gūt vēlamo jums pieņemamā veidā,” uzsver Mahans Khalsa.

Aptaujas, pētījuma vai sarunas laikā klienta smadzenēs notiekošos procesu viņš apraksta šādi.

„Kad jūs iztaujājat savu klientu, ikviens jūsu jautājums vispirms tiek sūtīts uz viņa smadzeņu stumbru, uz tā mazu daļiņu – *amigdalu*, kas nosaka bēgšanu, bailes, sastingumu – ar vārdu sakot, rūpējas par izdzīvošanu. Atskatot jautājumam, cilvēka smadzenes nosaka, vai tas ir drošs vai nedrošs. Tikai tad, ja *amigdala* atbild – jā, drošs! – jautājums tiek pāradresēts uz smadzeņu garozu – to smadzeņu daļu, ar kuru mēs domājam, jūtam un uzticamies. Ja klienti neuzticēties jūsu jautājumam, atskanēs

uzticības trauksmes zvans, un jums burtiski tiks liegta piekļūšana tam, ko viņi uzskata par svarīgu un būtisku. Jūs tiksiet *izslēgts*.”

Mahans Khalsa skaidro, ka *amigdalas* lēmumu lielā mērā ietekmē noteikti atpazīšanas modeļi, kas pamatojas pagātnes pieredzē.

„Ja cilvēki ir *iemācījušies* neuzticēties pārdevējam un jūs tādu atgādināt ar savu rīcību, tad *amigdalas* izpratnē jums uzticēties nevar. Un *jūs esat vainīgs, kamēr nav pierādīts pretējais*. Jūs nevarat paziņot, ka neesat vainīgs un nevarat arī vienkārši pateikt *Uzticies man!*, lai jums kāds kā ar burvju mājienu uzticētos. Jums ir jābūt uzticības cienīgam. Vairums cilvēku nevar noslēpt savu nolūku, tāpēc jums vajag būt tam, kas jūs esat, jo cilvēkos ir autentiskuma detektori, kas uztver jūsu patiesos nodomus.”

Grāmatas *Būsim reālisti vai nepiedalīsimies spēlē* autors norāda arī uz ironisku sakrītību. „Jo vairāk cenšaties kādam kaut ko pārdot vai jautāt, jo vairāk samazinās izredzes to izdarīt, un pieaug iespējamība, ka atskanēs *uzticības trauksmes signāls*. Jo godīgāka ir jūsu vēlme palīdzēt cilvēkiem gūt panākumus, jo vairāk iespējams, ka viņi dalīsies ar jums savos

uzskatos par to, kādiem šiem panākumiem jābūt. Tātad pieaugs arī jūsu prasme atrast pareizu risinājumu un klientu uzticēšanās to pieņem. Mūsu pašu visegoistiskākajās interesēs ir svarīgi vispirms ņemt vērā klienta intereses”.

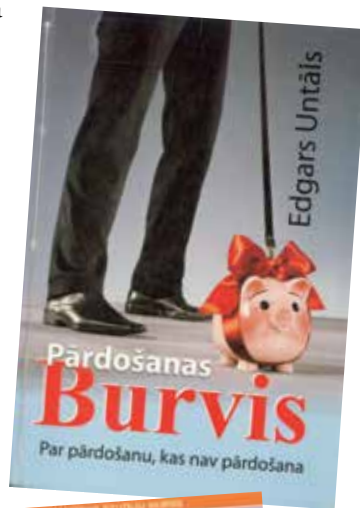
Tāpat kā Darags O'Reilijs un Džulians Gibass, arī Mahans Khalsa pārdošanas plānus, kas uzņemumu īpašnieku un vadītāju uzdevumā jāsasniedz par katru cenu, min kā vienu no faktoriem, kas traucē pārdevējam patiesi rūpēties par klientu un sadzirdēt viņu. Mahans Khalsa uzsver:

„Lai palielinātu savus ienākumus, ir svarīgi beigt domāt tikai par savējiem un sākt domāt par klientu ienākumiem.”

Lai neliktu klientam sarauties kamolā kā ezītim, biznesa eksperts iesaka pārdevējam pirms sarunas ar klientu noskaidrot sarunas nolūku un mēģināt saplūst ar to. „Lēmums, kam uzticēties, nesākas klientā, tas sākas jūsos. Nolūks ir izvēle, un jūsu izvēlei ir sekas. Neatkarīgi no jūsu vēlēšanās klientam būs zināms jūsu nolūks. Un, pamatojoties uz jūsu nolūku, klients izlems, uzticēties jums vai ne.” Tāpēc pārdevējam (pētniekam) jāvienojas ar savu *ego* par to, ka, ja citu prasības tiks apmierinātas vispirms, viņa paša prasības tiks apmierinātas daudz efektīvāk.

„Ja spēsiet atstāt *ego* pie klienta durvīm, būs labs rezultāts,” skaidro Mahans Khalsa. Viņš brīdina, ka *ego* var iejaukties sarunā ar klientu, ja pārdevējs (pētnieks) jūtas apdraudēts, aizstāvas, meklē

atzinību vai demonstrē izcilību. Viņam jāapzinās, ka *ego* neļaus būt elastīgam un darboties klientu labā. Biznesa eksperts uzskata, ka klienti drīzāk varētu uzsākt darījumus ar cilvēkiem, kam nav nepieciešamības pēc tiem – ar tādiem cilvēkiem, kuru *ego* neuzspiež darījumus vai nepieprasa atbildes uz jautājumiem par katru cenu.



Runāt klienta valodā

Svarīgi ir arī sadarbības un pētījumu paņēmieni, jo ar nolūku vien būs par maz, lai gūtu panākumus – vajag arī komunikācijas prasmes un kritisko domāšanu. „Ja paņēmieni nekalpo jūsu nolūkam, ja nolūks nekalpo cilvēkam, ar kuru strādājat, tad cerētais rezultāts izpaliks,” uzskata Mahans Khalsa. Viņš uzsver, ka ir svarīgi runāt ar klientu vienā valodā. „Pārpratumi rodas tad, ja mums šķiet, ka tas, kas kaut ko nozīmē mums, to pašu nozīmē arī ikvienam citam. Bieži vien klienti apraksta savu situāciju ar lingvistu tā dēvētajiem *kompleksajiem ekvivalentiem* vai *augsta līmeņa abstrakcijām*. Tie ir vārdi vai frāzes, kurās iekodētas daudzas pieredzes vai pārlicības. Vārds kā aisberga redzamā daļa peld virspusē, bet daudzās nozīmes un interpretācijas slēpjas dzelmē,” skaidro grāmatas autors. Viņa ieteikums – ieklausīties klientu teiktajos vārdos un frāzēs un noskaidrot, ko tās viņiem nozīmē.

Komunikācijā ar klientu Mahans Khalsa iesaka ne tikai izvairīties no minējumiem par iespējamajiem klienta rīcības motīviem un vajadzībām, ko rada atšķirīgs vārdu un frāžu pielietojums, bet arī atturēties no vienpusējiem pieņēmumiem, kas rodas sarunā ar klientu. Pieņēmumi mēdzot rasties neapzināti, un tie ir dažādi. Piemēram, *pastāvēšanas pieņēmums* pauž uzskatu, ka konkrētā klienta problēma ir īsta. *Vienreizīguma pieņēmums* apstiprina, ka ir tikai viena problēma. *Iespējamības pieņēmums* pieļauj, ka problēmu iespējams atrisināt. *Vērtības pieņēmums* konstatē – tas ir slikti, ka ir problēma. Savukārt *noteikšanas pieņēmums* dod pārliecību, ka ir iespējams noteikt problēmas apjomu. „Ja sarunā ar klientu esat radījis pieņēmumus, pārliecinieties, vai arī klientam ir tādi paši pieņēmumi un kādus pieņēmumus izsaka klients,” iesaka Mahans Khalsa. Situācijās, kad sarunas vai pētījuma laikā klients samulst, pauž bažas, jūtas nedroši u.tml., biznesa eksperts iesaka *nespiest pedāli grīdā*, kā to dara autobraucējs, kurš luksoforā redz dzelteno gaismu un vēlas paspēt šķērsot krustojumu, pirms iedegas sarkanā gaisma. Tā vietā nepieciešams nesteidzoties noskaidrot cēloni.

Arī grāmatas *Pārdošanas burvis* autors, personības izaugsmes un biznesa konsultants Edgars Untāls, akcentē nepieciešamību pārdevējiem (pētniekiem) runāt *klientu valodā*, uzrunāt klientus personiski, būt pozitīviem, emocionāli atvērtiem, atklātiem un patiesiem, uzturēt emocionālu un vizuālu kontaktu un koncentrēties uz klienta vērtībām, kā arī atbildēt uz visiem klienta jautājumiem.

Nepazaudēt savu dzintaru

Grāmatas *Darījumu attiecības ar pircējiem* autori iesaka izmantot klientu paradumu un vajadzību pētījumos dažādus tirgus pārskatu analīzes datus, personiskas un interešu grupu intervijas, aptaujas par telefonu, pastu vai e-vidē, kā arī novērot klientu uzvedību, paradumus un to maiņu un iepazīties ar pircēju sūdzībām.

Savukārt biznesa konsultants Pīters Fisks grāmatā *Klientu apkalpošanas ģēnijs* iesaka izmantot smadzeņu skenēšanu (neiroloģisko attēlveidošanu, lai izprastu dažādus racionālus un emocionālus stimulu izraisītājus smadzenēs) un pētījumus par iedzīvotājiem, kā arī mudināt klientus stāstīt par savu pieredzi (kā pozitīvu, tā negatīvu),

un pavadīt laiku kopā ar klientiem, padziļināti iepazīstot viņu vajadzības. Pīters Fisks iesaka izmantot arī t.s. slēpto pētnieku pakalpojumus, kuri iejūtas konkrētā uzņēmuma un tā konkurentu klientu lomā un stāsta par savu pieredzi. Pēc biznesa eksperta domām, labāk izprast klientu vēlmes un vajadzības palīdzēs arī pētnieku intuīcija, mācīšanās no iepriekš gūtās pieredzes par klientiem sniegtajiem pakalpojumiem, klientu apkalpošanas speciālistu atziņas un citu organizāciju datubāzēs esošā informācija.

Mārketinga komunikācijas eksperte Brigita Armsa grāmatā *Vietējais mārketingis* iesaka klientu pētīšanas gaitā noskaidrot arī to, kur un kā viņi dzīvo un kāda ir klientu mērķgrupa – kādā vecumā ir vīrieši, sievietes vai bērni, kas ir uzņēmuma klienti. Viņa norāda, ka klientu aptauju jautājumi rūpīgi jāformulē, lai noskaidrotu nepieciešamo, vienlaikus neuzdodot pārāk daudz jautājumu un formulējot jautājumus tā, lai tie neietekmētu atbildes. Tālmācības studiju kursa *Patērētāja rīcība tirgū* autore Dzintara Albuze vērš uzmanību arī uz klientu vajadzībām, ko nosaka gan iekšējie faktori (uztvere, atmiņas, motivācija un emocijas), gan arī ārējie faktori (kultūras vērtības, sociālais stāvoklis, ģimene). Rakstnieks un filozofs Čārlzs Hendijs grāmatā *Veiksmīgs darbs organizācijās*, vērtējot cilvēku rīcības motīvus, iesaka ņemt vērā arī iemeslus, kāpēc cilvēks piekrīt kaut ko darīt. Proti, izprast, kurš no t.s. psiholoģiskajiem līgumiem pašlaik ir spēkā – *piespiešana* (klients piedalās konkrētajā pasākumā, jo kāds liek to darīt un klientam nav citas izvēles), *apbrīns* (klients piedalās pasākumā, jo no tā gūs personisku labumu) vai *sadarbība* (klients piedalās pasākumā, jo vēlas dot savu ieguldījumu kopīgu mērķu sasniegšanai).

Lai kādas metodes arī tiktu izmantotas, pētot klientu vajadzības un rīcību, jāņem vērā Pītera Fiska rakstītais: „Neviens nav vidusmēra klients, un ļoti reti kāds vēlas

tāds būt. Klients nevēlas būt reducēts līdz standartam.”

Ja uzņēmējs (pārdevējs, pētnieks) prot nolikt malā savu *ego*, sadzirdēt klientu un izpelnīties viņa uzticību, tad viņš kļūst par cilvēku, kurš zina klienta valodu, jeb, Imanta Ziedoņa *Dzintara pasakas* varoņu vārdiem runājot, *zina dzintara valodu* – spēj saskatīt dzintara skaistumu un, tā iedvesmots, radīt patiesas vērtības gan citiem, gan sev. Bet, ja attiecībās ar klientu ieskanas *uzticības trauksmes zvans*, dzintara skaistums tiek *reducēts līdz standartam*, un cerētais galarezultāts izpaliek. **BP**





biznesa inkubators

Veids, kā panākt attīstību, konkurētspēju un vienkārši radīt jaunas darba vietas, ir atbalstīt jaunu uzņēmumu rašanos. Viens no tādiem atbalstiem ir tā saucamais biznesa inkubators, kur jaunie uzņēmēji var saņemt telpas, apmācību un biznesa guru padomus. No tā iegūst visi – kā paši uzņēmēji, tā arī vietējās pašvaldības un mācību iestādes. Šai ziņā ir vērts papētīt Somijas pieredzi.

Rīga ir Latvijas galvaspilsēta un lielākā pilsēta Baltijas valstīs. Tieši šeit ir koncentrēts mūsu valsts zinātniskais potenciāls un uzņēmējdarbības potenciāls. Šie potenciāli ir jāapvieno, izveidojot klasterus zinātnei, pētniecībai, attīstībai un inovācijām, lai nodrošinātu inovatīvu un tehnoloģiski ietilpīgu uzņēmumu izaugsmi. Tā būs iespējams straujāk panākt, ka Rīga attīstās kā Ziemeļeiropas darījumu, zinātnes, kultūras un tūrisma centrs. Galvaspilsētas attīstība šādā virzienā ir nozīmīga visas Latvijas izaugsmei. Tās palīdzēs nodrošināt Rīgas reģionā radītā izcilības potenciāla un resursu pārnesi uz pārējiem reģioniem, kā arī stip-

rinās Latvijas konkurētspēju starptautiskajā ekonomiskajā vidē. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam projektā paredzēta komersantu, pētniecības, izglītības un citu institūciju sadarbības (klasteru) veidošana Rīgas pilsētā un tās apkārtnē. Tas vajadzīgs, lai veicinātu pilsētas ekonomikas nozaru un komersantu konkurētspējas celšanu, eksporta apjoma palielināšanu, jaunu produktu veidošanu un inovācijas. Līdz ar to ir paredzama pāreja no „resursiem balstītas ekonomikas” uz „inovatīvu ekonomiku”. Šobrīd Torņakalna apkaimē tiek plānota Zinātnes un inovāciju centra izveidošana. Šī centra misija būs Rīgas un visas Latvijas



intelektuālā potenciāla stiprināšana. Teritorijas attīstības balsti ir kā esošie, tā arī jaunbūvējamie objekti un institūcijas ar pilsētas un nacionālo nozīmi – Rīgas Tehniskā universitāte, Latvijas Universitāte, Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, Nacionālā bibliotēka, finanšu institūcijas, kā arī iecerētā Rīgas akustiskā koncertzāle. Akadēmisko institūciju un uzņēmēju sadarbība ar Rīgas pašvaldību kopā ar kompleksu teritorijas attīstību radīs sinerģisku efektu Latvijas izglītības un zinātnes kvalitātes uzlabošanā, radošā potenciāla stiprināšanā, ekonomiskās un sociālās vides uzlabošanā un pilsētelpas humanizācijā.

Cilvēkkapitāls ir viens no stūrakmeņiem uzņēmējdarbības un inovācijas ekosistēmās. Tāpēc Rīgas domes Pilsētas attīstības departamenta *INTERREG IVC* programmas projekta „Reģionālās politikas attīstība nodarbinātības un izglītības jomās jaunu talantu piesaistei inovāciju nozarēs (*Working4Talent*)” ietvaros tiek pētītas jaunu darba vietu radīšanas iespējas inovāciju nozarēs, lai veicinātu cilvēkkapitāla potenciāla attīstību.

Minētā projekta ietvaros apkopotu labās prakses piemēri darba devēju gatavošanai un darba vietu radīšanai. Kā vienu no šādiem piemēriem var minēt Aalto universitātes Biznesa skolas Mazā biznesa centru (MBC) un Aalto *start-up* centru Somijā. Šie centri piedāvā radošus risinājumus ikvienā posmā, kas saistīts ar uzņēmējdarbības dzīves ciklu, lai sekmīgi radītu jaunus mazos un vidējos uzņēmumus un attīstītu jau esošos.

Aalto universitātes MBC galvenokārt atbalsta akadēmiskās izglītības iegūšanu un attīstību, inovācijas aktivitātes un biznesa inkubatoru ar pirmsinkubācijai paredzētajām aktivitātēm. Savukārt Aalto *start-up* centrs ir akselerators un inkubators veiksmīgam un ātri augošam biznesam. Tas sniedz atbalstu *start-up* izaugsmes veicināšanai, lieliski kombinējot zināšanas no biznesa, inženierzinātņu un dizaina sektoriem. Šie centri Aalto Biznesa skolas struktūrā darbojas kopš 1997. gada un ir vieni no Ziemeļeiropas veiksmīgākajiem biznesa inkubatoriem, ar kuru palīdzību Helsinkos ir radīts tūkstotis jaunu darba vietu.

Par Aalto *start-up* centra biznesa inkubatoru lūdzām pastāstīt Somijas inovāciju ekspertei un biznesa inkubatora Aalto *start-up* centra projektu direktorei Marikai Pākalai (*Marika Paakkala*), kura pārzina uzņēmējdarbības un izglītības vidi Latvijā un ir sniegusi ieteikumus par šejienes inovāciju vides attīstību. Ar viņu sarunājās inovāciju sociologs Sandris Mūriņš.

Aalto *start-up* centra biznesa inkubatoru finansē Helsinku pašvaldība. Ko pilsēta no tā iegūst?

Pašvaldība sedz mazāk par pusi no inkubatoru uzturēšanai nepieciešamā finansējuma. Kāpēc pašvaldība mūs atbalsta? Tāpēc, ka Helsinku pilsēta īpašu uzmanību pievērš pilsētas ekonomiskajai attīstībai, jo sevišķi vēloties attīstīt uzņēmējdarbību, kas balstīta uz zināšanām un jaunākajām tehnoloģijām. Helsinku pašvaldība uzņēmumiem tiešu atbalstu nesniedz, bet gan veido atbalsta infrastruktūru jaunas uzņēmējdarbības stiprināšanai. Tādā veidā pašvaldība inkubatoros saskata līdzekli, kā pilsētā attīstīt uz zināšanām balstītu ekonomiku.

Ko pašvaldība iegūst? No pašvaldības viedokļa sadarbība ar inkubatoriem ir ļoti veiksmīga. Inkubatora galvenais uzdevums ir radīt sekmīgus jaunus uzņēmumus. Atstājot inkubatoru, šie uzņēmumi spēj strauji izaugt, radot pilsētā jaunas darba vietas.

Uzņēmumi, kuri atstājuši mūsu inkubatoru, šobrīd nodarbina apmēram tūkstoti Helsinku iedzīvotāju. Šie uzņēmumi un to darbinieki maksā nodokļus Helsinku pašvaldībai.

Cik ātri pilsēta atgūst savas investīcijas?

Mūsu aprēķini liecina, ka pilsēta atgūst savas investīcijas gada vai divu gadu laikā. No pilsētas viedokļa šīs investīcijas ir efektīvas. Pirmkārt, ar inkubatora palīdzību pilsēta var salīdzinoši lēti radīt jaunas darba vietas. Piemēram, mūsu gadījumā viena darba vieta tiek radīta par 2000 eiro lielu atbalstu. Otrkārt, inkubatora kompānijas piedzīvo straujāku izaugsmi nekā citi jauni uzņēmumi. Divu gadu laikā – 2010. un 2011. gadā – inkubatoru absolvējošo kompāniju apgrozījums pieauga par 100 %. Pavisam inkubatoru absolvēja 87 kompānijas, kuru kopējais apgrozījums bija 164 miljoni eiro. Treškārt, kompānijas rada daudz inovatīvu rīku, kas paredzēti pašai pilsētai. Tie, piemēram, ir dažādi interneta risinājumi, kuru rezultātā ir pieaudzis tūristu skaits.

No Jūsu teiktā var nojaust, ka pašvaldībai liekas būtiski ar inkubatora palīdzību atbalstīt uzņēmumus strauji augošās nozarēs. Kādu nozaru uzņēmējiem sniedz atbalstu jūsu inkubators?

Mūsu inkubators palīdz izaugt kompānijām, kas savā darbībā var apvienot mūsu īpašās kompetences biznesā, tehnoloģijās un mākslā. Mēs koncentrējamies uz radošo industriju uzņēmumiem, kas balstīti uz zināšanām. Mūsu veiksmīgākā kompānija ir *Rovio*, kas specializējas mobilo telefonu spēļu veidošanā. *Rovio* apvieno mūsu trīs spēcīgākās kompetences – biznesu, tehnoloģijas un mākslu. Mūsu specializācija tajās ir saistīta ar Aalto Universitātes izveidi, apvienojot trīs augstskolas – Helsinku Ekonomikas skolu (*Helsinki School of Economics*), Helsinku Tehnoloģiju universitāti (*Helsinki University of Technology*) un Mākslas un dizaina universitāti (*The University of Art and Design Helsinki*).

Kā jūs izvēlaties uzņēmumus, kuriem sniegt atbalstu?

Katru gadu mūsu inkubatorā vēlas iestāties ap 200 jauniem uzņēmumiem. No tiem mēs atlasām un uzņemam tikai 40 labākos. Izvērtējot pretendētus, mēs meklējam atbildi uz šādu jautājumu – vai biznesa ideja ir inovatīva un vai tai piemīt liels izaugsmes potenciāls?

Kāpēc mums ir svarīgi palīdzēt attīstīties uzņēmumam ar lielu izaugsmes potenciālu? Tāpēc, ka mūsu biznesa inkubatora mērķis ir radīt jaunas darba vietas Helsinkos. Šobrīd Somijā lielās kompānijas samazina darba vietu skaitu, tāpēc ir ļoti svarīgi ir attīstīt jaunus uzņēmumus, kas būtu gatavi radīt darba vietas mūsu iedzīvotājiem.

Kā jūs palīdzat izaugt jaunajiem uzņēmumiem?

Protams, mēs piedāvājam tiem telpas, tāpat kā citi inkubatori. Bet telpas nav svarīgākais uzņēmumu izaugsmes aspekts. Mēs esam attīstījuši pakalpojumus, kas jaunu uzņēmumu izaugsmei ir kritiski svarīgi.

Mēs piedāvājam trīs *pakalpojumu pakas*. Pirmā *paka* ir biznesa attīstības programma. Tā ir domāta uzņēmumiem darbības sākuma stadijā. Mēs piedāvājam tiem personificētus pakalpojumus savas biznesa idejas modelēšanā, testēšanā un uzlabošanā. Nākamā *paka* ir pārdošanas programma. Tā ir domāta uzņēmumiem,

kas jau ir izveidojuši savu produktu. Šiem uzņēmumiem svarīgākais ir pārdot, un mēs mācām tiem pārdošanu, tirgus segmentēšanu un attiecību veidošanu ar klientiem. Trešā *paka* ir izaugsmes programma, kuru mēs piedāvājam pašiem perspektīvākajiem uzņēmumiem. Tiem mēs mācām, kā izaugt par lielākiem uzņēmumiem.

Ko no biznesa inkubatora iegūst Aalto universitāte?

