

augusts-septembris, 2010

BIZNESA

psihologija

Nr. 25

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



08

Neapgāžami

progresīvs depozīts



Progresīvais depozīts

Progresīvas peļņas iespējas

Garantēta pamatsummas atmaksa

Laikā, kad pasaule mainās, svārstības ir neizbēgamas, un drošība kļūst par prioritāti numur viens. Arī Tavas naudas drošībai nepieciešams neapgāžami stabils partneris, kas palīdz veiksmīgi apiet svārstības.

Izvēlies neapgāžami *Progresīvu depozītu* ar garantētu pamatsummas atmaksu un lieliskām peļņas iespējām!

Uzzini vairāk:

www.seb.lv

 **8777**

S|E|B

SATURS

Redaktores sleja	2
Vadība. Izdomāt, uzbūvēt, ieviest!	4
Vadība. Kas ir vara?	14
Grāmatu apskats. Vai vara nozīmē arī reālu rīcības brīvību?	20
Vara – tas ir pienākums, brīvība – atbildība	24
Vadība. Vai par vadītāju var piedzimt?	26
Meistarklase. Darba disciplīna	30
Personālvadība. Personības tirdzniecības marka	36
Organizāciju attīstība. Procesa konsultācijas*: kam, kad un kāpēc	39
Personālvadība. Patiesība par biznesa komandas treniņiem, patīkamais vai nepieciešamais	42
Mārketinga. Reklāmas koncepcijas un psiholoģiskā iedarbība	44
Psiholoģija. Viņu dvēseles kods ir kludziens 20. gadsimta diktatoru Ļeņina, Staļina un Hitlera dzimtaskoki	48
Darba organizācija. Baudīsim ūdeni, sauli un vēju Mežaparkā	60
Mežaparks agrāk un tagad	65
Vaļasprieks. Mežakaķis	66
Biznesa dižgari. F1 nekronētais karalis. Bērnijs Eklstouns	70
Māksla. Laikmeta vēstījums	74
Psihoterapijas metodes. Smilšu terapija – maiga un ļoti iedarbīga	80
Stils. Baltu rotas	84

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

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Saulės Bite"

Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka

liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Rita Paeglīte

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas adrese: Ikšķile,

Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie
uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas
viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību
par reklāmas materiālu saturu un
pareizrakstību.

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

**Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,
zvaniet:** 26474743

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

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2010 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Andris Lubīņš

Foto: Gatis Poikāns

© 2010 Biznesa
Psiholoģija





Piešķir man mieru pieņemt lietas,
kuras nespēju mainīt,
Drosmi – mainīt lietas, ko es spēju,
Un viedumu – zināt tās atšķirt.

R.Nībārs

Baudot lielisko vasaru, prātā nenāk domas par rudeni, tomēr tuvojas oktobris, kad vēlēsim jauno Saeimu. Tādēļ šajā žurnāla numurā mums gribējās parunāt par “varu”. Politisko varu, vadības varu uzņēmumā, līderu varu, varu ģimenē, par varu, kas nosaka un ietekmē nāciju un pat pasaules likteni. Par varu, kas iznīcina un par varu, kas rada un veido progresu. Definīcijā norādīts, ka “vara” ir specifiskas attiecības starp cilvēkiem, spēja realizēt savu gribu. Varas attiecības sastāv no diviem pamatelementiem – stimula un reakcijas. Te var saskatīt analogiju ar Ņūtona mehāniku – visi ķermeņi atrodas relatīvā miera stāvoklī līdz tam laikam, kamēr uz tiem sāk iedarboties kāds ārējs spēks. Pētot varas fenomenu, mūsdienu pētnieki galve-

nokārt apskata slēptas pakļaušanas formas un metodes, ko vadītāji un vadoni pielieto, lai iedarbotos uz cilvēku zemapziņu. Šie jautājumi ir cieši saistīti ar psiholoģiju. Laiku pa laikam ir vērts uzdot sev retorisko jautājumu: „Kas pār mums valda un kāpēc?” Bībeles patiesība vēsta, ka vara nepiederēs nevienam, kas neiemācīsies zemeties! Tas, kurš valda, sēž tronī, un viņam ir visi varas atribūti. Taču vienmēr vara valda pār valdnieku un vadoni, un viņš ir varas gūsteknis. Jo augstāks ir cilvēka stāvoklis, jo mazāka ir viņa brīvība. Stāsts par varu ir stāsts par atbildību, mērķtiecību, izlēmību, pārliecību un nodomu realizāciju, un tanī nav emociju. Vēl sena gudrība saka, ka ar varu cīnīties nevajag – vienīgā iespēja ir tai pielāgot savu dzīvi.

Savukārt vadības ideoloģijas pamatu veido pieci nozīmīgi atzinumi, kas saistīti ar varu:

- vadība ir tādēļ, ka cilvēki vēlas būt vadāmi;
- vadība ir tādēļ, ka cilvēki ir jāvada;
- hierarhija ir universāls sociāls princips;
- attīstību virza elite, un tai ir jāsaka galavārds;
- vadība ir funkcionāla.

Varai ir jābūt funkcionālai! Lai tā patiešām tāda būtu, tai ir jābūt gudrai. Gudrai un veselai: “veselā miesā – vesels gars!” Aicinu jūs vēlēšanu lapās pievilkt krustiņus tādiem cilvēkiem, kuri atbilst šiem kritērijiem!

Cik ziedu un cik zāļu,
Un cik dzīvošanas
Pat vienā atmatainas pļavas kvadrātmetrā!

Es esmu piekūsis
un guļu uz šī cinīša,
un laikam gribu grāmatvedis kļūt,
bet man jūk skaitļi
stiebriem, vabolēm un skudrām,
jūk tūkstoši ar simtiem,
un es kļūstu dusmīgs:
nu, esi piekūsis, tad atpūties
un neskaiti kā idiots,
cik smilgu pāri liecas,
jo tā ir -
sī-ku-mai-nība.
Bet man zem galvas zeme runā savu:
- Ir vienreiz jāieskatās vienā manā pēdā,
ir vienreiz jāieskatās brūno skudru pūznī
un arī elektronu mikroskopā,
lai katrs lielāks lielums kļūtu apjausts
un dzīvošanas bezgalīgums
kļūtu saprotams.

O. Vācietis



izdomāt, **uzbūvēt,** ievieš!

SIA *Grandeg* ražotie kokskaidu un biomasas granulu apkures katli šodien ir pieprasīti Latvijā, Baltijas valstīs, Krievijā, Ukrainā un Baltkrievijā. Pirms desmit gadiem tika iekarota Skandināvija – Somija un Zviedrija, bet šobrīd šis zīmols iekaro Kazahijas, Anglijas un Īrijas tirgus. Vēlākais nākamgad uzņēmums apkures katlus sāks pārdot Kanādā, kur uzņēmuma īpašniekam Andrim Lubiņam radās pārlicība par šādu katlu radīšanu un ražošanu šeit – Latvijā. No brīža, kad garāžā tika uzbūvēts pirmais granulu katls un īpašs deglis, septiņpadsmit viņa dzīves gadi ir ziedoti uzņēmuma attīstībai.



Andris Lubiņš

Lūdzu, pastāsti par uzņēmumu, kuru tu esi izveidojis un vadi

Esmu SIA *Grandeg* īpašnieks. Šis uzņēmums pastāv jau septiņpadsmit gadus un ražo granulu apkures katlus. Dibinot uzņēmumu, izvēlējos nosaukumu *Lubiņš & Co*, jo man šķita svarīgi ar savu uzvārdu uzņemties atbildību par saražoto un tādā veidā garantēt kvalitāti. Diezgan drīz sapratu, ka, lai reklamētu savus apkures katlus pasaulē, ir vajadzīgs brends, nosaukums, kas ir viegli uztverams, izrunājams un pozicionējams. Tā pāris mēnešu laikā radīju nosaukumu „Grandeg” – „granulas deg” vai „granulu deglis”. Apkures katlu zīmols *Grandeg* izrādījās pietiekoši spēcīgs, lai vēlāk šajā vārdā pārdēvētu arī uzņēmumu.

Rūpnīca, kurā ražojam granulu apkures katlus, atrodas Ainažos, un šobrīd uzņēmumā strādā vairāk nekā trīsdesmit darbinieki. Pirms krīzes strādājošo skaits bija krietni lielāks. Savā ziņā esmu tai pateicīgs, jo tā ienesa korekcijas un sakārtoja darba devēju unņēmēju attiecības. Pirms tam šķita, ka pienākumi ir tikai darba devējiem, bet darbinieki nepārtraukti var izvirzīt prasības. Pateicoties krīzei, arī mēs, tāpat kā daudzi Latvijā, optimizējam darba procesus. Esam realizējuši daudz efektīvāku uzņēmuma vadības

sistēmu un sakārtojuši struktūras. Šodien mūsu darbinieki ir daudz motivētāki strādāt intensīvāk.

Šajos gandrīz divdesmit gados uzņēmums ir izaudzis visdažādākajā veidā. Un viens no vispozitīvākajiem attīstības rādītājiem ir tas, ka mums ir ieviestas modernas ražošanas iekārtas. Strādājam ar programējamiem CNC darba galdiem, līdz ar to ir mainījušās darbinieku funkcijas, un vairs nav nepieciešams tik liels strādājošo skaits. Tagad, lai saražotu trīsreiz vairāk produkcijas, nepieciešams divreiz mazāks darbinieku skaits.

Ko nozīmē būt Latvijas uzņēmējam un vadīt uzņēmumu, kurā simtprocentīgi ir tavs personīgais vai, citiem vārdiem sakot, Latvijas kapitāls?

Ko nozīmē būt uzņēmējam? Tāpat kā jebkurā pasaules vietā - vai nu tev tas ir dots, vai tev tas nav dots! Protams, ir jābūt milzīgai iekšējai pārliecībai par to, ko tu dari, un ir jāvēlas to darīt. Un vēl, nekas neizdosies bez divām spējām: uzņemties atbildību un motivēt cilvēkus. No pieredzes saku, ka to nevar iemācīties, - vai nu tas ir, vai tā nav. Uzņēmējam ir jābūt harizmātiskai personībai. Tas ļoti palīdz. Tu nevari būt līderis, ja neesi harizmātisks. Starp jēdzieniem



“līderis” un “harizma” ir liekama vienlīdzības zīme. Kā jau ne reizi vien *Biznesa Psiholoģijā* ir bijis rakstīts - vadītājs un līderis gan ir divas atšķirīgas lietas, un es tam pilnīgi piekrītu. Par sevi man jāsaka, ka esmu vairāk līderis nekā vadītājs, jo esmu cilvēks, kas rada. Man ir svarīgs radīšanas process - izdomāt, uzbūvēt, ieviest!

Vislielāko atbalstu sava biznesa realizācijā un attīstībā esmu saņēmis no savas ģimenes. Viņiem visiem esmu lielu pateicību parādā, jo viņi vienmēr ir bijuši man līdzās. Bez viņiem to nevarētu izdarīt. Ļoti daudz un nenogurstoši - gan morāli, gan savu iespēju robežās arī finansiāli, mani ir atbalstījuši tētis un mamma. Viņi to dara arī tagad. Nav jau noslēpums, ka cilvēkiem, kas attīsta savu biznesu, ik pa laikam mēdz būt situācijas, kad jāskaista makā melnie santīmi. Tie ir brīži, kad ļoti svarīga ir ģimenes izpratne un atbalsts. Mani vecāki ir aktīvi un strādā uzņēmumā. Paldies jāsaka arī maniem brāļiem, māsām un viņu ģimenēm. Māsas vīrs Arnis Birzgalis ir rūpnīcas direktors, kurš diendienā seko nebūt ne vienkāršajam ražošanas procesam un tam, lai mūsu produkcija būtu augstas kvalitātes.

Bet vislielāko pateicību parādā es esmu savai sievai Gintai un bērniem, kuri visu laiku ir bijuši man līdzās un izturējuši lielo pārbaudījumu - zīmola *Grandeg* radīšanu. Apzinos, ka viņi nav saņēmuši to atbalstu un klātbūtni, ko man viņiem vajadzēja sniegt. Bērnus faktiski viena pati ir izaudzinājusi mana sieva, es esmu piedalījies visai maz. Jā, es esmu pelnījis naudu, bet mūsu bērni par tik lieliskiem cilvēkiem ir izauguši, pateicoties viņas rūpēm un mīlestībai. Tas ir viņas neatsveramais ieguldījums mana biznesa attīstībā.

Cik ilga ir tava pieredze vadošos amatos?

Var teikt, ka no pirmās patstāvīgā darba dienas.

Tad jau tomēr tu esi ne tikai līderis, bet arī vadītājs.

Jā, protams, bet, to teikdams, es domāju par kvalitāti - cik ideāls es esmu kā vadītājs. Jā, kā uzņēmuma vadītājs esmu sasniedzis labus rezultātus, bet ar gadiem savu darbību izvērtēju arī kritiski. Ļoti labi apzinos tās īpašības, kas man kā vadītājam pietrūkst vai ir mazāk izteiktas. Katrā uzņēmumā vislielākā loma ir komandai, cilvēkiem, ar kuriem kopā jāstrādā. Tās spējas, prasmes, īpašības, zināšanas, kas man trūkst, es aizpildu ar saviem darbiniekiem, ar savu komandu. Pirms septiņpadsmit gadiem, kad šo biznesu aizsāku, visu darīju viens pats. To, kā tas bija, var salīdzināt ar picu - es biju visa pica - es būvēju, pārdevu, instalēju, veicu servisa pakalpojumus, meklēju klientus, biju grāmatvedis un darīju vēl daudzas citas lietas. Tagad es no tā visa pildu mazu daļiņu - es savā uzņēmumā esmu neliels pīcas gabaliņš. Man ir komanda, kas realizē tās lietas, kurās es neesmu tik spēcīgs. Nevienam cilvēkam nevar būt spēcīgs un zināšs visās jomās, tas nav iespējams.

Kā tev radās doma par šāda biznesa - granulu apkures katlu rūpnīcas izveidošanu?

Savs business man ir apmēram divdesmit trīs gadus, jau no padomju laikiem. Toreiz, kad sāka veidoties pirmie kooperatīvi, strādāju kolhozā *Brīvais vilnis* par eksperimentālā ceha meistar. Paralēli tiešajam darbam izveidoju savu autoservisu. Var teikt, strādāju pats uz savu roku un laboju mašīnas. Par servisa nopelnīto naudu divdesmit piecu gadu vecumā uzbūvēju savu personīgo māju.

Var teikt, ka biznesa gars ir mana būtība, un tikai tā es esmu saskaņā ar sevi. Nav iespējams izskaidrot, kāpēc tas ir tā, bet savādāk dzīvot es nespēju. Labi jūtos tieši šajā - vadītāja un līdera lomā. Biznesa garšu sajutu jau agrā jaunībā un visu mūžu darbojos, sevi realizēdams šajā laukā. Uztādu arvien jaunus mērķus un uzdevumus. Tie ir gan tuvāki, gan tālāki. Mērķus var sasniegt, ja tie ir konkrēti definēti.

Kā no autoservisa var nonākt pie idejas par granulu apkures katlu ražošanu?

Uztādījumi dzīvē vienmēr mainās, un tas ir tikai normāli. Kad mācījos Priekuļu Lauksaimniecības tehnikumā, tad no sirds vēlējos dienās kļūt par labu meistarū. Toreiz man bija paraugs Jānis Stankēvičs. Viņš vadīja mehāniskās darbnīcas un laboja mašīnas. Viņam es vēlējos līdzināties. Nemaz nepagāja ilgs laiks, kad es to

kārši. Man radās pārliecība, ka vajag kaut ko sākt ražot, kaut ko, kas cilvēkiem ir nepieciešams ikdienā. Ideju, kas tas varētu būt, nevarēju atrast. Tā man izkristalizējās Kanādā. Bet pirms tam man bija vēl viens uztādījums - pēc neatkarības atgūšanas vēlējos aizbraukt uz Ameriku, lai auto apkopes un remonta jomā gūtu tādu pieredzi un zināšanas, kādas Latvijā vēl nav. Eiropa man šķita salīdzinoši viegli aizsniedzama un tādēļ mazāk saistoša. Man vienmēr interesē grūtāk aizsniedzamas plaknes. Sagādījis tā, ka Latvijā bija ieradies cilvēks, ar kura labvēlību man izdevās nokļūt Kanādā. Tur gūtā pieredze man deva izpratni un pārliecību par to, kāda nākotnē varētu būt autoservisu attīstība Latvijā. Kļuva skaidrs, ka servisu darbinieki vairs nebūs mehāniķi, bet tikai mezglu nomainītāji. Tas mani apbēdināja, jo man ir svarīgi, ka varu darba procesā ielikt savu domu. Padomju laikos mašīna bija jāsamontē no nekā, jo rezerves daļas nebija pieejamas, va-

Savs business man ir apmēram divdesmit trīs gadus, jau no padomju laikiem. Toreiz, kad sāka veidoties pirmie kooperatīvi, strādāju kolhozā *Brīvais vilnis* par eksperimentālā ceha meistarū. Paralēli tiešajam darbam izveidoju savu autoservisu. Var teikt, strādāju pats uz savu roku un laboju mašīnas. Par servisa nopelnīto naudu divdesmit piecu gadu vecumā uzbūvēju savu personīgo māju. Var teikt, ka biznesa gars ir mana būtība, un tikai tā es esmu saskaņā ar sevi.

biju sasniedzis. Un piedevām vēl arī uzbūvējis māju. Savā pusē biju augstu novērtēts un atzīts meistarš - automehāniķis. Taisīju visu, sākot ar dzelžiem un beidzot ar motoriem, elektrību, regulēšanu.

Tas, ko es saucu par uztādījumiem savā dzīvē, faktiski ir mērķi. Kad viens mērķis tuvojas pilnīgai realizācijai un tūlīt būs sasniegts, tad man ir jau nākamais - aiz horizonta ir jauns horizonts!

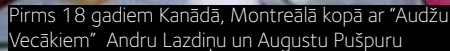
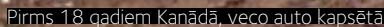
Vadot autoservisu, biju nostrādājis vairākus gadus, un mani urdīja doma, ka vajadzētu sākt darīt kaut ko nopietnāku, nekā diendienā tikai remontēt mašīnas. Likās, ka sāku iestīgt rutīnā, un attīstības iespējas ir minimālas. Protams, arvien parādās jauni mašīnu modeļi, kas prasa augstāka līmeņa zināšanas, un atkal ir jāmacās, jāizglītojas. Tomēr tas man šķita pārāk viegli un vien-

jadzēja izdomāt, kā to izdarīt. Tagad saplīsušu motoru vienkārši nomaina pret jaunu, un viss. Cilvēkam savs intelekts darba procesā nav jāiegulda.

Kanādā es sastapu īpašu cilvēku - Augustu Pušpuru, kuram manā dzīvē ir ļoti liela loma, tādēļ es viņu dēvēju par savu audzītēvu. Viņš man sniedza pirmo izpratni par biznesa procesiem un ieinteresēja par granulu kamīniem. Pie mums toreiz nekas tāds nebija redzēts. Šo manu interesi veicināja un atbalstīja Monreālas Latviešu biedrības biznesa kompānija *Latviešu bebrī*, kuras aktīvs biedrs bija Augusts. Tā sākās tas, ko daru vēl šodien.

Kas tevi saistīja idejā par granulu apkuri?

Pirmkārt, tā ir zaļā, atjaunojamā enerģija. Meži mums Latvijā vienmēr ir bijuši un būs. Fosilo kurināmo, kā nafta, gāze, ogles



mums nav, un arī pasaulē tie iet mazumā. Turklāt tie piesārņo apkārtnējo vidi, radot papildus CO₂ un citu piesārņojumu. Bioenerģija vai koksne ir atjaunojama un dabai neitrāla, jo CO₂, kas izdalās degšanas procesā, ir tieši tikpat liels, cik to augot piesaista koks foto sintēzes ceļā. Biomasa ir saules gaismas un siltuma ietekmē koka saražotie oglehidrāti.

Tad var teikt, ka tu esi zaļi domājošs?

Nē, ne tik daudz zaļi domājošs, kā drīzāk inovatīvi domājošs. Viss, ko esmu darijis, ir bijis jaunu, inovatīvu produktu izveidošanas, radišanas process. Kanādā guvu idejas, un pēc tam ar *Latviešu bebru* atbalstu Latvijā uztaisījām kādus trīsdesmit vai pat četrdesmit kamīnus. Paraleli Ikšķilē izveidojām pirmo granulū fabriku.

Ar ko granulu kamīni atšķiras no tradicionālajiem?

Tie ir līdzīgi malkas kamīniem. Tie var vienkārši stāvēt telpā, vai arī tos var iebūvēt kamīna mutē, kā pie mums to parasti dara. Ideja ir vienkārša: kamīnā ieber granulas, un tās degot konstanti silda telpu. Bet tikai vienu telpu, jo nav siltuma sadales. Smēļoties idejas šajos kamīnos, sāku darbu pie pirmo granulu degļu un katlu konstruēšanas. To dariju vienatnē savā garāžā.

Kāpēc tev likās, ka vajag ražot granulu apkures katlus, nevis kamīnus?

Tādēļ, ka kamīns silda tikai vienu telpu, bet mums, latviešiem, ir tradīcija sildīt visu māju. Kanādā daudzi māju silda ar gaisu, bet mūsu ēku konfigurācija ir savādāka, tādēļ plašākas telpas apkurināt no viena avota ir grūti. Amerikā dzīvokļos un mājās bieži vien nav durvju, tiek veidotas studijas tipa telpas.

Pirmajā gadā savā garāžā viens pats uzģenerēju un uzbūvēju divus granulu apkures katlus. Sameklēju klientus un katlus pārdevu. Pats arī uzinstalēju un nodrošināju servisu. Var teikt, ka tas bija mana biznesa sākums, jo nu jau sāku pieņemt darbā cilvēkus - vienu, otru, trešo. Sākām strādāt arvien intensīvāk, un drīz manā mājā strādāja apmēram astoņi cilvēki. Pietrūka vietas. Tad mēs pārcēlāmies uz telpām, kas bija manas rūpnīcas pirmsākumi un kur tā atrodas vēl tagad. Tas ir Ainažos. Sākumā es šīs telpas īrēju, bet pēc tam izpirku. Pirms tam tur bija Cēsu Auto transporta apvienības metālapstrādes darbnīcas, kur izgatavoja dažādus metāla izstrādājumus. Pēc Neatkarības atgūšanas tur vairs nekā nebija, viss tika likvidēts, un stāvēja tukšas telpas. Tad sākās istā uzņēmuma attīstība. Nācās iekļāt savu māju un pārējos ģimenes īpašumus, lai nopirktu pirmos nopietnākos darbagaldus. Tie bija lietoti, bet ražošanas procesi un tehnoloģijas attīstījās. Sākām ražot jau lielākas jaudas katlus. Šodien mūsu katlu amplitūda ir no ģimenes māju līdz industriālajiem apkures katliem, tas ir, no 25 kW līdz 500 kW.

Atgriežoties no Amerikas, mans pirmais uzstādījums bija radīt labu produktu. To es izdarīju. Nākamais uzstādījums bija - izveidot rūpnīcu. To es izdarīju. Nākamais uzstādījums - ieviest rūpnīcā mūsdienu modernās tehnoloģijas, CNC robotu darba galdus, lai spētu nodrošināt pasaules līmenim atbilstošus tehnoloģiskos risinājumus un augstu produktu kvalitāti. Arī tas ir realizēts. Līdz ar to man ar savu produkciju ir iespēja iekarot pasaules tirgus. Šobrīd mans uzstādījums ir sākt beidzot pelnīt!

Vai līdz šim uzņēmums nepelnīja?

Mans mērķis nebija pelnīt, bet attīstīt produktu, izgudrot un ražot kaut ko inovatīvu. Ar to laikam es atšķiros no daudziem citiem biznesa cilvēkiem, jo visu, ko nopelnīju, ieguldīju atpakaļ produkta pilnveidošanā un uzņēmuma attīstībā. Visi līdzekļi aizgāja produktā, tehnoloģijās, rūpnīcā. Lai uzņēmums būtu tik tehnoloģiski attīstīts kā pašlaik, esmu tajā ieguldījis septiņpadsmit savas dzīves gadus.

Kādu valstu tirgos ir nopērkami *Grandeg* apkures katli?

Lielākais tirgus, protams, ir Latvija, jo tas ir pirmais un visnā-
kais. Tam sekoja visas pārējās Baltijas valstis. Pēdējos gados esam
iekarējuši Krievijas, Ukrainas un Baltkrievijas tirgus. Apmēram
desmit gadus strādājam Skandināvijā - Somijā un Zviedrijā. Ta-
gad pirmās bezdelīgas ir devušās iekarot Kazahijas, Anglijas un

Īrijas tirgus. Šogad vai vēlākais nākamgad ieiesim Kanādas tirgū.

Granulu apkures sistēmu ideja atgriežas Kanādā!

Jā, tā iznāk - dzīvē viss virzās pa spirāli un uz augšu!

Cik daudz konkurentu ir taviem granulu apkures katliem?

Ja skatāmies, cik liela ir konkurence, tad starp apkures katliem kopumā tā ir milzīgi liela. Es par konkurentiem uzskatu granulu apkures katlu ražotājus. Tos katlus, kas ir kurināmi ar gāzi, dīzeļdegvielu, malku vai elektrību es neuztveru kā tiešus konkurentus, jo tie visi ir atšķirīgi, alternatīvi kurināmie, ko klients izvēlas atbilstoši apstākļiem, līdzekļiem un citiem faktoriem.

Starp granulu apkures katlu ražotājiem konkurence pastāv. Tomēr tas nav viennozīmīgi vērtējams jautājums, jo lielākā daļa no tiem katliem, kas tiek piedāvāti tirgū kā granulu apkures katli, patiesībā tādi nav. *Grandeg* katls ir vienīgais, kas izstrādāts konkrētam kurināmajam - biomasas un koksnes granulām. Lielākā daļa to apkures katlu, kurus piedāvā konkurenti, ir malkas apkures katli, kas aprīkoti ar granulu degli. Līdz ar to lietderības koeficients ir ievērojami mazāks nekā reāli tiek uzrādīts. Ar malku kurināmam katlam uzbūve pilnībā atšķiras no granulu katla uzbūves, jo malka ir cietais kurināmais. Atšķirība ir tāda, ka malkas katlam siltums tiek ņemts kurtuvē, un konvektīvā daļa ir liesmu slāpēšanai. Granulu katlam kurtuvē tiek ņemts ļoti maz siltuma, un galvenā siltuma ņemšanas vieta ir tieši konvektīvā daļa. Tā tiek nodrošināts augsts lietderības koeficients. Malkas katlam konvektīvā daļa ir ļoti, ļoti maza, faktiski tā neeksistē. Tādēļ var uzskatīt, ka starp uzņēmumiem, kas ražo it kā granulu apkures katlus, konkurence ir nosacīta. Pirms mūsu izstrādātā katla Eiropas kompānijas izgatavoja degļus, kurus lika iekšā esošajos malkas katlos, bet tas nav pareizi, jo lietderības koeficients ir zems. Katls nenoņem to siltumu, ko saražo deglis. Piedevām, malkā ir lielāks mitrums, bet granulās tas ir tikai 10%.

Kā kurināmais neapšaubāmi liels mūsu konkurents ir gāze, jo šāda veida apkure nodrošina ļoti lielas ērtības. Nereti pircējs jautā, kādu apkures katlu izvēlēties - gāzes vai granulu. Atbildu, ka ērtāka ir gāzes apkure, bet izvēle ir klienta ziņā.

Bet granulas taču ir ekoloģiskāks kurināmais nekā gāze?

Jā, protams, ja ekoloģija un apkures izmaksas ir galvenie izvēles kritēriji. Šādā gadījumā priekšroka viennozīmīgi ir granulām. Visiem klientiem ļauju izvēlēties pašiem un neuzspiežu savu produktu, bet izstāstu visus plusus un mīnus, kādi ir katrai apkures sistēmai. Izvēle ir viņu ziņā.

Vēl attiecībā par konkurenci. Jautājums, kas pašlaik interesē cilvēkus - kurš no visiem ir lētākais automatiskais apkures veids. Tas ir granulu apkures katls. Savas telpas būs iespējams sildīt par 20% lētāk nekā ar dabas gāzi, uz pusi lētāk nekā ar dīzeļdegvielu un trīs reizes lētāk nekā ar elektrību.

Daudzi privātmāju īpašnieki izvēlas siltumsūkņus. Kādi tie ir salīdzinājumā ar granulu apkures katliem?

Apkures izmaksas siltumsūkņiem, gāzei un granulām ir apmēram vienādas, bet atšķirība ir investīcijās. Granulu katlam ir vismazākās investīcijas. Tam seko gāzes apkures katli, bet vislielākie sāku-



Andris Lubiņš kopā ar inženieri Vladimiru Izmailovu granulu apkures katlu izmēģinājumā 1997. gadā

ma ieguldījumi ir siltumsūkņiem. Cilvēki apkures katlu izvēlas ar noteikumu, ka tas nodrošinās normālu siltumu - apmēram plus divdesmit grādus tad, kad aiz loga būs mīnuss trīsdesmit. Vidēji sezonā ikviens apkures katls strādā tikai ar 40% noslodzi. Pārējie noslodzes procenti paliek gadījumam, ja ir ļoti auksta ziema. Pēc meteoroloģijas datiem vidējā apkures sezonas temperatūra Latvijā ir nulle grādu. Un siltumsūkļu tirgotāji, lai samazinātu izmaksas un līdzekļu ekonomijas nolūkā, klientiem tos uzstāda tikai uz vidējo - 40% noslodzi. Tādēļ vairumā gadījumu vislielākais siltumsūkņu mīnuss ir tas, ka tie normāli - bez papildus elektriskajiem sildītājiem, labākajā gadījumā, strādā tikai līdz mīnuss pieciem grādiem. Ja gaisa temperatūra ir zemāka, tad pieslēdzas elektrība. Šādā situācijā klients tiek muļķots, jo faktiski viņš ir nopircis elektrības apkuri. Un velti viņš cer uz zemām apkures izmaksām. Ja ziemas ir siltas, tad tā tas ir. Bet, ja tādas kā pagājušā, tad parādās patiesā siltumsūkņu *seja*. Ja četrus mēnešus dabū strādāt siltumsūkņa elektriskie sildītāji, tad cilvēki paši uz savas ādas piedzīvo to, ka šāds apkures veids ir pārāk dārgs. Pagā-



Grandeg stends izstādē Aqua Term Maskavā



Maskavā, Kremļa laukumā kopā ar Krievijas dīleriem



Shanghai 510. Biznesa tikšanās konference ar Ķīniešu uzņēmējiem Šanhajā



Biznesa tikšanās Baltkrievijā kopā ar Augustu Kuravu no kreisās

jušajā ziemā ļoti daudzi paralēli siltumsūkņiem un jonu katliem uzlika granulu katlus. Jonu katli ir vislielākā cilvēku muļķošana, viņus pārliecinot, ka tās it kā ir īpašas zemūdeņu tehnoloģijas. Jautājums, kas zemūdenēs seko elektrības rēķinam? Izmantojot jonu katlu, 200m² ģimenes mājas apkure pagājušajā ziemā vienā mēnesī izmaksāja 450 - 500 latus. Tādi bija elektrības rēķini. Patiesībā tas ir tīrais elektriskais katls, kaut gan skaitās, ka tajā ir speciāls šķidrums, kas nodrošina efektīvāku siltumu apmaiņu. Granulas ir vienīgais cietais kurināmais, ar kuru tiek nodrošināta automātiska apkure.

Ja runā par konkurenci, tad tā pastāv starp automātiskās apkures katliem, kas nozīmē, ka katls bez uzraudzības var strādāt 48 stundas un ilgāk. Tie ir gāzes, granulu, elektrības un dīzeļdegvielas. Šobrīd šajā segmentā granulu katli un apkure ir vislētākā. Īpaši izdevīgi tas ir lielajos objektos, kur tiek uzstādīti 100, 200, 300 kW katli, lai apkurinātu telpas no 1000 līdz 10 000 m², un šādā situācijā granulu apkure ir ievērojami lētāka nekā gāzes. Tādēļ

ēkas īpašniekam vai apsaimniekotājam ir jāpadomā, vai ērto gāzes apkuri neaizvieto ar granulām. Tas ir daudz izdevīgāk! Ēkās, kurās tiek izmantoti mazu jaudu katli, apkures rēķina atšķirības nebūs tik būtiskas, bet, apkurinot lielus objektus, ekonomija ir ievērojama. Savukārt ar malku un ogleņiem nav iespējams nodrošināt automātisku apkuri.

Kas ir jūsu klienti, granulu apkures katlu **Grandeg** pircēji?

Mūsu klientu diapazons ir visai plašs - sākot no ģimenes māju īpašniekiem līdz uzņēmumiem un pašvaldībām. Mūsu apkures katli ir piemēroti ģimenes mājām, sākot no 100 m² un lielākām. Vispopulārākais māju lielums Latvijā ir no 150 līdz 250 m², un tām tiek izmantoti 25kw apkures katli. No komerciālajiem klientiem vislielāko procentu sastāda pašvaldības, kas ar mūsu katliem apkurina skolas, bērnudārzus, administratīvās ēkas, daudzdzīvokļu mājas un ciematus. Piemēram, 100 kW katli apkurina tel-

pas, sākot no 1000 km² un lielākas. Ciematu apkure tiek veikta centralizētajā katlu mājā, vecos ogļu katlus nomainot pret granulu, un pa siltumtrasēm vienlaicīgi tiek apkurinātas piecas, sešas un vairāk daudzdzīvokļu mājas. Vienlaikus tās tiek nodrošinātas arī ar silto ūdeni. Viens no lielākajiem šādiem objektiem ir tepat mums kaimiņos Salacgrīvā - 1,2 MW granulu apkures katls. Jaunākie mūsu produkti, par kuriem ir liela interese, ir konteiner-tipa katlu mājas. Tas nozīmē, ka konteinaera vienā daļā ir katls ar apsaisti, bet otra daļa ir granulu tvertne. Šo objektu - konteineru var nolikt, piemēram, pie dzīvojamās mājas vai jebkuras citas apsildāmas celtnes. Atliek pieslēgt turpgaitu un atpakaļgaitu, un vienas vai divu dienu laikā tiek nodrošināta autonoma apku-

Granulu apkures katli starp apkures katliem ir vieni no visdrošākajiem.

Kādu motīvu vadīti cilvēki izvēlas granulu apkures katlus?

Motivējošais faktors numur viens ir zemās apkures izmaksas. Otrkārt, tas ir ekoloģisks, videi draudzīgs kurināmais. Piemēram, VAS *Latvijas Valsts meži* visas savas ēkas apkurina ar mūsu katliem, jo šāds kurināmā veids atbilst viņu uzņēmuma filozofijai un ekoloģiskai domāšanai. Treškārt, mūsu katli ir ērti apkalpojami. Līdz ar to kurināšanas process ir maksimāli pietuvināts tam, kāds tas ir, kurinot ar gāzi vai dīzeļdegvielu. Un vēl ir svarīgi tas, ka,

Atgriežoties no Amerikas, mans pirmais uzstādījums bija radīt labu produktu. To es izdarīju. Nākamais uzstādījums bija - izveidot rūpnīcu. To es izdarīju. Nākamais uzstādījums - ieviest rūpnīcā mūsdienu modernās tehnoloģijas, CNC robotu darba galvus, lai spētu nodrošināt pasaules līmenim atbilstošus tehnoloģiskos risinājumus un augstu produktu kvalitāti. Arī tas ir realizēts. Līdz ar to man ar savu produkciju ir iespēja iekarot pasaules tirgus. Šobrīd mans uzstādījums ir sākt beidzot pelnīt!

re. Nav ēkā jāizbūvē katlu māja vai jāceļ piebūve. Konteiner-tipa katlu mājas ir ērtas un mobilas. Aizved, noliec, pieslēdz, sildies! Ne mazāk svarīgi ir arī tas, ka klients ļoti konkrēti zina, cik viņam šī katlu māja izmaksās. Sākot katlu mājas izbūvi ēkā, ir grūti paredzēt, cik lieli būs izdevumi, jo darbu gaitā mēdz parādīties dažādi slēptie defekti un efekti. Tie atklājas tikai instalācijas procesā. Līdz ar to sākotnējā summa var mainīties. Desmit un vairāk granulu apkures katlus var apkalpot viens cilvēks. Viņš viens var rūpēties par veselu ciematu, jo mūsu granulu katls darbojas automātiski, un pie tā nevajag sēdēt klāt, tur gandrīz nekas nav jādara. Reizi nedēļā tas ir jāapseko - jāiztīra izdedži un pelni, jāuzpilda granulas, un tas atkal autonomi strādā. Viens cilvēks var apkalpot daudzas katlu mājas. Tā tiek samazinātas arī darbaspēka izmaksas, jo nav nepieciešams turēt kurinātāju kolektīvu. Ja kurina ar malku vai oglekli, tad vienmēr aktuāls ir cilvēciskais faktors, jo ir iespējams kurināt nepietiekoši vai pārkurināt. Granulu katls temperatūru regulē atbilstoši noregulētajiem sensoriem.

pērkot kurināmo, cilvēks nav piesaistīts vienam piegādātājam, bet viņam ir izvēle.

Kā kurināmo mūsu apkures katlos iespējams izmantot ne tikai kokskaidu, bet arī biomasas granulas. Piemēram, granulas no saulespuķu sēkliņu čaumalām, kūdras granulas, kaņepju granulas, salmu granulas, enerģētiskos kārkļus. Tās visas nodrošina zemas kurināmā izmaksas. Parasti tās tiek salīdzinātas ar koksnes granulām, bet biomasas granulas ir vēl lētākas. Vēl var kurināt ar lauksaimniecībā un lopkopībā neizmantojamiem graudiem un zirņiem. Tiem nav jābūt sapresētiem granulās, tos tiešā veidā ber iekšā katlā.

Piemēram, auzas maksā uz pusi lētāk nekā kokskaidu granulas. Tas nozīmē, ka lauksaimnieki savas apkures izmaksas var samazināt vēl vismaz uz pusi.

Kur biomasas granulas var dabūt?

Tās visas ražo Latvijā un arī mūsu kaimiņvalstīs. Vēl nepieminē-



Andris Lubiņš rūpnīcas montāžas iecirknī



1,2 MW granulu apkures katlumāja Salacgrīvā



Grandeg granulu apkures katla vadības skārienjūtīgais displejs



Granulu apkures deglis darbībā

ju, ka mūsu katliem bankas labprāt dod līzingus, jo tie ir pārvietojami un ļoti likvidi. Lietotu *Grandeg* apkures katlu nopirkt ir ļoti grūti. Ja kāds nomaina veco katlu pret jaunu, tad vecais ļoti ātri tiek pārdots.

Pašlaik, krīzes laikā, mūsu katlus daudzi cilvēki izvēlas, jo tā ir Latvijas prece. Cilvēki cenšas atbalstīt Latvijas ekonomiku. Svarīgs apsvēruma, izvēloties mūsu apkures katlu, ir drošība, ekonomiskums un dizains.