Arī Aalto universitātei inkubators ir interesants, jo tas sniedz studentiem plašas iespējas. Universitātes lielākoties fokusējas uz savu pamatdarbību – izglītību un pētniecību. Toties inkubators sniedz Aalto universitātei iespējas veidot attiecības ar īstiem uzņēmumiem. Studentiem inkubators sniedz gan iespējas kļūt par uzņēmējiem, gan arī iespējas pētīt īstas kompānijas. Mācību procesa ietvaros studenti var veikt tirgus izpēti tām kompānijām, kuras darbojas Aalto *start-up* centrā.

Kā izveidot veiksmīgu biznesa inkubatoru?

Domāju, ka nav tādas veiksmes formulas, kuru varētu nokopēt un izveidot veiksmīgu inkubatoru arī šeit Latvijā. Ļoti svarīgi ir

saprast, ka veiksmīgu biznesa inkubatoru izveidošana prasa laiku un pacietību. Mūsu MBC un Aalto *start-up* centrs tika izveidoti 1997. gadā. Pirmajā darbības gadā inkubatorā darbojās tikai seši uzņēmumi, bet šobrīd jau astoņdesmit.

No savas pieredzes varu secināt, ka īpaša uzmanība ir jāpievērš četrām darbības jomām. Pirmkārt – ir ļoti svarīgi atrast spēcīgu un ilgstošu finansējuma avotu, jo nav iespējams izveidot biznesa inkubatoru, kas pats būtu spējīgs pelnīt. Otrkārt – vajadzīga spēcīga komanda, kura spēj labi pārvaldīt inkubatoru un ir orientēta uz ilgtermiņa sasniegumiem, jo ātri panākumi šeit ir maz iespējami. Treškārt – nepieciešams plašs un kvalitatīvs partneru tīkls, jo īpaši biznesa mentori. Partneri ir būtiska inkubatora sastāvdaļa, jo jaunajiem uzņēmējiem labi padomi un biznesa sakari ir nepieciešami vairāk par visu. Tos var sniegt tikai panākumiem bagāti uzņēmēji. Ceturtkārt – mērķtiecīgi jaunie uzņēmēji. Ir ļoti svarīgi jau no pašiem pirmsākumiem uzņemt inkubatorā tikai tos, kuriem ir gan laba biznesa ideja, gan arī liela vēlme to īstenot. Bez šādiem jaunajiem uzņēmējiem inkubators ir nolemts neveiksmei jau pirmsākumos. **BP**

Somijas Biznesa skolas Mazā biznesa (MBC) un Aalto *start-up* centri piedāvā uzņēmumiem radošus risinājumus ikvienā attīstības posmā

RESURSI

MBC un Aalto *start-up* centrs piedalās vairākos Eiropas Savienības finansētos projektos, kas sastāda nozīmīgu daļu no kopējā centru finansējuma. Eiropas Savienības projekti ir ne tikai ienākumu avots, bet arī platforma, ar kuras palīdzību var izplatīt kvantitatīvos datus un saņemt kompetences, kas saistītas ar uzņēmējdarbības prasmēm un zināšanām. Darbošanās Eiropas Savienības projektos nodrošina pastāvīgu pieprasījumu un augsti attīstītu prasmju izmantošanu uzņēmējdarbībā un izglītībā, kas dinamiski apvienota šajos centros. Daļu MBC budžeta sastāda ienākumi no mazo un vidējo uzņēmēju dalības kursos, dažādiem pasākumiem un apmācību kursiem, kas pielāgoti uzņēmumu specifikai.

REZULTĀTI

MBC strādā 80 profesionāli, kuru pārraudzībā ir vidēji 200 treniņprogrammas gadā ar vairāk nekā 3500 dalībniekiem. Aalto *start-up* centra inkubatorā darbojas 80 uzņēmumi, un vismaz 30 no tiem pārstāv radošās industrijas. Aalto *start-up* centra pastāvēšanas laikā ir izveidotas 170 kompānijas, kas nodrošina vairāk nekā 700 darba vietu.

IETEKME

MBC ir atpazīstams uzņēmējdarbības pakalpojumu sniedzējs ikvienā uzņēmējdarbības dzīves cikla posmā – sākot ar uzņēmējdarbības domāšanas veicināšanu līdz pat biznesa inkubācijai, apmācībai, izaugsmes stratēģijām un mazo un vidējo uzņēmumu internacionalizācijai. Īpaša uzmanība tiek veltīta MBC uzņēmējdarbības izglītībai 2. un 3. līmeņa studentiem un akadēmiskajiem speciālistiem, kā arī Krievijas tirgum un efektīvai ātri augošu *start-up* uzņēmumu biznesa inkubācijai. Pateicoties savai darbībai un plašajam ekspertu tīklam, Aalto *start-up* centrs ir aktīvs somu *start-up* uzņēmumu kultūras veicinātājs un atbalstītājs.

VEIKSMES FAKTORI

MBC un Aalto *start-up* centra unikalitāte skaidrojama ar to, ka tajos darbojas pieredzējis personāls un tiem ir cieša sadarbība ar Aalto Biznesa skolas izglītības un pētniecības sektoru. Tāpat šiem centriem ir pieeja plašam ekspertu sadarbības tīklam. Pateicoties studentu, universitāšu absolventu un akadēmisko speciālistu atbalstam, Aalto universitāte nodrošina MBC un Aalto *start-up* centru ar pretendentu resursiem, uzņēmējiem un dažādiem kontaktiem industrijā.



degustācija

kā paņēmiens preces virzīšanai tirgū
paslēpušās problēmas un eleganti risinājumi

Degustācija veikalā. Varētu likties – vai var būt vēl vienkāršāks un labāks veids, kā parādīt pircējiem savu preci, kuras labā garša jau runā pati par sevi? Izrādās, ka viss nav tik vienkārši. Bet arī sarežģīti ne. Degustāciju var sabojāt pavisam vienkāršas lietas. Tomēr pietiek ar dažiem tikpat vienkāršiem paņēmieniem, lai degustāciju paceltu jaunā līmenī.

Vispirms iepazīstam un pētām

Jūs esat radījis produktu. Veselīgu un garšīgu produktu, kas ir labāks nekā visi pārējie. Jūs esat iztērējis veselu lērumu laika un spēku, lai izpētītu tirgu un uzzinātu, kāda garša vislabāk ies pie sirds jūsu potenciālajiem pircējiem. Atlicis tikai tāds sākums – iepazīstināt ļaudis ar jūsu šedevru.

Visvienkāršākais paņēmiens – degustācija

Viens no visvienkāršākajiem paņēmieniem, kā iepazīstināt pircējus ar jūsu ražojumu, ir organizēt degustāciju veikalā. Tas var būt kā milzīgs lielveikals, tā arī pavisam maziņa bodīte – viss atkarīgs no tā, kur biežāk ierodas jūsu klienti. Un, protams, arī no tā, kādu produktu jūs īsti gatavojaties virzīt tirgū.

Tātad. Jūs esat visu izrunājis, esat apsvēris visus *par un pret* un esat



nolēmis rīkot degustāciju. Jūs tērējat lielu naudu preces virzīšanai tirgū, taču pārdošanas apjomi nezina kāpēc lielāki nekļūst. Kas īsti notiek? Jums taču dievotās, ka pēc degustācijas jūsu siera, desas vai jogurta pārdošanas apjomi kāps stāvus debesīs, ka piegādātāji palielinās iepirkumus vismaz reizes desmit, taču tā nez kāpēc nav. Un jūsu garastāvoklis bezcerīgi krīt bezdibenī – jo vairāk tāpēc, ka jūsu prece taču patiešām ir ļoti laba.

Kurš vainīgs un ko darīt?

Mūžvecie jautājumi. Protams, var vainot degustācijas organizatoru, var šaubīties par to, vai degustācijas vieta un laiks maz bija izvēlēti pareizi. Taču pats uzticamākais un drošākais paņēmieni, kas neliks jums vilties par organizētās degustācijas rezultātu – tā ir visa pasākuma izplānošana jau iepriekš. Pie tam izplānošana visos sīkumos, ieskaitot pat visnenožīmīgākos.

Tātad – vislabākais paņēmieni, kā organizēt pašu labāko degustāciju, ir sagatavoties tai *uz teicami!*

Pieci vizitplatītākie grābekļi, uz kuriem uzkāpj degustāciju organizatori

Esmu redzējusi ne mazumu degustāciju, kas organizētas veikalos. Un, godīgi sakot, pat ja arī bija garšīgi, tad degustācijai nezina kāpēc reti kad sekoja pirkums. Kāpēc?

Lūk, piecas vizitplatītākās kļūdas degustāciju organizēšanā.

1. Prece ir slikti redzama.

Ļoti bieži gadās tā, ka prece gluži vienkārši ir nepareizi izlikta. Prece pazūd starp sīkumiem, kas izlikti degustācijas norisei – maizes gabaliņiem, siera šķēlītēm vai plastmasas glāzītēm. Preces iepakojumi ir atvērti, un tāpēc nevar saprast, kā īsti šī pati prece izskatās veikala vitrinā vai ledusskapī.

2. Nav cenas.

Jūs neticēsiet, taču, uzdodot jautājumu „Cik tas maksā?”, es diezgan bieži esmu saņēmusi šādu atbildi: „Īsti nezinu, paskatieties tur (rokas vēziens nenosakāmā virzienā), es te tikai organizēju degustāciju!” Tas izklausās smieklīgi, taču patiesībā tā notiek ļoti bieži.

3. Nevar saprast, kur īsti atrodama iepakotā un nopērkamā prece. Bieži vien tas ir saistīts ar to, ka precei jāglabājas ledusskapī vai saldētavā. Taču pat tad, ja tie ir tikai cepumi, vienlīdz gadās tā, ka tie pircējiem nav pieejami. Ja jūs domājat, ka pircējs aizies no degustācijas vietas līdz plauktam ar precī un to nopirks, tad jūs smagi maldāties. Kamēr pircējs blandīsies pa veikalu un meklēs jūsu desu, viņa plāni var radikāli mainīties, un viņš izlems vakariņās ēst ziedkāpostus.

4. Ko šim te ēd klāt?

Ir labi, ja degustācijā pietiek ar vienu pašu jūsu produktu. Bet ja nu ne? Ja jūs gribat pārdot kausēto sieru, tad maz būs tādu, kuri vēlēties pēc tam skriet pakal maizei uz veikala otru galu. Bez tam, ja jūsu produktam vajadzīga iepriekšēja sagatavošana, tas jūsu degustācijas rezultātu sabojās bezcerīgi.

5. Kāpēc tieši tagad?

Jūsu produkts ir nogaršots un atzīts par bezgala labu esam. Aps-

veicu! Taču ļaudis nez kāpēc joprojām nekrauj pilnus grozus ar jūsu precī. Un atbilde ir ļoti vienkārša – pircējiem nav nekādas vajadzības steigties ar pirkumu, jo nav laika ziņā ierobežota piedāvājuma, kad rīt jau var būt par vēlu. Ir vientiesīgi cerēt, ka pircējs nedēļu vēlāk atcerēsies jūsu produkta dievišķīgo garšu un aiziesies skries tam pakal.

Izklausās diezgan drūmi, vai ne? Taču nav nemaz tik slikti. Tas tāpēc, ka pastāv daži diezgan vienkārši paņēmieni, ar kuru palīdzību jūs varēsiet veikt pašas efektīvākās degustācijas!

Ko jūs varat darīt šeit un tagad?

Sastādiet instrukciju (*check-list*) darbiniekam, kurš organizēs degustāciju. Lai viņš nedomā par to, kas īsti viņam jādara. Vienkārši iedodiet viņam sarakstu ar maksimāli vienkāršām darbībām, kuras viņš varēs viegli kontrolēt, lai nepalaistu garām neko svarīgu. Un iekļaujiet šai sarakstā visus vajadzīgos sīkumus. Izkārtotiet precī tā, lai pircēji varētu labi saskatīt tās iepakojumu. Blakus iepakotajai precei var noliekt A4 formāta plakātiņu, kurā ir labi redzams iepakojums.

Nolieciet blakus iepakotu precī, kuru pircējs uzreiz var ielikt savā iepirkumu grozā. Un netaisiet nekādas milzīgi skaistas grēdas no cepumu vai jogurtu paciņām, no kurām pircēji gluži vienkārši negribēs neko ņemt, lai pārējais nenogāztos uz grīdas. Tam, ko var aiznest sev līdzi, ir jābūt maksimāli pieejamam (un parasti tā nav). Ja jūs nevarat izlikt uz galda iepakotu precī, tad organizējiet degustāciju maksimāli tuvu produkta atrašanās vietai (vitrīnai vai saldētavai).

Vēl viens ļoti labs rīcības variants – atnest precī pašiem. Ja degustāciju organizē divi darbinieki, tad viens no viņiem var runāt ar pircējiem un slavēt jaunā produktu tūkstoš mēļes, bet otrs pa to laiku var arī precizēt, kādu tieši precī (tas ir, ja jūs veicat uzreiz vairāku produktu degustāciju) un kādā daudzumā vajag atnest. Nemaz neceriet uz to, ka pircējs izrādīsies tik apzinīgs, ka pats ies un kaut ko meklēs – sniedziet viņam palīdzīgu roku un tapsiet atalgots.

Ja jūs tirgojat sieru vai desu, tad droši piedāvājiet maizi. Varat pat apvienot spēkus un organizēt degustācijas uzreiz diviem produktiem, kas papildina viens otru. Pie viena arī sadalīsiet degustācijas organizēšanas izmaksas.

Vēl viens uzticams paņēmieni – izdomāt ļoti vienkāršu recepti, kuras galvenā sastāvdaļa ir jūsu produkts. Var pat stāstīt, ka šī recepte atzīta par labāko kādā konkursā (arī konkursu var noorganizēt, kaut arī tas nemaz nav obligāti).

Ierobežojiet piedāvājumu. Jums jāizdomā kaut kas, kas piespiež pircēju veikt šo pirkumu tieši tagad un ne mirkli vēlāk. Tas ir tā saucamais *deadline*, beigu termiņš, kad beidzas vai nu prece, vai arī tās zemā cena (var būt arī jebkādi citi ierobežojumi).

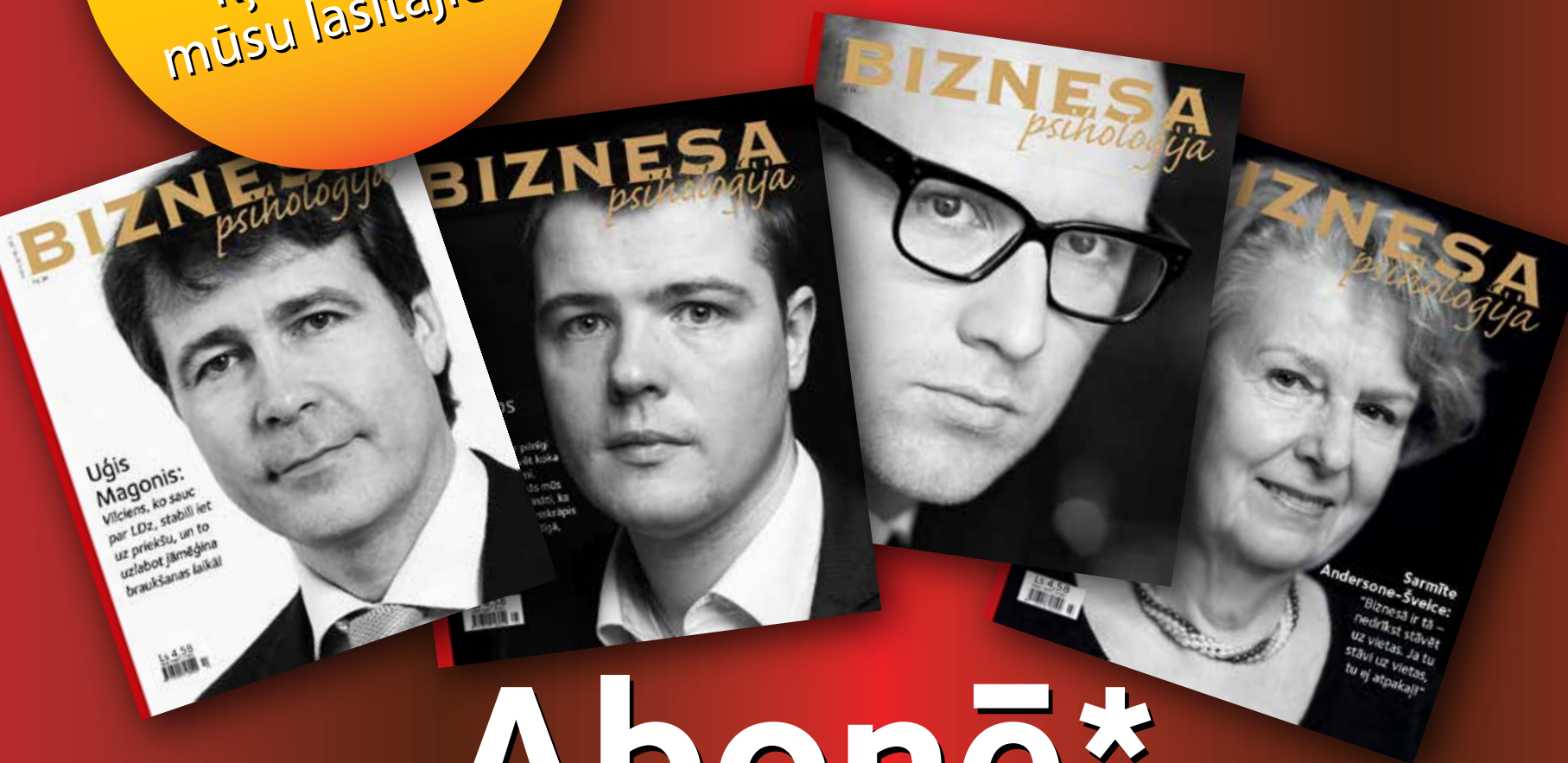
Jūs varat noteikt, ka par īpašu cenu tiek pārdotas tikai pirmās 500 produkcijas vienības. Vai arī – ka iespējams nopirkt trīs preces pakas, bet maksāt par divām, taču tikai līdz plkst. 19.00. Izvēlieties jebkuru variantu, taču vienam variantam noteikti ir jābūt!

Nu jūs pārzināt dažādas smalkas fineses, kā organizēt degustāciju. Droši bruņojieties ar tām šeit un tagad, un veiciet pašas rezultatīvākās degustācijas! **BP**

BIZNESA *psiholoģija*

Priecāsimies,
ja jūs un
jūsu uzņēmums
klūsiet par
mūsu lasītājiem!

Inteliģents žurnāls
uzņēmējdarbības
pilnveidošanai un attīstībai!



Abonē*

2014.gadam par 24.00 latiem

www.biznesapsihologija.lv

Business – spēle! Psiholoģija to izprot!
Business – deja! Psiholoģija – pareizie soļi!
Business – mērķis! Psiholoģija – īsākais ceļš!

* Abonē žurnālu „Biznesa Psiholoģija” www.biznesapsihologija.lv.
Iznāk 6 reizes gadā



pamatklintājs

Tomass Edisons

Viens no visu laiku slavenākajiem izgudrotājiem un uzņēmējiem, kuram pieder 1093 ASV patenti, tai skaitā elektriskā kvēlspuldze, strāvas pārvade attālumā, skaņu ierakstu ierīce un kinokamera. Viens no pirmajiem, kurš 19. gadsimtā apvienoja izgudrošanas procesu ar masveida ražošanu un liela mēroga komandas darbu, radot īstu rūpnieciskās pētniecības laboratoriju. Viens no gigantiem, uz kuru pleciem vēlāk nostājās Bils Geitss, Stīvs Džobss un viņiem līdzīgie. Pasaulē atpazīstamākā persona laikos, kad vienīgais masu medijs bija avīzes. Var tikai iedomāties, ko Tomass Edisons paveiktu, ja dzīvotu mūsdienās...



Pirmsākumi

Tomass Alva Edisons (*Thomas Alva Edison*) dzimis 1847. gada 11. februārī Milānā, Ohaio štatā, ASV, tolaik plaukstošā tirdzniecības ostā pie Lielajiem ezeriem. Viņš ir pēdējais, septītais bērns turīgā vidusslāņa ģimenē. Kad Edisona tēva bizness pamīkst, ģimene pārceļas uz Porthūronu Mičiganas štatā.

Mazais Toms sāk iet skolā septiņu gadu vecumā, taču viņa formālā izglītība beidzas jau pēc trim mēnešiem, kad skolotājs, noguris no Toma nebeidzamajiem jautājumiem, niknumā nosauc viņu par „ūdensgalvu”. To padzirdējusi, Toma māte, pati būdama atzīta skolotāja, demonstratīvi aizvāc zēnu no skolas un turpina viņa apmācību mājās. Vēlāk vecāki parāda Tomam ceļu uz vietējo bibliotēku un iesaka grāmatas, ko lasīt, bet, kad arī paši vairs nespēj atbildēt uz zēna nebeidzamajiem jautājumiem, pat sagrašina naudu un noalgo viņam privātskolotāju.

Desmit gadu vecumā Toms aizraujas ar eksperimentiem ķīmijā un ierīko mājas pagrabā pats savu ķīmijas laboratoriju. Tam vi-

tehnoloģiju brīnumu – telegrāfu. Mūslaikos tas būtu apmēram tas pats, kas iespēja nomainīt pierasto planšetdatoru pret kaut ko daudz jaudīgāku, nopietnāku un spējīgāku – ja ne gluži *Cray Titan* superdatoru, tad kaut ko uz to pusi...

Tā Edisons kļūst par telegrāfistu, un drīz vien telegrāfs kļūst par viņa pamatdarbu. Ar laiku Edisons iemācās nosūtīt un pieņemt telegrammas neticamā ātrumā, taču ar īpašu disciplinētību neizceļas. 16 gadu vecumā viņš nāk klajā ar savu pirmo izgudrojumu – automātisko signālu atkārtotāju, kas ļauj ikvienam viegli un precīzi pārtulkot telegrāfa signālus neatkarīgi no tā, cik ātri tie nosūtīti. Stāsta, ka Edisons savu ierīci izmantojis, lai piemulķotu telegrāfa līnijas vecāko, ka it kā ir nomodā, kamēr pats pa to laiku saldi nokrācies...

1866. gadā draugs uzaicina 19 gadus veco Edisonu strādāt telegrāfa sakaru kompānijā *Western Union*, kur viņš iegūst labi atalgotu pirmās klases telegrāfa operatora kvalifikāciju. Visu šo laiku praktiski visu savu brīvo laiku un naudu Edisons tērē savām

Pirmais darbiņš – uzlabot biržas ziņu un akciju kursu telegrafēšanas sistēmu, izmantojot kustīgu tablo. Necik ilgi, un klāt arī interesents, kas vēlas iegādāties izgudrojumu. Edisons sagatavojas noplēst par to prāvu summiņu, kādus piecus tūkstošus dolāru, taču pēdējā brīdī nez kāpēc saminstinās un tā vietā jautā – cik tad paši dosiet? Cik? Četrdesmit tūkstošus?! Es nepārklausījos? Nē, nepārklausījāties.

sam, protams, vajadzīga nauda, tāpēc Toms uzsāk pats savu nelielu biznesiņu, tirgojot garāmbraucošajos vilcienos uz Detroitu avīzes, saldumus un uzkodas. Biznesiņš, kā redzams, iet no rokas. Ar laiku Toms iegūst ekskluzīvas tiesības uz avīžu tirdzniecību šajos vilcienos un uzsāk tirgoties arī ar augļiem un dārzeņiem. Vēlāk Tomam izdodas nopirkt nelielu iespiežamo mašīnu, un viņš sāk pārdot vilcienos pats savu nelielu avīzīti *Grand Trunk Herald*. To viņš iespiež, izmantojot iespēju piekļūt jaunāko ziņu izlaidumiem, kas tiek telegrafēti uz dzelzceļa stacijām.