Vai Latvijā vēl kāds ražo granulu apkures katlus?

Ir vēl divi uzņēmumi, bet es tos neuzskatu par konkurentiem, jo tie ir malkas apkures katli, kas aprīkoti ar granulu degli. Tādēļ to efektivitāte ir salīdzinoši zema. Kā jau minēju, mūsu katlus

izvēlas, jo tie strādā ar jebkura veida biomasas granulām. Arī ar tādām, kurām ir ļoti liels pelnu saturs. Lielākais pelnu saturs, no tām, ko mēs esam kurinājuši, bija vairāk nekā 10%. Tas bija izmēģinājums, un tās bija granulas, kurās bija sapresēts papīrs un plastika. Augsta pelnainība ir arī kūdras granulām. Citi granulu katli strādā no 0,4 % līdz 0,8 % pelnainības no apjoma. *Grandegam* nav problēmu 1% un 2%, un pat vēl vairāk.

Vai granulas kā kurināmais ir viegli nopērkamas?

Granulas Latvijas tirgū ir bijušas visus šos septiņpadsmit gadus. Bet tikai pēdējos divus gadus tās tiek pārdotas būvmateriālu veikalos, jo apkures katlu skaits ir sasniedzis daudzus tūkstošus, līdz ar to veikaliem prece ir interesanta. Granulas var arī pasūtīt, un tās tiek piegādātas mājās. Līdz šim granulas bija jāpērk no ražotājiem. Tagad kokskaidu granulas Latvijā ražo apmēram desmit uzņēmumi, kuri ne tikai eksportē, bet pārdod arī Latvijas tirgū. Pirms krīzes granulas ražoja apmēram trīsdesmit uzņēmumi, kas tās gandrīz 90% apjomā eksportēja.

Granulu iegāde nav problēma - ir pieejamas gan kokskaidu, gan biomasas granulas.

Vai *Grandeg* ražo vēl kaut ko bez apkures katliem?

Galvenokārt ražojam tikai katlus. Protams, mēdz būt atsevišķi pasūtījumi dažādiem metālizstrādājumiem, piemēram, esam izgatavojuši specializēta dizaina atkritumu urnas, kas izvietotas Rīgā, Mežaparkā un citur. Apkures katli ir sezonas prece. Nesezonā strādājam pie esošās produkcijas uzlabošanas un jaunu produkcijas veidu izstrādāšanas. Katru gadu realizējam vidēji divus jaunus produktus.

Cik dažādu katlu ir uzņēmumam *Grandeg*?

To ir vairāki desmiti. Dažāda veida granulu katli, piemēram, Eko katls, kas ir paredzēts tikai granulām; Bio katls, kur var dedzināt gan granulas, gan arī malku; Turbo katls, kas ir paredzēts lielu platību apkurināšanai ar visdažādākā veida granulām; Gaisa katls, ar kuru silda tikai gaisu, bet nesilda ūdeni. Tas ir piemērots darbnīcām, hallēm, noliktavām, baznīcām, kur ir vajadzīga īslaicīga apkure. Gaisa apkures katlā nav nekā tāda, kas varētu sasalt, tādēļ to var ieslēgt jebkurā brīdī, kad ir vajadzīgs siltums. Pēdējie produkti, ko esam radījuši, ir granulu glabāšanas tvertnes (silosi) un granulu gaisa (pneimo) transportieri. Pie silosiem var piebraukt kravas mašīna. Tā tiek atrisināts jautājums par manuālu granulu pārvietošanu. Ar specializētām mašīnām granulas iepūš

silosos, kas tiek uzstādīti blakus katlu mājai un ar pneimo - gaisa padevi granulas tiek nogādātas katlā, kur tiek sadedzinātas.

Kā jūsu uzņēmumā īsteno personālvadību?

Lielākā problēma, ko mums regulāri nākas risināt, ir darbinieku izglītošana. Uzskatu, ka tā ir nopietna mūsu valsts problēma, jo izglītība ir ļoti zemā līmenī. Tos cilvēkus, ko sagatavo dažādas mācību iestādes, nevar nosaukt par speciālistiem. Viņi drīzāk būtu dēvējami par jauniešiem, kas ir izgājuši cauri skolai. Diemžēl viņi nav gatavi darbam. Manuprāt, lielākais kļūšanas akmens ir tas, ka trūkst sadarbības starp skolām un uzņēmumiem. Izglītības iestādēm nav saiknes ar biznesa vidi. Nozares uzņēmumiem un skolām, kas tiem sagatavo speciālistus, ir jāstrādā roku rokā. Skolai ir jāzina, kas ir vajadzīgs biznesam, savukārt, uzņēmējiem, tas ir jādara zināms mācību iestādēm. Biznesa cilvēkiem ir jāiet uz skolām un jāvada lekcijas, jārada jauniešos lielāka interese par to, ko viņi mācās. Skolām ir jāinvestē praktisko darbu nodrošināšanā - iekārtās un darba galdos, jo jārada lielākas iespējas jaunajiem cilvēkiem mācību laikā praktizēties. Un vēl, akmens biznesa dārziņā - uzņēmumiem jānodrošina jaunieši ar prakses vietām. Darbošanās ar praktikantu atņem laiku un ir papildus pienākums. Tomēr speciālistiem vajadzētu dalīties zināšanās, nevis likt praktikantam slaucīt grīdu un iznest no ražotnes skaidas, bet ļaut reāli padarboties pie darba galdiem un iekārtām. Mūsu uzņēmums jau daudzus gadus sadarbojas ar Rīgas Tehnisko universitāti, Latvijas Lauksaimniecības akadēmiju un Rīgas Tehnisko koledžu, un šī sadarbība mums sniedz gandarījumu.

Ja atgriežamies pie jautājuma par darbiniekiem, tad mēs tos apmācām paši. Tās ir manas investīcijas katrā cilvēkā. Darbinieks, uzsākot darbu, no visa tā, ko mēs darām, nezina pat desmito daļu. Viņš pakāpeniski tiek ievirzīts, apmācīts, līdz kļūst par labu speciālistu. Latvijā hroniski trūkst CNC darbāgaldū operatoru, augstākās kategorijas metinātāju, komplektētāju un elektroniku. Šos darbiniekus grūti dabūt, jo šīs profesijas nesaprotamu iemeslu dēļ nav prestižas.

Diploms neko vēl nenozīmē, jo par speciālistu jaunais darbinieks kļūst, labākajā gadījumā, tikai pēc gada. Tas nozīmē, ka mēs ļoti daudz ieguldām ikvienā darbiniekā. Bet, ja viņš pēc laika aiziet strādāt citur, tad man tas ir fiasko - es esmu sagatavojis labu speciālistu kādam citam. Tomēr mēs to darām, jo tas nav iemesls, lai neaudzinātu nozarei jaunus speciālistus. Darbinieku apmācībā mēs investējam diezgan daudz laika un līdzekļu.

Kāds ir tavš nākamais uzstādījums vai nākotnes mērķis?

Iekarot visas pasaules tirgus! Eiropā mēs esam, tagad dienas kārtībā ir Ziemeļamerika, bet pēc tam Dienvidamerika, tad Āfrika un visbeidzot Austrālija.

Šī žurnāla tēma ir "vara". Ko tu saproti ar šo jēdzienu?

Ar „varu” es saprotu iespēju realizēt savus uzstādījumus un mērķus.

Kā tu izmanto savu vadītāja varu?

Dodot norādījumus darīt tās lietas, ko esmu stratēģiski nolēmis. Tā ir mana varas izpausme. Protams, nedrīkst dot autoritatīvus norādījumus, darbiniekiem neizskaidrojot idejas būtību. Tā ro-

das konflikti, ja darbinieki nesaprot un nav iedziļinājušies mana nospraustā mērķa būtībā.



Dēla Oskara izlaidums.
No kreisās puses: Andris, mamma Renāte, meita Zane, dēls Oskars, sieva Ginta, tēvs Igors un māsasdēls Matīss

Vai tavā uzņēmumā mēdz būt arī neformāli līderi?

Jā, protams. Arī mūsu kolektīvā, tāpat kā citur, mēdz būt neformālie līderi, kuri tiecas pēc varas. Šie cilvēki prot motivēt kolektīvu, un mans uzdevums ir viņus pārliecināt un iedvesmot kopīgu uzņēmuma mērķu realizēšanai. Tad darbi iet no rokas.

Kāpēc uzņēmēji šodien tiecas pēc politiskās varas?

Uzņēmējiem tik daudz nevajag politisko varu kā komerciālo. Tas nozīmē iespēju godīgā ceļā realizēt savu darbību - sniegt pakalpojumus, pārdot saražotos produktus. Lielu daļu no mūsu politiķiem līdz šim ir vadījušas tikai personiskās intereses un ambīcijas. Viņus visbiežāk neinteresē vietējais uzņēmējs, bet pirmajā vietā ir personīgā labuma gūšana. Ja viņi vieglāk un vairāk var nopelnīt ar citas valsts produktu realizēšanu un ieviešanu, tad viņi dod zaļo gaismu tam. Tagad Latvijas uzņēmēji cīnās par savu produktu un pakalpojumu attīstību šajā valstī un savu interešu pārstāvniecību, nevis politisko varu.

Kādam pēc tavām domām ir jābūt Saeimas deputātam?

Godprātīgam, ar atbildības izjūtu, un viņam ir jāatbild likuma priekšā par saviem lēmumiem un darbībām. Ja viņa rīcība ir negodīga, tad ir jāiestājas kriminālatbildībai.

Kā tu atpūties, lai atjaunotu spēkus, ko atņem uzņēmuma vadīšana?

Spēkus smeļos dabā un pie jūras. Brīvajā laikā daudz lasu grāmatas par uzņēmuma vadības un biznesa attīstības jautājumiem. Esmu pateicīgs par katru dienu, kad kaut ko jaunu esmu iemācījies. Zināšanas ir attīstība.

Man relaksāciju sniedz arī tehniskie sporta veidi, piemēram, braukšana ar sniega *moci*, kvadraciklu, kuteri. Tehnika ir mana vājība! Bet liela nozīme manā dzīvē ir arī mākslai un mūzikai, kas emocionāli piepilda dvēseli. **BP**

kas ir vara?

No psiholoģijas viedokļa visbiežāk ar jēdzienu “vara” tiek saistīta motivācija. Motivācija ir stimulu kopums vai, parastā valodā runājot, tā ir cilvēka darbības jēga – kāpēc es kaut ko daru. “Varu” var apskatīt dažādos līmeņos, bet pamatlīmenis ir vēlme būt nozīmīgam. Visbiežāk tieši tādēļ cilvēki tiecas iegūt varu.

Ko no psiholoģijas viedokļa nozīmē jēdziens “vara”?

No psiholoģijas viedokļa visbiežāk ar jēdzienu “vara” tiek saistīta motivācija. Motivācija ir stimulu kopums vai, parastā valodā runājot, tā ir cilvēka darbības jēga – kāpēc es kaut ko daru. “Varu” var apskatīt dažādos līmeņos, bet pamatlīmenis ir vēlme būt nozīmīgam. Visbiežāk tieši tādēļ cilvēki tiecas iegūt varu. Šī vajadzība ir iedzimta visiem cilvēkiem. Mums no mazām dienām ir vajadzība būt nozīmīgiem. Tas ir parastais līmenis, kādā netiek pastrādāta vardarbība. Ļoti daudziem cilvēkiem asociatīvi vārds “vara” saistās ar vardarbību. Nē, ne vienmēr šie jēdzieni ir saistīti. Pozitīvajā gadījumā, ne vardarbības gadījumā, vara var izpausties kā ikdienišķa vajadzība būt nozīmīgam, pamanāmam. Piemēram, vajadzība būt pamanītam savu izpausmi gūst jau bērnībā. Visi bērni grib, lai viņus pamana. Ja ģimenē ir ieradums, ka bērnu regulāri nepamana, tad, pēc psihoanalītiķu uzskatiem, veidojas ievirze, kad ir slimīga vajadzība izcelties, *zīmēties*, demonstrēt sevi. Darīt visu, lai tiktu pamanīts. Ja šādā līmenī bērnības vajadzība būt pamanītam nav apmierināta, tad tā tiks apmierināta vēlāk, bet jau stipri izkropļotā veidā. Tas tāpat kā kaķis – ,kad mēs pārnākam mājās, viņš glaužas gar kājām un neliemas mierā tik

ilgi, kamēr mēs viņu ieraugām un veltām uzmanību. Tāpat ir ar bērniem. Un, ja bērnībā šī dabiskā vajadzība netiek apmierināta, tad cilvēka zemapziņā izveidojas ievirze, ka viņš ir nenoņemams. Ja šis uzskats veidojas jau par māniju, tad attīstības procesā līdz pieaugušo periodam veidojas vajadzība apkārtējiem nemitīgi apliecināt, cik viņš ir svarīgs. Ja tāds cilvēks tiek politikā, tad viņš arī nepārtraukti pievērsīs sev uzmanību, provocējot, piemēram, skandālus vai kašķējoties ar citiem. Galvenais, lai viņu pamana. Viņš pats visbiežāk to neapzinās un pat nesaprot, ka tas nāk no attiecībām ar tēvu un māti, brāļiem un māsām vai bērnudārza audzinātājas.

Vai nav tā, ka cilvēki, kuri tiecas pēc politiskās varas, gandrīz visi ir ar šādām lielākām vai mazākām bērnības traumām?

Visi noteikti nav! Priekšstatu, ka mūsu politiķi ir ar dažādām personības problēmām, ir izveidojuši masu mediji. Pēdējos desmit gadus Latvijas masu mediji ļoti daudz ir izcēlušī tikai politiķu trūkumus. Es uzskatu, ka tieši tādēļ Latvijas iedzīvotājos ir izveidojusies nihilistiska vispārēja attieksme, ka visi politiķi mūsu



Guna Svence

valstī ir stulbi vai varas kāri, vai kompensē minētās bērnības problēmas. Uzskatu, ka visi noteikti tādi nav. Protams, vienai daļai tas tā ir, bet tas ir tāpat kā jebkurā darba vietā, kur strādā dažādi cilvēki. Iespējams, ka kādi politiķi vai uzņēmumu vadošie darbinieki apmeklē psihoterapeitus, psihiatrus vai gadiem iet pie psihoanalītiķa. Vēl citi, lai sakārtotu sevi, kāpj kalnos vai nodarbojas ar ekstrēmām sporta veidiem. Tā viņi savas neapmierinātās vajadzības transformē citos veidos un aplicina savu varēšanu. Protams, daži aiziet arī politikā. Cilvēkus, kuriem ir nepieciešama šāda kompensācija, var pamanīt uzreiz. Viņi visbiežāk ir manipulatori, kad no attiecībām ar citiem vēlas gūt labumu vispirms sev, domājot, kā apmierināt savas vajadzības, manipulējot vai piespiežot citus strādāt viņu materiālajam labumam vai idejai.

Šodien uzņēmēji tiecas pēc politiskās varas, kādēļ viņiem tas ir vajadzīgs?

Es ļoti labi saprotu uzņēmējus, kad viņu vidējais vecums ir no 30 līdz 50 gadiem. Tas jebkura cilvēka mūžā ir ziedu laiks. Īpaši vīriešu dzīvē, kad viņi no nulles ir izveidojuši savu biznesu, iekārto-

juši savu mājokli un nodrošinājuši savas ģimenes labklājību. Vīrietim savs biznesa nozīmē viņa personības realizāciju. Bizness ir viņa spēka apliecinājums. Ja cilvēks ir identificējies ar savu spēku, tā ir viņa dzīves jēga, un, ja šo spēku viņam ņem nost, apdraudot arī viņa ģimeni un vietu, kas ir viņa mājoklis un īpašums, kur viņš smeļ spēku, tad šim uzņēmējam nekas cits neatliek kā iziet uz cīņu. Tiek apdraudēta viņa teritorija, un vīriešiem tas ir īpaši svarīgi – savas teritorijas aizsargāšana. Ja tā notiek, tad viņi vai nu burkšķ zem deguna, lamā valdību vai paši iet politikā. Tad viņi saprot, ka diemžēl ne vienmēr ar skaidri definētiem likumiem var sekmīgi un godprātīgi strādāt. Valstīs (sistēmās), kurās pie varas nāk ilgstoši cietuši cilvēki, notiek vispirms nevis domāšana par citiem *brāļiem* vai tautiešiem, bet ieslēdzas iekšējā nozīmīguma kompensācijas mehānismi, kad sāk domāt vispirms par sevi. Ja uzņēmējam ir pieredze, ka kaut ko var dabūt cauri tikai ar pazīšanos, tad viena daļa turpina meklēt lobijus, otra daļa iet un cīnās paši, sliktākajā gadījumā paši kļūstot par lobijiem, un riņķis turpinās. Iespējams, daudziem ir pieredze, ka lietas var sakārtot un kaut ko izdarīt tikai ar lobēšanu vai ar kaut kādu norunu veidošanu.

Ja pie varas nāktu uzņēmēji, kam ir skaidri un tīri nodomi, vai pēc neilga laika arī viņi nesaslimtu ar varas māniju un korumpētības slimību?

Tas ir būtisks jautājums. Ja viss notiek tikai pa draugam un tikai norunājot, tad nekas nemainās politiskajā ētikā. Ja pie varas nāk cilvēks, kam ir svarīga tikai viņa dzīves telpa - mājoklis un personīgais bizness, tad, nonākot jau iedibinātajā vidē, kur nekas nenotiek, ja tas netiek norunāts kuluāros, viņš agri vai vēlū saindējas un sāk spēlēt pēc kopējā principa. Piemēram, ja es uzeju uz laukuma ar saviem godīgiem nodomiem un taktiku, kā bumbu iesist vārtos, tad, spēlējot šādā komandā, saprotu, ka uz šī laukuma ir citi spēles noteikumi, nekā sākumā domāju. Un tad ir tā - vai nu tu sāk spēlēt pēc vienotiem spēles noteikumiem, vai tu tiksi izmests no komandas. Tā, manuprāt, ir saindējušies daudzi politiķi, kas nākuši ar vēlmi spēlēt tīru spēli pēc noteikumiem, bet vēlāk, kad uzvar „komandas norunu lobisms”, visa ētika izkūp.

Latvijā liela nozīme ir vēl tam, ka mūsu mentalitātes izteikta dominante ir ģenētiski pārmantots arhetips - individuālisms. Kad cilvēks sāk saindēties ar šaurās komandas noteikumiem, nevis domā par visas nācijas interesēm, tad viņš aizmirst lielo spēles laukumu - valsti un domā tikai par šauru - pēc individuālisma principa.

Šobrīd mani nomāc jautājums - kā var neredzēt to, ka lielākā daļa, apmēram 70 tūkstoši Latvijas iedzīvotāju, nevar samaksāt kredītu. Politiķi bremzē likumus, kas ļautu nācijai izdzīvot šeit, nevis braukt prom. Tas pārsteidz un nozīmē to, ka viņi ir pārgājuši no lielā laukuma pārredzēšanas tikai uz sava šaurā laukuma redzēšanu. Viņi neredz to, ka nācija izirst. Iespējams, ka daudzi, glābdami savu ādu un nespēdami izdomāt *know-how* ideju, redz un dzird tikai to, ko saka kāds cits, iespējams, Pasaules banka vai onkulis no ASV vai Krievijas. Šos cilvēkus vairs neinteresē nacionālā mentalitāte, vērtības, brīvība un tauta, kurai pateicoties, viņi atrodas savos amatos. Tas ir briesmīgi!

Vai tas nozīmē, ka vara tiek izmantota savtīgi?

Pārsvārā tā tas ir ar vīriešiem, jo sievietes tomēr vairāk ir empātiskas un sabiedrību izjūt emocionāli caur saviem bērniem un vecākiem. Es esmu novērojusi, ka vīrietis pēc savas būtības ir komandas spēlētājs un, ja iesaistās komandā, tad viņam ir ļoti svarīgi tas, ko saka pārējie komandas biedri. Un viņi pakļaujas, ja pārējie saka - spēlējam tā, un, ja ne, tad - sveiki! Vīrieši, kas iesaistījušies politikā, kaut kādā veidā pārmainās: jo ilgāk spēlē šajā grupā pēc kuluāros norunātā, jo vairāk mainās viņu pašu sākotnējie ētiskie principi. Vīriešiem ir ļoti svarīgi, lai viņus atbalsta, kā arī tas, ko teiks citi. Tas attiecas arī uz varu. Svarīgi, ko teiks mani grupas biedri, ko teiks mani komandas biedri - tās ir, tā saucamās korumpētās norunas. Daudzi uzskata, ka korumpētība ir tikai negodīgi iegūta nauda. Nē, korumpētības pazīme ir arī tā, ka pastāv dažādas iekšējas norunas, un visu procesu virzīšana notiek, iepriekš norunājot šaurās grupās, kas principā ir izdevīgi tikai konkrētai cilvēku grupai. Tā ir visdziļākā un pamatīgākā vara, jo visi likumi, par kuriem nobalso Saeima, jau iepriekš kuluāros ir norunāti.

Kādam, jūsuprāt, vajadzētu būt cilvēkam, kurš kļūtu par Saeimas deputātu?

Viņam par pašu svarīgāko vērtību ir jāuzskata sava nācija, tauta. Manuprāt, šobrīd Latvijā galvenais jautājums ir nācijas saglabāšana. Ievēlētām politiķim vajadzētu redzēt tālāk par savu sētu. Viņam jābūt vēlmei saglabāt vērtības, kas ir saistītas ar nāciju, jo šobrīd, piemēram, daudzi divdesmitgadnieki un trīsdesmitgadnieki izbrauc no valsts, taču tieši viņi ir tie, kam ir gan psiholoģiskais, gan intelektuālais, gan fiziskais spēks. Spēka rezerves pamet valsti. Tas ir pirmais, kam jābūt - vēlmei domāt par tautu. Otrkārt, - jābūt iekšējai stabilitātei. Vispirms tas nozīmē emocionālu stabilitāti un spēju noturēties pret ārējo spiedienu. Politiķim ir jābūt apveltītam nevis ar lepnību, bet ar lepnumu, lai nelocītos visiem vējiem. Mums jau ir tā divainā pieredze, kas aprakstīta grāmatā *Mērnieku laiki*, ka tikmēr, kamēr cilvēks ir ārpus *runas vīriem*, viņš ir normāls cilvēks, bet, tiklīdz viņu kaut kur ievēl, tā viņš momentā aizmirst to, ko pirms tam solījis un runājis. Pēkšņi viss ir mainījies, un svarīgākais kļūst tas, ko teiks citi *runas vīri*. Emocionālā noturība nozīmē noturību pret ārējo spiedienu. Piemēram, kāds no malas nodiktē noteikumus, un tā vietā, lai klanītos un mātu ar galvu: „Labi, labi!” - spētu pateikt: „Nē!” Galvenais - neklūt par hameleonu svešas varas priekšā. Iekšējais spēks un noturība nozīmē arī veselīgu niknumu. To nevajag jaukt ar dūsmām, es domāju tieši niknumu, kas ir nepieciešams, lai spētu cīnīties, jo daudziem nereti ir novērojams varas glēvums.

Trešā īpašība varētu būt augsts intelekts un radošā domāšana, jo nevar nepartraukti *atgremot etalonus*. Ļoti daudzi nav spējīgi radīt jaunas, neordināras idejas. Lielākā daļa valstu, kurās ir bijusi ekonomiskā krīze, ir izkūlušas no tās tikai tāpēc, ka kādam ir radusies pilnīgi jauna ideja. Kreatīvām idejām biznesā, valsts pārvaldē un ekonomikas vadībā ir ļoti liela nozīme. Dažkārt šķiet, ka pārvaldes amatos vajadzētu ielikt kādu, kas absolūti neatbilst tradicionālajam politiķa tēlam, bet kas ir netradicionāli domājošs, spējīgs radīt jaunas, neordināras idejas.

Pirms šīm vēlēšanām apvienojas politiķi un politiskie spēki, kas agrāk ir bijuši pretējās pozīcijās, jo baidās zaudēt spēles laukumu, viņi jūtas apdraudēti. Arī uzņēmēji iesaistās šo politiķu-oligarhu spēlēs, cerot, ka viņi varēs kļūt līdzdalīgi valsts pārvaldē. Bet vai tā būs?

Runa ir par alternatīvajiem spēkiem. Pastāv tāds psiholoģiskais likums - „ja masa (grupa) jūt apdraudējumu, un ir apdraudēta tās pastāvēšana, tad grupa jebkurā gadījumā izvēlas stiprāko spēku vai stiprāko no alternatīvām. Iespējams, ka šie politiķi, kurus jūs domājat, konkrētajā laikā visdažādāko resursu ziņā ir labākā alternatīva daudziem. Tauta meklē spēcīgus varas pārstāvjus vai, kā to būtu definējis Z. Freids, - meklē tēvu vai māti, ar ko identificēties. Krīzes situācijā, kad šķiet, ka zūd pamats zem kājām, cilvēks ķeras pie jebkura salmiņa, un šī alternatīva var palikt kā vienīgā. Tā notiks, ja nepārādisies cits, stiprāks spēks, kas var izvilkt valsti no grūtībām, nevis tukši runāt un dziedāt dziesmas. Mums visiem ir svarīgi, lai pie varas nāk cilvēki, kam galvenais nav naudas jautājums. Piemēram, ASV par senatoru un prezidentu var kļūt tikai tas, kurš ir miljonārs. Ja tev nav miljona, tad, visticamāk, tu varu izmantot kā kompensāciju, atbilstoši minētajam bērnu principam: „Es ilgi esmu cietis, man nav bijis tā, ko vēlos, es ilgi esmu pazemots, un tagad es cīnos par varu!” Un tad, kad tāds cilvēks tiek pie varas, viņš kļūst korumpēts. Iespējams, ka

šie mūsu oligarhi, kam ir miljoni, ir pierādījuši savu varēšanu, un viņi uzņēmējiem ir etalons un rada ticību, ka nenotiks kompensācija. Šeit darbojas princips: ja tu esi parādījis, ka spēj vadīt savu biznesu, tad, visticamāk, tu spēsi vadīt arī valsti. Tas nozīmē, ka tev ir nepieciešamā domāšana.

Cilvēki uzskata, ka uzņēmēji veido savas partijas tādēļ, ka viņiem nav veiksmīgs bizness, un, lai galīgi to nezaudētu, ir jāiegūst politiskā vara.

Latvijā varbūt kādam ir pieredze, ka biznesā daudz kas neizdodas, ja ievēro visus likumus, tāpēc daudzi jautājumi ir atrisināmi tikai ar lobešanu, un tas nozīmē kuluāru pazīšanos. Tādēļ viņi, iespējams, arī grib iegūt politisko varu.

Latvijā ir gudri cilvēki, kuriem ir idejas un domas, kā pārvarēt problēmas valstī, bet viņi netiecas pēc varas un pat izvairās no tās. Ja viņus varas cilvēki nemeklēs un neuzrunās, tad pie labām idejām nenonāks.

Jā, mums ir gudri cilvēki. Liela daļa diemžēl jau ir aizbraukusi dzīvot uz ārzemēm. Jā, ģēniji mums ir, bet ir jābūt kādam virsvadonim, piemēram, prezidentam vai ministru prezidentam, kas to reāli organizē. Prezidents Valdis Zatlers sākumā kaut ko līdzīgu organizēja un tikās ar uzņēmējiem, tomēr inovatīvu ekspertu un talantu meklēšanas pasākums tas nebija. Ideju ģenerēšanas pasākumam vajadzētu būt līdzīgi, kā tas ir skolēnu programmā *Junior Achievement*, ko organizē un sponsorē ārvalstis. Piemēram, piesolīt miljonu par inovatīvas idejas radīšanu ekonomiskās situācijas pozitīvai izmaiņai, izsludināt konkursu, atlasīt labākās idejas un tās sākt ieviest, būtu gan zinātne, gan motivācija, gan, iespējams, labi rezultāti. Uzmeklēt gudrās galvas un aicināt meklēt atrisinājumu valsts problēmām - tā būtu laba doma, bet vienlaicīgi arī smieklīga. (Var vēlēties ziloni ievest teātrī, bet ir durvju izmēri un skatuves izturība).

Faktiski cilvēkiem ar radošām idejām būtu jābūt pie varas. Mums pie varas ir tikai nomenklatūras cilvēki, kas izpilda etalonus, jo kreativitāte struktūrās pēc birokrātisma principa netiek atzīta un nav pieļaujama. Struktūrās strādājot, ir jāievēro paragrāfi. Ja tos pārkāpj, tad pārkāpts tiek likums. Bet šādu ideju konkursu noteikti vajadzētu organizēt. To jau arī klusām dara tie uzņēmēji, kuri ir radījuši patentētas lietas, kuri ražo produktus un preces, kas tiek eksportētas un par kurām ārzemēs labi maksā.

Vēl liela problēma ir nodokļi. Savā laikā es mācīju politisko psiholoģiju un biju izlasījusi daudz grāmatu. Atceros piemēru, kā politiskā vara Vācijā 20., 30. gados panāca to, ka tauta viņus burtiski pielūdza, jo 75% nobalsoja par šo spēku. To viņi panāca, jo realizēja gudru domu. Viņi valstī radīja vidējo šķiru, veidojot iespēju tautai nopelnīt, uzlabojot dzīves kvalitāti. Vidējā šķira bija uzņēmēji, un viņi par tādu kļuva tāpēc, ka valsts viņus atbrīvoja gandrīz no visiem nodokļiem. Vēlēšanās visi balsoja par politisko spēku, kurš radījis labklājību.

To savā laikā darīja arī Kārlis Ulmanis, bet mazliet savādāk. Toreiz uzņēmējiem tika piešķirti līdzekļi. Tika izveidota speciāla banka, uz kuru varēja iet, stāvēt rindā un saņemt naudu biznesam.

Ja valstī uzņēmēji saka, ka, samaksājot nodokļus, nepaliek pāri nekas attīstībai, tad tā ir problēma. Ja tas notiek masveidā, tad sistēmā kaut kas ir jāmaina, bet to vislabāk var pateikt speciālisti. Ja nodokļi tiek paaugstināti, iznīcinot biznesu, tad nekas ne-

var pastāvēt, jo nav peļņas. Peļņa ir motivācija censties. Nevienam cilvēks ne psiholoģiski, ne kā savādāk nebūs ieinteresēts atbalstīt varu, kura neļauj izdzīvot, pelnīt un attīstīties. Jebkuram biznesmenim ir jāattīsta uzņēmējdarbība un jāizglīto savi bērni. Ja to valsts neļauj, veidojas aploksņu algas un korumpētība. Pie varas vajadzētu nākt cilvēkiem, kuri spēj radīt jaunu nodokļu sistēmu, nevis gadiem tukši runāt, ka jāatbalsta uzņēmēji. Pie varas jānāk cilvēkiem, kuri reāli samazina nodokļus vai izdomā citu sistēmu, kā atbalstīt biznesu. Kamēr tā nebūs, tikmēr nekas nemainīsies.

Jaunievelētajai Saeimai esošos likumus mainīt ātri nebūs iespējams - vispirms jāsaprot sistēma un ar likumiem jāiepazīstas, tad jāsaprot izmaiņas ... Tas būs ilgs process.

Tāpēc pie varas ir jānāk kardinālo reformu cilvēkiem. Viņiem savos lēmumos ir jābūt inovatīviem. Visās valstīs, kuras ir piedzīvojušas strauju uzplaukumu, ir notikušas kardinālas reformas. Nevar tikai runāt un žēloties, bet ir konstruktīvi un pragmatiski jārikojas.

Dažādi vadītāji atšķirīgi realizē savu varu uzņēmumā. Ko nozīmē uzņēmuma vadītāja vara?

Manuprāt, uzņēmuma vadītāja vara ir atkarīga no vairākiem apstākļiem. Pirmkārt, no viņa personības īpašībām, kaut vai no tiem pašiem kompensācijas elementiem. Ja cilvēks ir pašpieņemams, tad viņš necentīsies izrādīt pret citiem varu, kādu no darbiniekiem gremdējot vai izceļot, atkarībā no tā, kā tie izturas pret viņu. Vadītāji, kas kompensē savas bērības traumas, cenšas ieņemt augstāku amatu, jo viņu motivs ir kompensēt savu mazvērtības vai nenozīmīguma izjūtu. Bet ir arī pozitīvi gadījumi, kad cilvēks ievēl amatā, jo viņiem ir tādas personības īpašības, kuras grupai vai kolektīvam dod spēku, enerģiju, veicina rezultātus un panākumus. Parasti grupa izvēlas tos, kas ar savu darbību ir pierādījuši, ka viņu lēmumi nes labumu visam kolektīvam, visai grupai. Tas ir vadības zelta likums. Piemēram, ja iecelšana postenī nenotiek autoritatīvi, tad masa sekos, lai šis cilvēks nes labumu visiem. Ja cilvēks nonāk amatā, šaurai grupai vienojoties kuluāros, un ja viņa personības īpašības būs tendētas uz manipulēšanu vai sava labuma gūšanu, tad viņš par padotajiem nedomās, bet viņu interesēs tikai paša un savas spēlētāju komandas labums un vajadzību nodrošinājums. Šādiem vadītājiem parasti primārais ir personīgās attiecības, nevis doma par uzņēmuma labumu. Psihologi ir izveidojuši trīs īpašību sarakstu, kurām ir jāpiemīt, lai cilvēks būtu labs vadītājs. Pirmkārt, viņam ir jāpierāda, ka viņš spēj pieņemt lēmumus, kas nes labumu grupai. Otrkārt, viņam ir jābūt emocionāli stabilam, īpaši krīzes situācijās, - vairāk nekā vidējam aritmētiskajam cilvēkam grupā. Jo krīzes situācijās pamatgrupas pārstāvji kā lielas ģimenes bērni cenšas atrast, ar ko identificēties, jo ir vajadzība atrast drošību, kas ir primārā motivācija nenoteiktās situācijās. Trešā īpašība - viņam ir jābūt ar augstāku intelektu nekā vairumam cilvēku grupā, kuru viņš vada. Viena no intelekta pazīmēm ir diverģentā domāšana. Tas nozīmē, ka noteiktās situācijās viņš spēj pieņemt lēmumus, par kuriem citi saka: „O!!! Tas mums nemaz neienāca prātā!” **BP**



Silvija Kārklīņa

Valodu mācību centra valdes locekle

Ko jūs saprotat ar jēdzienu "vara"?

Vara ir gan brutāls, gan smalks darbības instruments, bet jebkurā veidā tas kādam darbojas destruktīvi. Varas konservatīvais spēks palīdz saglabāt tradīciju, iekārtu, sistēmu, bet apdraud iniciatīvu, inovāciju, kas iet ārpus pastāvošajam ietvaram. Krīzes apstākļos varai būtu jābūt minimāli ierobežojošai, patstāvīgai domai un attīstībai gan valstiskā līmenī, gan uzņēmējdarbības aspektā.

Kā jūs, kā uzņēmuma vadītājs, realizējat savu varu?

Angliski ir labs vārds *empower*, kas nozīmē „dot varu”, „stiprināt”, ne tikai *power*, bet – *empower*. Man liekas, ka tā ir vara, kas ir dota uzņēmējam, lai stiprinātu savu uzņēmumu. Šī vara ļauj saimniekam īstenot uzņēmuma izaugsmes mērķus, deleģēt jeb nodot varu atsevišķos jautājumos uzņēmuma darbiniekiem vadības līmenī. Vienpersoniski vara pār uzņēmumu dod gan brīvību, gan palielina nostas smagumu, bet daudzu īpašnieku uzņēmumā ievijas lēnākie demokrātijas elementi, kas papildzina jautājumu risināšanas laiku un krīzē var izrādīties neefektīvi.

Kādam cilvēkam, pēc jūsu domām, jābūt Saeimas deputātam?

Deputāti ir tautas kalpi, kuriem ir vara pašiem izlemt, kā dotajos leģitīmajos ietvaros īstenot valsts intereses. Vara ir kalpošanā, bet ir jautājums, vai mums ir daudz tādu spilgtu piemēru, kur mēs redzam šo kalpošanu tautai, īstenojot savu varu?



Aivars Tauriņš

SIA Rīgas Meži valdes priekšsēdētājs

Vara ir spēja ietekmēt procesus un cilvēkus. Izdarīt var gan ar savu gara spēku, gan izmantojot naudu.

Galvenokārt es to realizēju, pieņemot lēmumus. Tie ne vienmēr un ne visiem ir pieņemami. Nereti tos var nosaukt par nepopulāriem, jo ne visiem tie patīk. Man ir dota vara, ar kuras palīdzību es risinu dažādas problēmas, un to es kā vadītājs, daru, pieņemot lēmumus.

Godīgam! Šī vārda visplašākajā nozīmē. Godīgam, gudram un veselam!

**Egons Liepiņš**

*Sabiedrība citai politikai pār-
stāvis*

Plašākā nozīmē, pozitīvi skatoties, vara ir iespēja vadīt uz sabiedrības labklājību vērstus procesus, pirmajā vietā izceļot rūpes par gara labklājību un pēc tam par materiālo.

Kā jūs, kā uzņēmuma vadītājs, realizējat savu varu? Cenšos vadīt uzņēmumu tā, lai darbiniekiem būtu struktūra, ar kuras palīdzību veikt darbu, saprotami darba plāni un nepieciešamā motivācija.

Godprātīgam, zinošam, ar aizraujošu vēlmi strādāt tautas labā.

**Edijs Pūrmālis**

SIA Arčers valdes loceklis

Patiesībā man šis vārds ļoti *nepatīk*. Lai gan „varas” jēdziena skaidrojums ir tādas pozitīvas lietas kā spēja ietekmēt citu cilvēku rīcību ar autoritātes palīdzību, diemžēl vēstures attīstības gaitā liecina, ka pārsvarā tiek pielietoti tie varas īstenošanas paņēmieni, kas saistīti ar piespiešanu, pavēlēšanu, paklausību, bailēm, vardarbību. Rezultātā tas ir ieguvis ļoti negatīvu auru. Taču gudrs vadītājs maksimāli izmantos šī jēdziena visdemokrātiskākās iespējas. Man „vara” nozīmē iespēju kā augstākajam vadītājam vairāk nekā citiem realizēt savas profesionālās kompetences un uzņemties atbildību, pieņemot būtiskus lēmumus, nevis lai realizētu savus kompleksus šādā *mākslīgā* veidā izrādot pārkumu pār padotajiem Man daudz labāk *patīk* jēdziens „ietekme”, jo parasti darbā, paužot savu viedokli, pielietoju tādus instrumentus kā pārliecināšana un argumentēšana, kas balstīti uz profesionalitāti un dabisku autoritāti.