Kad māte sāk iebilst pret „visām šīm ķīmiskajām draņķībām”, ko puika savācis pagrabā, Toms pārceļ daļu savas ķīmikāliju kolekcijas uz savu skapīti vilciena bagāžas vagonā. Tomēr kaut kas noiet greizi, skapītī aizdegas fosfors, bet no tā – bagāžas vagonš. Par to saniknotais konduktors kārtīgi sadod Tomam pa ausīm. Drīz pēc tam Tomam parādās problēmas ar dzirdi, arī pārslimotais šarlaks liek sevi manīt, un ar laiku viņš kļūst pilnīgi kurls ar vienu ausi. Viņa komunikācijas spējām tas par labu acimredzami nenāk, toties sekmē spējas koncentrēties uz paveicamo. Par savu kurlumu Toms īpaši nepārdzīvo, jo uzskata – ja kaut ko nav iespējams mainīt, tad vienkārši jāprot tam piemēroties. Vienīgi putnu dziesmu gan esot bijis žēl...

Pirmā saskare ar modernajām tehnoloģijām

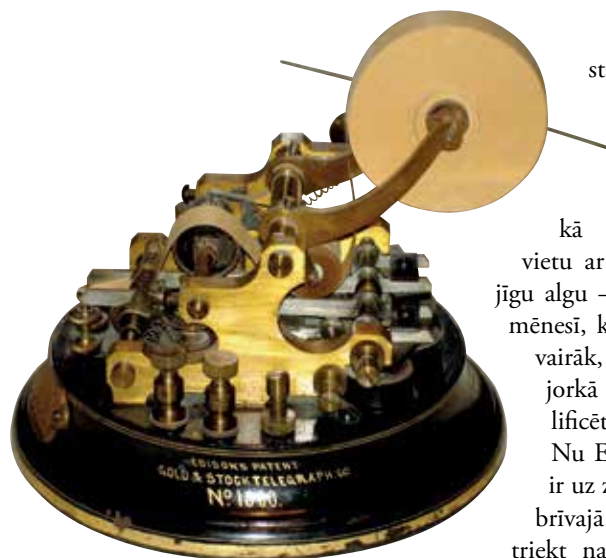
Kādā 1863. gada dienā stacijas priekšnieka mazais dēlēns uzmeimuro uz sliedēm, un Edisons pēdējā brīdī paspēj izvilkēt viņu no vagona riteņu apakšas. Par to pateicīgais tēvs iemāca avīžniekam Edisonam Morzes ābeci un prasmi apieties ar jaunāko moderno

mīļākajām nodarbēm – grāmatām un eksperimentiem. To laikā arī gadās visādi – piemēram, ķimerējoties ar svina-skābes akumulatoru, Edisonam izlīst skābe, kas izsūcas cauri grīdas dēļiem un izgāžas taisni uz priekšnieka rakstāmgalda...

Nākamos gadus Edisons pavada klejotāja statusā, strādājot par telegrāfistu dažādās ASV pilsētās. 1868. gadā viņš nokļūst Bostonā, kas 19. gadsimtā skaitās gandrīz vai tas pats, kas Silikona ieleja mūsdienās. Tur Edisons sāk lasīt zinātnieka Maikla Faradeja darbus un apmeklēt lekcijas Bostonas Tehniskajā institūtā. Tajā pašā, kas vēlāk kļūs par Masačūsetsas Tehnoloģisko Institutu... Tur viņš pirmo reizi pa īstam ieinteresējas par elektriskām iekārtām. Ap šo pašu laiku Edisons sper pirmos soļus izgudrošanas druvā un patentē savus pirmos divus izgudrojumus – elektrisko balotēšanās aparātu vēlētaļu balsu skaitīšanai un aparātu, kas automātiski pieraksta akciju kursus biržā. Taču ar šo aparātu tālāku virzišanu un pārdošanu viņam galīgi neveicas, un Edisons svinīgi nosolās, ka vairs nekad nestrādās ne pie kā tāda, kas nevienam nav vajadzīgs.

Pirmās lielās sekmes

1869. gadā 22 gadus vecais Edisons praktiski bez naudas ierodas Ņujorkā, cerot atrast darbu. Viņš iekļūst kādā Ņujorkas finanšu kvartāla biržas kantorī, kurā valda panika. Izrādās – salūzis kantora telegrāfa aparāts, un nevienam vairs nav ne mazākās nojēgas ne par akciju kursiem biržā, ne arī par to, kā salabot aparātu. Edisons piedāvā savu palīdzību, un drīz vien viņam izdodas aparātu salabot. Par to sajūsminātais *Gold Indicator Company* šefs uz kar-



stām pēdām
piedāvā
Edisona
maģistrs
tehnikā
darbinieka
vietu ar ļoti pieklā-
jīgu algu – 300 dolāri
mēnesī, kas ir divreiz
vairāk, nekā Ņu-
jorkā saņem kva-
lificēts elektriķis.
Nu Edison atkal
ir uz zaļa zara, var
brīvajā laikā no-
triekt naudu saviem
eksperimentiem un be-

dzot finansāli atbalstīt savus vecākus. Drīz vien viņš kopā ar draugu no telegrāfistu laikiem nodibina savu privātuzņēmumu *Pope, Edison & Company* un ņemas pie ķīmerēšanās ar elektriskajām iekārtām, reklamējoties kā elektroinženieris un iekārtu konstruktors. Pirmais darbiņš – uzlabot biržas ziņu un akciju kursu telegrāfēšanas sistēmu, izmantojot kustīgu tablo. Necik ilgi, un klāt arī interesents – *Gold and Stock Telegraph Company*, kas vēlas iegādāties izgudrojumu. Edison sagatavojas noplēst par to prāvu summiņu, kādus piecus tūkstošus dolāru, taču pēdējā brīdī nez kāpēc saminstinās un tā vietā jautā – cik tad paši dosiet? Cik? Četrdesmit tūkstošus?! Es nepār-klausijos?! Nē, nepār-klausījāties.

Tādu kaudzi naudas, kas mūsdienās būtu līdzvērtīga gandrīz 700 tūkstošiem dolāru, Edison savu mūžu nav redzējis. Visu nāka-mo nakti viņš pavada nomodā, kā neticībā atkal un atkal pārskai-tot saņemto naudu. Nākamajā dienā draugs viņam ieskaidro, ka pasaulē pastāv arī tāds izgudrojums kā banka.

Par saņemto naudu Edison iegādājas iekārtas biržas tablo izgata-vošanai un atver darbnīcu Ņūarkā, Ņūdžersijas štatā, kurā strādā 50 cilvēku. 1871. gadā viņš atver vēl divas darbnīcas un īsteno nākamo lielo pasūtījumu – izstrādā automātiskās telegrāfēšanas sistēmu, kas darbojas ar perfokaršu palīdzību. Ar parasto tele-grāfa aparātu var pārraidīt 40-50 vārdus minūtē, bet ar jauno Edisona sistēmu – jau ap 200 vārdiem minūtē.

Nedaudz vēlāk, 1874. gadā, Edison rada vienu no slavenāka-jiem 19. gadsimta izgudrojumiem – kvadrupleksa sistēmas tele-grāfu, kas ļauj pa vienu kabeli vienlaicīgi nosūtīt četras ziņas (di-vas katrā virzienā). Šo izgudrojumu iegādājas Edisona kādreizējā darbavieta *Western Union*, kas ļauj tai ietaupīt miljoniem dolāru uz telegrāfa kabeļu vilkšanas rēķina.

Veiksmes pamats – rūpnieciskās pētniecības laborato-rija

Drīz vien Edisonam kļūst skaidrs, ka ar vienkāršu darbošanos pa savu darbnīcu un patentu *ražošanu* viņam vairs nepietiek. Viņš vēlas radīt praktiski pielietojamus izgudrojumus, kas būtu piemēroti masveida ražošanai. Bez komandas vairs neiztikt. Īsi sakot, vajadzīga *izgudrojumu rūpnīca*, rūpnieciskās pētniecības laboratorija – pēc dažu pētnieku uzskata, bezmaz vai pats lielā-kais Edisona izgudrojums, kas gan tā arī nav ticis patentēts. Tas

arī ir Edisona panākumu pamats – savu izgudrojumu ieviešana masveidā un inte-lektuālo tiesību nodrošināšana uz tiem. Tāda laboratorija 1876. gadā top Men-loparkā, nelielā pilsētiņā Ņūdžersijas štatā, kur nupat kā izgāzies nekusta-mo īpašumu attīstības projekts. Tur Edisona vadībā sāk strādāt daudzi iz-cili speciālisti no visas pasaules, kuri veic pētniecības darbus. Vienubrīd pie Edisona strādā arī slavenais Nikola Tesla, līdz viņiem abiem nerodas domstarpības par darba samaksu.

Rīkojumus, kādos virziesos strādāt, dod pats Edison, kurš personīgi izceļas ar īpa-šām darbaspējām un, pēc laikabiedru atsauksmēm, spēj strādāt 17-19 stundas diennaktī. Arī viņa neiz-mērojamā pacietība un spēja mērķtiecīgi *grauzt akmeni* drīz vien kļūst plaši pazīstama. Des-mit gadu laikā Edisona laboratorija izplešas līdz diviem pilsētiņas kvartālu izmēriem. Jāpiezīmē, ka dau-dzu šai laboratorijā izstrādāto izgud-rojumu patenti Edisonam pieder tīri juridiski. Jāpiezīmē arī, ka Edison ne vienmēr bi-jis tas, kurš pirmais kaut ko izgudrojis, toties viņš šo izgudrojumu pārstrādājis līdz pilnībai un plašam praktiskam pielietojumam. Gandrīz vai kā Stīvs Džobss 120 gadus vēlāk.

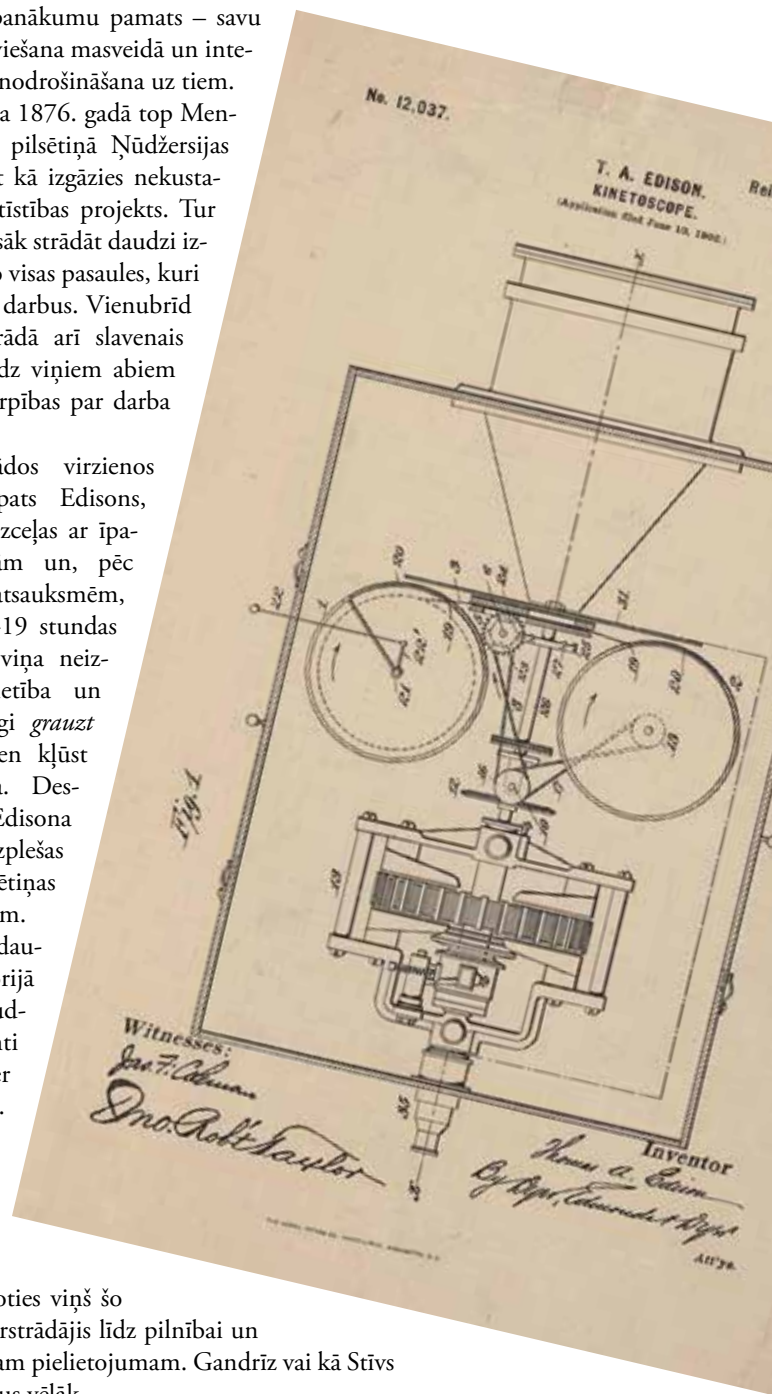
Aizsteidzoties notikumiem priekšā, jāsaka, ka īstena biznesa ķē-riena Edisonam tomēr pietrūkst. Kaut arī viņš mirst kā miljo-nārs, tomēr, ņemot vērā viņa izgudrojumu nozīmi un izplatību, viņa kapitāls būtu varējis būt neizmērojami lielāks...

Nedaudz piemēru

Aprakstīt visus, pat nozīmīgākos, Edisona izgudrojumus šeit nav ne vietas, ne iespēju. Tāpēc hronoloģiski aprobežosimies ar nedaudziem, toties tādiem, bez kuriem savu dzīvi mēs pašlaik nevarētu iedomāties.

Mikrofons

19. gs. 70. gados jau parādījušies pirmie telefona prototipi, kas



draud sastādīt nopietnu konkurenci telegrāfam. Cenšoties nostiprināt savas pozīcijas jaunajā sfērā, 1876. gadā telegrāfa kompānija *Western Union* vērsās pie Edisona ar lūgumu izstrādāt praktiski pielietojamu telefona mikrofonu. Edison izstrādā t.s. ogles mikrofonu, kas izmanto ogles pulveri, lai pārvērstu skaņas viļņus elektriskā signālā. Šādus mikrofonus telefonos lieto līdz pat 20. gs. 80. gadiem. Starp citu, tieši Edisonam varam pateikties par to, ka tagad sakām telefonā „Halo!”

Fonogrāfs

Plašas publikas uzmanību un apbrīnu Edisona pirmo reizi izpelnās 1877. gadā, kad izstrādā fonogrāfu – ierīci, kas pirmoreiz vēsturē spēj ne tikai ierakstīt skaņu, bet arī pēc tam to atskaņot. Skaņa tiek ierakstīta uz cilindra, kas klāts ar alvas foliju, izmantojot adatiņu, kas kustas uz augšu un uz leju. Tiesa, izstrādāt fonogrāfu nebija Edisona pamatmērķis – tas radies kā blakusprodukts, mēģinot ierakstīt un atkārtot pa telegrāfu noraidītos ziņojumus. Vēlāk citi izgudrotāji, tai skaitā pats Edison, pilnveido šo principu, pamazām izstrādājot vinila plates un to atskaņotājus, kurus daudzi klausās pat mūsdienās.

Elektriskā vakuuma kvēlspuldze

Lai gan tas, ka gaismu var iegūt ar elektriskās strāvas un kvēldiega palīdzību, ir zināms jau kopš 19. gs. sākuma, nekur tālu ārpus laboratorijas un atsevišķām ēkām šī lieta nav tikusi. 1878. gadā Edison ķeras pie darba un izstrādā elektrisko vakuuma kvēlspuldzi ar ogles kvēldiegu un ieskrūvējamu metāla cokolu, kas spēj degt vairāk nekā 1200 stundu un līdz ar to ir pilnībā pielietojama masveidā. Apjautis izgudrojuma perspektīvas, Edison kopā ar vairākiem Ņujorkas bankiekiem šai pašā gadā nodibina *Edison Electric Light Company*. Šī firma ar laiku kļūst par pasauleslaveno koncernu *General Electric*, bet Edison – par tās lielāko akcionāru. Kvēlspuldze kļūst par vienu no 19. gadsimta lielākajiem tehnoloģiskajiem izgudrojumiem. 1879. gada nogalē Edison demonstrē savu kvēlspuldzi plašai publikai un paziņo: „Mēs pataisīsim elektrību tik lētu, ka tikai bagātie dedzinās sveces!”

Elektriskās strāvas pārvade attālumā

Kvēlspuldzēm vajadzīga strāva. Tātad jāizdomā, kā to nogādāt līdz patērētājam. 1879. gadā Edison izstrādā pirmo praktiski pielietojamo līdzstrāvas generatoru un sistēmas sada-

lei un mērījumiem, kā arī (tā starp citu) izolācijas lenti. 1880. gadā Edison patentē savu elektriskās strāvas pārvades sistēmu un nodibina *Edison Illuminating Company*. Šī firma divus gadus vēlāk Ņujorkā uzbūvē pirmo komerciālo elektrostaciju, kas piegādā strāvu 400 elektriskajām spuldzēm 85 klientu namos. 1887. gadā Amerikā jau ir vairāk nekā 120 šādu elektrostaciju.

Drīz vien sākas t.s. *Mainstrāvas un Līdzstrāvas karš*, kurā līdzstrāvas aizstāvis Edison saiet ragos ar maiņstrāvas aizstāvi Džordžu Vestinghausu (*George Westinghouse*). Pāris vārdos lietas būtību var aprakstīt tā – līdzstrāvai ir pastāvīgs zems spriegums, taču strāvas zudumi kabeļos ir milzīgi, tāpēc elektrostacijas jābūvē tuvu patērētājam. Toties maiņstrāvu ar transformatoriem var pārvērst par augstsprieguma strāvu, kuru var pārraidīt lielos attālos ar daudz mazākiem zudumiem. Lai kā nopūlas Edison (pat izgudro elektrisko krēslu, lai parādītu, cik bīstama ir maiņstrāva), viss beidzas saskaņā ar teicienu, ka lielam traktoram vajag dziļu grāvi – uzvar maiņstrāva, bet līdzstrāva saglabā savas pozīcijas tikai atsevišķās vietās, tai skaitā automašīnu elektrosistēmās.

Tālākā darbība

1880. gadi ir ražīgākais Edisona darbības laiks. Viņš pārceļ savu pētījumu laboratoriju uz Vestorindžu Ņūdžersi-

jas štatā un turpina pilnveidot strāvas pārvades, elektriskā apgaismojuma un elektriskās apkures sistēmas. 1885. gadā Edison patentē bezvadu telegrāfa (radiosakaru) sistēmu, bet 1891. gadā – filmu kinokameru. Viņš pieliek savu roku arī skaņu kinofilmu izveidē, lai gan pats par tām izsakās visai nicīgi.

19. gs. 90. gados Edison rada pirmo praktiski pielietojamo rentģenaparātu un mašīnu lielu dzelzsrūdas apjomu smalcināšanai, bet 20. gs. sākumā – iekārtas ēku betona paneļu atliešanai. Vēlāk Edison ļoti ieinteresējas par Henrija Forda ražoto masveida automobili un cenšas izstrādāt elektromobilim piemērotu akumulatoru, taču neveiksmīgi. Neskatoties uz to, viņi ar Fordu kļūst par tuviem draugiem līdz pat Edisona nāvei.

Pirmā pasaules kara gados Edisona talants pievēršas ķīmiskajai rūpniecībai. Daudzas svarīgas ķīmiskās rūpniecības izejvielas tikušas importētas no Vācijas, ar kuru Amerikai, saprotams, vairs nav tās labākās attiecības. Edison ar komandu izstrādā paņēmienus, kā sintezēt daudzas no šīm vielām, un uzbūvē rūpnīcas to ražošanai. Pēc Pirmā pasaules kara Edison kā jau atzīts un pasauleslavenis izgudrotājs sāk sadarbību ar ASV Jūras kara floti dažādu slepeno aizsardzības projektu īstenošanā karakuģiem un zemūdenēm.



Noslēguma gadi

20. gadsimta 20. gados Edisons jau sasniedzis cienījamu vecumu, un viņa aktivitāte saprotamu iemeslu dēļ mazinās. Taču viņš joprojām turpina aktīvi strādāt un kraut kaudzē patentus, kaut arī ne tuvu ne tik nozīmīgus kā iepriekš. Šai laikā viņš sāk domāt arī par naudu un ekonomikas procesiem un kritizē gan tolaik valdošo *zelta standartu*, gan arī uz aizdevumiem balstītu finansiālo sistēmu. Viņam pieder šāds slavens citāts: „Zelts ir Jūlija Cēzara laiku relikts, bet procentu likme ir paša sātana izgudrojums.” Tā vietā Edisons piedāvā radīt monetāro sistēmu, kas balstītos uz saražoto preču daudzumu. Taču viņa idejas atbalstu nesaņem.

Savā mūžā Edisons precējies divas reizes, un no abām laulībām viņam ir seši bērni. Pazīstot darbaholiķi Edisonu, kurš spējīgs strādāt diennakts lielāko daļu un pa starpām nosnausties turpat darba vietas krēslā, ir saprotams, ka ģimenei laika viņam atliek maz, ja ne vispār nemaz. Neskatoties uz to, abas sievas Edisonam ir uzticīgas līdz pat nāvei, bet viens no viņa dēliem, Čārlzs Edisons, pēc tēva nāves pārņem viņa laboratorijas, kļūst par veiksmīgu uzņēmēju un vēlāk arī par Ņūdžersijas štata gubernatoru. Edisons mirst 1931. gada 18. oktobrī 84 gadu vecumā, turpinot strādāt līdz pat pašam mūža galam. Runā, ka viņa pēdējais elpas vilciens esot saglabāts mēģenē, kura tagad glabājas viņa drauga Henrija Forda muzejā.

Kas svarīgāks – nauda vai ieguldījums?

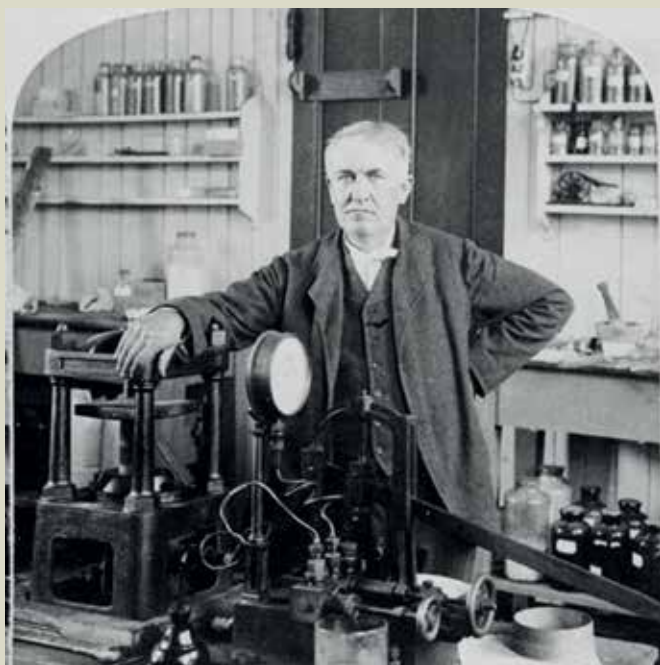
Laikam radies jautājums – cik gan savā mūžā nopelnījis cilvēks, kuram piederēja vesels vezums patentu uz izgudrojumiem, kas

pasaulei joprojām ir tik ļoti nozīmīgi? Protams, kā nabags Edisons šo pasauli neatstāja – viņš atstāja veselus 12 miljonus dolāru, kuru vērtība šodien būtu 185 miljoni dolāru. Maz... Gaužām maz, ja salīdzina ar mūsdienu dižgaru miljardiem...

Taču – ņemsim vērā, ka Edisonam nav nemaz tā izdevies ne gūt maksimālu peļņu no saviem izgudrojumiem, ne arī pieņemt veiksmīgus biznesa lēmumus. Pats Edisons savā pēdējā intervijā par to lielā mērā vaino ASV valdības patentu politiku un to, ka viņam par ļoti daudziem saviem patentiem nācies ilgi un nikni cīnīties tiesās. „Mums nekad nav bijis monopola uz to, ko bijām izgudrojuši...” Arī 1929. gada Lielā depresija te esot devusi savu artavu.

Lai nu kā. Pati Edisona dzīve parādīja to, ka viņš pirmām kārtām bija nevis biznesa cilvēks, bet gan Izgudrotājs ar lielo burtu. Un nav ko strīdēties, ka esot bijuši arī labāki izgudrotāji par viņu, kaut vai tas pats Nikola Tesla. Iespējams. Taču Edisons bija ļoti daudzpusīgs. Grūti iedomāties, ka, piemēram, Bils Geitss mūsu laikos būtu pašrocīgi ķēries klāt pie celtniecības problēmu risināšanas. ...

Lai vai kā – Tomass Alva Edisons bija viens no tiem, bez kuriem pasaule būtu pavisam citādāka. Ieslēdziet istabā gaismu, iedarbiniet automašīnu vai paņemiet rokās mobilo telefonu – Edisons būs visur. Bet tiem, kuri vēlēties spriest, vai Edisons maz būtu dižāks par mūslaiku dižgariem, var atbildēt ar veco anekdoti: „Sistēmu administrators domāja, ka ir dievs – līdz brīdim, kad atnāca elektriķis...” **BP**



Domu gaudi

Ģēnijs ir 1 % iedvesmas un 99 % sviedru.

Mūsu lielākā vājība ir padošanās. Gūt panākumus nozīmē – vienmēr mēģināt vēl vienu reizi!

Visvairāk kļūdījās tie, kuri neapjēdza, cik tuvu bijuši savam mērķim, pirms padevās.

Es nekad neesmu kļūdījies. Es tikai esmu 10 tūkstošus reižu atklājis, ka šī pieeja nedarbojas.

Nekas nespēj aizstāt smagu darbu.

Tikai tāpēc, ka kaut kas neizdodas tā, kā plānots, tas nenozīmē, ka tas nekam neder!

Daudzi cilvēki neatpazīst iespējas tikai tāpēc, ka tās valkā netīras darba drēbes un izskatās pēc smaga darba.

Man ir bijuši tādi draugi darba drēbēs, kurus draudzību es nemainītu ne pret kādu karaļu labvēlību.

Ja ko nevar pārdot, es nevēlos to izgudrot. Ja ko var pārdot, tad tas kaut kam noder, un, ja tas kaut kam noder, tas gūs panākumus.

Ģēnijs ir tikai talants, kurš izdarījis savu mājasdarbu.

Labā vīra vislabākā draudzene ir laba sieva.

Veiksme parādās tad, kad iespēja satiekas ar sagatavošanos!

mācīšanās traucējumi

uzvar sakārtotība un sistemātisks darbs

Mācīšanās traucējumi par speciālās izglītības kategoriju tika atzīti 1960. gados. Šī speciālās izglītības joma joprojām nav līdz galam izpētīta. Nav vienotas definīcijas par to, kas ir mācīšanās traucējumi, tomēr var runāt par vispārīgiem kopīgiem pieņēmumiem. Mācīšanās traucējumus var definēt kā izteiktas atšķirības (jeb neatbilstību) starp bērna sasniegumiem un intelektuālajām spējām vienā vai vairākās jomās. Šāda neatbilstība nav saistīta ar vecumu, izglītības vai kultūras pieredzi, fizisku vai psihisku nespēju.¹



Bieži [mācīšanās traucējumi] izpaužas ar valodas apguvi saistītās jomās – sarunvaloda, rakstīšana, lasīšana; dažādu iemeslu dēļ traucēta informācijas uztvere, apstrāde, spēja mācīties, kā arī matemātikas jeb neverbālie traucējumi. 6% - 15% no skolēniem varētu būt mācīšanās traucējumi (www.visc.gov.lv).²

Kas ir mācīšanās traucējumi?

Ja bērnam skolā ir sliktas atzīmes, ja viņam nepatīk skola un neveicas mācībās, tad tam var būt vairāki iemesli. Varbūt tā notiek tāpēc, ka mācību viela ir ielaista un kaut kas nav laikus apgūts. Varbūt tam ir psiholoģisks iemesls – nespēja iejusties kolektīvā vai sarežģītas attiecības ar klasesbiedriem. Lai lielā kolektīvā justos ērti un labi, vajag lielu psihisko enerģiju. Kā bērniem, tā pieaugušajiem var novērot arī *nerealizēšanās sindromu* – nespēju realizēt savu potenciālu ne mācībās, ne arī ārpus skolas. Taču tikpat labi tie var būt arī mācīšanās traucējumi.

Diemžēl bez pamatīgas iedziļināšanās to nav iespējams atšķirt, jo šo traucējumu izpausmes uzvedībā ir ļoti dažādas. Mācīšanās traucējumi nereti maskējas ar psiholoģiskiem simptomiem – negribēšanu mācīties, slinkumu, nogurumu. Ļoti reti ir gadījumi, kad mācīšanās traucējumus ir patiešām viegli atpazīt. Piemēram, bērnam kopš bērnudārza laikiem nepadodas ne burtu atpazīšana, ne cipari, ne prasme rakstīt. Vai, piemēram, bērns jau no mazām dienām nav varējis laicīgi izmācīties, tas prasījis lielāku piepūli un vairāk laika, un, lai kaut ko apgūtu, bijuši vajadzīgi īpaši paņēmieni un citādāka pieeja. Lasīšanas, rakstīšanas un matemātikas traucējumi ir tikai neliela daļa no kopējās mācīšanās traucējumu grupas. Šie traucējumi var būt tik specifiski, ka ir jāiesaistās vairākiem speciālistiem, lai tos pamanītu un saprastu, kur īsti ir problēma.

Kāpēc noteikt mācību traucējumus ir tik sarežģīti?

Mums katram ir sava atšķirīga pieeja, kā mēs apgūstam prasmi lasīt un rakstīt, nemaz nerunājot par tiem bērniem, kuru individuālās īpatnības papildina vēl arī traucējumi. Bez tam traucējumus ietekmē arī mūsu personības psihiskie procesi – uztvere, uzmanība, atmiņa, domāšana un citi. Piemēram, ir bērni, kuri mācībās varētu sasniegt ļoti labus rezultātus, bet viņu darba temps ir tik lēns, ka viņi stundās atvēlētajā laikā nespēj paveikt uzdoto, un arī mājās mācībām tiek veltīts viss brīvais laiks. Bērnudārzā, kur ir mazas grupiņas, bērns varbūt izcēlies ar labiem panākumiem un piedevām vēl gājis kādos pulciņos, bet, nonākot lielā skolas klasē, viņš vairs nespēj paveikt prasīto. Un vecāki ir lielā neizpratnē, kāpēc viņu talantīgais bērns pēkšņi netiek galā ar mācībām.

Bērniem ar mācīšanās traucējumiem parasti nav problēmu ar intelektu, viņiem pat ir augsts intelekta līmenis, bet ir kāds traucējums, kura dēļ šie visnotaļ apdāvinātie bērni uzrāda vājus rezultātus. Piemēram, bērnam ļoti labi padodas šahs, bet sagādā grūtības vienkārša teksta pārrakstīšana. Es pazīstu meitenes, kuras raksta izcilu dzeju vai prozu, bet izrēķināt vienkāršus matemātikas piemērus viņām ir milzīgas grūtības. Šī nespēja tikt galā ar vienkāršām lietām rada bērnam emocionālus pārdzīvojumus. Līdz ar to psiholoģiskās un emocionālās problēmas nekur nepazūd. Šobrīd psiholoģijas zinātnes sasniegumi ļauj izskaidrot, kāpēc vienam bērnam labāk padodas valodas, otram - matemātika, bet trešajam - sports. Cilvēks nav ne slinks, ne dumjš, bet ikvienam ir

savi talanti un tāpat arī savas jomas, kuras nepadodas. To izskaidro mūsdienu multifunkcionālā intelekta teorijas. Mums katram ir atšķirīgs intelekts. Piemēram, sportistiem ir labi attīstīts kinestētiskais intelekts, kas ļauj labi sajust spēles laukumu, bumbu, ķermeņa kustību attālumus utt. Toties cilvēkam ar matemātisko vai literāro talantu, pat ilgstoši trenējoties, var neizdoties tas, kas kinestētiskā intelekta tipa cilvēkam šķiet pašsaprotami - un otrādi. Un nevar teikt, ka kāds no šiem intelektiem būtu labāks vai vērtīgāks par otru.

Ja mums kādā jomā nav labu rezultātu, vai to var uzreiz nosaukt par traucējumu?

Noteikti ne, jo mācīšanās traucējumi ir diagnoze, kas jākonstatē ārstam psihiatram. Šie traucējumi ir izvērtējami pēc konkrētām pazīmēm, un visbiežāk tie saglabājas uz visu mūžu. Tas nenozīmē ne to, ka cilvēkam ir kādi milzīgi psihiski traucējumi, ne arī to, ka tā ir kā slimība, kas jāārstē. Tā drīzāk ir cilvēka īpatnība, kuru var izvērtēt tikai speciālists. Tai pašā laikā es gribu teikt, ka pret to jāizturas ar nopietnību, jo mācīšanās traucējumi nav slinkums vai neieinteresētība, kuru var mainīt ar vecāku stingrību vai sodīšanu. Cilvēks vienkārši nav spējīgs kaut ko paveikt tāpat kā citi. Iespējams, katrā konkrētajā gadījumā ir jāmeklē specifisks risinājums. Tāpēc ir vajadzīgs speciālists, kurš spēj noteikt, vai cilvēkam ir *nerealizēšanās sindroms*, psiholoģiskas problēmas vai reāli mācīšanās traucējumi. Tas izklausās biedējoši, tomēr var atrast pieeju, kā šo trūkumu apiet un kompensēt citādos veidos. Tāpēc jau dzīve nav pagalam. Visas šīs lietas var iemācīties, ja problēmu savlaicīgi atklāj un pie tās mērķtiecīgi strādā.

Agrāk par tādiem mācīšanās traucējumiem neviens nerunāja. Diagnoze bija vienkārša – vai nu sliņķis, vai dumjš kā zābaks...

Par mācību traucējumiem sāka runāt tikai 1970. un 1980. gados, kaut gan šādi traucējumi cilvēkiem bijuši vienmēr. Nebija vienīgi tādu terminu un pētījumu kā šodien. Taču arī agrāk bija skolotāji, kuri ievēroja šādus bērnus un mēģināja palīdzēt, kā nu varēdami – piemēram, ar pagarinātajām mācību grupām.

Ja klasē ir trīsdesmit bērnu, tad skolotājam ir diezgan sarežģīti pamanīt šīs grūtības un iejaukties. Tomēr ievērot, ka kādam ir lēnāks mācību temps vai grūtības kaut ko uztvert un saprast – to gan skolotājs var. Ir bērni ar uzmanības deficītu, kuri ļoti ātri nogurst. Viņi labi strādā stundas sākumā, bet jau stundas vidus viņiem ir īsta katastrofa, nemaz nerunājot par stundas beigām. Un, ja skolotājs šādu bērnu nav izsaucis vai pateicis svarīgo informāciju jau stundas sākumā, tad stundas beigās šis bērns vairs neko nedzirdēs un nepierakstīs, un rezultāta nebūs. Tie ir *knifi*, kas jāzina par skolēnu, lai mācību procesā viņu varētu veiksmīgi virzīt uz priekšu. Tas nav nekas neiespējams. Savukārt, ja šis individuālās vajadzības tiek ignorētas, bērns iekavē mācību vielu, un tam jau tālāk ir citas nepatīkamas sekas. Klasē, kurā ir šāds bērns, nekas jau nemainās, vienīgi tas, ka skolotāji zina par šo īpatnību un zina, kā palīdzēt.

Ir daudz dažādu atbalsta mehānismu, kas izglītības sistēmā jau ir izdomāti. Tos nosaka Ministru kabineta noteikumi, dažādi atbalsta pasākumi un noteikumi par individuālo izglītības plānu. Viss atkarīgs no skolas un vecākiem.

Kā vecāki var saprast, vai viņu bērns ir vienkārši slinks vai arī tomēr jāmeklē speciālista palīdzība?

Ja bērns ir gājis bērnudārzā, kurā ir obligātā sagatavošana skolai, tad skolotājs parasti ievēro dažādasīpatnības un pievērš vecāku uzmanību tam, ka būtu vēlams pakonsultēties ar kādu speciālistu. Lasīšanas, rakstīšanas vai matemātikas apguves traucējumus konstatēt ir vieglāk, taču grūtāk ir atklāt traucējumus, kas saistīti ar psiholoģiskām īpatnībām – uztveri, uzmanību, atmiņu un domāšanu. Tos tik vienkārši diferencēt nevar.

Tāpēc bērniem, kuri ir drusku lēnāki vai gluži otrādi, pārmēru aktīvi un ar grūtībām nosēdēt, ir vērts īpaši pasekot līdz. Arī bērnudārzā ir bērni, kuri paliek pēc nodarbības, lai pabeigtu iesākto darbiņu. Tomēr grūtības var labāk pamanīt, uzsākot skolas gaitas, kad parādās mācību slodze un pieaug darba temps. Tad bērns vairs nevar paspēt un sāk iekavēt mācības, taču nevis tāpēc, ka nav spējīgs veikt uzdevumu, bet gan tāpēc, ka nevar to tik ātri paveikt.

Mums katram ir simts un viena iespēja attīstīt savus talantus. Galvenais – *neieciņlēties* uz to, kas nepadodas. Ja bērns dabūjis divnieku, tad vislabāk ir tad, ja vecāki uz to reaģē bez liekām emocijām un racionāli meklē risinājumu, lai tas neatkārtotos. Uzvar sakārtotība un sistemātisks darbs.

Kāda ir skolotāju attieksme pret bērniem ar mācīšanās traucējumiem?

Ļoti dažāda. Ir skolotāji, kuri darbam ar bērniem pieiet ar lielu entuziasmu. Man ikdienā iznāk strādāt ar šādiem skolotājiem, kuri savā darbā ir kreatīvi, ieinteresēti un spējīgi strādāt profesionāli, neiejaucot emocijas. Ir tikai loģiski – ja bērnam klasē kaut kas nepadodas, tad tas izpaužies viņa uzvedībā. Iespējams, bērns uzvedīsies emocionāli, izaicinoši un kaitinoši, būs dusmīgs un tā joprojām.

Ja skolotājs saprot, ka šādas uzvedības cēlonis saistīts ar bērna grūtībām, viņš neuztvers to personiski, neapvainosies un nekādi nevērsīsies pret šo bērnu. Viņš zinās, kā reaģēt, kā ar šo bērnu

Pazīmes, kas liecina, ka bērnam varētu rasties grūtības mācībās, bieži vērojamas jau pirmsskolas periodā. Tās ir:

- nepietiekams vispārējo zināšanu līmenis;
- ierobežoti un nepilnīgi priekšstati par apkārtējo pasauli;
- dominē intereses, kas saistītas ar rotaļām, nevis izziņu;
- garīga slodze un intelektuāla piepūle ļoti ātri nogurdina.

No kā rodas mācīšanās traucējumi?

Būtu jau labi, ja mēs to zinātu skaidri. Šodien uz šīm lietām lielākoties skatās kā uz multifaktoru ietekmi vai cēloņiem, un šie cēloņi var būt visdažādākie. Viens izskaidrojums ir agrīni neiroloģiskas dabas traucējumi, kas izpaužas kā mācīšanās traucējumi. Var teikt, ka cilvēkam ir problēma ar vienu no savas dzīves daļām. Vecākiem ir svarīgi atcerēties, ka tā ir tikai viena bērna dzīves daļa, nevis visa dzīve. Ja bērnam mācībās rodas kādas grūtības, tad nevajag radīt situāciju, ka visa dzīve griežas tikai ap šīm mācībām, jo mācības ir tikai viena dzīves daļa. Vairāk uzmanības jāpievērš veiksmīgajām dzīves pusēm. Bieži vien ir tā, ka vecāki un skolotāji koncentrējas uz to, lai bērns mācītos, un tad dzīve pārvēršas tikai un vienīgi par mācībām – nekas cits vairs neeksistē. Bērns pusi dienas jau ir pavadījis skolā mācoties, tad atnāk mājās un mācās vēl 3–4 stundas. Tas cilvēku var salauzt.

Ja bērnam ir mācīšanās traucējumi, tad kopīgiem spēkiem jādomā, kādu pieeju un paņēmienus vielas apgūšanai var izmantot skolā, bet kādus – mājās. Obligāti ir jābūt arī brīvajam laikam, personiskajām interesēm un hobijiem. Dzīvē nevar būt sasniegumu, ja nav pozitīvu emociju. Skaidrs, ka šie mācīšanās traucējumi lielākoties paliks uz mūžu, taču uzmanība jāvērs uz tām sfērām, kuras cilvēkam padodas, lai viņš justos vērtīgs un veiksmīgs tāds, kāds viņš ir.

Cilvēka talanti var izpausties ne tikai mācībās, bet arī citās jomās.

aprunāties pēc stundām un kā panākt vēlamo rezultātu. Bet, ja skolotājs nesaprot šīs uzvedības cēloņus un ja vēl piedevām klasē ir vairāki bērni ar mācīšanās traucējumiem, tad stundā ir jandāliņš. Skolotājs to uztver personiski un emocionāli reaģē uz notikumiem, un tas šiem bērniem nekādi nepalīdz.

Vai skolotājs zina, kā atpazīt šīs problēmas, ja vien viņam nav speciālas izglītības?

Jau divus gadus norit projekts par iekļaujošo izglītību Latvijas skolās. Tas ir noteikts ar likumu, un visa informācija par to ir atrodama Valsts izglītības satura centra (VISC) mājas lapā. Te vairs nav runa par to, vai mums tas patīk vai nepatīk, vai mēs to atbalstām vai neatbalstām, vai par to zinām vai nezinām. Skolas dzīve nav statiska, jo skolotājiem visu laiku ir kādi kursi un mācības. Ja kaut kas nav zināms, tad ir iespēja to noskaidrot. Informāciju var iegūt visdažādākajos veidos, ja vien ir vēlšanās.

Pirmo klašu skolotāji tiek iepazīstināti ar jaunumiem un informēti par tiem. Darbojas arī Rīgas iekļaujošās izglītības atbalsta centrs. Bez tam jebkurā skolā ir atbalsta personāls – logopēds un psihologs, un problēmu var risināt skolas ietvaros. Tāpat katra priekšmeta skolotājiem ir metodiskie kabineti, kuros var meklēt palīdzību vai pārrunāt kādu gadījumu. Uz šiem kabinetiem tiek aicināti lektori, kuri stāsta par šīm lietām. Vecākiem vieniem nav jātiek galā ar šo problēmu. Ideāli ir tad, ja skolas atbalsta

personāls darbojas komandā. Tad veidojas kopējā aina par klasē notiekošo un par to, ko saka vecāki un ko skolotāji.

Reizēm cilvēki ir noskaņoti ļoti skeptiski – vai tad tiešām tur kaut ko iespējams darīt? Uz to varu atbildēt, ka ir redzēti ļoti labi rezultāti un milzīgi uzlabojumi. Viss atkarīgs no tā, kā strādā skolas komanda un cik lielā mērā iesaistās vecāki, strādājot ar bērnu mājās. Ja notiek problēmas *futbols* („Problēmas bērnam ir skolā, jūs arī tās risiniet!” – „Jūs tādu bērnu atvedāt uz skolu, tad arī paši tieciet galā!”), tad rezultāta visticamāk nebūs.

Ir vecāki, kuri uzskata, ka tās ir tikai tādas izdomātas problēmas, jo agrāk tādu neesot bijis.

Tādā gadījumā vecāki par to nav informēti, jo viņu laikā par šīm lietām vai nu nerunāja vispār, vai arī nerunāja kā par zinātniski pierādītiem faktiem. Tāpēc, lai bērnam skolā varētu palīdzēt, šīs lietas ir *jālegalizē*. Jāsastāda individuāla programma, jābūt atbalsta pasākumiem, jāsaprot, ar ko kādā priekšmetā palīdzēt. Līdz ar to sistēmai jābūt sakārtotai. Jābūt skaidrībai, nevis emocijām. Pieejā „izdariet kaut ko, lai viņš mācās!” te nestrādā.

Ja vecāki problēmu noliedz, tam ir kāds cilvēcisks iemesls. Tās var būt bailes, aizsargāšanās, nevēlēšanās redzēt problēmu un attiecināt to uz savu bērnu, varbūt arī vainas sajūta. Bet, ja sadarības nav, tad jautājums nekustēsies no vietas. Skola viena pati visu paveikt nevar, jo bērnam arī mājās ir jāmācās un jāgatavo mājasdarbi.

Statistika rāda, ka Latvijā ielaistie mācīšanās traucējumi sāk izpausties kā stundu kavēšana 5. vai 6. klases vecumā. Līdz 4. klasei bērniem ir viens skolotājs, kurš tomēr visu laiku viņus redz un labāk saprot, kas notiek. Taču vēlāk, kad katru priekšmetu māca cits, viņš vairs neredz kopainu. Tāpēc pie mums iznāk nedaudz ačgārni, jo šos traucējumus konstatē jau stipri novēloti.

Kādas ir mācīšanās traucējumu sekas, ja nekas netiek darīts, lai tos risinātu?

Tas ir tāpat kā mums, pieaugušajiem, darbavietā. Ja tev darbs neiet uz priekšu, tevi visi lamā. Kolēģi aizrāda, ka tu neko neesi izdarījis, bet priekšnieks akcentē citu panākumus un tavu neizdarību. Visu laiku jāsastopas ar negācijām.

Sākumskolā bērni ir emocionāli vairāk pakļauti mums. Arī personības briedums viņiem vēl nav tāds, lai viņi no mums distancētos. Taču vēlāk tas var izpausties kā bērna bēgšana no stundām, kad viņš jūtas slikti. Sākumā tā nav ļaunprātība – bērns vienkār-

ši nevar izturēt šo spriedzi un atmosfēru un neaiziet uz mācību stundu, kurā viņam neveicas. Viņš neaiziet vienu dienu, otru, trešo, ceturto, ārsta zīmes viņam nav, bet ceturtajā vai piektajā dienā jau ir ļoti grūti atgriezties skolā un ienākt klasē, kur visi uz tevi skatās un zina, ka tu esi kavējis. Pārējie bērni reaģē – tu atkal bastoji, tev jau tā ir sliktas atzīmes, bet tu vēl kavē! Ir tikai dabiski, ka bērns izvairās no šādas situācijas.

Statistika rāda, ka Latvijā ielaistie mācīšanās traucējumi sāk izpausties kā stundu kavēšana 5. vai 6. klases vecumā. Līdz 4. klasei bērniem ir viens skolotājs, kurš tomēr visu laiku viņus redz un labāk saprot, kas notiek. Taču tālāk, kad katru priekšmetu māca cits skolotājs, viņš vairs neredz kopainu, un arī bērnam ir vieglāk pazust no kādas stundas. Tāpēc pie mums iznāk nedaudz ačgārni, jo šos traucējumus konstatē jau stipri novēloti. Arī vecāki visbiežāk sāk meklēt palīdzību tad, kad bērns iet 5. vai 6. klasē, jo paši vairs galā netiek. Taču tad jau ir krietni grūtāk kaut ko saglabāt, jo mācību temps arvien pieaug, mācību viela kļūst sarežģītāka, un tā jau ir krietni ielaista.