Ir sfēras, kur vara ir jāpielieto visās tās izpausmēs. Piemēram, armijā. Uzņēmumā noteikti ne. Iepriekš minētos varas izmantošanas demokrātiskākos principus es arī pielietoju ikdienas darbā, jo pēc būtības esmu komandas spēlētājs. Nav jēgas dot komandas citiem, neņemot vērā viņu viedokli, tādējādi padarot viņus par akliem izpildītājiem un beziniciatīvas darbiniekiem. Šinī mirklī mēs pavisam droši varam aizmirst par darba produktivitāti. Visiem, protams, katram savā līmenī, ir jājūtas līdzatbildīgiem par pieņemtajiem lēmumiem. Un to var panākt tikai tad, ja darbinieks tiek iesaistīts un apzinās savu patieso individuālo nozīmi uzņēmumā. Ir ļoti būtiska atšķirība, vai darbinieks jūt, ka viņš atrodas augstākstāvoša *priekšnieka* pakļautībā vai ka viņš strādā augstākstāvoša *vadītāja* vadībā.

Spriežot pēc deputātu ikdienas rīcības un lēmumiem, ko viņi pieņem, laikam vieglāk būtu pateikt, kādam deputātam nevajadzētu būt. Ļoti bieži uzņēmējiem liekas, ka varas pārstāvji patiešām dzīvo kādā savā pasaulē, kas ir stipri attālināta no realitātes. Droši vien vairums cilvēku teiktu, ka deputātam ir jābūt godīgam, taisnīgam, Latvijas patriotam, jāpilda savi dotie solījumi un, pieņemot lēmumus, jāņem vērā savu vēlētāju intereses. Taču šāds vērtējums ir stereotips, tas pārsvarā skar ētikas sfēru un, manuprāt, ir pašas par sevi saprotamas pamata lietas. Aizvien biežāk publiskajā telpā izskan viedoklis par profesionālu politiķu deficītu. Arī es tam piekrītu. No praktiskās puses raugoties, deputātam ir jābūt ļoti izglītotam. Ar to es domāju izglītību, zināšanas, prasmes, maksimāli plašu pieredzi, spēju analizēt un prognozēt. Tā ir ļoti augsta latiņa. Kā gan citādi lai cilvēks varētu izprast un lemt par visdažādākajām komplicētām, ļoti svarīgām, valsts dzīvi būtiski ietekmējošām lietām? Tā ir īpašība, kas ļautu izvairīties no dažādiem paradoksāliem lēmumiem. Pēc būtības jau valsts un uzņēmuma vadīšana neatšķiras. Abi naudu ieņem, un abi tērē, abiem jā rūpējas par saviem cilvēkiem un savu tēlu, abi darbojas zināmā tirgū un abu darbību ietekmē zināmas likumsakarības. Un, jo prasmīgāk ikdienā varas vīri spēs noturēt roku uz šī tirgus pulsa, analizēt notiekošo, izprast nianšes un prognozēt attīstību caur mūsu valsts vajadzību prizmu, jo straujāka būs katras tautsaimniecības nozares un visas Latvijas labklājības attīstība.

vai vara nozīmē arī reālu rīcības brīvību?

Vara vilina daudzus, gluži tāpat kā kājāmgājēju vilina sapnis par savu automobili. Un daudziem šķiet, ka, nākdami pie varas, viņi jau nu gan rīkotos pavisam savādāk nekā pašreizējie varasvīri, paši sasniegtu augstākas virsotnes un arī sabiedrībai dotu daudz vairāk. Taču sapņi ar realitāti visai bieži nesaskan un, “kad beidzot kājāmgājējs pats pie sava auto tiek, pašam vairs no auto prieka daudz kas pāri nepaliek”. Šos populārās dziesmas vārdus zināmā mērā var attiecināt arī uz tiem, kuri sapņo par varu, taču tā īsti neapzinās, kas viņus varas pasaulē sagaida – kādi būs ceļi un pa kuriem no tiem būs atļauts braukt, un kādas ceļazīmes izlikuši tie, kuri jau ir pie varas.



Tuvojoties kārtējām vēlēšanām, vara vilina arvien vairāk un vairāk, un arī tie, kas jau ir pie varas, meklējot *jaunas asinis* savam politiskajam veidojumam, ar skaistiem vārdiem neskopojas un jaunpienācējiem sola medusmaizi.

Vara dod iespējas un tiesības pārvaldīt uzņēmumu, iestādi, organizāciju vai valsti, tajā skaitā ļauj būt situācijas noteicējam un varbūt pat diktēt savus noteikumus. Tāpēc gandrīz vai lieki jautāt, kurš gan negribētu būt varens?

Iet politikā vai ne, ir katra paša izvēle. Tiem, kuri līdz šim ar varu saskārušies, vadot uzņēmumus vai to struktūrvienības ārpus politisko spēļu laukuma, derētu uzzināt, kādi mehānismi politisko varas ratu griež, un tikai tad izlemt, vai varas dēļ ir vērts riskēt ar to, kas jau sasniegts - savu biznesu, karjeru, privāto dzīvi utt. Ar varas mehānismiem visus interesentus, tajā skaitā arī varas troņa tīkotājus, savā grāmatā *Kā kļūst par prezidentiem. XX gadsimta vēlēšanu tehnoloģijas* iepazīstina Georgijs Počepcovs. Viņš ir filozofisko zinātņu doktors, profesors, Ukrainas Sabiedrisko attiecību asociācijas prezidents, Kijevas Tarasa Ševčenko vārdā nosauktās universitātes Starptautisko attiecību institūta Starptautiskās komunikācijas un sakaru ar sabiedrību katedras vadītājs.

Georgijs Počepcovs savā darbā ļauj ielūkoties prezidenta un citu augsta ranga amatu vēlēšanu kampaņu aizkulisēs. Lai arī viņa darbā lielākoties aprakstīta Ukrainas, Krievijas un ASV pieredze, daudzas lietas var attiecināt arī uz Latviju.

Divreiz vienā upē neiekāpsi

Tiem, kuri, iepriekšējo vēlēšanu kampaņu uzvarētāju sasniegu-

mu un ieguvumu spārnoti, vēlas iekarot varas virsotnes, Georgijs Počepcovs atgādina, ka, gatavojoties jaunam startam, nevajadzētu vēlēšanu kampaņu balstīt uz tiem pašiem pamatiem, ko likuši priekšgājēji. Kāpēc?

Vēlēšanas katru reizi ir citas, un arī uz vēlēšanām var attiecināt teicienu „vienā upē divreiz neiekāpsi”, jo mainās

- sociāli ekonomiskie apstākļi;
- ārpolitiskā situācija;
- sabiedrības apziņa;
- nacionālie faktori.

Kāda ir jūsu frizūra, vecums un sieva?

Tie, kuri cīnā par varu piedalīsies klusi un nemanāmi - tikai kā politisko spēku finansiāli atbalstītāji, iespējams, gūs labumu savam biznesam un sabiedrības uzmanības centrā nemaz nenonāks. Savukārt tiem, kuri nolēmuši rīkoties ne tikai ar savu naudu, bet arī paši aktīvi iesaistīties vēlēšanu procesā, izvirzot savu kandidātu kāda politiskā spēka priekšvēlēšanu sarakstā, jāreķinās ar to, ka sabiedrības uzmanības centrā nonāks visa viņu dzīve. Sākot ar vecumu, pieredzi un beidzot ar frizūru un dzīvesbiedres piemērotību *pirmās lēdijas* statusam. Turklāt visi fakti, atkarībā no situācijas sabiedriskā telpā, var tikt izmantoti gan par labu, gan par sliktu konkrētajam kandidātam.

Piemēram, no vienas puses, kā gados jauna kandidāta priekšrocība var tikt uzsvērta spēja ienest jaunas vēsmas, rīkoties inovatīvi, lauzt veco sistēmu utt. Savukārt, ja pretendents ir gados vecāks cilvēks, viņa pluss var būt dzīves pieredze un gudrība. Taču, no

otras puses, tikpat vienkārši, mainot kontekstu, iepriekš minētās priekšrocības var pārvērst trūkumos. Piemēram, var uzsvērt, ka jaunais pretendents, ienesdams jaunas vēsmas, var rīkoties pārāk neapdomīgi un viņa rīcībai valstiskā mērogā var būt neparedzamas sekas, savukārt viņa pieredzējušajam un gudrajam sāncensis nepietiks fiziskā spēka, lai darbotos valsts labā un labi pildītu visus valstsvīra pienākumus.

Kas dodas uz varas troni – bruņinieks vai naudasmaiss?

Georgijs Počepcovs savā grāmatā tēlu min kā nepieciešamu un ļoti būtisku vēlēšanu kampaņas sastāvdaļu, kas ļauj kolektīvajā apziņā atmodināt jau zināmus priekšstatus par to, kas ir labs un kas slikts, un sasaistīt tos ar kārtējo jauno politisko piedāvājumu. Tiem, kuri līdz šim savu tēlu (biznesa vidē, sadzīvē u.c.) lielākoties vairāk vai mazāk apzināti veidojuši paši, iesaļojot politikā, jāreķinās, ka pie viņu tēla strādās vesela komanda – jo augstāks amats, uz kuru mērķē topošais varasvīrs, jo lielāka, ietekmīgākai un pieredzes bagātākai būtu jābūt viņa tēla veidotāja komandai. Pats tēla veidošanas process, kā arī paņēmieni, ar kādiem tiek iekarota sabiedrības uzticība un nodrošināta vēlēšanu kampaņas veiksmē, iekļūstot potenciālo vēlēšanu apziņā, lai paliek sabiedrisko attiecību, reklāmas, psiholoģijas speciālistu un pārējo padomdevēju ziņā (un atsevišķos gadījumos arī uz viņu sirdsapziņas). Savukārt tam, kura tēlu veido, lai sekmīgi sasniegtu varas virsotni, derētu izprast, kādus paņēmienus izmanto un kā tas ietekmēs ne tikai masas, bet arī viņu pašu.

Piemēram, veidojot tēlu, nereti tiek izmantoti simboli. To uzdevums, no vēlēšanas kampaņas rīkotāju viedokļa, ir radīt tādu varas troņa pretendenta tēlu, kas vislabāk atbilst tam, ko sabiedrība - potenciālie vēlējamie - sagaida.

Protams, iesaistoties politiskajās aktivitātēs, ko varētu saukt arī par politisko teātri, ne vienmēr cilvēks var izvēlēties to lomu - simbolu, kas pašam labāk patīk, kaut vai tāpēc, ka viņš lomai var būt nepiemērots savu personisko īpašību dēļ vai tāpēc, ka izvēlētais simbols konkrētajā situācijā nav aktuāls.

Tāču izvēles iespējas ir. Georgija Počepcova grāmatā, piemēram, minētas šādas lomas.

Bruņinieks. Piemērota loma krīzes laikam, kad var uzrasties bruņinieks, lai to atrisinātu. Ja arī kaut kas paliek neatrisināts, bruņinieks var teikt, ka par to nav zinājis, tādējādi saglabājot savu pozitīvo tēlu. Bruņinieks var izrādīt labvēlību tiem, kuri ar viņu sadarbojas, un būt nikns uz saviem ienaidniekiem.

Ģenerālis. Sabiedrība sagaida, ka ģenerālis ne tikai dos komandas, bet arī visur sodīs vainīgos. Viņš var būt arī nežēlīgs.

Saimnieks. Saimnieks rūpējas, lai visur būtu kārtība. Viņš vienmēr ir aizņemts strādājot, tāpēc viņam nav laika iesaistīties visās politiskajās aktivitātēs. Viņš ir darba cilvēks, nevis politiķis. Un sabiedrība sagaida, ka viņš parūpēsies ne tikai par savu, bet arī par citu labklājību.

Jaunais talants. Jaunajam talantam pieredzes trūkumu vienmēr pārmet saimnieki un bruņinieki, uzsverot, ka šim vēlēšanām jaunais talants ir par zaļu un ka viņam būtu jāpagaida līdz nākamajām vēlēšanām. Arī tad, ja jaunais talants tiek pie varas, tiek uzsvērts, ka tas ir tāpēc, ka pieredzējušie politiķi tā nolēma. Savukārt jaunais talants savu lomu var izmantot, lai attaisnotu neordināru rīcību.

Gudrais sirmgalvis. Pastāvošā vara neuzskata, ka gudrais sirm-

galvis varētu apdraudēt tās pozīcijas, jo pret viņu vienmēr var izmantot argumentu: jūs jau visu esat izmēģinājuši, bet kāds ir rezultāts?!

Vienpatis dumpinieks. Viņam ir tiesības uz neordināru rīcību, taču, ja pastāvošā vara grib, tā dumpinieku var pataisīt par klauņu.

Naudas maiss. Sabiedrībai šī loma lielākoties nepatīk, un tā asociējas ar lielu stulbumu un tikpat lielu naudas daudzumu, lai arī naudas maiss var ieņemt savām zināšanām un prasmēm neatbilstošu amatu.

Protams, katra valstī un katrā vēlēšanu kampaņā tēli, ko sabiedrība sagaida, ir atšķirīgi.

Vai jūs šņaucat degunu un skapī glabājat skeletu?

Katrā ziņā topošajam politiķim jāreķinās ar mazāku rīcības brīvību nekā pirms vēlēšanu kampaņas. Pretējā gadījumā, pieredzes trūkuma dēļ viņš varētu, kā jau tas ne vienam vien gadījies, vienā acumirklī sagraut to, ko tēla veidotāji ilgāku laiku rūpīgi kaldinājuši. Georgijs Počepcovs savā grāmatā min piemēru no kādas vēlēšanu kampaņas, kurā pretendents, būdams politiskajās spēlēs nepieredzējis, nejauši izplāpājies žurnālistiem, ka sieviete, kas presei piespēlētājās fotogrāfijās redzama kopā ar viņu izbraucienā ar jahtu, nemaz nav viņa sieva vai līgava, bet tikai pavāre, tādējādi izgāžot sava tēla veidotāja komandas centienus radīt par viņu ģimeniska cilvēka iespaidu.

Turklāt topošajam varasvīram jāreķinās arī ar to, ka par spīti viņa komandas pūlēm izveidot pozitīvu un sabiedrībai tīkamu tēlu, būs arī pretinieki, kuri ielies darvas karoti medus mucā. Piemēram, gādājot, lai tiek publicētas šķietami nejausas fotogrāfijas, kurās pretendents pieķerts šņaucam degunu vai citās neveiklās situācijās. Arī pretendenta izteikumi, ar kuriem viņš vēlēties uzsvērt savas ģimenes nozīmīgumu, oponentu mutē var pārtapt izsmejošā anekdotē.

Georgijs Počepcovs min piemēru, kad kāds politiķis savu atbildi uz jautājumu par bruņošanas sācis ar frāzi: „Es par to vakar runāju ar savu meitu Emīliju...” Centieni iesaistīt ģimeni politiskajā cīņā devuši viņa pretiniekiem iemeslu pasmieties par tēvu, kas valstiski svarīgos bruņošanās jautājumos lūdz padomu savai meitai, turpmāk svarīgās diskusijās ķircinot viņu ar saukli - “Pajautāsim Emīlijai!” Šāda kļūda gan nešķiet tik nepatīkama kā fakts, ka pretinieki noteikti nepalaidīs garām iespēju izpētīt baltos plankumus varas virsotnes tīkotāja biogrāfijā un gādās, lai īstajā laikā un īstajā vietā par skapī atrastajiem skeletiem nejauši uzzinātu plašsaziņas līdzekļi.

Lai arī Georgijs Počepcovs savā darbā pauž uzskatu, ka laba vēlēšanu kampaņa ir tā, kurā spēkiem mērojas spēcīgi pretinieki, viņu uzdevums ir ne tikai izrādīt vēlētajiem sevi labā gaismā, bet arī atvērt vēlētajiem acis un parādīt, ka viņu sāncensim ir daudz trūkumu. Georgijs Počepcovs min biežāk izmantotos argumentus:

- pretiniekam trūkst pieredzes, kas nepieciešama konkrētajā amatā;
- sāncensis nav vēlēšanu uzticības cienīgs savu personības iezīmju dēļ, piemēram, viņš nav ģimenisks, ir korumpēts, mil uzdzīvot utt.;
- konkurenta darbošanās līdz šim nav devusi pozitīvus rezultātus;

- pretinieks ir nekompetents un par to liecina viņa izteikumi, rīcība utt.

Vai jūs esat līderis?

Georgijs Počepcovs kā vienu no svarīgākajām iezīmēm pretendenta tēlā uzsver līderību. Līderība nepieciešama, lai sabiedrība uzticētos pretendentam un būtu ar mieru viņam sekot.

Starptautiski atzīta līderības autoritāte, pirmais profesors līderības zinātnē pasaulē Džons Edeirs savā grāmatā *Kā izaudzēt līderus* skaidro septiņus efektīvas līderības attīstības principus. Atbildot uz jautājumu, kāpēc vienu indivīdu sabiedrība uztver kā līderi, bet otru ne, viņš skaidro, ka viss atkarīgs no situācijas. “Jebkurā situācijā cilvēki sekos vai paklausies vīrietim vai sievietei, kas zina, ko darīt un kā to darīt.” Tikpat svarīgi ir tikt uzskatītam par kompetentu un zinošu cilvēku, jo “visos apstākļos cilvēki paklausa tos, kurus uzskata par labākajiem. Tādēļ slimībā viņi ir gatavi uz klausīt ārstu, uz kuģa - kapteini, fermā - lauksaimnieku, jo uzskata to par prasmīgāko savā nozarē.”

Pēc līderības eksperta Džona Edeira domām līderi raksturo šādas īpašības.

Entuziasms. Ir grūti iedomāties līderi, kuram trūkst entuziasma. Entuziasms var izpausties klusi un mierīgi, ne eksponēti, taču tas vienmēr ir jūtams.

Godīgums. Tā ir īpašība, kas izraisa uzticību. Ja uzticības nav, tiek iznīcinātas visas cilvēciskās attiecības.

Stingrība vai prasīgums apvienojumā ar taisnīgumu. Līderība nav popularitātes konkurss. Cilvēki cienīs līderi ar augstām morāles normām, tādu, kurš viņus nekompromitēs, jo ir konsekvents, taisnīgs un neprasa no viņiem to, ko vispirms neprasa pats no sevis.

Cilvēcīgums. *Aukstas zivis* neklūst par labiem līderiem. Līderiem jābūt cilvēcīgiem un laipniem, ja nepieciešams, arī līdzjūtīgiem.

Pārliecība. Nevienš līderis nevar strādāt, ja viņam trūkst klusas pārliecības. Bez pārliecības neviens neiedrošinātos atklāt savus talantus un tos īstenot. Pārliecību gan nevajadzētu jaukt ar pašpārliecinātību.

Pazemība. Tā ir savu spēju apzināšanās rezultāts. Pazemības iezīmes ir gatavība uz klausīt un mācīties, spēja atzīt savas kļūdas un cienīt citus.

Drosme. Lai gan ne visiem fiziski drosmīgiem indivīdiem piemīt morāla drosme, visi tie, kam piemīt morāla drosme, ir arī fiziski drosmīgi. Jebkāda veida drosmi apbrīno visos, ne tikai līderos.

Savukārt Georgijs Počepcovs savā grāmatā min īpašības, kuras sabiedrība vēlas saskatīt gan līdera personībā, gan uzvedībā.

Augsta ranga valstsvīram būtu vajadzīgas šādas personības iezīmes:

- godīgs;
- zinošs;
- atvērts jaunām idejām;
- drosmīgs;
- atjautīgs;
- spējīgs citus iedvesmot;
- sirsnīgs;
- kautrīgs.

Sabiedrība sagaida, ka valstsvīrs pratīs:

- būt spēcīgs līderis;
- izvēlēties gudrus padomniekus;
- risināt ekonomiskās problēmas;
- veidot labas attiecības ar citām valstīm;
- būt atklāts saskarsmē ar cilvēkiem;
- turēt doto vārdu;
- izprast *vienkāršās tautas* intereses;
- būt paraugs morāles normu ievērošanā.