Mācīšanās traucējumus nevar pamanīt vienā dienā pēc vienas nesekmīgas atzīmes vai kavētas stundas. Tos jācenšas saskatīt sistemātiski, ilgākā laika periodā – vai konkrētā uzvedība šim bērnam ir raksturīga un tipiska, vai arī tas tomēr ir izņēmums.

Vai jūs atpazīstat mācīšanās traucējumus arī pieaugušajiem?

Starp maniem radiem, draugiem un paziņām ir cilvēki, kuri praktiski nelasa. Es nesaku, ka tas uzreiz ir traucējums, taču var manīt, ka cilvēks no lasīšanas izvairās. Viņš cenšas iegūt informāciju jebkādā citādā veidā, lai tikai nebūtu jālasa. Ir cilvēki, kuri lasa tikai žurnālus, jo tad jākoncentrē uzmanība un jāatceras tikai salīdzinoši īsu brīdi. Ir cilvēki, kuriem ir vieglāk lasīt datorā, izmantojot lielāku šriftu, taču tam ir sakars nevis ar sliktu redzi, bet gan ar burtu uztveres īpatnībām. Ir cilvēki, kuriem ir grūti lasīt stabiņu veida diagrammas, un viņi ir iemācījušies tās saprast citādi.

Tāpat arī rakstīšanas traucējumi. Ir pieaugušie, kuri raksta vārdus tāpat, kā tos izrunā. Šodien datoru pasaulē to ir grūtāk manīt, jo eksistē *Tildes Birojs* vai *Google*, kas palīdz ar pareizrakstību. Ir cilvēki, kuriem ir grūti rakstīt uz baltas lapas, un viņi cenšas palikt apakšā līnijas, lai burti neietu slīpi – tās ir motorikas īpatnības, kas neļauj labi orientēties lapas ietvaros. Taču pieaugušie lielākoties ir veiksmīgi iemācījušies šīs lietas atpazīt un saprast un sev izdevīgā veidā kompensēt, apiet un pārvarēt. Viņi izdomā paņēmienus vai viltības, kā to, kas neizdodas, darīt citādāk, lai tas izdotos. Tā arī ir šādas korekcijas būtība – spēt paveikt vajadzīgo, taču sev izdevīgā veidā.

Veiksmīgiem pieaugušajiem dzīvē noteikti ir bijis klāt kāds, kurš ir palīdzējis tikt galā, nevis teicis - ak tu muļķis, tev nekas nesanāk... Ja neveicas vienā jomā, tad veiksies citā! **BP**

Literatūra:

1. Skola visiem. Palīgs pedagogiem, psihologiem un vecākiem. Autoru kolektīvs., Rīga, 2002
2. www.visc.gov.lv



Uzzini, kas mēs esam!

Ļīsi par homeopātiju

Homeopātija ir ārstniecības metode ar vairāk nekā 200 gadus senu vēsturi. Šo preparātu darbības mehānisms tikai pēdējo gadu laikā ir guvis zinātnisku izskaidrojumu, ko diemžēl populārzinātniskajā literatūrā atrast nav iespējams. Homeopātiju bieži apvīj mistikas plīvurs, bet patiesībā nekā noslēpumaina šai zinātnē nav. Rīga var lepoties ar vienu no vecākajām homeopātiskajām aptiekām Eiropā, kas bija arī pirmā cariskajā Krievijā. Tā dibināta 1833.gadā.

Kas ir Homeopātiskā aptieka?

Rīgas Homeopātiskā aptieka dibināta 1833. gadā kā pirmā homeopātiskā aptieka cariskajā Krievijā - tātad vēl homeopātijas pamatlicēja K.F. Samuēla Hānemana (*C.F. Samuel Hahnemann*) dzīves laikā. Ilgus gadus mēs bijām vienīgā homeopātiskā aptieka Baltijas valstīs. Pirmās brīvvalsts laikā Latvijā bija vairākas homeopātiskās aptiekas, bet izdzīvojuši līdz šim laikam esam mēs vienīgie. Šobrīd homeopātiskās aptiekas ir vēl tikai Lietuvā. Igaunijā homeopātijas kā ārstniecības metodes praktiski nav, jo tur valsts politika alternatīvās medicīnas nozarēm ir nelabvēlīga. Pašlaik Latvijā ar vienu homeopātisko aptieku ir pilnīgi pietiekami, ņemot vērā nelielo iedzīvotāju skaitu, kas aizvien samazinās.

Mēs atrodamies Rīgā, tādēļ tiem Latvijas iedzīvotājiem, kuri dzīvo attālākos valsts rajonos, nokļūšana līdz mūsu aptiekai rada zināmas neērtības, taču šo problēmu mēs risinām. Gandrīz ikvienā Latvijas rajonā ir kāda aptieka, kas ar mums sadarbojas, un tajā var pasūtīt un saņemt sev nepieciešamās zāles, nebraucot uz Rīgu. Šīs aptiekas – sadarbības partneres interesenti var atrast mūsu mājas lapā www.homeopatiskaaptieka.lv.

Kā radās homeopātija?

Pirmās homeopātijai tuvās idejas ir atrodamas jau sengrieķu ārsta Hipokrāta un viduslaikos – Paracelza darbos. Par homeopātijas dzimšanas gadu tiek uzskatīts 1796. gads, kad vācu ārsts Samuēls





Hānemanis vācu medicīnas žurnālā publicēja rakstu par jaunas ārstniecības metodes pamatiem un principiem. Šie ārstēšanas pamatprincipi – līdzības likums, mazo zaļu devu izmantošana un slimnieka individuālo īpatnību ievērošana ir aktuāli arī mūsdienās un to precīza ievērošana, kā arī ārsta kompetence un pieredze būs garantija veiksmīgai ārstēšanai. Cik efektīvi homeopātija darbojas Hānemaņa laikos, tikpat efektīvi tā darbojas arī šodien.

Kā jums kā uzņēmumam ir izdevies tik ilgstoši pastāvēt?

Tur nav nekāda noslēpuma. Pirmkārt, homeopātija cilvēkiem ir vajadzīga. Otrkārt, apdomīgs ikdienas darbs. Mana priekštece

bija ilggadējā Homeopātiskās aptiekas vadītāja Mirdza Ozoliņa, kura vadīja šo aptieku 50 gadus. Viņa vistiešākajā veidā izglāba homeopātiju Latvijā. Padomju gados homeopātija bija šarlatānisms, kas nebija savienojams ar dialektiskā materiālisma idejām. Taču M.Ozoliņa, gudri saimniekojot, prata ne tikai saglabāt aptieku, bet arī nodibināt Latvijā homeopātisko polikliniku un tādā veidā pasargāt no iznīcības homeopātijas nozari. Tā bija liela diplomātijas un sadzīvošanas māka.

Kāda dažādos laikos ir bijusi homeopātijas popularitāte?

Padomju varas gados par homeopātiju nerunāja vispār. Tolaik to pacietā kā karstu kartupeli mutē – ne izsēļaut, ne norīt. Toties mūsdienās, pēc Latvijas neatkarības atgūšanas, homeopātija ir kļuvusi par modes lietu. Tas man ļoti sāp, jo homeopātijas vārdu ekspluatē vietā un nevietā, visbiežāk jau nevietā, jo ar homeopātiju sākuši nodarboties amatieri un entuziasti.

Daudzi no tiem, kuri šodien praktizē homeopātiju, nav ārsti, viņiem nav augstākās medicīniskās izglītības. Tas noved pie homeopātijas degradācijas. Bez pamatīgām medicīnas pamatzināšanām homeopātiju praktizēt nevar. Mūsdienās ir daudz pašdarbnieku bez augstākās medicīniskās izglītības, kuri noklausījušies kādus kursus, izlasījuši pāris populārzinātniskas grāmatiņas un sauc sevi par homeopātiem. Un pacienti bieži uzķeras uz šī āķa. Vienmēr uzsveru – ja cilvēks vēlas ārstēties ar homeopātiju pie speciālista, kurš sevi sauc par homeopātu, nekautrēties un palūgt uzrādīt **ārsta** homeopāta sertifikātu, kuru izdevusi Latvijas ārstu biedrība.

Mūsdienās raksturīga iezīme ir virspusība un diletantisms. Savu veselību labprātāk uzticam dziedniekam, nevis profesionālam ārstam ar diplomu un pieredzi. Protams, ārsti arī ir dažādi – viens ir lielisks speciālists, cits nebūt ne tik labs. Bet tas, ka cilvēkiem ir bail iet pie ārsta onkologa apstiprināta ļaundabīga audzēja gadījumā vai saukt ātro palīdzību, sākoties insulta lēkmei, gan ir absurds (diemžēl šie piemēri ņemti „iz dzīves”). Toties pie dziedniekiem aiziet labprāt. Bieži brīnos par to, ka mašīnu labojam autoservisā, kleitu šujam pie šuvējas, bet savu veselību uzticam, kam pagadās.

Kādi ir homeopātijas pamatprincipi?

Pirmkārt, līdzības likums. Tas nozīmē – vielas, kas lielās (nehomeopātiskās) devās izraisa noteiktus saslimšanas simptomus, mazās devās tos pašus simptomus ārstē. Piemēram, parasti kafiju dzeram, lai iegūtu tonusu, aizdzītu miegu un paceltu asinsspiedienu, tad homeopātiskais preparāts, kas sagatavots no zaļām kafijas pupiņām, kalpo kā nomierinošs līdzeklis un palīdz pret bezmiegu, nervozitāti, uzbudinājumu un nemieru.

Otrkārt – mazo, pat mikroskopisko devu princips. Kā teicis Paracelsus – viss ir inde un viss ir zāles, svarīga ir tikai deva. Homeopātiskos preparātus pārdozēt nevar, jo vielas atšķaidījums ir ļoti liels, nav iespējama saindēšanās. Tie mobilizē paša organisma aizsargspējas cīņai pret saslimšanu.

Treškārt – pacienta individualitātes ievērošana. Ārsts homeopāts uzskata, ka nav divu vienādu slimnieku ar vienādu slimību. Mums katram ir citāda ķermeņa uzbūve un iedzimtība, atbildes reakcijas uz apkārtējās vides kairinājumiem, atšķirīgs dzīvesveids un paradumi, tāpēc arī katram ir nozīmējams savs homeopātis-

kais preparāts.

Šī iemesla pēc vizīte pie ārsta homeopāta ir daudz garāka nekā pie tradicionālā ārsta. Parasti tā ilgst stundu vai pusotru stundu, kamēr ievāc detalizētu anamnēzi, lai atrastu konkrētajam slimniekam atbilstošo preparātu.

„Daudzi no tiem, kuri šodien praktizē homeopātiju, nav ārsti, viņiem nav augstākās medicīniskās izglītības, tas noved pie homeopātijas degradācijas. Bez pamatīgām medicīnas pamatzināšanām homeopātiju praktizēt nevar.”

Kā darbojas homeopātiskie preparāti, kurus cilvēki iegādājas aptiekā bez ārsta norādēm?

Ideālā gadījumā es atbalstītu tikai ārsta nozīmētu klasisko homeopātiju, kas dod vislabākos rezultātus. Bet dzīve ir dzīve, cilvēkiem nav laika, nav naudas, viņi nezina, *kur tie homeopāti dzīvo* un tā tālāk. Tad cilvēks nāk uz aptieku un saka – gribu kaut ko darīt.

Šādiem steidzīgajiem mūsdienu cilvēkiem ir izveidoti kompleksi homeopātiskie preparāti. Tajos apvienoti vairāki zāļu līdzekļi ar tādu aprēķinu, ka no visas šīs zāļu buketes kāds būs atbilstošs konkrētajam slimniekam. Tā ir vienkāršota pieeja homeopātijai, ko zināmā mērā var nosaukt par mēģinājumu un kļūdu metodi, jo aptiekā farmaceits nav ārsts homeopāts. Šajā gadījumā jums tiks ieteiktas zāles, balstoties uz saslimšanas simptomiem. Piemēram, ja jums ir dziļš klepus un nepieciešama atklepošana, mēs droši varam dot šīs kompleksās zāles, paskaidrojot, kā tās lietojamas un uzglabājam. Šādos gadījumos kompleksā homeopātija der labi. Tā ir kā *ātrā palīdzība*, ja ir nelieli veselības traucējumi. Taču atrast un likvidēt cēloni, kāpēc klepus piemetas katru rudenī un ilgi nepāriet, var tikai ārsts homeopāts.

Cilvēki bieži jautā, vai homeopātiskās zāles var lietot kopā ar tradicionālajām zālēm, piemēram, ja ilgstoši jālieto kādas zāles sirds slimību vai cukura diabēta gadījumā. Kombinētās noteikti var, jo homeopātiskās zāles *nenaido*jas ar parastajām zālēm. Nevienam saprātīgs homeopāts jums neliks atmet tradicionālo zāļu lietošanu. Iespējams, ka ārstēšanās rezultātā veselības stāvoklis uzlabojas un zāļu devas var samazināt vai pat ar laiku atteikties no tām pilnībā, bet tas nenotiks uzreiz. Tas ir ilgstošas terapijas rezultāts.

Kāpēc homeopātija joprojām izraisa tik daudz aizspriedumu un mistisku priekšstatu?

Nereti tas ir tāpēc, ka cilvēki jauc homeopātiju ar kaut ko tādu, kas nav homeopātija. Homeopātiju bieži jauc ar fitoterapiju – ārstēšanu ar zāļu tējām. Homeopātija nav arī tautas medicīna, jo tautas medicīna ir empīriski novērojumi, kurus nodod no paaudzes paaudzē. Homeopātija nav arī pašiedvesma, jo tā palīdz arī zīdaiņiem un dzīvniekiem. Šobrīd Latvijā ir daudz veterinārārstu, kuri padziļināti apgūst homeopātiju un veiksmīgi pielieto

to savā praksē. Homeopātija vienlīdz labi palīdz arī tiem, kuri tai netic – ar nosacījumu, ja ir atrasts piemērots preparāts. Homeopātiju bieži vien saista ar okultismu, pūšļošanu, zintniecību, melno maģiju un sātanismu, bet, kā teikts Bibēlē – lai katram notiek pēc viņa ticības!

Mūsu zāļu izgatavošanā nav absolūti nekādas maģijas. Jebkurš farmaceits pēc zāļu gatavošanas priekšraksta, kas sastādīts pēc mūsu homeopātiskās farmakopejas noteikumiem, var pagatavot precīzi tādas pašas zāles kā mūsu aptiekas darbinieki. Preparāti tiek vairākkārt atšķaidīti un katrs atšķaidījums vairākas reizes sakratīts, lai izlīdzinātu vielas koncentrāciju. Nekā apslēpta tur nav. Nav vajadzīgas ne maģiskas formulas, ne mistiski rituāli. Tomēr cilvēkiem gribas kaut ko noslēpumainu. Latvijā šobrīd ir milzīgs ezotērikas un okultisma bums. Un homeopātija kā līdz galam neizzināta un neskaidra nozare šajā gadījumā ir labvēlīga augsne visādiem izdomājumiem. Reizēm, palasot, kas par homeopātiju rakstīts internetā, mati ceļas stāvus.

Es drīzāk teiktu, ka homeopātija ir nākotnes medicīna, kas mums ir iedota avansā. Pagaidām mēs to līdz galam neizprotam, bet ar laiku varēsim to izskaidrot un saprast. Arī par Koperniku un Galileju smējās, kad viņi apgalvoja, ka Zeme griežas ap Sauli, un nemaz tik sen tas nebija, toties tagad tas ir pašsaprotami. Lai izskaidrotu homeopātiju, mums talkā nāk kvantu fizika. Nesen atklātie Higa bozoni ir homeopātisko zāļu darbības pierādījums. Vairāki Nobela prēmijas laureāti, piemēram, Braiens Džozefsons un Luks Montinjē, ir izteikušies, ka homeopātisko zāļu darbība nav placebo efekts, ka tas ir saistīts ar izmaiņām ūdens struktūrā, kuras saglabājas un iedarbojas uz organismu. Vai esam tik gudri, lai to līdz galam izprastu? Un tur, kur nav izskaidrojuma, ir vieta spekulācijām. Homeopātija kā zinātne vēl atrodas bērna autiņos, tāpēc arī tā nav tikusi vaļā no mistikas pieskaņas.

Kāda izglītība ir nepieciešama darbam homeopātiskajā aptiekā?

Cilvēkiem laimā gribētos domāt, ka šai aptiekā darbojas ragana ar līķu degunu un melnu kaķi uz pleca. Tā kā esam vispārējā tipa aptieka, mums ir izvirzītas tādas pašas prasības, kā jebkuras citas aptiekas darbiniekiem – tā ir vidējā vai augstākā farmaceitiskā izglītība. To, kas ir specifisks tieši mūsu aptikai, farmaceits iemācās pie mums uz vietas.

Ārsti homeopāti mūsu augstskolās netiek sagatavoti. Pēdējos gados gan ledus ir sakustējies. Es pati lasu lekciju ievadkursu homeopātijā Rīgas Pirmajā medicīnas koledžā. Arī Latvijas Universitātē gatavojas ieviest farmaceitiem šādu lekciju kursu. Toties ārstiem homeopātija netiek mācīta. Latvijas Homeopātu asociācija Latvijas Ārstu biedrības ietvaros gan regulāri rīko kursus, kuros ārsti var apgūt homeopātijas pamatus, nokārtot eksāmenu un saņemt ārsta homeopāta sertifikātu.

Ar ko homeopātiskās zāles atšķiras no ķīmiskajiem preparātiem?

Ar atšķirīgu pagatavošanu. Homeopātiskie preparāti tiek pagatavoti pēc homeopātiskās farmakopejas prasībām. Kā izejvielu avoti vairumā gadījumu tiek izmantota augu valsts. Izmanto arī dzīvniekus, bioloģisko materiālu un minerālus. Bet homeopātiskie preparāti netiek sintezēti, kā tas ir tradicionālajā medicīnā. Galvenās zāļu pagatavošanas metodes ir zāļu vielas ekstrahēšana

no izejmateriāla un sekojoša atšķaidīšana. Citi aptiekās nopērkamie augu valsts preparāti nav homeopātiskie preparāti, jo tie nav pagatavoti ar atšķaidīšanas metodi. Uz to etiķetes var būt rakstīts – ekstrakts, pulveris, izvilkums, bet ne atšķaidījums, uz ko balstās homeopātija. Uz visiem homeopātiskajiem preparātiem ir rakstīts zāļu latīniskais nosaukums, burti C vai D, kas norāda atšķaidīšanas veidu (C – izmantots atšķaidījums 1:100; D – izmantots atšķaidījums 1:10), savukārt šiem burtiem sekojošie cipari rāda, cik reizi atšķaidījums ir veikts.

„Homeopātijā darbojās mazo, pat mikroskopisko devu princips. Kā teicis Paracelzs – viss ir inde un viss ir zāles, svarīga ir tikai deva. Homeopātiskos preparātus pārdozēt nevar, jo vielas atšķaidījums ir ļoti liels. Tie mobilizē paša organisma aizsargspējas cīņai pret saslimšanu.”

Arī citās aptiekās ir nopērkamas homeopātiskās zāles. Vai to nosaukums atbilst patiesībai?

Jā, tikai šīs zāles ir ražotas citās valstīs, nevis pie mums uz vietas. Mūsu zāļu reģistrā ir homeopātiskās zāles, kas ražotas Vācijā, Francijā un citās valstīs. Jūs varat uzticēties jebkurā aptiekā nopērkamajām zālēm, jo Latvijā zāļu tirgošana tiek stingri uzraudzīta. Kas attiecas uz uztura bagātinātājiem, to kontrole vairs nav Veselības inspekcijas pārziņā. Neaizmirsīsim, ka homeopātiskie preparāti nav uztura bagātinātāji. Latvijā homeopātiskie preparāti tiek gatavoti vienīgi mūsu aptiekā. Mums ir zāļu ražotāja statuss, un ir zāles, kuras ražojam sērijveidā lielos daudzumos atsevišķā zāļu gatavošanas nodaļā atbilstoši labas zāļu ražošanas prakses prasībām. Esam saņēmuši GMP sertifikātu zāļu ražošanai, kas ir kvalitātes garants. Sērijveidā gatavojam apmēram 100 dažādus preparātus, kas paredzēti dažādu veselības traucējumu gadījumā. Un, protams, pēc ārstu norādēm izgatavojam arī zāles individuāli katram pacientam.

Kur jūs iegūstat izejvielas zāļu ražošanai?

Latvijā pieejamās augu valsts izejvielas mēs, aptiekas darbinieki, vācam paši. Piemēram, struteņu pilieni – gadā saražojam tūkstošiem pudelīšu šī preparāta. Bet tam vajadzīgais izejvielu daudzums nebūt nav astronomisks, un mēs spējam tās savākt pašu spēkiem. Homeopātija izejvielu ziņā ir ļoti ekonomiska. Ievācam augus noteiktās un zināmās vietās, un pēc tam tie tiek nodoti analizēm, lai noteiktu to labvērtību. Augus neiepērkam no iedzīvotājiem, jo nav zināms, kur tie ievākti un kāda ir to kvalitāte. Tomēr lielākā daļa izejvielu Latvijā pieejamas nav, tādēļ tās saņemam jau kā gatavus standartizētus preparātus šķidrā vai pulvera veidā no zāļu ražotājmām ārzemēs.

Vai jebkurš varētu mājas apstākļos uztaisīt sev homeopātiskos preparātus, zinot to receptes?

Teorētiski jā, jo receptes nav slēpjamas. Taču sarežģījumi rastos brīdī, kad jānosaka mitruma procents augā, kas ir ļoti svarīgi, gatavojot zāles. Ik vasaru šis mitruma procents vienā un tajā pašā vietā augošā augā var būt atšķirīgs, tāpēc mērījumi ik reizi jāveic no jauna. No tā atkarīgs spirta daudzums, kādu lielos esences iegūšanai. Tas nav tas pats, kas apliet zālītes ar šņabi un izmantot radušos šķidrumu ārstnieciskos nolūkos – tā nav homeopātija. Viss zāļu ražošanas process tiek dokumentēts atbilstoši prasībām, un šie dokumenti tiek glabāti noteiktu termiņu, lai neskaidribu gadījumā varētu visu pārbaudīt un mēs būtu droši, ka zāles ir kvalitatīvas. Tur nav variācijas iespēju – tā teikt, pieliešu drusku vairāk vai mazāk. Zāļu gatavošanas priekšraksti jāievēro ļoti stingri.

Ārstējot cilvēku, homeopātija ņem vērā ne tikai fiziskos simptomus, bet arī emocionālās un psihiskās īpatnības. Pēc dabas cilvēks var būt, mierīgs, lēnīgs un nosvērts vai arī tāds, kas ātri aizsvilstas un ir straujš – un katram vajadzīgs savs preparāts. Lietojot homeopātiskos līdzekļus, var ietekmēt arī cilvēka emocijas.

Lai tradicionālās zāles nonāktu līdz pircējam, vajadzīgs gadu desmitiem ilgs darbs un milzīgi naudas ieguldījumi. Kā top homeopātisko zāļu receptes?

Homeopātiskie līdzekļi, kas ir aprīti, ir radīti un izpētīti jau ļoti sen. Tiek pētītas arī jaunas homeopātiskās zāles, bet to izpēti ir pavisam citādāka kā tradicionālo zāļu izpēti. Viens no Hānemaņa principiem vēsta, ka zāļu iedarbība tiek pārbaudīta tikai uz veseliem cilvēkiem. Vesels cilvēks brīvprātīgi lieto kādu līdzekli palielinātā devā, un tiek novērots, kādus simptomus tas izsauc – varbūt palielinātu apetīti, nervozitāti, jutīgumu, varbūt parādās kādas sāpes. No tā var secināt, ka šīs zāles homeopātiskās devās ārstēs tieši šos pašus simptomus. Es teiktu, ka jau ir atklāts gana daudz homeopātisko līdzekļu, jāmacās tikai tos pareizi pielietot. Ar to mums pilnīgi pietiktu. Īpašas nepieciešamības pēc kaut kā jauna nemaz nav.

Vai ir kādas slimību vai simptomu grupas, kuras homeopātija neārstē?

Homeopātija var palīdzēt jebkurā gadījumā. Vai var izārstēt – tas jau ir cits jautājums. Cilvēki bieži vien šo niansi neuztver. Palīdzēt – tas nozīmē uzlabot pašsajūtu, atvieglot slimību, uzlabot organisma pretestības spējas, uzlabot dzīves kvalitāti. Ja pie mums nāk onkoloģisks patients, mēs viņu uzreiz sūtām pie onkologa, lai šis patients darītu visu, ko ārsts liek – veiktu ope-

rāciju, apstarošanu vai ķīmijterapiju. Pēc tam homeopātija var *pieslēgties*, lai uzlabotu cilvēka dzīves kvalitāti, organisma pretestības spējas, pašsajūtu un tā tālāk. Bet izārstēt vēzi tikai ar homeopātiskiem līdzekļiem... Es ļoti gribētu, lai tā kādreiz būtu, bet šobrīd to nekādi nevaru apgalvot. Ja cilvēks saka, ka viņš ir izārstējies ar homeopātiju, man uzreiz rodas jautājums, vai tiešām tā bija homeopātija. Cilvēks iedomājas – ja jau reiz viņš ir dzēris kaut ko no augu valsts vai dzīvnieku valsts preparātiem, tad tā ir homeopātija. Cik nav dzirdēts, ka tautas medicīnā lieto mušmiru uzlējumu, krupju uzlējumu vai petroleju, bet tā visa jau ir tautas medicīna.

Vai var teikt, ka jūs izglītojat savus pircējus?

Izskaidrošanai, ko mēs varam izdarīt un ko ne, mūsu aptiekā ir milzīga nozīme. Ļoti bieži cilvēkam nākas teikt, ka viņam vispirms jāgriežas pie ārsta, jo viņa problēma nav farmaceita kompetencē, un tad cilvēks aiziet dūsmīgs, jo domā, ka tīšuprāt negribam palīdzēt. Farmaceitam jāapzinās savu spēju robežas. Gadījušies pat tādi kuriozi – telefoniski tiek jautāts, ko no homeopātijas mēs varētu ieteikt cilvēkam, kuram pašreiz ir insulta lēkme. Kad liekam nekavējoties izsaukt *ātro palīdzību*, seko izbrīns – vai tad tiešām to vajag, vai citādi nemaz nevar? Var tikai pabrīnīties, bet tāda ir realitāte. Cilvēkiem šodien ļoti patīk pašārstēšanās, un mūsu iemīļotais internets šai ziņā izdara *lāča pakalpojumu*. Cilvēks izlasa kaut ko apšaubāmu, sagraubsta kaut kādus simptomus un visam notic bez kādas kritiskas pieejas.

Vai ar homeopātiju var ārstēt emocionālas dabas traucējumus?

Ārstējot cilvēku, homeopātija ņem vērā ne tikai fiziskos simptomus, bet arī emocionālās un psihiskās īpatnības. Pēc dabas cilvēks var būt mierīgs, lēnīgs un nosvērts vai arī tāds, kas ātri aizsvilstas un ir straujš – un katram vajadzīgs savs preparāts. Lietojot homeopātiskos līdzekļus, var ietekmēt arī cilvēka emocijas. Iespējams, ka, sākot lietot zāles, slimības simptomi saasinās. Taču tas ir saistīts ar to, ka konkrētajam pacientam ir atrastas pareizas zāles un organismam sākas vētrains atbildes reakcija. Saasinājuma pazīmes var būt dažādas – var pastiprināti parādīties izsitumi, pastiprināties sāpes kaulos, u.t.m.l.. Parasti šis saasinājums pāriet dažu dienu laikā. Svarīgi par šiem saasinājumiem ziņot savam homeopātam, jo iespējams, ka zāļu devu var koriģēt, lai saasinājums mazinātos un cilvēks justos komfortabli.

Vai, lietojot homeopātiskus preparātus, jāmaina arī dzīvesveids?

Ja mēs runājam par kaislīgu smēķētāju, kuram ir plaušu vainas, tad mainīt dzīvesveidu un atmet smēķēšanu būtu tikai loģiski. Bet te var runāt par to, ka cilvēki jauc speciālistus – viņi iet pie homeopāta kā pie psihoterapeita un izklāsta visas savas dvēseles nebūšanas. Cilvēkam par dzīvesveida maiņu ir jādomā pie jebkuras saslimšanas. Bieži vien uz mūsu aptieku nāk vecāki, kuri meklē preparātus pret bērnu nakts enurēzi, bet mēs šos cilvēkus sūtam pie ārsta, jo tās pamatā var būt anatomiska patoloģija, bet bieži tas var būt saistīts ar bērna emocijām un trauksmainu, nesakārtotu gaisotni ģimenē. Taču noskaidrot šo cēloni aptiekārs nevar. Ļoti daudzas slimības var saasināties neapmierinošu savstarpējo attiecību dēļ.



Vai ir homeopātiskie līdzekļi, kurus var lietot profilaksei?

Tuvojoties rudens gripas periodam, daži cilvēki jautā, kādu homeopātisku līdzekli varētu lietot profilaktiski. Diemžēl jāsaka, ka tam nebūs nekādas jēgas, jo nav tāda homeopātiska preparāta, kas derētu visiem. Tā būs veltīgi izšķiesta nauda. Cita lieta, ja ārsts homeopāts ir atradis tieši jums piemērotu preparātu, kas stiprina imunitāti. Tad gan ir vērts to lietot. Tomēr es nepiekrītu tam, ka būtu vērts lietot preparātus, kurus reklamē kā derīgus visiem.

Regulāra ārstēšanās pie homeopāta ir vislabākā profilakse. Protais, nevar arī teikt – ja tu ārstēties ar homeopātiju, tad nekad neslimosi. Organismam pat ir jāļauj laiku pa laikam paslimot, pavārgt un pacīnīties pašam, lai sapurinātu un aktivizētu paša organisma aizsargspējas. Tas ir sava veida imunitātes treniņš! **BP**

grafiti

– kad māksla atstāj galerijas telpas

Plašākai publikai ar pseidonīmu *Krys (Крыс)* pazīstamais Vadims savulaik bija ārkārtīgi slavens visā plašajā Padomju Savienībā. *Krys* pazina ikkatrs, kurš cik necik interesējās par ielu mākslu, grafiti ieskaitot. Būdams viens no *breakdance* un grafiti pionieriem Latvijā un Padomju Savienībā, rīdzinieks Vadims ar siltām jūtām atceras aizgājušos laikus – toreiz viss bija savādāk, un ielu mākslai bija pavisam cita nozīme. Bija par ko cīnīties un pret ko protestēt.

Pastāsti, ar ko tu pašlaik nodarbojies.

Man ir paveicies, jo man ir iespēja nodarboties ar mākslu 24 stundas diennaktī. Es vārda vistiešākajā nozīmē dzīvoju savā darbavietā – pašlaik es saņemu tik daudz pasūtījumu, ka jādzīvo vien turpat uz vietas, lai netērētu laiku ceļam.

Es apgleznoju bērnistabas, guļamistabas, klubu un veikalu telpas, veidoju, radu skulptūras – strādāju ar visdažādākajiem materiāliem un visdažādākajās tehnikās.

Tavas radošās darbības spektrs ir ļoti plašs.

Man nešķiet interesanti soļot tikai vienā virzienā, kaut gan dau-

dzi mākslinieki tieši tā arī dara. Un, skatoties uz viņu darbiem caur aizgājušo gadu prizmu, kļūst garlaicīgi, jo lielos vilcienos jau nekas nemainās – nedz darba stils, nedz tehnika. Taču es vēlos gūt baudu, attīstoties un apgūstot jaunas iemaņas.

Esmu nemitīgos radošos meklējumos. Iespējams to var izskaidrot ar manu dzīvesvietu, jo Baltijai, tāpat kā citiem postpadomju reģioniem, ir viena īpatnība – lai šeit izdzīvotu, māksliniekam ir jābūt daudzšķautņainam. Šaura specializācija mūsu tirgus apstākļiem neder. Piemēram, bērnistabu apgleznošana – tu nevari katru mēnesi apgleznot divas trīs bērnistabas, lai nopelnītu savai ģimenei iztiku, jo nebūs tik daudz pasūtījumu. Bet Rietumos

šauras specializācijas mākslinieki var atļauties visu mūžu nodarboties ar kaut ko vienu - viņu darbs ir pieprasīts.

Es nemitīgi interesējos par jaunumiem ielu mākslā, kontaktējos ar citu valstu māksliniekiem. Lai varētu attīstīties, ir jāzina, ko var sasniegt vienā vai otrā ielu mākslas virzienā, un tādēļ ir jāiepazīstas ar citu mākslinieku darbiem. Globalizācijas rezultātā pasaule kļūst par vienu veselumu, un, lai tu paliktu aktuāls, ir jāslīpē sava meistarība.

Teicienam, ka māksliniekam ir jābūt izsalkušam, es varu piekrist tikai daļēji. No vienas puses tas motivē strādāt un palikt formā, no otras – kavē izaugsmi un attīstību. Ja tev nav līdzekļu, tu nevari atļauties jaunu materiālu un krāsu iegādi, nevari eksperimentēt ar dažādām tehnikām. Parasti tam visam ir nepieciešamas nopietnas finanses.

Pēdējā laikā mani arvien vairāk saista veidošana. Viens no maniem pēdējiem darbiem ir savrupnama noformēšana netālu no Turaidas. Visu telpu sienas es izrotāju ar nelielām, no ģipša izgatavotām rozēm, tas bija roku darbs.

Klientam šis darbiņš droši vien dārgi izmaksāja.

Es neņemu papildu samaksu par roku darbu - tādu līdzekļu Latvijā nebūs nevienam. Es sāku veidot šīs rozes pirms aptuveni pieciem gadiem ar domu: ja kādreiz, ienākot telpā, es sapratišu, ka tieši tur šīs rozes izskatīsies fantastiski, es piedāvāšu cilvēkam izrotāt ar tām viņa māju. Man ir daudz ideju, ar kurām es auklējos piecus desmit gadus. Šajā laikā es tās attīstu, izdomāju tehnoloģiju, izstrādāju formu. Un istajā brīdī ideja top par realitāti.

Kā radās tavs pseidonīms *Krys*?

Pusaudža gados man patika multfilmas par Tomu un Džeriju, un man patika parodēt galvenos varoņus. Pateicoties šim parodijām draugi sāka mani dēvēt par *Miš* (*Мышь*), bet vēlāk angļu manierē par *Maus* (*Mouse* – angļu val.). Padomju laikos nedrīkstēja izrunāt rietumu vārdus, tas tika uzskatīts par pretpadomju propagandu, tāpēc skolā saukt mani par *Maus* nevarēja. Tad kāds izdomāja, ka mani ir jāsauc par *Krys* (*Крыс* – krievu val.). Tā šis pseidonīms man pielīpa. Uz ielas mani sauca tieši par *Krys*.

Ko iela tev ir iemācījusi?

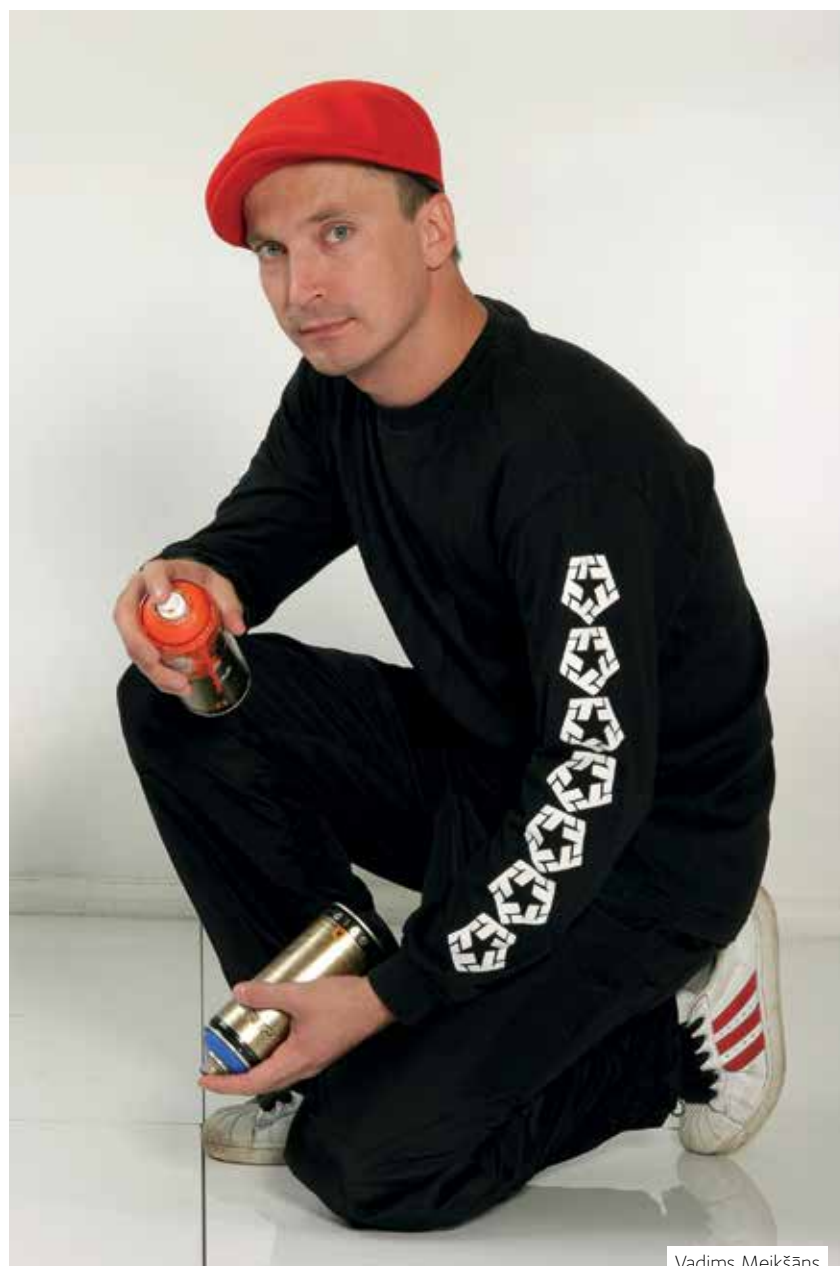
Iela man iemācīja nevērtēt mākslu caur naudas prizmu. Izejot ielās ar krāsas baloniņu rokās, tu, pirmkārt, vēlies paziņot par savu esamību, izteikt savu protestu, jūtas, nevis radīt „kaut ko”, kas vēlāk atnesīs tev kaudzi naudas vai palīdzēs iegūt statusu sabiedrībā. Es strādāju paša procesa pēc, tieši process aizrauj mani pilnībā.

Kā sākās tava aizraušanās ar grafiti mākslu?

Es sāku zīmēt 1985. gadā, tādējādi kļūstot par vienu no pirmajiem grafiti māksliniekiem Padomju Savienībā. Tobrīd es par to pat nenojautu. Viss sākās ar to, ka manās rokās nejauši nonāca Rietumu filma „Hip-hopa vēsture” un tā pilnībā mainīja manu apziņu. Es sāku zīmēt grafiti un nodarboties ar *breakdance*.

Vienīgā Padomju Savienības rūpnīca, kas ražoja krāsas baloniņus, bija mūsu «Латвбытхим». Šis apstāklis veicināja manu tapšanu par grafiti mākslinieku, jo dabūt krāsu bija salīdzinoši viegli. Tā, protams, maksāja ļoti dārgi, tāpēc nācās meklēt peļņas avotus.

Vēl šobaltdien man ir atmiņā mans pirmais *mākslas darbs*. Kopā



Vadims Meikšāns

ar draugu mēs uzzīmējām uz toreiz vēl nepabeigtās tirdzniecības centra *Dole* sienas uzrakstu *Hip-Hop*. Mēs bijām tik laimīgi un apmierināti, ka pat sadusmotais apsargs, kurš centās mūs noķert, nevarēja sabojāt mūsu labo garastāvokli.

Vai tev ir formāla mākslinieka izglītība?

Kad es 1987. gadā nolēmu stāties Mākslas akadēmijā, lai iegūtu klasisko mākslinieka izglītību, man aiz muguras jau bija divi prakses gadi visā Padomju Savienības teritorijā. Ierodoties pie dekāna un parādot viņam savus darbus, es izdzirdēju: “Tās visas ir pilnīgas muļķības, mēs tev iemācīsim radīt istu mākslu!”. Tajā brīdī es sapratu, ka man tur nebūs interesanti, un nolēmu nestāties. Šo lēmumu nekad neesmu nožēlojis.

2003. gadā tā pati Mākslas akadēmija pieaicināja mani kā mākslinieku, dodot uzdevumu uzzīmēt milzīgu Vairas Viķes-Freibergas portretu grafiti stilā par godu Dziesmu un Deju svētkiem.



Tas bija liels un darbietilpīgs pasūtījums, un Freibergas kundze apsardzes pavadībā atbrauca paskatīties, kā es zīmēju. Klasiskā māksla iemāca visiem zināmos kanonus, bet mūsdienu mākslas pedagogija neeksistē. Nākot uz universitātes lekcijām un iepazīstinot studentus ar pasaules tendencēm un raksturīgiem grafiti, es redzu viņu acīs šoku. Grafiti sen jau ir kas vairāk par vienkāršu sienu apgleznošanu ar krāsu baloniņiem. Daži mākslinieki rada 3D grafiti, daži vispār nezīmē, bet gan izcērt gleznas sienās ar cirtni vai āmuru. Vieni izmanto trafaretus, citi – uzlīmes. Pienāks laiks, un to visu dēvēs par klasiku.

Pastāsti sīkāk par grafiti veidiem un tehnikām!

Iesākumā man gribētos pateikt, ka vandāļu izdarības, apzīmējot kāpņutelpu sienas ar trīs krievu valodā labi zināmajiem burtiem, nav grafiti. Cilvēki bieži kļūdaini uzskata šo "mākslu" par grafiti, un tāpēc sabiedrībā pārsvarā valda negatīva attieksme pret ielu māksliniekiem.

Grafiti ir pilnvērtīgs mākslas virziens, ar dažādiem izpildes stiliem un tehnikām, krāsu saspēli utt. Lai radītu pilnvērtīgu zīmējumu grafiti stilā, ir nepieciešami vismaz 20-30 krāsu baloniņi, un to nu kurš katrs atļauties nevarēs (viena baloniņa cena ir 4-5 lati). Cilvēki, kuri nodarbojas ar vandālismu, nevēlas ieguldīt šādus līdzekļus. Lai sagandētu sienas, pietiek ar vienu diviem baloniņiem.

Laika gaitā grafiti mākslā rodas arvien vairāk paveidu, ko daļēji var izskaidrot ar augsto krāsas baloniņu cenu. Katrs no šiem paveidiem pakāpeniski kļūst par patstāvīgu ielu mākslas virzienu.

Stikeri (no angļu val. *sticker* – uzlīme) – tā ir ielu mākslas forma, kurā attēls tiek radīts uz papīra ar līmējamu pamatni, kas būtiski atvieglo radīšanas procesu un samazina zīmējuma pārņemšanas laiku līdz dažām sekundēm.

Stencili (no angļu val. *stencil* – trafarets) ir zīmēšana ar trafaretu palīdzību. Zīmējums visbiežāk ir vienkāršs, bet principā var izmantot jebkuru krāsu skaitu.

Bombinga mērķis nav radīt kvalitatīvu grafiti zīmējumu. Tā galvenais uzdevums ir uzzīmēt pēc iespējas vairāk, pēc iespējas īsākā laika sprīdī. Kā stils *bombings* sāka attīstīties laikā, kad grafiti mākslinieki sāka apzīmēt kravas vilcienu vagonus (jo vilciens taču ir vislabākā galerija "uz riteņiem") – viņiem bija jāpaspēj uzzīmēt efektīgu liela mēroga zīmējumu visīstākajā laikā, kamēr apsardze nav pamanījusi.

Tagings (no angļu val. *tag* – zīme) ir grafiti paveids, kurš attēlo autora parakstu uz kādas virsmas, visbiežāk publiskās vietās. Starp jauniešiem ļoti populāri ir izveidot savu parakstu, *tagu*. Katram *tagam* ir savs stils. Tas ir savdabīgs kaligrāfijas veids.

Scratch Art (no angļu val. *scratch* – nobrāzums) eksistē vien pāris gadus. Zīmējums *Scratch Art* stilā tiek izveidots uz sienas ar cirtņa vai āmura palīdzību. Sanāk trīsdimensiju attēls, kuru vairs



nevarēs aizkrāsot ciet. Katrs ielu mākslinieks novēl savam mākslas darbam pēc iespējas ilgāku mūžu.

Vai grafiti var nosaukt par legālu mākslu?

Ielu māksliniekam visa viņa radošā darbība vienmēr iedalās leģālajā un neleģālajā. Neleģālās mākslas gadījumā tu pats izvēlies vietu, kur zīmēt, tā ir tava brīvība. Leģālās mākslas gadījumā zīmējuma vieta tiek norunāta jau iepriekš, dažreiz tev par to vēl pat samaksā. Reti, bet gadās, ka tevis izvēlēto vietu atbalsta arī vietējās varas iestādes – daudz kas ir atkarīgs no tava vārda, darbu kvalitātes, iepriekšējās pieredzes saskarsmē ar varas iestādēm.

Legālie un nelegālie grafiti, ņemot vērā tajos ieliktais emocijas, ir pretējas mākslas formas. Strādājot pie legālas gleznas, tu radi sev maksimāli komfortablus apstākļus kvalitatīvai darba izpildei. Radot nelegālu zīmējumu, nereti nākas zīmēt ekstremālos apstākļos – piemēram, turoties ar vienu roku pie sienas malas un karājoties dažu stāvu augstumā. Ir bijuši gadījumi, kad esmu nelegāli zīmējis tur, kur apsardzei ir atļauts nēsāt ieročus un vajadzības gadījumā šaut uz aizdomīgām personām.

Strādājot pie nelegāla zīmējuma, asinīs nonāk tāda adrenalīna deva, ka arī tavu zīmējumu enerģētika ir atbilstoša. Tas ir salīdzināms ar ekstrēmajiem sporta veidiem.

Kas es izvērtēju ielu mākslinieku darbus, es pirmkārt skatos, cik ekstrēmi tie ir. Biežāk pirmā doma, kas iešaujas prātā, skatoties

uz grafiti, ir: “Nu gan! Kā viņš to vispār varēja paveikt?!” un nevis „Ak, cik interesanta izpildes tehnika!”.

Sanāk, ka grafiti mērķis ir radīt zīmējumu zīmēšanai visnepiemērotākajos apstākļos?

Ielu mākslas, arī grafiti, mērķis slēpjas robežu paplašināšanā un aizliegumu likvidēšanā. Radīt var vienmēr un visur – ar nosacījumu, ka tevis radīto tiešām var nosaukt par mākslu. Sabiedrība ir pārlieku iestigusi normās un standartos, tas apdzēš radošo dzirksti un nemotivē radīt patiesi radošus darbus. Vai tad sabiedrība ļauj zīmēt kur un kad pagadās? Nē, sabiedrība sarīkos tev festivālu, iedos krāsas, norādīs vietu, kur zīmēt, un beigu beigās pateiks: “Pazīmējāt? Nu, pietiek ar!” – savāks visus darbus un iznīcinās tos. Diemžēl tieši tā tas bieži notiek.