Sabiedrība nevēlas tādus vadoņus, kuri:

- ir varaskāri;
- ir nestabili;
- ir vāji;
- ir aizspriedumaini;
- neapdomīgi;
- ir pārlieku politizēti;
- uzvedas amorāli;
- ir egoistiski.
- iesaista valsti nevajadzīgos konfliktos;
- izmanto amatu personiska labuma gūšanai;
- nestāsta tautai patiesību;
- aizstāv tikai konkrētu grupu intereses;
- pārkāpj likumu;
- izolē sevi no tautas.

Kas jāzina kuģa kapteinim

Lai nekļūtu par lupatu lelli, ko spēcīgākie sāncenši var raustīt, kā viņiem tik, tiem, kuri vēlas izmēģināt spēkus politikā, ir vajadzīga gan pārliecība par saviem spēkiem un līdera talantu, gan uzticama komanda, gan zināšanas par politisko spēli.

Līderības eksperts Džons Edeirs savā darbā *Kā izaudzēt līderus* citē Platona darbu *Valsts*: “Jūrnieki strīdas par to, kurš stūrēs kuģi. Viņi nesaprot, ka īsts jūrasbraucējs var vadīt kuģi tikai tad, kad izpētījis visus gadalaikus, debesis, zvaigznes un vējus un sapratis, ka tas viss pieder pie viņa amata, un viņiem nav ne jausmas, ka tikai reizē ar jūrasbraucēja prasmi, mācoties un gūstot pieredzi, ir iespējams iegūt prasmi stūrēt.” Viņš, atsaucoties uz grieķu dzejnieku Eiripīdu (*Euripides*), arī uzsver, ka desmit kareivji, kas tiek gudri vadīti, nocirtīs galvu simtam. Līdzīgi arī politiskajā arēnā ilgtermiņā izredzes uzvarēt ir tam kandidātam, kurš gan praksē, gan teorētiski labi pārzina politiskās spēles noteikumus.

Tiem, kuri izlems startēt vēlēšanās, der paturēt prātā Georgija Počepcova atgādinājumus:

- nekas nespēs pārliecināt vēlētāju par to, kā patiesībā nav;
- visai bieži partijām ir lielāka nozīme nekā līderiem, lai arī plašsaziņas līdzekļos lielākoties tiek stāstīts par personībām;
- populārs un cienījams līderis, piekritot pārstāvēt un vadīt nepopulāru partiju, lielākoties paliek zaudētājs;
- nepopulārs līderis populāras partijas vadībā, visticamāk, kļūs par uzvarētāju;
- vēlēšanu kampaņas dekorācijas (krāsas, mūzika, aktieri utt.) nevar aizstāt vēlētājiem doto solījumu patiesumu.

BP

vara – tas ir pienākums, brīvība – atbildība

Jo lielāka vara, jo lielākas briesmas, ka tā var tikt ļaunprātīgi izmantota.

-- Berks

Lai vara kļūtu stiprāka, tā ir jāierobežo.

-- Berne

Cilvēki, kuri ieņem augstu amatu ir triju kungu kalpi: tie kalpo valdniekam vai valstij; tie kalpo ļaunu valodām; tie kalpo savam darbam. Tādējādi viņi nav pavēlnieki nedz paši sev, nedz savai rīcībai, nedz savam laikam. Dīva ir vēlēšanās ietiekas pēc varas pār citiem un pazaudēt varu pašam pār sevi.

-- Bēkons F.

Cilvēks patiešām ir līdzīgs pērtiķim, jo augstāk uzrāpjas, jo vairāk demonstrē savu pēcpusi.

-- Bēkons F.

Valdības darba pamatā ir māksla būt godīgai.

-- Džefersons T.

Jautājumos, kas skar stilu, peldi pa straumi, principiālos jautājumos esi stingrs kā klints.

-- Džefersons T.

Vara – tas ir pienākums, brīvība – atbildība.

-- Ebnere-Ešenbaha

Pēc savas būtības vara ir dumja. No tā laika, kopš griežas Zeme, Labais un Skaistais vienmēr ir bijis ārpus tās.

-- Flobērs

Mēs ar savu tautu esam vienojušies: viņi runās to, ko viņi gribēs, es darīšu to, ko gribēšu.

-- Frīdrihs II

Neviens filozofs nav varējis samierināt valsts pārvaldes principus ar morāli, un vēl neviens nav spējis likt priekšā kādus labākus principus tādus, kas nebūtu pretrunā ar cilvēku dabu.

-- Kants

No kā var pazīt vislabāk, kurš derīgāks būtu par valdītāju? No tā, ka viņš pats par sevi valda.

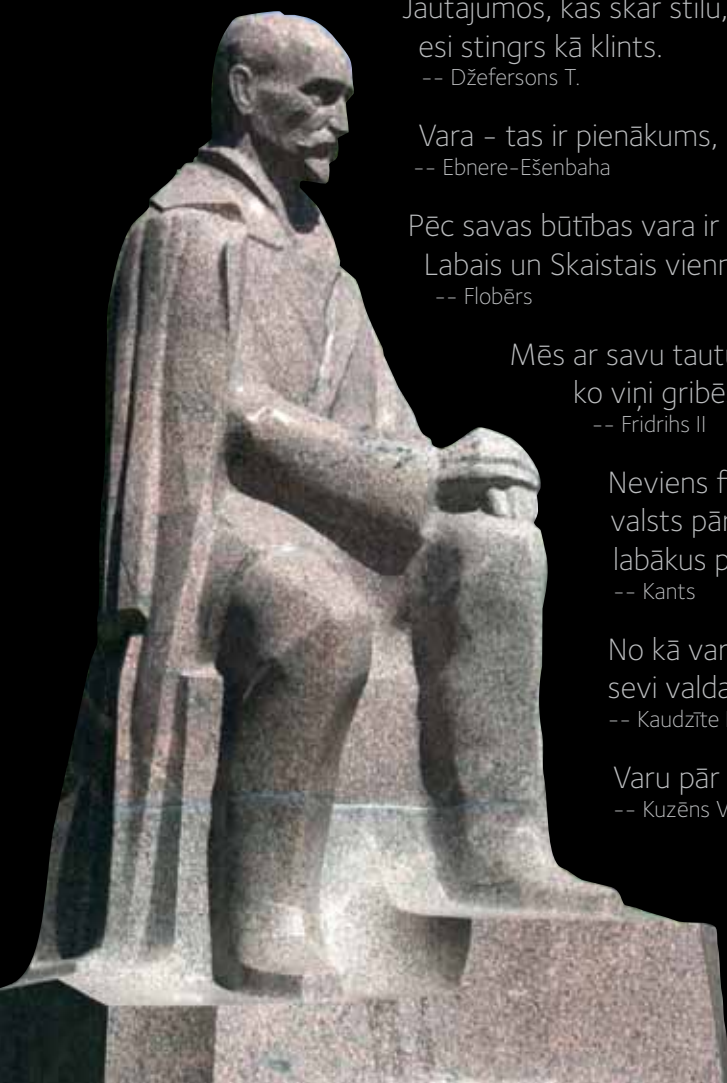
-- Kaudzīte R.

Varu pār cilvēkiem var iegūt, tikai kalpojot tiem.

-- Kuzēns V.

Grūtāk ir neļaut citiem valdīt pār sevi, nekā pašam valdīt pār citiem.

-- Larošfuko



Katra vara nāk no tautas. Un dažreiz pie tās vairāk neatgriežas.

-- Laubs

Katram cilvēkam, kam pieder vara, ir tendence to ļaunprātīgi izmantot.

-- Monteskjē

Vienādi bīstami ir dot ārprātīgam zobenu un negodīgam varu.

-- Pitagors

Grūti atrast cilvēku, kura raksturu nebūtu samaitājusi vara.

-- Poppers

Politiskā vara un tai atbilstošie kontroles veidi ir pats galvenais sabiedrības dzīvē. Nedrīkst pieļaut, lai ekonomiskā vara dominētu pār politisko varu.

-- Poppers

Kur vara stipra, tur gars vājš. Bez zināma mēra gara arī vara nevar pastāvēt. Kad viņa top visstiprāka, tad viņa sadrūp. Tā ir viņas traģika, un tā ir gara cerība.

-- Rainis

Vara un patiesība nesakrīt. Tā ir rūgta atziņa.

-- Reihs V.

Jebkura diktatora varas pamatā atrodas tautas masu sociālā bezatbildība.

-- Reihs V.

Vara nemaitā. Maitā bailes – bailes pazaudēt varu.

-- Steinbeks

Vara – tāds pats kārdinājums monarham, kā vīns vai sievietes jaunam cilvēkam, kā kukulis – tiesnesim, nauda – vecim un iespēja apmierināt godkāri sievietei.

-- Swifts

Vara nemaitā cilvēkus, bet muļķi, nokļuvuši varas virsotnē, maitā varu.

-- Šovs

Viena vara nereti ir daudzu muļķības sekas.

-- Švēbels

Skolā skolotājiem ir tāda vara, par kādu premjerministri var tikai sapņot.

-- Čērčils





vai par vadītāju var piedzimt?

No vienas puses, tas šķiet savāds jautājums. No otras – reizēm mēs paši mēdzam sacīt, ka kāds ir dzimis vadītājs. Tā nav tikai viena fakta konstatācija, bet atziņa, ka kādam cilvēkam piemīt īpašību kopums, kurš ļauj uzņemties vadītāja lomu. Varbūt ir vietā arī jautājums, vai ir tādas īpašības, ar kurām būtu jābūt apveltītam vadītājam un vai tās ir iegūstamas vai iedzimtas?

Pirms mēs ķeramies pie vadītāja īpašību pārspriešanas, atcerēsimies vēl kādu izteicienu: „Slikts tas kareivis, kurš negrib kļūt par ģenerāli.” Šajā gadījumā cilvēki parasti mēģina raksturot motivāciju, tomēr daudzos gadījumos neaizdomājas, kas tieši ir šīs motivācijas pamatā. Nav runa tikai par to, ka katram sevi cieņām kareivim vajadzētu vēlēties kļūt par ģenerāli goda dēļ. Ne visi kareivji par tādiem kļūst, ne visi pēc tā tiecas un ne tāpēc, ka viņiem būtu vienaldzīgi nopelni vai parādītais gods. Iespējams, viņi vienkārši netiecas kontrolēt citus un nav tik ambiciozi. Iespējams, viņi nav tik mērķtiecīgi vai arī nav apveltīti tieši ar tādu īpašību kopumu, kurš viņiem ļautu *vēlēties kļūt par ģenerāliem*.

Izvirzīšanās vai kāpšana pa karjeras kāpnēm (un kļūšana par lielāku vai mazāku vadītāju) vistiešākajā veidā ir saistīta ar varu. Vēlme iegūt varu var izrādīties svarīgs dzinējspēks, kurš liek kādam indivīdam kļūt par vadītāju. Tomēr, ja tas būtu vienīgais būtiskais nosacījums, ar cilvēci jau sen būtu cauri – autoritārisma un varaskāres pārņemti diktatori būtu civilizāciju iznīcinājuši ātrāk, nekā mēs to darām pašlaik. Par laimi, cilvēka personība ir daudz niansētāka, un mums ir iespēja sastapt dažādus vadītājus. Pie tam, zināmā mērā atšķetināt vadītāju personības mīklu palīdz vadītāja funkciju apzināšana. Vēl kāda būtiska lieta – ir svarīgi atšķirt, ko nozīmē varas dimen-



sija attiecībā uz cilvēku personiski un attiecībā uz to, kāda varai ir nozīme sociālajās attiecībās noteiktā laika posmā. Vadītāju raksturojumi var būtiski atšķirties atkarībā no tā, kādā mērogā tos apskata un arī kādā sociālā kontekstā tos veido.

Personības piecu faktoru modelis (ekstraversija, neirotisms, labvēlīgums, apzinīgums un atvērtība jaunai pieredzei – *McCrae & Costa*) ir vairāk piemērots indivīda raksturošanai un ļauj saprast, cik nozīmīgas ir dažādas personības iezīmes un kādās kombinācijās tās sekmē vadītāja tapšanu. Jāatzīst, ka daudzos gadījumos, kad kāda grupa meklē vadītāju, kurš vismaz iztālēm atgādina tādu cilvēku, kuram varētu piemist kaut kāds vadītāja potenciāls, tiek pieļautas būtiskas kļūdas, sevišķi tas attiecas uz politisko skatuvi. Mainoties sociālajām attiecībām un vērtību sistēmai, mainās arī potenciāli veiksmīgākā vadītāja tēls.

Tas transformējas līdzī laika, kaut gan dažas iezīmes joprojām

ieguvums”, kāds patiesībā nepastāv. Kopumā šādus cilvēkus var raksturot kā tādus, kas pārstāv noteiktu ideoloģiju, spēj pasniegt verbāli savas idejas (pie tam katrai publikas daļai saprotamā veidā) un pārliecināt citus par to pareizību. Viņiem piemīt neatlaidīgums. Vienlaikus šie cilvēki ir aktīvi, tendēti uz attīstību un jaunu zināšanu apgūšanu, reizēm nāk klajā ar visai ekstravagan-tām idejām. Nav šaubu, ka šādi cilvēki var būt gan līderi, kas var realizēt sociāli atbalstāmas aktivitātes, gan arī būt destruktīvi. Piemēri pēdējā gadsimta vēsturē nav tālu jāmeklē!

Varas un vadītāja attiecības vislabāk ilustrē stils, kuru piekopj vadītājs attiecībā uz padotajiem. Vadības stils daudz pasaka par pašu vadītāju. Ja mēs paraugāmies, kāda attieksme ir pret veicamo darbu vai kādas ir attiecību formas ar padotajiem, mēs varam secināt, kāda ir vadītāja personība.

Sāksim ar to, kuru darbinieki šķietami visvairāk neieredz, bet

Sliktākajā variantā šādi cilvēki kļūst despotiski un var just baudu no iespējas kontrolēt citus cilvēkus. Varas un kontroles komponents viņu attiecībās ar padotajiem kļūst par noteicošo. Varētu jautāt, kāpēc tā notiek. Iespējams, tā ir kādreiz nepiepildīta vēlme saņemt uzmanību un būt situācijas noteicējam. Vēlme kompensēt šīs izjūtas ir tik liela, ka cilvēks cenšas kontrolēt visu un visus.

uzskata par svarīgām, to būtiskums attiecībā pret visvarīgāko iezīmi ir mainīgs. Sabiedrības viedoklis par to, kāds līderis būtu nepieciešams, ir noteicošais. Ja sabiedrība vēlas autoritāru vadītāju, šī īpašība tiks atzīta par vēlamu tieši tajā laikā. Pētījumi par politiķiem pierāda to, ka lielākas cilvēku grupas vēlmes nosaka, pret kādām īpašībām cilvēki ir tolerantī noteiktos apstākļos. Var būt arī tā, ka kādas īpašības, kuras citos apstākļos tiktu atzītas par nevēlamām, tiek akceptētas „īpašos gadījumos”.

Līderisma teorijas arī analizē personības iezīmes. Viena no populārākajām, ar kurām asociējas vadītāja tēls, ir harizmātiskā līdera teorija, kuru savulaik attīstīja Houzs (*House*).

Harizmātisks vadītājs spēj aizraut cilvēkus un pārliecināt viņus par savas idejas lietderību. Tas, ka šī ir viena no populārākajām teorijām, nav nekas neparasts, jo daudzas vēsturiskas personas ir spējušas piesaistīt sabiedrības uzmanību, pateicoties savām personības iezīmēm. Iespējams, sava loma ir bijusi sabiedrības gaidām un harizmātisma piedēvējumam. Tā saucamā „dievišķā dzirksts” var būt izdomājums vai vēlēšanu kampaņas „vērtīgākais

kurš reizēm ir ļoti funkcionāls – autoritārais stils. Nav šaubu, ka pats stils kā vadības stratēģijas sastāvdaļa dažās situācijās ir visvairāk piemērots, lai atrisinātu organizācijas grūtības (piemēram, ja tā ir nonākusi krīzē vai tikko uzsākusi savu eksistenci), tomēr, ja tas ir raksturīgs visu laiku un ir vairāk saistīts ar konkrētā cilvēka personības īpašībām, nevis, piemēram, ar kādu objektīvās realitātes nosacījumu – darbinieku zemo kompetences līmeni, organizācijas lielumu vai uzdevumiem, kuri realizējami īsā laika termiņā, jāmeklē šīs iezīmes saistīt ar vadītāja personības specifiskumu.

No vienas puses, tas palīdz izprast cilvēku, no otras – precizēt problēmu izcelsmi, jo dažkārt nespēja atteikties no vadības stila un neelastīgums var radīt būtiskas grūtības organizācijas funkcionēšanā.

Autoritāra vadība ir pa spēkam tikai cilvēkiem, kuri var ieturēt distanci attiecībā uz darbiniekiem un norobežoties no nenozīmīgām emocionālām problēmām. (Tē ir vērts iestarpināt atgādinājumu, ka „autoritārs” stils ir saistīts ar varu un kontroli, bet

„autoritatīvs”- ar kompetenci un cieņu, līdzīgi kā „agresija” un „agresivitāte” ir divi atsevišķi jēdzieni ar dažādu nozīmi – reizēm šos jēdzienus lieto nepiemērotā veidā). Tomēr šāds vadītājs ir spējīgs uzņemties atbildību par saviem lēmumiem. Ideālajā variantā viņam vajadzētu būt labam cilvēku pazinējam un apveltītam ar stratēģisku domāšanu, lai spētu veiksmīgi deleģēt pienākumus. Viņam jābūt apveltītam ar vēlmi paplašināt zināšanas un būt enerģiskam, pie tam būt spējīgam uzturēt darba tempu. Tajos gadījumos, ja organizācija vai uzņēmums ir tāds, kur darbības ir rutinētas, zināšanu līmenis pastāvīgi nepieaug un ir visai ierobežota darbinieku iespēja piedalīties organizācijas darbā ar kreatīviem jaunievedumiem, bieži sastop autoritāru vadības stilu.

Sliktākajā variantā šādi cilvēki kļūst despotiski un var just baudu no iespējas kontrolēt citus cilvēkus. Varas un kontroles komponents viņu attiecībās ar padotajiem kļūst par noteicošo. Viņi var apspiest jebkuru jaunu ideju un censties ierobežot darbinieku radošuma izpausmes. Varētu jautāt, kāpēc tā notiek. Iespējams, tā ir kādreiz nepiepildīta vēlme saņemt uzmanību un būt situācijas noteicējam. Vēlme kompensēt šīs izjūtas ir tik liela, ka cilvēks cenšas kontrolēt visu un visus. Būdams nepārliecināts par sevi un savām spējām, šis cilvēks nespēj arī uzticēties citiem. Cenšanās nosargāt situāciju un izvairīšanās no diskusijām par lēmumu pieņemšanu koleģiālā veidā var liecināt par bailēm no kompetences apšaubīšanas un bailēm no konkurences. Šādi vadītāji ar skepsi raugās uz darbinieku vēlmi mācīties, ierobežo šīs iespējas, draud ar atlaišanu, pazemināšanu amatā vai citām sankcijām. Saite ar darbiniekiem ir vienpusēja – no augšas uz leju.