Ielu mākslai ir jāmāca, jāliek domāt, jānodod konkrēts vēstījums, jāprotestē, jāsniedz pozitīvas emocijas. Piemēram, Maskavā nesen tika palaists krievu kultūrai veltīts ielu mākslas projekts – vairākas ēkas tika apgleznotas grafiti stilā pēc krievu tautas pasaku motīviem. Tas taču sniedz tik pozitīvu lādiņu! Turklāt cilvēki ar šādu zīmējumu starpniecību var vairāk uzzināt par tās valsts kultūru, kurā viņi dzīvo vai viesojas. Es mēģināju noorganizēt kaut ko līdzīgu Latvijā, bet man atbildēja – “Zini, varbūt mēs tev iedosim nedaudz naudas, jūs ar čāļiem pazīmēsiet un nomierinātiesiet!”. Tā es negribu. Es vēlos, lai mākslas darbs dzīvotu un



kalpotu cilvēkiem.

Ielu māksla ir demokrātiskāka un pieejamāka nekā, piemēram, galeriju māksla. Galerijas kā likums apmeklē 10 % no iedzīvotāju skaita – turīgi ļaudis, vai tādi, kuriem ir gana daudz laika šādu vietu apmeklēšanai. Pārējā sabiedrības daļa ir tik ļoti pārņemta ar izdzīvošanas rūpēm kapitālisma apstākļos, ka nekādas galerijas to neinteresē. Tādēļ šiem cilvēkiem ir jāpiedāvā māksla ceļā uz mājām vai darbu, tajā brīdī, kad viņi brauc tramvajā vai iet uz veikalu.

Ko tu vēlies pavēstīt ar savu mākslu?

Vairāk mīlestības un labestības. Tieši šīs emocijas es vēlos atdzīvināt cilvēkos ar savu darbu starpniecību. Tāpēc man patīk darboties ar telpu interjeru – pabeidzot darbu pie projekta, es redzu patiesi laimīgas sejas, un tas sniedz man neiedomājamu prieku. Māksla glābs pasauli, bet tikai tad, ja tas būs pozitīvs "ierocis". Nesen es apgleznoju kādas Rīgas specializētās internātskolas telpas. Es to izdarīju bez atlīdzības, jo vēlējos, lai tur dzīvojošie bērni varētu jautrāk un liksmāk pavadīt laiku ar krāsainiem zīmējumiem uz sienām. Ar savu nelielo ieguldījumu es, iespējams, esmu padarījis viņu dzīvi nedaudz interesantāku. Šeit slēpjas mākslas spēks – ar savu prasmī tu vari dāvēt labestību un gaišu prieku apkārt esošajiem cilvēkiem.

Es bieži dāvinu cilvēkiem savus darbus – tas sagādā man vairāk prieka nekā naudas pelnīšana ar savu radošo darbību. To īpašo siltumu un enerģētiku, kurus tu saņem pretī, nauda sniegt nespēj.

Kā tu varētu raksturot mūsdienu ielu mākslu?

Diemžēl šobrīd 90 % ielu mākslas sastāv no egoisma un agresijas. Daži mākslinieki to vien dara, kā daudzu gadu garumā dažādos

veidos zīmē uz sienām savu vārdu. Bet kāpēc gan neatstāt cilvēkiem kādu pozitīvu vēstījumu? Cildināt savus draugus, tuvākos, savas saknes, savu valsti?

Jaunie mākslinieki bieži neizprot arhitektūras ansambļa un privātīpašuma vērtību. Vēloties pašizpausties, viņi ņem rokās krāsu baloniņus, un pilnīgi nedomājot par kultūras un vēsturisko pieminekļu un privātmāju vērtību, zīmē kur un ko vēlas. Viņiem nepiemīt mākslinieka ētika un iekšējā kultūra, sapratne par to, kad māksla sniedz labumu un izdaiļo pilsētu un kad tikai sagandē pilsētas vidi.

Brīdī, kad mani sāka aizraut ielu māksla, es paskatījos uz arhitektūru, pieminekļiem un privāto sektoru ar pavisam citām acīm. Meklējot vietu kārtējam grafiti, es ilgstoši klīdu pa ielām un pētīju celtnes. Šo celtnu fasādēs es saskatīju cilvēkus, viņu idejas, pūliņus un to, kā šīs idejas iemiesojās realitātē vienu vai otru celtnu formā.

Kad es ārzemēs ieraugu apzīmētus rātsnamus un baznīcas, man kļūst neomulīgi. Vienreiz Čehijā es ieraudzīju dārgu *Bentley* automobili, un uz tās bija uzskrāpēts "Bagātnieki, ēdiet šo". Mani ļoti apbēdināja tas, uz ko cilvēki ir spējīgi savas neaizsargātības un skaudības vadīti. Kad tu redzi šādas lietas, dvēselē krājas nepatīkamas nogulsnes – it kā jau tu esi vienā *blīcē* ar visiem ielu māksliniekiem, taču tu ar savu mākslu sniedz ko pozitīvu, bet viņi – gluži otrādi. Un par saviem pozitīvajiem darbiem nonākot policijas iecirknī, tev tiek piedēvētas arī visas vandāļu izdarības.

Kad es zīmēju kaut ko nelegāli, es izvēlos novārtā atstātas vietas, vecas rūpnīcu telpas – tādas objektus, kur maniem darbiem tiek solīts pēc iespējas ilgāks mūžs. Tādas vietās, kur sabiedrība nevēlas redzēt grafiti mākslu, darbu ātri vien aizkrāso.

Zīmējuma vieta man ir ļoti svarīga. Tai ir sakrāla nozīme. Ilgstoši nodarbojoties ar ielu vandālismu, zīmējot kaut ko negatīvu, izplatot agresiju, agri vai vēlu tas pie tevis atgriezīsies – tevi noķers kaut kur vārtrūmē un apgriezīs sprāndu. Bet ja mākslu tiek sniegtas pozitīvas emocijas, tad cilvēki priecāsies ieraudzīt tavu kārtējo mākslas darbu uz ēkas fasādes.

Vai pašlaik tu nodarbojies ar ielu mākslu?

Jā, bet daudz retāk nekā astoņdesmitajos. Vairs nav tā azarta. Toreiz mēs to darījām, lai pierādītu, ka grafiti ir atzinības vērtā māksla. Pašlaik grafiti ir visur. Agrāk grafiti bija objektīvs protests. Pašlaik sabiedrība vairs praktiski neprot protestēt, uztverot visu kā kaut ko neizbēgamu.

Pret ko jūs protestējāt toreiz, astoņdesmitajos?

Es pastāstīšu, kāda bija apkārtējā realitāte 1985. gadā. Cilvēki un pilsēta bija viena vienīga pelēka masa. Visi dzīvoja tā sērīgi, nekādas spilgtas lietas nopirkt nevarēja – to vienkārši nebija. Cilvēkiem tika liegtas pašizpaušmes iespējas, iespēja ar kaut ko izcelties.

Kad es sāku aizrauties ar grafiti, es vēlējos ne tikai pašizpausties, bet arī pamudināt uz to citus cilvēkus. Es vēlējos mainīt mūsu pilsētu. 1987. gadā es ierados pilsētas domē pie galvenās pilsētas mākslinieces Maijas Galdiņas un palūdzu piešķirt man platību, lai mēs ar maniem domubiedriem varētu izdaiļot pilsētu ar zīmējumiem, padarot to spilgtu un liksmu, ar savu identitāti un atšķirīgu no visām pārējām galvaspilsētām. Mums jau tāpat ir tik maz saulainu dienu, un kad vēl visapkārt ir padomju pelēcī-

ba, dzīve vispār vairs nespēj iepriecināt. Galdiņas kundze toreiz izdzina mani no kabineta, teikdama, ka neļaus *noslicināt* pilsētu nenacionālās krāsās.

Nu ir pagājuši gandrīz trīsdesmit gadi – un ko mēs redzam visapkārt? Kliezdošas izkārtnes, reklāmu stendus, kuri nereti šokē ar gaumes trūkumu, haotiskas krāsas un pilnīgu vienotas pilsētas mākslinieciskās identitātes trūkumu. Bet ja mums toreiz ļautu rīkoties, iespējams, ka Rīga pašreiz izskatītos pavisam savādāk, daudz pozitīvāk, priecīgāk un īpašāk.

Vai tev ir zināmi konkrēti gadījumi, kad tava radošā darbība labvēlīgi ietekmējusi citu cilvēku dzīvi?

Vienreiz es uzzīmēju zem tilta Jēzu Kristu ar izstieptu roku un uzrakstu “Nāc pie manis”. Tas bija 80. gados. Pēc divdesmit gadiem es nejauši nokļuvu austrumu garīgo prakšu skolā, un man sanāca parunāt ar kādu cilvēku no Indijas. Uzzinot, ka esmu ielu mākslinieks, viņš pajautāja, vai gadījumā tas nebiju es, kas kādreiz, krietni sen, uzzīmēja Jēzu Kristu zem tilta. Kad es pateicu, ka tas tik tiešām ir mans zīmējums, cilvēks metās man pateikties, apgalvojot, ka mans zīmējums ir mainījis viņa dzīvi uz labo pusi. Kādreiz, students būdams, viņš atbrauca uz drūmo Latviju no saulainās Indijas, lai mācītos Aviācijas institūtā. Dzīve bija smaga, draugu un paziņu viņam nebija. Kādā aukstā vakarā viņš nāca no kopmītnes un ieraudzīja manu zīmējumu. Viņam kļuva ļoti silti ap sirdi, viņš sāka lūgt un pēkšņi noticeja, ka viss būs labi. Kopš tā brīža viss patiešām sāka palēnām iet uz labo pusi – sāka parādīties draugi, atradās darbs, un vēlāk viņš Rīgā nodibināja pats savu uzņēmumu.

Padomju laikā tava aizraušanās ar grafiti tika uzskatīta par pretpadomju propagandu. Vai tev bieži nācās konfliktēt ar vietējām varas iestādēm?

Jā, ļoti bieži. Dažreiz šie konflikti teju beidzās ar reālu apcietinājumu, bet katru reizi kaut kā izdevās izķepuroties. Vislabāk man atmiņā ir palicis kāds kuriozs, kad es kārtējo reizi zīmēju grafiti, un mani noķēra miliči. Aizveda uz iecirkni rakstīt paskaidrojumu. Tobrīd es jau biju pazīstams visos pilsētas iecirkņos, un noķerot mani bieži atlaida – nu, labi, vēlāk atstrādāsi, nokrāsosi kādu sienu. Nu tā es sēžu pagaidu izmeklēšanas kamerā, pie manis ienāk milicis un saka: “Tu piedod, mēs visu saprotam, bet pēc likuma mums tevi ir jāķer un jāšoda. Tavai darbībai nav atrodams nekāds juridisks pamatojums. Bet visi, kas šeit strādā, tevi atbalsta. Paņem šo lapiņu un uzzīmē kaut ko, es atdošu to dēlam, viņš ir tavs fans.” Mēs abi sākām smieties par šīs situācijas absurdumu, un es atstāju viņam zīmējumu dēlam.

Vai eksistē kāda grafiti tehnika, kas būtu tieši tavs izgudrojums?

Grūti teikt. Dažreiz liekas, ka izdomāts kaut kas jauns, bet pāiet laiks, un uzzini, ka otrā pasaules malā tas jau sen eksistē. Šeit, Latvijā, tika izgudrota *šprīces tehnika*, kad ar uz virpas taisītu metāla šprīci krāsas baloniņā zem spiediena tiek iedzīta jebkāda tinte, tā mainot krāsas toni. Šo eksperimentu dēļ milicija padomju laikos izrādīja par mani īpašu interesi, jo uzskatīja, ka pie manis krāsa nonāk no Rietumiem kontrabandas ceļā. Pie mums šāds toņus iegādāties nevarēja.

Ko tava ģimene teica par šo aizraušanos?

Mana mamma bija skolotāja, tētis – arodbiedrības darbinieks. Abi partijas locekļi. Saņemot piezīmes no milicijas, viņi, protams, nepriecājās. Viņi gribēja, lai es iestātos augstskolā, sāktu nodarboties ar kaut ko nopietnu. To, ka zīmēju un dejoju, viņi uzskatīja par muļķībām. Taču, kad es sāku nest uz mājām rakstus par sevi un arī savus darbus, arī viņa sāka ar mani lepoties. Kad tuvinieki ar tevi lepojas, tas palīdz virzīties uz priekšu un sasniegt ko vairāk.

Kā ir mainījusies tava grafiti uztvere gadiem ejot?

Grafiti līdz deviņdesmitajiem un grafiti pašlaik ir divas pilnīgi dažādas lietas. Toreiz eksistēja aizliegumi, bija par ko cīnīties un pret ko protestēt. Daudz kas sāpēja, daudz ko gribējās izteikt un izlaist uz āru. Daudz kas bija nepieņemams, un tāpēc bija interesanti izgudrot kaut ko jaunu.

Pašlaik grafiti vairs nav šī protesta. Tikai reto var ar to pārsteigt. Nepastāv nepieciešamība kaut ko izgudrot – visu var nopirkt veikālā. Arī cilvēki ir mainījušies. Toreiz cilvēkus satuvināja kopēja sāpe, bet šobrīd mēs esam attālinājušies viens no otra – baidāmies uzsākt sarunu, sastapties ar skatieniem. Šobrīd grafiti māksliniekiem ir šaurāks interešu loks – viņi vairs necīnās par kopīgiem ideāliem, neprotē, bieži vien runā tikai par sevi.

Kā tava aizraušanās ir ietekmējusi tavu domāšanas veidu?

Pirmkārt jau ielu kultūra un *breakdance* palīdzēja man atbrīvoties un kļūt pārliecinātākam par sevi. Ja man nebija naudas, es varēju iziet uz ielas un sākt dejot, un cilvēki bija sajūsmā, deva man naudu, dažreiz pat tik daudz, ka varēja nopirkt jaunas botas. Kad dari to, kas patiešām patīk, par tevi uzzina un runā tūkstošiem cilvēku – tas motivē un sniedz enerģiju. Man bija sava deju komanda – *Gang Breakers*. Mēs bijām slaveni visā Padomju Savienībā, un ar lepnumu varu teikt, ka daudzi mūs atceras arī šodien.

Mēs, šīs komandas dalībnieki, vēl šobaltdien esam ģimenes draugi, tiekamies, atceramies senos laikus. Aizraušanās ar grafiti sniedza man ne tikai pašrealizācijas iespējas. Tā deva man iztikas līdzekļus, draugus un milestību. Tā pilnībā mainīja manu dzīvi. Es iemācījos nekad nepadoties, virzīties uz priekšu, meklēt izeju no jebkuras situācijas, ticēt sev un vēlēties dot kaut ko labu apkārtējiem.

Kādi ir tavi nākotnes plāni?

Es gribētu atrast sponsorus savai idejai – vēlos organizēt tūri pa Latvijas bērnnunamiem un speciālajām internātskolām, lai iepazīstinātu bērnus ar ielu mākslu un dotu viņiem iespēju pašrealizēties ar tās starpniecību. Vēlos atstāt viņiem par piemiņu arī krāšņi apgleznotas telpas.

Es gribu to ne jau sava labuma pēc, bet gan lai parādītu bērniem un pusaudžiem to pasauli, ko kādreiz atklāju es pats un kura pilnībā mainīja manu dzīvi. Man nav personīgo līdzekļu šīs idejas realizācijai, tāpēc man ļoti gribētos sastapt cilvēkus, kuri atrastu tajā kaut ko sev interesantu. Kopā mēs paveiksim fantastiskas, kolosālas lietas, kas nēsīs labumu daudzām mazām sirsnīnām.

BP

Mežaparkā piezemējas UFOGOLFs

Disku golfs ir spēle, kura līdzinās īstajam golfam, taču ir daudz demokrātiskāka, pieejamāka un draudzīga videi un ķermenim. Disku golfs faktiski ir dzīvesveids, un šī spēle labi noder gan kā sporta, gan kā fitnesa, gan kā atpūtas un relaksācijas veids. Vienlaikus tas ir arī labs prāta un atmiņas treniņš, kas sevišķi noder bērniem. Ikviens var atrast šai spēlē to, kas viņam ir svarīgs un vajadzīgs. Bieži vien disku golfu jauc ar frisbiju, taču tā ir pavisam cita spēle, kur šķīvītis ir vieglāks un lielāks. Frisbiju spēlē kā futbolu, bet disku golfu – kā golfu.

Ko īsti nozīmē vārds **UFOGOLF**?

UFOGOLF ir mūsu pašu izdomāts nosaukums un kopš lauku atklāšanas dienas tas ir arī mūsu zīmols. Tas ir tas mazais noslēpums, ko mēs vēlamies, lai katrs atklāj pats. Kā zinām visā pasaulē ir daudz līdzīgas preces ar dažādiem nosaukumiem, taču pāris ir tādas ko atšķiram pēc tā zīmola. Līdz ar to vēlamies, lai mūsu pakalpojumu atpazīst pēc UFOGOLF nosaukuma. Bet, ja skatāmies pēc vārda burtiskās nozīmes, tad *UFO* (angliski –

Unidentified Flying Object) nozīmē nezināmu lidojošu objektu. Savukārt, *GOLF* ir tas pats disku golfs, kuru spēlējam, metot šķīvīti, nevis sitot bumbiņu ar nūju kā tradicionālajā golfā. Taču spēles princips ir ļoti līdzīgs – ar pēc iespējas mazāk metieniem, iemest šķīvīti grozā. Tāpat kā golfa nūjas, šķīvīšus maina, izpildot tālus, vidējus un tuvus metienus. *Mežaparkā* mēs esam izveidojuši 9 celiņu laukumu, kas ir viegli apgūstams iesācējiem un ir labs treniņa laukums lietpratējiem.



Vēlamies, lai cilvēki saka – braucam spēlēt UFOGOLF! Tad pārējiem būs skaidrs, ka viņi dodas uz mūsu laukumu *Mežaparkā*.

Kā radās disku golfs?

Protams, versiju, kurš pirmais meta šķīvīti, kurš izdomāja īsto disku golfa metamo šķīvīti un kurš grozu, ir daudz. Zināms ir tikai tas, ka disku golfs aizsākās Amerikā pagājušā gadsimta 30., 40. gados. Tolaik šķīvīši tika mesti dažādos veidos un tika meklēts īstais spēlēšanas veids. Disku golfs mūsdienu izskatā ar šķīvīšu mešanu grozā aizsākās pirms četrdesmit gadiem – 1970. gadā. Šodien to spēlē tūkstošiem cilvēku un ir izveidoti tūkstošiem disku golfa laukumu visā pasaulē. Visvairāk to ir Amerikā, bet arī Eiropā to ir gana daudz, un šis skaits ar katru gadu pieaug.

Vai disku golfs ir spēle vai sporta veids?

Es gribētu teikt, ka tas ir dzīvesveids. Tas ir gan sporta, gan fitnesa, gan atpūtas veids. Ikviens var atrast šai spēlei to, kas viņam ir svarīgs un vajadzīgs. Ja *uzķeras uz āķa*, tad disku golfs kļūst par dzīvesveidu.

Kā tev radās ideja par šādu biznesu?

Kad strādāju atpūtas kompleksā *Reiņa trase* netālu no Siguldas, sāku spēlēt golfu un aizrāvos ar to tik ļoti, ka vēlējos to darīt arī ziemā. Diemžēl golfs ir tikai vasaras spēle, un, kad gadalaiks beidzas, darbošanās pārtrūkst. Labākajā gadījumā var patrenēties, spēlējot iekštelpās. Internetā meklēju informāciju par līdzīgām aktivitātēm un pirmo reizi izlasīju par disku golfu. Pagāja kāds laiks, kādu vakaru kopā ar draugu apsēdāmies un

sākām domāt, kādu Latvijā vēl nebijušu biznesa veidu mēs varētu uzsākt. Bija skaidrs, ka kaut ko gribam, bet nezinājām, ko. Vārds pa vārdam, un es atcerējos, ka biju ASV interneta lapās pētījis golfa tēmu un izlasījis tur par disku golfu. Es izstāstīju draugam, aizrāvu viņu ar šo ideju, un mēs nopriecājāmies – re, kur ir! Tā mēs *sākām atklāt šo noslēpumu*.

Kur un kad tu pats pirmo reizi spēlēji disku golfu?

Kad nolēmām veidot disku golfa laukumu Latvijā, mums to vispirms vajadzēja izmēģināt pašiem. Sākām meklēt, kur to darīt. Latvijā bija mēģinājums uzsākt disku golfu, tieši *Mežaparkā*, taču tas bija *miris dabīgā nāvē*. Izpētījām, ka Igaunijā ir apmēram desmit disku golfa laukumu, un nolēmām doties uz turieni smelties pieredzi. Starp citu, mēs šai ziņā atkal atpaliekam no igauņiem, jo šobrīd tur jau ir ap 20 laukumu.

Sazvanījām igauņus un aizbraucām. Mēs, kuriem bija padomā vest šo sporta veidu uz Latviju, taču nespēlēsīm ar nomātiem šķīvīšiem, tādēļ uzreiz nešauboties nopirkām savus. Jau pirmoreiz paņemot šķīvīti rokās, sapratu – jā, tas ir forši! Aizbraucām uz *Joulumäe* parku Pērnavā, ļoti sportisku parku, kur disku golfa laukums pieejams bez maksas. Pamēģinājām, ātri nogurām un sapratām, ka ir jātrenējas. Jau tur mums radās vīzija, kā visam jābūt un kā šī spēle ir jāpasniedz latviešiem.

Pirmo disku golfa laukumu mēģinājām uztaisīt Siguldā. Tomēr mums neizdevās – bijām neveiksmīgi cerējuši uz Eiropas naudu, un neizdevās arī iznomāt zemi. Viss jau it kā bija nokārtots, tomēr pietrūka viena paraksta. Ja mēs būtu dabūjuši šo parakstu, tad tagad atrastos Siguldā.



Pagāja diezgan ilgs laiks, meklējot citu vietu. Darbojoties ar dažādiem projektiem, nonācu Rīgā, *Mežaparkā*, kur mana ideja tika atsaucīgi uzņemta un atbalstīta. Atradu vietu, kur varētu izveidot laukumu. Tas man bija jauns *uzrāviens*, jo pēc pirmā neveiksmīgā mēģinājuma jutu tādu kā apsikumu un sāku domāt – varbūt tā nemaz nebija laba ideja?

Ar kādām grūtībām tu saskāries, mēģinot uzsākt disku golfa biznesu?

Dažādas valsts institūcijas un bankas skandina - uzsāc biznesu, nāc ar savu ideju, un mēs to atbalstīsim! Taču realitātē tas nav tik viegli, kā izskan reklāmās. Devos uz Hipotēku banku, kura atbalsta jaunus uzņēmējus. Lai tiktu pie aizdevuma, pagāja gandrīz gads. Banka visu laiku deva cerību, bet naudu ne. Ik pēc nedēļas tika prasīts vēl kāds dokuments, vēstule vai izziņa – it kā to visu nevarētu paprasīt uzreiz.... Man jau likās, ka tas nekad nebeigsies. Esmu runājis ar citiem uzņēmējiem par viņu iesniegtajiem projektiem un secinājis, ka bankas prasības ir ļoti atšķirīgas un pieeja nav visiem vienāda. Nezinu, kādēļ prasības ir tādas atšķirības – vienam finansējumu iedod pat ar mazāk sagatavotu projektu un bez būtiskiem dokumentiem, bet no mums tiek prasīti arvien jauni neįedzīgi dokumenti un apliecinājumi. Finālā no prasītā finansējuma mums iedeva mazāk par pusi.