Demokrātiskais stils. Vairums cilvēku, kuri iesaistās diskusijās par vadītāju piekoptajiem vadības stiliem, uzreiz ir gatavi atzīt, ka šis ir tas, kam viņi dotu priekšroku. Tomēr arī šajā gadījumā ir ieguvumi un zaudējumi. Attiecībā uz organizāciju, kur šāds vadības stils ir piemērots – tā noteikti nav pārāk liela, vai arī tai ir apakšnodaļas, kurās arī darbojas pietiekami kompetenti cilvēki. Demokrātisku vadības stilu var realizēt cilvēks, kurš ir kompetents, apveltīts ar nepieciešamajām zināšanām, ir pārliecināts par savām spējām un gatavs jaunām idejām. No personības viedokļa raugoties, šāds cilvēks ir stabils attiecībās, uzticas pats sev, nesirgst ar mazvērtības sajūtu un lielākoties nav kompleksu pārņemts. Demokrātisks vadības stils paredz spēju būt tolerantam pret citu viedokli un atzīt kļūdas, ja tādas ir. Šādus cilvēkus parasti darbinieki visai augstu vērtē. Viens no aspektiem, kurš tiek uzsvērts, ir cieņas izrādīšana un saņemšana. Demokrātiski vadītāji mēdz būt labi cilvēku pazinēji, viņiem ir labi attīstītas komunikācijas spējas, un viņi prot citus uzklaut. Šādi vadītāji velta laiku argumentu vērtēšanai un parasti to dara, sadarbojoties ar citiem organizācijas dalībniekiem. Vienlaikus viņi no darbiniekiem sagaida patstāvību lēmumu pieņemšanā un augstu profesionālās kompetences līmeni. Viņi nebaidās no konkurences un nav noskaņoti cīnīties par varu – šādi cilvēki vairāk būs sastopami radošā vidē un tur, kur cilvēki dara lietas, kam nepieciešama iekšēja kontrole, spēja pašam strukturēt laiku un kur rezultāts ir atkarīgs no kopējās radošās gaisotnes. Vadītāji augstu vērtē cilvēku individualitātes izpausmes un ciena citus kā personības.

K. Levins piemin arī tā saucamo **liberālo stilu**, ko var dēvēt arī par „dariat, kas vajadzīgs un ko uzskatāt par nepieciešamu, es tikai jūs formāli pieskatīšu.” Šāda vadītāja personībai varētu būt raksturīga tendence izvairīties no atbildības uzņemšanās, un vai-

rumā gadījumu „goda zīme” ir, bet nopelni pieder kādam citam, jo šāda vadītāja reālās, bet nepildītās funkcijas ir uzņēmušies neformālie līderi.

No vienas puses, vadītāja darbības izvērtēšana, mēģinot atpazīt vadības stilu, it kā ir noderīga, no otras – vairāk uzmanības būtu jāpievērš konkrētā cilvēka personības specifiskumam. Iespējams, ka F.E.Fidlera teorija (*Fred Edward Fiedler*) ir labāk lietojama, lai aprakstītu situāciju, jo orientējas gan uz personības specifiskumu, gan uz situāciju.

Jebkurā gadījumā, pirms sākt kurnēt par vadītāju kā cilvēku vai vadītāju kā vadītāju, jāmēģina „salikt kopā” šī cilvēka personības iezīmes, organizācijas specifika, situācija un uzdevumi, organizācijas attīstības pakāpe u.c. Jāatzīst, ka bez kompleksas analīzes nav iespējams līdz galam saprast, kāpēc vadītāji izvēlas tieši tādu vai citādu darbības taktiku.

Džons Gārdners (*John Gardner*), kurš vairāk pētījis līderus, nosauc konkrētas spējas un iezīmes, sniedz priekšstatu par to, kāds ir universālais „komplekts”, kurš nodrošina panākumus. To var uzskatīt par atbildi uz jautājumu, vai par vadītāju var piedzimt, jo dažas no uzskaitītajām iezīmēm, kuras Dž. Gārdners atzinis par būtiskām, var attīstīt, savukārt citas ir vairāk saistītas ar iedzimtību un fizioloģiskām iezīmēm:

- vitalitāte un fiziska izturība;
- inteliģence un spriedumi, kas orientēti uz noteiktas rīcības realizēšanu;
- vēlme uzņemties atbildību;
- augsts kompetences līmenis;
- spēja izprast cilvēkus, kuru galvgalī viņš grib atrasties, un šo cilvēku vajadzību respektēšana;
- labas sadarbības prasmes;
- vajadzība pēc sasniegumiem (citiem vārdiem, motivācija);
- drosme;
- izlēmība;
- pašapziņa;
- labas pielāgošanās spējas.

Summējot visu, ir skaidrs, ka vadītāja izlēmība vai drosmes pakāpe būs atkarīga no iepriekš iegūtās dzīves pieredzes, tāpat kā vajadzība pēc pašapliecināšanās un sasniegumiem nebūs gluži nesavtīga, bet drīzāk saistīta ar vēlmi tikt pamanītam vai apliecināt pašam sev – „esmu vērtīgs”. Vēlams, lai tā nav neirotiska vajadzība „par katru cenu”, bet vienkārši vajadzība apzināties savu nozīmīgumu kā daļai no sabiedrības.

Secinājums ir šāds – jo harmoniskāka ir personība, jo ticamāk, ka šāds cilvēks pietiekami jūtīgi reaģēs gan uz organizācijas, gan darbinieku vajadzībām, mainot vadības stilu atbilstoši situācijai, un būs atzīstams par tiešām *labu* vadītāju. Un tomēr... par tādu nepiedzimst. Tas varētu būt mierinājums visiem jaunajiem censoniem, kuriem šķiet, ka viņi nekad nevarēs sasniegt augstāko līmeni kādā organizācijā. Varēs! Taču tas būs iespējams tikai tad, ja šie cilvēki spēš savus mērķus apvienot ar to cilvēku mērķiem, kuri viņiem uzticēsies. **BP**

Literatūra

John Gardner. On Leadership, New York: Free Press. 1989
Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. New Approaches to Effective Leadership, New York: John Wiley. 1987
http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm



darba disciplīna

Termins „disciplīna” nāk no latīņu vārda *disciplina*, kas nozīmē ieturētību, stingrību. Mūsu sabiedrībā šo terminu bieži vien izmanto, lai apzīmētu vai nu konkrētu zinātnes nozari vai mācību priekšmetu, vai nu cilvēku sekošanu nodibinātajai kārtībai – īpaši attiecībā uz skolniekiem (skolas disciplīna), militārajām personām (militārā disciplīna), sportistiem (sportiskā disciplīna, spēles disciplīna), ticīgajiem (garīgā disciplīna), kā arī darbinieku uzvedību darba vietā (darba disciplīna). Tieši pēdējā pielietojumā „disciplīna” turpmāk tiks analizēta.

Disciplīna – sociālās kārtības (normu) stingra ievērošana.¹

Disciplīna – noteikta cilvēka izturēšanās kārtība, kas atbilst sabiedrības tiesību un morāles normām vai kādas organizācijas prasībām.²

Darba disciplīna ir organizācijas nodibināto noteikumu ievērošana darba pienākumu pildīšanā.³

Darba disciplīna ir darbinieku uzvedības noteikumi (normas), kas tiem jāievēro un jāpilda, strādājot kādā uzņēmumā vai iestādē.⁴

Kāpēc darbinieks ievēro disciplīnu?

Ārēji paklausīgi, disciplinēti darbinieki var būt tādi dažādu iemeslu dēļ⁵:

1. Cilvēks ievēro disciplīnu, jo uz viņu iedarbojas pārspēks, autoritārā vara, kuru bīstami neklausīt - tādu situāciju sauc par **piespiedu disciplīnu**.

Tās attiecas uz darbiniekiem, kuri, piemēram, atnāk uz darbu laikus tikai tāpēc, ka baidās, ka viņus atlaidīs no darba;

2. Cilvēks ievēro disciplīnu, jo viņš respektē noteikumus – **labprātīgā disciplīna**.

Tādi darbinieki ierodas darbā laikus nevis tāpēc, ka baidās



no soda, bet drīzāk tāpēc, ka „noteikumi ir noteikumi, un tie jāievēro”;

3. Cilvēks ievēro disciplīnu savas pārliecības dēļ – **pašdisciplīna**. *Tādi darbinieki ierodas darbā laikus nevis tāpēc, ka baidās no priekšniecības vai tāpēc, ka „tā ir noteikts”, bet tāpēc, ka citādi viņi nevar – precīzām jābūt jebkuros apstākļos.*

Kāpēc darbinieks neievēro disciplīnu?

Pretrējais „darba disciplīnas” jēdzienam ir „deviantā” jeb no normām novirzījusies darba uzvedība. Socioloģijā ar **devianto uzvedību** apzīmē indivīda vai grupas rīcību, kas ir pretrunā ar nodibinātajām un atzītajām sociālajām normām.⁶ Devianto darba uzvedību bieži vien saista ar darba disciplīnas pārkāpumiem. Šo pārkāpumu iespējamie iemesli arī var būt dažādi.⁷

Apstākļu spiediens. Atkāpšanās no noteikumiem var būt vienīgā iespējamā uzvedība konkrētajā situācijā personisko vai grupas mērķu sasniegšanai. *Kad kaut kas notiek greizi, tad bieži vien „vaininieks” aizbaidinās ar apstākļiem. Šķiet, „es esmu vainīgs” izskan tikai tajos gadījumos, kad darbinieks ir pārāk paškritisks vai kad tas ir vienkāršākais ceļš, kā attaisnot incidentu, pat ja pārkāpums nebija tikai no darbinieka atkarīgs. Prasītājam pretēji – viņam ir tendence domāt, ka tieši darbinieks ir vainīgs, ka viņa nolaidības, rakstura, attieksmes u.tml. dēļ noticis tas, kas noticis. Šādu tendenci psihologi sauc par „fundamentālo atribūcijas kļūdu” un „izpildītāja un novērotāja asimetriju”.*

Fundamentālā atribūcijas kļūda – novērotāja tendence pārvērtēt personības faktorus novērojamā uzvedībā un ignorēt situācijas ietekmi.⁸

Izpildītāja un novērotāja asimetrija – izpildītāja tendence izskaidrot savu uzvedību ar situācijas faktoriem, tajā pašā laikā novērotājs tendēts izskaidrot to tieši ar izpildītāja personības faktoriem.⁹

Šo efektu esamība gan neattiecināma nevienam. Tomēr abām pusēm tas jāņem vērā, it īpaši vadībai. Ja vadība pastāvīgi piekops tikai vienu redzējumu uz situāciju, ka visā vainīgs ir darbinieks, tad tuvākā laikā tā sagaidīs slēptu vai atklātu nicinājumu pret sevi, personāla aktivitātes samazināšanos pat līdz bezdarbībai, vērtīgo darbinieku aiziešanu, „klaču” un intrigu uzplaukšanu. *Kādā vietējā uzņēmumā augstākā vadība pateikusi, ka jebkura kļūda vai kļūdiņa ir kaut kas briesmīgs – „kā tas varbūt!”. Turpmāk zemākā līmeņa vadītāji labprātāk paši darījuši darbus padoto vietā, lai būtu pārliecība, ka viņi visu pārziņa, vai arī tikpat drakoniski dzenājuši savus padotos, kuri savukārt baidījušies kaut ko patstāvīgi izlemt un katru reizi vērsušies pie sava vadītāja pēc viņa rīkojuma. Atstājot malā šādas situācijas psiholoģiskās kļūdas, vadība var aizdomāties par ekonomiskajiem zaudējumiem – par ko tad tiek maksāts ierindas personālam, ja lēmumus viņu vietā pieņem vadītājs, vai kāda ir atšķirība darba rezultātos piesardzīgajam darbiniekam un iniciatīvajam, patstāvīgajam darbiniekam.*

- Pārāk stingras prasības, kuras spēj ievērot tikai atsevišķi cilvēki vai arī vairākums, taču ne uz ilgu laiku. *Kādā tirdzniecības tīklā vienam darbiniekam jāstrādā trijos vadošos amatos un, ja kāds no padotajiem iet atvaļinājumā, tad jāpilda arī viņa pienākumi. Pie labākās gribas izpildīt savu darbu izcili nav iespējams – šā vai tā rodas sīkas vai nopietnas kļūdas, jo*

cilvēka uzmanības un atmiņas spējas nav neierobežotas.

- Darbinieku neinformētība. Vienkāršs, bieži sastopams iemesls, kāpēc vadītāji nesagaida no padotajiem tādu uzvedību, kādu biju iedomājušies. *Kuriozs gadījums bija novērots kādā organizācijā, kurā darbinieku darba līgumā bija rakstīts, ka „...pienākumi jāpilda saskaņā ar Amata aprakstu”, bet paša Amata apraksta nebija.*
- Vāja normu interiorizācija. Tas nozīmē, ka cilvēks neapziņās un nepieņem atzītās normas, rīkojas pēc komandas un „spiediena”. Šādi cilvēki ir tā saucamie „sociālie mežonī”, kuriem nav ieaudzināti labi tikumi. Bieži vien viņi saistīti ar kriminālo pasauli. *Kādas ražotnes strādnieku pārgērbšanās telpā bija novēroti bieži strādnieku privāto mantu zagšanas gadījumi. Izrādījās, ka vainīgs ir viens „gudrais” no šiem pašiem strādniekiem, kuru beidzot pieķēra. Viņam bija savs „īpašais” attaisnojums – paši strādnieki ir vainīgi, ka neaizslēdz skapīšus...*
- Sociāli salīdzinošais motīvs. Cilvēks neattiecinā normu uz sevi vai uzvedas pēc principa „citi neievēro noteikumus – tad es arī varu neievērot”. *Sabiedrībā ir daudz stereotipu, tajā skaitā par profesijām, kurās kukuļdošana un kukuļņemšana ir it kā parasta lieta – ceļu policisti, ārsti un medmāsas, lēmēji par atļauju, licenču u.tml. piešķiršanu un citi. Kāds no šo profesiju pārstāvjiem var krist kārdinājumā – piekopt kukuļņemšanu, jo „tak visi tā dara”.*
- Inovācijas. Īpatnējs, bet iespējams iemesls noteikumu pārkāpumam. *Piemēram, nesens gadījums ar brokeri Žeromu Kervjēlu, kurš, labu gribēdams – nodrošināt Francijas bankai „Societe Generale” lielāku peļņu, slēdzis riskantus darījumus un rezultātā radījis tai milzīgus zaudējumus (4,9 miljardu eiro apmērā).¹⁰*
- Demonstratīvā uzvedība. *Tā izpaužas, kad darbinieks klaji uzvedas pretēji pieņemtajiem noteikumiem. Bieži vien tas var būt saistīts vai nu ar darbinieka rakstura īpatnībām – demonstratīvajiem tipiem ļoti patīk būt uzmanības centrā un, lai šo uzmanību iegūtu, viņi izmanto jebkurus līdzekļus¹¹, arī sliktos, piemēram, gērbjoties ne visai lietišķi, ignorējot vadības rīkojumus, izpaužot konfidencialu informāciju. Tās var būt saistīts arī ar darbinieka protestu. Kāds žurnālists, protestējot pret vadības neatsaucību piešķirt viņa raidījumam papildus finanses iecerētajiem jauninājumiem, beigu beigās pārstājis iet uz darbu vispār. Viņš neko nepanāca, bet vadībai bija skaidrs un konkrēts pamatojums žurnālista atlaišanai no darba.*
- Provocējošo situāciju esamība: kad nav kontroles; kad izdevīgums, kas rodas no pārkāpuma, ir vērtīgāks par sodu un „normāla uzvedība” netiek apbalvota; kad kontroles formas ir pilnīgi nepieņemamas. *Būtu naivi vadītājam nelīkties ne zinīs par savu padoto darbību, palaujoties uz viņu profesionalitāti, pat ja viņi tiešām ir profesionāli. Kad vadītājs neveic pārbaudes vai šādām pārbaudēm nav nekādu seku vai izmaiņu, padotie to var interpretēt kā vadītāja vienaldzību pret viņu uzvedību un darba rezultātiem. Kritas ne tikai vadītāja autoritāte, bet arī padoto motivācija, un izveidojas laba augšne visatļautībai. Ir arī organizācijas, kurās vadība apzināti „aizver acis” uz padoto pārkāpumiem, lai paslēptu savukārt savējos vai lai tādā veidā „kompensētu” padoto zemās algas. Kāds ēdnīcas, kafejnīcas vai restorāna virtuves darbinieks neceļ*

troksni par zemu algu, jo viņam nav liegts brīvi rīkoties ar produktiem – laikā, kad pārtika nav lēta, no darbavietas mājām sagādātās brokastis, pusdienas un vakariņas ir liela vērtība. Provocējošās situācijas kā iemesls darbinieku darba disciplīnas pārkāpumiem ir ļoti aktuālas arī pašreizējos apstākļos Latvijā. Traģiski, ka policistiem, darba, nodokļu un vides inspektoriem, mediķiem, pedagogiem u.c. ir samazinātas darba algas tā, ka tās diez vai atbilst labi padarītā darba izcenojumam. Zemas algas par kvalificēto darbu demoralizē! Nāk prātā teiciens: „Vadība tēlo, ka mums maksā, bet mēs tēlojam, ka strādājam”.

Darbinieku darba ētikas un morāles ietekmēšanas līdzekļi

Organizācijās darbinieku darba ētiku un morāli var ietekmēt ar formalizētiem un neformalizētiem līdzekļiem. Pie **formalizētiem līdzekļiem** pieder, piemēram, tādu dokumentu izstrādāšana kā

- korporatīvās uzvedības kodekss;
- darbinieka profesionālās ētikas kodekss;
- darba kārtības noteikumi;
- darbinieka rokasgrāmata;
- administratīvo un materiālo sodu piemērošanas noteikumi;
- personāla sūdzību izskatīšanas procedūra u.tml.

Šādi dokumenti gan nav īpaša „birokrātija”, bet tiem jākalpo tam,

- 1) lai radītu konkrētas vērtības un morālos standartus;
- 2) lai darbinieki labāk saprastu prasības, ko izvirza vadība;
- 3) lai regulētu darba attiecības.

Formalizētie līdzekļi ir arī

- personāla parauguzvedības apbalvošanas sistēma, *piemēram, apbalvojumi „Labākais veikals” un „Labākais darbinieks”, piemaksas, diplomu, nozīmītes, kausi u.tml. par izcilību, labāko darbinieku izvirzīšana augstākajos amatos;*
- personāla informēšanas sistēma par pieņemtajām uzvedības normām, standartiem, darba strīdu izšķiršanas procedūru u.tml., *piemēram, prezentācijas jauniem darbiniekiem, informācijas ievietošana internetā, uzņēmuma avīzē, stendos, paziņojumi sanāksmēs, personāla apmācības („Klientu apkalpošana”, „Telefonsarunu ētika”, „Lietišķā etiķete”, „Disciplinārās procedūras” u.c.);*
- personāla darba disciplīnas kontroles sistēma, *piemēram, darba atskaišu sistēma, speciālie darbinieki, kas veic kontroles funkciju (apsargi, dežuranti, iekšējā audita darbinieki, uzskaitveži u.tml.), darba laika uzskaites sistēma, ieskaitot pat elektroniskās sistēmas, piemēram, dažāda veida „reģistratorus” darbinieka atnākšanai un aiziešanai.*

Pie **neformalizētiem līdzekļiem** pieder sodi, aizliegumi, draudi vai gluži pretēji - uzslavas, intereses paušana par darbinieku un cita veida vadītāja neformālā atzinība, kā arī paša vadītāja uzvedība kā paraugs, darba disciplīnu veicinošo darba apstākļu veidošana. Atkarībā no situācijas tā var būt darbinieku iesaistīšana svarīgu darba jautājumu risināšanā, pozitīva psiholoģiskā klimata veidošana, iespēju radīšana, lai realizētu savu potenciālu u.c.