Biju plānojis mūsu darbību uzsākt vasaras sākumā. Tas neizdevās, jo finansējumu saņēmu tikai vasaras beigās, kad aktīvā sezona bija beigusies. Tādā veidā es darbību nevarēju uzsākt pilnvērtīgi, sagatavojot visu nepieciešamo. Tā vietā, lai vasarā atpelnītu ieguldījumus, man bija jāuzsāk darbība *klusajā sezonā*. Bet, kā saka,

viss kas notiek notiek uz labu, istajā vietā, istajā laikā. Mēs pie iesāktā neapstāsimies un turpināsim virzīties uz izvirzīto mērķi un sniegt mūsu klientam kvalitatīvu pakalpojumu.

„Disku golfu var spēlēt viens, pārī vai draugu lokā. Protams, draugu vai kolēģu lokā ir interesantāk un jautrāk. Laukumā vienlaikus var spēlēt 45 cilvēki. Mēs dodamies arī izbraukumos pie darba kolektīviem, jo mums ir pārvietojamie grozi. Tos mēs varam uzlikt jebkurā vietā.”

Kā darbības aizkavēšanās ietekmēja tās uzsākšanu?

Uzsākt mūsu biznesa darbību tā sauktajā klusajā sezonā bija ļoti grūti, jo *Mežaparka* apmeklētāju skaists ir ievērojami mazāks, nekā vasarā. Nepietiekamā finansējuma dēļ, nevarējām realizēt visu ielānoto. Un, nerealizējot visu ielānoto, rodas papildus izmaksas, kas pat sākuma plānā nebija ietvertas. Piemēram, vēl



joprojām strādājam bez recepcijas mājiņas, kas bija viens no galvenajiem punktiem, kur būtu bijusi mantu glabātuve, inventāra nomas punkts un vieta, kur rīkot tikšanos ar klientiem. Nevarējām noorganizēt vērienīgu atklāšanas pasākumu, kas ir nozīmīgs mārketinga instruments, uzsākot biznesu. Bet tas ir izaicinājums, kuram ir jātiek pāri, un, ja tas izdosies, tad UFOGOLF aizies tautās. Protams, finansējumu nepiešķir, cik vēlējamies, bet tagad visi varēs sekot līdzi, kā ar grūtu, bet mērķtiecīgu darbu mēs sasniegsim savus mērķus. Iznāk veidot nevis biznesu, bet tikai pusbiznesu.

Kā banka pamatoja šo savu vilcināšanos?

Atrunāšanās bija daudz, un tās arvien mainījās. Piemēram, ka projekts ir pārāk riskants un ka viņi netic biznesa plāna skaitļiem par cilvēku skaitu *Mežaparkā*. Mēs jau tā paši rēķinājāmies ar sliktāko situāciju un uzstādījām pavisam nelielu potenciālo UFOGOLF spēlētāju īpatvaru no kopējā parka apmeklētāju skaita. Tādēļ bija brīdis, kad mums likās, ka viņi finansējumu nemaz nevēlas dot un mūs tikai dzenā, lai mums apnīk un mēs padodamies. Lai gan projektu vadītāja, kura ar mums strādāja, bija ļoti ieinteresēta un atsaucīga. Diemžēl viņa nav tā, kas pieņem lēmumu. Gribētu teikt - cepuri nost viņas priekšā, jo arī viņa *iedegās* par UFOGOLF.

Vai kāds no bankas ir bijis pie jums uzspēlēt UFOGOLFu?

Domāju, ka nē, ja nu vienīgi *pa kluso*. Tomēr es viņus labprāt uzaicinātu, lai atnāk un uzspēlē!

Kādēļ disku golfu būtu vērts izvēlēties par savu hobijs?

Ikvienš jau atrod kaut ko savu, kas viņam nepieciešams. Disku golfs pilnīgi noteikti nav skarbs sporta veids, un domāju, ka tā ir ļoti laba atpūta. Piemēram, es pats ļoti labi atpūšos, vienatnē izejot UFOGOLF trasi, mēģinot šķīvīšus un iegūstot jaunus spēkus jauniem darbiem. Bet visvairāk to labprāt daru kopā ar draugiem. Tad ir jautrāk, var uzslavēt par izdevušos metienu, var mācīties no citu kļūdām vai vienkārši labi pavadīt laiku kopā.

Tu pieminēji, ka disku golfs ir sava veida fitness. Ko tu ar to domāji?

Cilvēki labprāt pavada savu brīvo laiku svaigā gaisā nūjojot, skrienot vai braucot ar velosipēdu. Tāpat arī disku golfs ir aktīva atpūta svaigā gaisā. Lai aizmestu šķīvīti, ar rokas kustību vien nepietiek, ir jāizkustina visa ķermeņa augšējā daļa. Lai iemestu šķīvīti grozā, ir jāspēlē ar prātu un jādoma loģiski - kur metīsi, kā metīsi, kur šķīvītis lidos un kur piezemēsies. Bet tad, kad tu trāpi pa pirmo koku, viss plāns sabrūk un tu sāc atkal plānot. Disku golfā nav vienādu metienu, katrā situācija ir savādāka un tad parādās spēlētāja pieredze.

Esmu novērojis, ka šī spēle ļoti labi vingrina bērnu atmiņu. Pirms ieraksta rezultātu spēles kartiņā, spēlētājiem ir jāatceras visi savi veiktie metieni. Vai tie būtu četri, pieci vai desmit, kā arī jāatceras, kur katru reizi šķīvītis nokrita. Bērni visai ātri sāk koncentrēt savu uzmanību un iegaumēt spēles gaitu. Tas vingrina viņu prātus un domāšanu.



Kas šobrīd nāk spēlēt UFOGOLFu?

Rudenī uz laukumu brauca daudzas skolēnu grupas, ģimenes ar bērniem, kā arī darba kolektīvi. Disku golfs labi kalpo kā kolektīva saliedēšanas pasākums, kas sagādā lielisku atpūtu un prieku.

Cik aktīvu disku golfa spēlētāju Latvijā ir? Vai starp tiem ir arī profesionāļi?

Pagaidām aktīvu spēlētāju ir ļoti maz, jo šis ir nākotnes sporta veids. Šobrīd Latvijā ir apmēram 40 aktīvu spēlētāju, starp kuriem pagaidām nav neviena profesionāļa, bet ir amatieri. Skaidrs, ka Latvijā neviens ar disku golfa spēlēšanu nevarētu sev nopelnīt iztiku. Pie mums disku golfa laukumi vēl tikai sāk veidoties.

Toties pasaulē, tai skaitā ASV, no kurienes cēlies disku golfs, tas tiek spēlēts profesionālā līmenī. Neatpaliek arī Eiropa, kur arī ir daudz profesionālu spēlētāju. Domāju, ka nepaies ilgs laiks, un profesionāli spēlētāji būs arī pie mums. Varēsim kārtējo reizi parādīt, ka esam maza un stipra valsts, kurā dzīvo stipri cilvēki.

Cik daudziem cilvēkiem ir jābūt, lai spēlētu UFOGOLFu?

Disku golfu var spēlēt viens, pāri vai draugu lokā. Protams, draugu vai kolēģu lokā ir interesantāk un jautrāk. Laukumā vienlaikus var spēlēt 45 cilvēki. Blakus esošajā *Mežaparka* Pasākumu plāvā mēs spēlētājiem piedāvājam īso kursu disku golfa spēlē. Ja ir vairāk spēlētāju nekā laukums spēj uzņemt, tad spēlētājus dalām grupās un katrai grupai izplānojam savu aktivitāti.

Mēs dodamies arī izbraukumos pie darba kolektīviem, jo mums



ir pārvietojamie disku golfa grozi. Mēs savus grozus varam uzlikt jebkurā vietā – plāvā, mežā, parkā vai pilsētā.

Jūs organizējat arī pasākumus?

Jā, mēs organizējam dažādus tematiskos pasākumus un turnīrus, kas saistīti ar disku golfu. Piemēram, Helovīna naktī apmeklētāji varēja izmēģināt, kā ir spēlēt disku golfu tumsā. Bija jāmet izgaismoti šķīvīši izgaismotos grozos. Visiem patika. Tas bija interesanti un nedaudz mistiski. Tumsā viss ir pavisam citādi. Dienā liekas, ka mest ir grūti, jo priekšā ir koki, krūmi un šķēršļi, bet tumsā šķēršļus neredz. Priekšā ir tikai spīdoši grozi,

un lido spīdoši šķīvīši. Tumsā pieredzējušiem spēlētājiem parasti veicas mazāk, bet tiem, kuri spēlē pirmoreiz, izdodas ļoti labi, jo viņus neuztrauc koki un citi šķēršļi. Nav ne cilvēku kņadas, ne transporta trokšņu. To nevar izstāstīt, tas ir jāizbauda! *Mežaparks* jau arī nav tik tumšs kā mežs, jo tā alejas ir apgaismotas. Tumsa ir tikai laukuma dziļumā. Ja ir pilnīga tumsa, bērniem var būt nepatīkamas sajūtas, bet te - paskaties uz malu un redzi gaismu. Helovīna naktī atsaucību guva arī spēles un atrakcijas ar ķirbjiem. Bija daudz prieka.

Vai disku golfu neietekmē gadalaiks?

Nav tāda gadalaika, kad nevarētu spēlēt disku golfu. Kā saka, nav nepiemērotu laikapstākļu, ir nepiemērots apģērbs. Atklāšanas pasākuma laikā sākās lietusgāzes un gāza kā ar spaiņiem, bet cilvēki gāja, spēlēja un bija apmierināti. Ziemā, lai šķīvīši nepazustu, tiem tiek piestiprinātas garas lentītes, kuras, šķīvītim iekrītot sniegā, paliek ārā. Galvenais ir redzēt, kurā virzienā šķīvītis aiz-

pašvaldībām, kuras vēlēšies ierīkot disku golfa laukumus. Mums ir pieredze, kā tos ierīkot, uzkopt un uzturēt kārtībā. Labprāt apmācīsim arī pašvaldību darbiniekus, piegādāsim un mainīsim šķīvīšus.

Šobrīd mūsu galvenais uzdevums ir popularizēt disku golfu. Tas ir nākotnes sporta veids, tāpat kā nūjošana un skriešana. Disku golfs ir demokrātisks, visiem pieejams un draudzīgs videi un ķermenim. Cilvēkam nav sūri grūti jātrenējas, viss notiek viegli un it kā nemanot. Tas ir treniņš pie minimālas slodzes un piedevām vēl interesants un aizraujošs. Tādēļ pašvaldībām varētu būt liels stimuls veidot šādus laukumus parkos. Piemēram, ierastajām pastaigu takām varētu pielikt klāt arī disku golfa laukumu, lai par to nav jāmaksā. Atliek tikai nodrošināt šķīvīšu nomu. Latvijai šai ziņā vajadzētu sasniegt Eiropas un pasaules līmeni, jo tas ir veids, kā uzlabot cilvēku dzīves kvalitāti. Apguvuši spēli, cilvēki varēs aizbraukt uzspēlēt uz citu vietu, pabūt citā vidē un aplūkot citas ainavas. Tāpat kā tradicionālajā golfā, arī disku golfa spēlētāji

„Nav tāda gadalaika, kad nevarētu spēlēt disku golfu. Kā saka, nav nepiemērotu apstākļu, ir nepiemērots apģērbs. Ziemā, lai šķīvīši nepazustu, tiem tiek piestiprinātas garas lentītes, kuras, šķīvītim iekrītot sniegā, paliek ārā. Arī tumsā var spēlēt šo spēli. Tad metam izgaismotus šķīvīšus izgaismotos grozos.”

lidoja, bet *Mežaparka* laukums jau nav tik liels, lai to neredzētu. Mūsu laukumā ir vieglāks arī spēles mācību process. Ja spēlētāji vēlas augstāku grūtības pakāpi, tad jābrauc uz citiem laukumiem Latvijā vai citām valstīm. Bet tas jau sākas pēc vairākiem treniņiem.

Tu teici, ka, būdams Igaunijā, saprati, kā disku golfs ir jāpasniedz latviešiem. Ko tu ar to domāji?

Jāsaka, ka latvieši ir izlutināti, jo viss ir jāpasniedz kā uz paplātes un ar augstu kvalitāti. Visam ir jābūt labi, skaisti un patīkami. Igaunijas laukumā mums iedeva inventāru nobružātā somiņā, neviens neko nepaskaidroja, paši varējām doties uz laukumu un domāt, ko un kā darīt. Laukums ir par brīvu, ko tu vēl vairāk gribi?

No tā mēs secinājām, ka mums ir jābūt labam servisam, kaut arī mūsu cenas ir minimālas. Mēs pret apmeklētājiem izturamies ļoti individuāli - iedodam šķīvīšus un somu, apmācām, izstāstām, parādām, kur jāiet, kur atgriezties un ko darīt apmaldoties (lai gan *Mežaparkā* tas nav iespējams). Mūsu klientam tiek sniegts pilns pakalpojumu komplekts, lai nekas neiztrūkst.

Kāpēc Igaunijā disku golfa laukumu ir tik daudz un daži ir bez maksas? Vai to uzturēšanu apmaksā pašvaldības?

Jā, viņi ir sapratuši, ka tas ir ļoti labs veselīga dzīvesveida nodrošināšanas veids. Mums vēl pagaidām ir jāpierāda, ka disku golfs var būt populārs un visiem pieejams sporta veids. Pasaulē to jau ir sapratuši, tāpēc laukumus uztur pašvaldības. Ja pašvaldība rūpējas par iedzīvotājiem, tad ir vērts ieguldīt līdzekļus. Mēs zinām, ka tā ir perspektīva lieta, un esam nolēmuši sniegt pakalpojumus

brauc spēlēt uz citiem laukumiem, jo visu laiku spēlēt vienā laukumā kļūst garlaicīgi. Katram laukumam piemīt kaut kas savs. Spēlētāji ir atzinuši, ka mūsu UFOGOLF laukums ir labs iesācējiem, lai saprastu, vai šī spēle patīk. Mums ir maza attāluma celiņi, un atliek tikai trenēties, lai ar pirmo reizi var aizsviest šķīvīti līdz grozam. Mūsu laukuma celiņu kopējais garums ir 485 m, un tas nozīmē, ka spēlētājs nostaigā vismaz kilometru, jo viņš jau iet nevis pa taisnu līniju, bet gan liku loču. Lielos laukumos spēlēt ir fiziski grūtāk. Toties mēs, lai gan esam salīdzinoši nelieli, atrodamies pašā Latvijas sirdī – Rīgā, kultūras un atpūtas parkā *Mežaparks*.

Vai biznesa cilvēki arī spēlē disku golfu?

Jā, protams! Biznesa cilvēkiem ir plašs interešu loks, kaut gan liela daļa no viņiem uzskata, ka jāspēlē īstais golfs. Taču golfā ir stingri noteikumi – jābūt *Zaļajai kartei*, speciālam inventāram, īpašam apģērbam un apaviem. Tas ir dārgi. Daudziem galvenais ir nokļūt golfa spēlētāju aprindās, bet tas nenotiek uzreiz. Lai tajās nokļūtu, tiešām jāsāk labi spēlēt golfu. Tas nozīmē, ka ir jātrenējas katru dienu.

Disku golfs ir demokrātiskāks un piemērotāks gan biznesa cilvēkiem, gan arī ģimenēm. Biznesa cilvēki dara visu ko – skrien, nūjo, brauc ar velosipēdiem, lec ar izpletņiem. Domāju, ka arī šis sporta veids viņiem patīks. Kāpēc lai to nespēlētu? Tas ir lielisks hobijs, kuru var spēlēt jebkurā gadalaikā.

UFOGOLF ir tik vienkārši kā viens, divi, trīs. Viens – izmet šķīvīti, divi – piemet to pie groza, trīs – pabeidz, iemetot grozā. To apgūt ir tik viegli, un skat – disku golfs ir kļuvis par tavu dzīvesveidu! **BP**

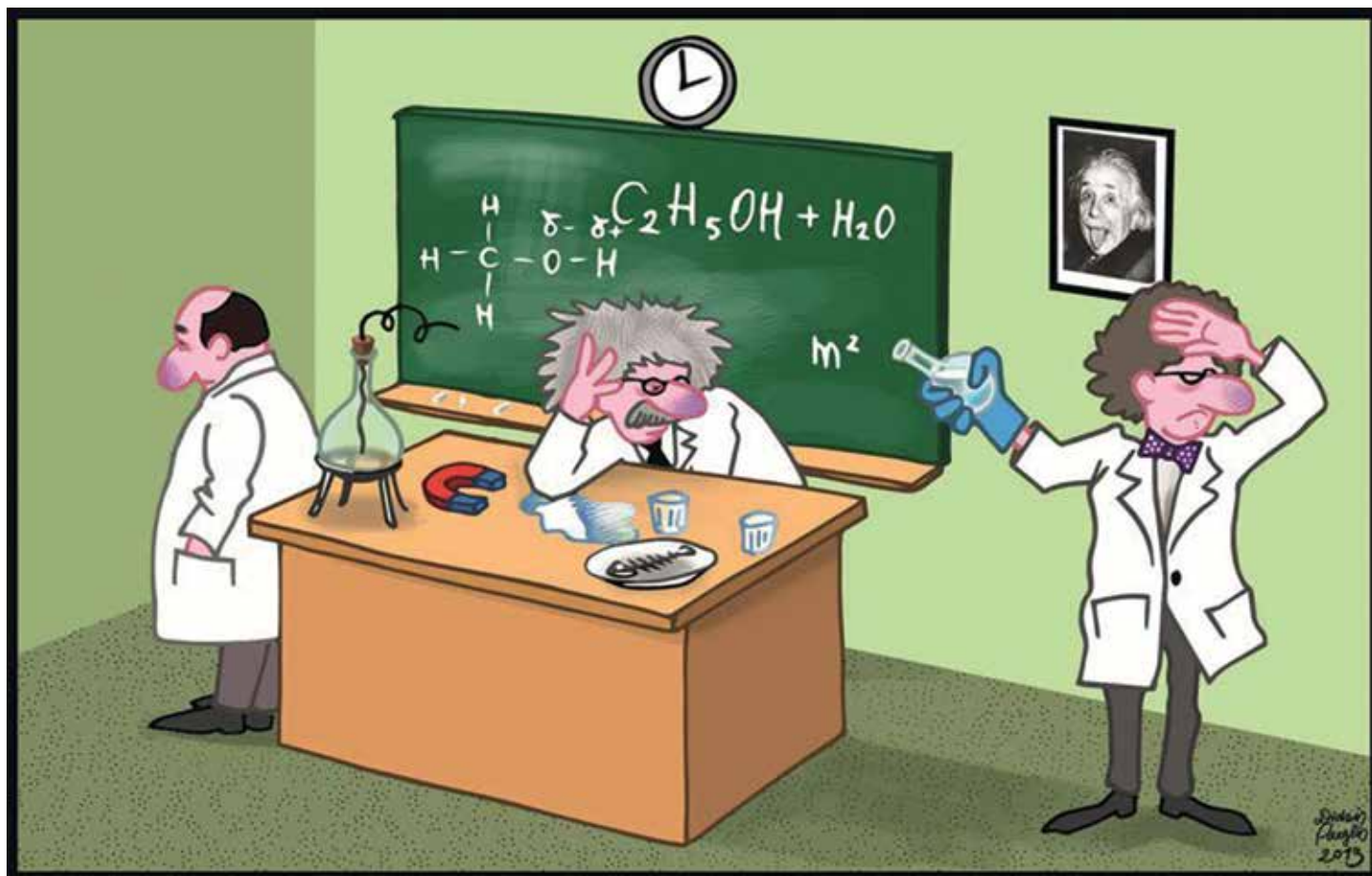


Divi kodolfizikas profesori sēž kafejnīcā. Viņiem garām pāiet satriecoša blondīne. Abi zinātnieki apklust, līdz viens no viņiem beidzot nosaka:

– Oho, cik jauki atomi sagrupējušies!



Lai noskaidrotu, vai zupai ir piemesta sāls, pietiek iegremdēt tajā divus elektrodus un palaist pa tiem strāvu. Ja sāk ost pēc hlora, tad zupā sāls jau ir...



Lietišķās fizikas institūtā tika teorētiski pierādīts, ka litrs šņabja, kas izliets uz grīdas, aizņem vienu kvadrātmētru lielu virsmas laukumu un faktiski ir uzskatāms par kvadrātlitru. Veikt praktisku eksperimentu zinātnieki tā arī nespēj saņemties...

Alfrēdu Nobelu uzskata par pirmo dinamīta izgudrotāju tikai tāpēc, ka iepriekšējos tā arī neizdevās atpazīt.

Britu zinātnieki izgudroja iekārtu, ar kuras palīdzību iespējams iziet cauri sienai, un nosauca to par durvīm.

Fiziķis jautā matemātiķim:

– Klausies, vilciena riteņi taču ir apaļi. Kāpēc tad, vilcienam braucot, tie klauz? – Elementāri! Apaļā laukumu aprēķina pēc formulas πr^2 , un šis kvadrāts tad arī klauz!

Jaunākajos zinātniskajos pētījumos, kurus apmaksāja reklāmas aģentūra, noskaidrojies, ka vairums cilvēku ir gatavi noticēt jebkurām blēņām, kas sākas ar vārdiem: „Jaunākajos zinātniskajos pētījumos noskaidrojies, ka...”

Matemātiķis saka sievai:

– O, cik tu man kompakta!
– Tik maza un traušļa?
– Nē, tik noslēgta un aprobežota!

Runā, ka tad, kad Aristotelis izdomājis loģiku, viņš no priekiem esot pavēlējis sarīkot dzīres un nokaut tām 40 aunos. Kopš tā laika auni loģiku nevar ciest ne acu galā...

Zinātnieki konstatējuši, ka smilškrāsai piemīt spēja atbrīvot emocijas, celt pašnovērtējumu un tikt galā ar depresiju. Tādas pašas spējas piemīt arī 500 Ls naudaszīmei.

Pēc ilgiem pētījumiem zinātniekiem beidzot izdevās noskaidrot, ko īsti vēlas sievietē. Taču viņa jau bija paspējusi pārdomāt...

Universitātes fizikālās laboratorijas zinātnieki eksperimentāli pierādīja, ka praktiski jebkurš matu žāvējamais fēns spēj radīt spēcīgu gaisa plūsmas pretestību, kura spējīga krasi palēnināt liela izmēra objektu kustības ātrumu. Eksperimenti tika veikti uz autoceļiem ar intensīvu satiksmi. To laikā laboratorijas darbinieks vērsa matu žāvējamo fēnu uz garām braucošajām automašīnām, kuras neatkarīgi no savām aerodinamiskajām īpašībām bija spiestas ievērojami palēnināt braukšanas ātrumu un spēja to atjaunot tikai tad, kad bija pabraukušas garām darbiniekam ar fēnu. Vienlaikus lingvistikas katedras zinātniekiem izdevās ievākt bagātīgu folkloristisku un metalingvistisku datu materiālu, kas balstījās uz to autovadītāju izteicieniem, kuri bija pabraukuši garām darbiniekam ar fēnu.

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 ūdrkalna 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 Kaniera 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

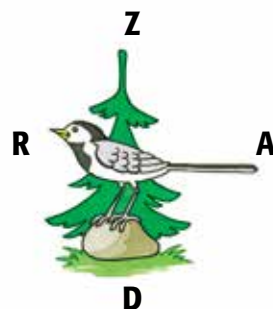
- 46 Nīdriņu–Pīlaskas purvs
- 47 Atpūtas vieta “Karogi”
- 48 Oleru meža taka
- 49 Atpūtas vieta “Vasas”
- 50 Augstrozies viduslaiku pilskalns
- 51 Zilais kalns
- 52 Purezera dabas taka
- 53 Līgatnes upes dabas taka
- 54 Kaupēna ezers

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 Nīdrija 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) Silēnes 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. In the background, a large, black, polished leather dress shoe is shown from a top-down perspective, with its laces visible. 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