Uz speciālo noteikumu un sistēmu fona organizācijā katra atsevišķa vadītāja lēmumiem un uzvedībai ir spēcīga ietekme uz padotajiem, it īpaši „kritiskajās situācijās”. Svarīgi, kā vadītājs reaģē uz to, ka kāds darbinieks nokavē darbu, neizdara darbu laikus vai pielaiž kļūdu, klaji melo, runā pretī, slaistās vai ka kolektīvā kāds

tiek vajāts un pazemots, notiek destruktīva konkurence u.tml. Vadītāja atbildes reakcija (arī bezdarbība) ir signāls padotajiem, ko drīkst un ko nedrīkst darīt. Tādā veidā viņš spēj veidot vai mainīt personāla darba stilu. Lai tiešām izdotos darba kolektīvā izveidot un uzturēt vajadzīgo pieeju darbam, tad vadītājam uz līdzīgām situācijām jāreaģē vienādi. Pretējā gadījumā, piemēram, ja viņš vienam darbiniekam piedos darba kavējumu, bet otram – ne, tad tas ievieš nenoteiktību un haosu. Kas var būt sliktāks par nekonsekventu vadītāju?

Dažādu darbinieku darba ētikas un morāles ietekmēšanas līdzekļu izmantošana ir nepieciešama organizācijā un vadītāja darba ikdienā, bet ir svarīgi nepārspīlēt, citādi var rasties pretējs efekts – jo vairāk kontroles, aizliegumu, sodu, jo lielāka personāla pretestība.

Dažreiz, pārmērīgi rūpējoties par personāla darba disciplīnu, vadība iejaucas darbinieku privātajā telpā. Astoņi visbiežāk izmantotie veidi darbinieku izsekošanai Mičiganas štata (ASV) uzņēmumos:

- 1) ar darbinieku saistīto dokumentu (t.sk. medicīnisko izziņu, informācijas par darba algām, disciplinārsodiem, kredītsaistībām) pieprasīšana un pārbaude;
- 2) datora izmantošanas kontrole - kādas datorprogrammas darbinieks izmantojis un cik ilgi, vai darba laikā spēlētas datorspēles, kādas interneta mājas lapas apmeklētas;
- 3) darbinieka elektroniskā pasta satura pārbaude un uzkrāšana;
- 4) darbinieka parastā pasta un telefonzvanu pārbaude;
- 5) videonovērošana (2005.gadā videonovērošanu darba vietās izmantoja 51% uzņēmumu);
- 6) darbinieka pārvietošanās izsekošana, izmantojot viņa elektronisko ID karti (2006.gadā to pielietoja 26% uzņēmumu);
- 7) darba lietu (datora, darba galda, skapišu u.c.) pārmeklēšana;
- 8) darbinieka apģērba pārbaude, pat pieprasot izģērbšanos, ja nepieciešams.¹²

Disciplinārās procedūras posmi

Izstrādājot personāla politikas dokumentus darba disciplīnas jomā, jāņem vērā darba likumdošana.

Jāpievērš uzmanība formulējumam „darba vieta”, jo parasti prasības pret darba disciplīnu attiecinā uz darbinieka uzvedību darba vietā. Piemēram, vai darbinieku „sanāksme” restorānā būtu uzskatāma par tikšanos „darba vietā”? Un, piemēram, ja tur notiek darbinieku kautiņš, vai tas uzskatāms par darba disciplīnas pārkāpumu?

Parasti disciplinārā procedūra ietver četrus galvenos posmus:

- 1.posms - mutisks brīdinājums;
- 2.posms - rakstisks brīdinājums;
- 3.posms - atstādināšana;
- 4.posms - atlaišana.

1.posms: mutisks brīdinājums.

Mutisko brīdinājumu parasti izsaka „pārkāpēja” tiešais vadītājs. Brīdinājumu var reģistrēt darbinieka personīgajā lietā. Var izteikt vēl papildus brīdinājumus, pirms lietu virza uz 2.posmu.

2.posms: rakstisks brīdinājums.

Ja darbinieks nereaģē uz mutiskiem brīdinājumiem, tad noformē rakstisko brīdinājumu. Šādā rakstiskā brīdinājumā skaidri

jānorāda konkrēta pretenziju joma. Šo brīdinājumu izsniedz attiecīgajam darbiniekam vai arī strādājošo pārstāvim. Rakstiskie brīdinājumi var būt arī vairāki: pirmais brīdinājums un otrais vai pēdējais brīdinājums.

3. posms: atstādināšana.

Ja arī rakstiskie brīdinājumi nenes nekādu būtisku uzlabojumu, tad seko darbinieka atstādināšana no amata, saglabājot vai nesa-
glabājot darba algu. Ja pierādījumi darbinieka vainai ir neskaidri, un ir nepieciešams papildu laiks faktu noskaidrošanai un pierādījumu iegūšanai, tad pareizāk būtu piemērot atstādināšanu, saglabājot darba algu.

Atstādināšanu var piemērot arī bez iepriekšējās brīdināšanas smagu likumpārkāpumu gadījumos, piemēram, amatpārkāpumu, uzbrukumus, zādzības vai krāpšanas gadījumos. Protams, šādu lēmumu nedrīkst pieņemt bez lietas rūpīgas apsvēršanas.

4. posms: atlaišana.

Ņemot vērā šāda lēmuma sekas attiecīgajam darbiniekam un visai organizācijai, pirms šī soļa veikšanas jānotiek ļoti rūpīgai visu faktu un apstākļu izmeklēšanai. Ir jāievēro taisnīguma principi, piemēram, tiesības uz pārstāvniecību un taisnīgu uzklauššanu. Ir ārkārtīgi svarīgi konsekventi ievērot standartus, kādi ir izvirzīti darbiniekam.

Disciplinārās sarunas vadīšana

Kopumā disciplinārā sarunā izšķir divu līmeņu uzdevumus:

1. līmenis - disciplinārās sarunas konkrētais uzdevums – faktiskās darba izpildes vai uzvedības saskaņošana ar disciplīnas prasībām (pēc satura un formas);

2. līmenis - disciplinārās sarunas virsuzdevums – darbinieka turpmākā darba un uzvedības uzlabošana.¹³

Priekšnosacījumi efektīvai disciplinārajai sarunai ir

- pilnīgas un precīzas informācijas iegūšana un analīze par pārkāpēja darbu, pietiekoši pierādījumi, norādīšana uz konkrētiem faktiem (nevis pāriešana uz vispārinājumiem vai pārkāpēja personības diskreditēšana);
- vadītāja apzināšanās, ka pārkāpums ir abpusēja parādība (arī

paša vadītāja darbība un personība šeit ir iesaistīta);

- zināšanas par disciplinārās sarunas dalībnieku un paša pārkāpuma psiholoģiskajām īpatnībām, šo īpatnību ievērošana;
- bezkaislīga, neitrāla intonācija (disciplinārā saruna nav ie-
gansts, lai emocionāli izlādētos), prasme klausīties, uzdot
jautājumus un rezumēt;
- bez nepiederīgu personu klātbūtnes;
- konstruktīva virzība („vainīgā” atrašana pati par sevi neat-
rīsinā problēmu, sarunai jābūt virzītai uz reāliem un konkrē-
tiem uzlabojumiem darbā vai darbinieka uzvedībā).

Disciplinārās sarunas posmi:

1. posms - nesaskaņu būtības noteikšana. *Fakti, fakti un vēlreiz fakti!*
2. posms - nesaskaņu rašanās iemeslu analīze. *Vadītājam jā-
atturas pirmajam izteikt savu redzējumu par problēmas ie-
mesliem, bet jāļauj izteikties padotajam, vērsoties pie viņa ar
jautājumiem: „Kāds ir iemesls...?”, „Kā tas varēja notikt?”, „
Lūdzu, paskaidrojiet...” u.tml. Klausīšanās padotā runā jau
vēl nenozīmē piekrišanu tai! Ar šo taktiku vadītājs ne tikai
atvieglo nepatīkamu sarunu, bet arī var novērot, cik darbinieks
ir godīgs un apzinīgs.*
3. posms - nesaskaņu novēršanas ceļu meklēšana un formulēša-
na. *Ja problēmas risinājums nav tik acīmredzams vai ir vairā-
kas problēmas, tad arī vēlams pirmajam lūgt izteikties padota-
jam, uzdodot viņam jautājumus: „Ko jūs manā (kā vadītāja)
vietā darītu...?”, „Kāds, jūsuprāt, ir risinājums...?”, „Kā domā-
jat rīkoties...?” u.tml. Kad padotais izsaka sev nosodījumu vai
atrod problēmas risinājumu, ko turpmāk akceptē arī vadītājs,
tad tas ir motivējošāk, nekā to būtu izteicis vadītājs.*

Kā jūsu organizācijā attiecas pret ētikas un darba mo- rāles problēmām?

Katrs no mums nojaus ētikas un darba morāles stāvokli savā dar-
ba vietā. Aptaujas lapa ļauj precizēt savu viedokli. Jums jāatbild
uz katru jautājumu, sniedzot vienu atbilstošu atbildi – „jā”, „ie-
spējams” vai „nē”. **BP**

Literatūra

1. Psiholoģijas vārdnīca. – Rīga : Mācību grāmata, 1999, 35 lpp.
2. Enciklopēdiskā vārdnīca : 1. sējums. – Rīga : Latvijas enciklopēdiju redakcija, 1991, 145 lpp.
3. Рофе, А.И. Научная организация труда: Учеб. Пособие. – М.: Издательство «МИК», 1998, 200 с.
4. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. — Rīga : Zinātne, 2000.
5. Рофе, А.И. Научная организация труда: Учеб. Пособие. – М.: Издательство «МИК», 1998, 199 с.
6. Дорин, А.В. Экономическая социология: Учеб. пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1997, 164 с.
7. Дорин, А.В. Экономическая социология: Учеб. пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1997, 165-169 с.
8. Ross, L. The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process // In L. Berkowitz (Ed.) Advances in experimental social psychology. - New York: Academic Press, Vol. 10 (1977), 173–220p.
9. Jones, E. E., Nisbett, R. E. The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. - New York: General Learning Press – 1971.
10. Tiesas priekšā stājas brokeris Kervjēls. - LETA-BBC, 08.06.2010. - http://www.financenet.lv/zinas/334286-tiesas_prieksa_stajas_brokeris_kervjels
11. Leonhard, K. Akzentuierte Persönlichkeiten. – Berlin, 1976.
12. Margulis, S.T, McKendall, M.A. The Eight Most Frequently Monitored Employee Behaviors // Grand Rapids Business Journal. - March 5 (2007), 28p.
13. Чернышев, В.Н., Двинин, А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отделение, 1997, 293 с.
14. Магура, М.И. Трудовая этика и управление персоналом // Управление персоналом. - № 11 (1997), 41-42 стр.

Aptaujas lapa¹⁴

Jautājums	Jā	Iespējams	Nē
NOFORMULĒTĀ POLITIKA			
1. Vai organizācijā ir rakstiski fiksētas procedūras un politika morāles un darba ētikas jomā?	3	2	1
2. Ja ir, vai tās pārsvarā risina ar piespiešanu, sodīšanu un draudiem?	1	2	3
3. Vai darbiniekiem izskaidro esošās procedūras un politiku morāles un darba ētikas jomā (bukleti, nolikumi, mutiska informēšana u.tml.)?	3	2	1
4. Vai organizācijā propagandējamie standarti ir skaidri un praksē realizējami?	3	2	1
5. Vai ir paredzēts aizsardzības mehānisms personām, kuras iesniedz sūdzību, un personām, par kurām sūdzas?	3	2	1
6. Vai lēmumu pieņemšanā ņem vērā dokumentēto politiku morāles un darba ētikas jomā?	3	2	1
PROCEDŪRAS un METODES			
7. Vai organizācijā ir pieņemts atsaukties uz ētiskajiem standartiem lēmumu pieņemšanā?	3	2	1
8. Vai augstākā vadība sanāksmēs ievēro padoto ētiskos standartus?	3	2	1
9. Vai iekšējos dokumentos, informatīvajos izdevumos un citos komunikācijas līdzekļos ir aktualizēta godīguma, sociālo interešu, vērtību tēma?	3	2	1
10. Cik precīzi ir formulēti ētiskie aspekti instrukcijās, noteikumos un procedūrās?	3	2	1
11. Vai personāla atlasē apsver arī kandidātu ētiskās īpašības?	3	2	1
12. Vai, paaugstinot personālu amatā, izskata arī darbinieka uzvedības ētiskos aspektus?	3	2	1
IEKŠĒJĀ KONTROLE			
13. Vai organizācijā veic nopietnas aktivitātes, lai samazinātu risku nodarīt zaudējumus sabiedrības interesēm, ekoloģijai un patērētāju interesēm?	3	2	1
14. Vai iekšējā kontrole ļauj samazināt personāla pārkāpumu iespējamību (zādzības, melošana, nekvalitatīvā darba slēpšana u.c.)?	3	2	1
15. Vai ir mehānisms,			
15.1.) lai atklātu vardarbības gadījumus attiecībā uz personību?	3	2	1
15.2.) pienācīgai aizsardzībai no apsūdzībām?	3	2	1
15.3.) pienācīgai aizsardzībai no sūdzībām?	3	2	1

Rezultātu apkopošana

Jāsaskaita izvēlēto atbilžu summa.

51-42 balles – jūsu organizācijā ētikas un morāles jautājumiem piešķir lielu nozīmi, kas veicina morālo garu kolektīvā, augstu uzticības līmeni starp vadību un padotajiem, kā arī organizācijas pozitīvā tēla veidošanos sabiedrības uztverē.

41-27 balles – ētikas un darba morāles jautājumiem jūsu organizācijā velta zināmu uzmanību, tomēr daļai no šīs jomas jautājumu risināšanai nav izveidotas nepieciešamās procedūras un formālie noteikumi, daudz kas atstāts pašu vadītāju ziņā, paļaujoties uz viņu iespējamo intuīciju un veselo saprātu.

26-17 balles – organizācijā velta nepietiekošu uzmanību ētikas un darba morāles jautājumiem, kas var radīt nopietnas problēmas, kas negatīvi ietekmēs visas organizācijas darbību, ja nebūs veiktas nepieciešamās korekcijas.

personības tirdzniecības marka

Endijs Pārtridžs (*Andy Partridge*) ir speciālists personāla atlases un apmācības jomā. Viņš izpelnījies prasmīga motivētāja un iedvesmotāja reputāciju. Saskaņā ar Pārtridža uzskatiem, viena no nozīmīgākajām darbinieka panākumu atslēgām ir paša vēlme pēc progresā un uzlabojumiem, bet darbinieka potenciāls pilnībā realizējams, ceļot viņa pašdisciplīnu un pašnovērtējumu.



Endijs Pārtridžs (Andy Partridge)

Lūdzu, pastāstiet par sevi un savu pieredzi personāla atlases jomā

Kopš 1986. gada esmu strādājis vadošos personāla atlases un apmācības amatos gan Londonā, gan Sidnejā. Pirms desmit gadiem uzsāku veiksmīgu karjeru kā pašnodarbināta persona. Mans darbs ir vadīt kursus un seminārus personāla atlases konsultantiem. Nodarbojos arī ar konsultāciju sniegšanu uzņēmumiem par to, kā radīt piemērotu darba vidi saskaņā ar tai skaitā „jaunās darba pasaules” (*New World of Work*) ideju un kā šai vidē iesaistīt un noturēt jaunās paaudzes speciālistus. Savosursos es lieku īpašu uzsvaru uz to, kā cilvēkiem veidot savstarpējo attiecību iemaņas, celt savu pašnovērtējumu un attīstīt savu paša tēlu kā veiksmīgu tirdzniecības marku.

Mans apmācības stils ir tāds – iedvesmot un iedrošināt cilvēkus uzņemties lielāku atbildību par savu darāmo. Es neesmu „instruktors” šā vārda parastajā nozīmē. Lai palīdzētu celt pašnovērtējumu, es mēģinu likt cilvēkiem saprast, kāpēc viņi cenšas kaut ko sasniegt un kādas izvēles iespējas viņiem ir. Es vēlos, lai cilvēki kļūtu patiesi ieinteresēti savā darbā, tad celsies arī viņu pašnovērtējums. Mans uzskats ir tāds – par sevi pārliecināti cilvēki skaidri apzinās, kas viņiem ir svarīgs, ko viņi uzskata par panākumiem un ko viņi pa īstam vēlas sasniegt. Tiesa, vairums manis sastapto cilvēku to visu pa īstam neapzinās.

Ko vadība parasti sagaida no saviem darbiniekiem? Un otrādi – ko darbinieki sagaida no savas vadības?

Tradicionālā pieeja, apmācot vadību, vienmēr bijusi tāda – kā labāk kontrolēt darbiniekus, kā viņus motivēt kaut ko paveikt un kā viņus beigās apbalvot par sasniegto. Īsāk sakot „pātagas un kliņģera” princips. Šāda pieeja mūsdienās vairs nedarbojas, jo darbiniekam savā darba vietā jāveic sarežģīti uzdevumi, kas prasa iedziļināšanos un vēlēšanos eksperimentēt. Tāpēc vadībai vajadzētu mainīt savu darba stilu, ciešāk sadarboties ar saviem darbiniekiem un censties iedvesmot darbiniekus tā, lai viņi paši vēlētos padarīt darbu tik labi, cik vien iespējams. Lai viņi paši vēlētos savā darbā „mainīties uz augšu”.

Kā varētu raksturot tādu darbinieku stāvokli? Kā radošu pieeju, pilnīgu koncentrāciju, „aizmiršanas darbā”, kur par apbalvojumu kalpo pats darba process. Tāpat arī īstam sportistam pirmām kārtām ir svarīgs pats treniņa process, iespēja pašam pilnveidoties. Sacensībās iegūtā zelta medaļa – tas, protams, ir panākumu kronis, taču nebūt ne vienīgais, kā dēļ bija vērts censties.

Tas nozīmē, ka īstam izprast to, kas motivē darbinieku. Kā piemēru var minēt slaveno firmas *Google* pieeju. Viņi saviem inženieriem pateica: „Tad nu tā, 20 % no sava darba laika, vienu dienu nedēļā, jūs varat darīt visu, ko vien vēlaties.” Un *Google* apgalvo, ka uzņēmuma inovatīvākās idejas un labākie produkti ir izstrādāti tieši šajā „autonomajā” darba laikā. Citiem vārdiem

sakot, *Google* atteicās no „pātagas un kliņģera” un pacentās palīdzēt saviem darbiniekiem būt radošiem pēc viņu pašu ieskatiem. Kas attiecas uz vadības rakstura iezīmēm... Tradicionāls ir uzskats, ka Lielajam Bosam jābūt perfektam un visu zinošam, viņam neklājas izrādīt vājības un nepilnības. Taču tāds tēls ir neīsts un bez cilvēciskām iezīmēm. Un to, kas ir neīsts, cilvēki neuztver nopietni. Tāpēc, lai varētu iegūt reālu ietekmi, līderim pieklājas parādīt ne tikai savu prasmī, bet arī atzīt šādas tādas sīkas nepilnības. Lūk, ASV prezidents Obama savas vēlēšanu kampaņas laikā publiski atzinās: „Jā, ir sanācis uzsmēķēt zālīti.” Protams, nekas labs tas nav, taču ar to viņš vienlaikus nodemonstrēja to, ka ir godīgs, tā iegūstot daudz vairāk. Godīgums ir īpašība, ko visi vēlas saskatīt savā līderī. Tāpēc spēja atzīt savas nepilnības ir laba rakstura iezīme.

Kā vislabāk motivēt darbiniekus pašreizējās krīzes laikā, kad tiek samazinātas algas?

Vadībai jāpārlicina darbinieki par savu nākotnes vīziju un jāpacenšas, lai darbinieki tās sasniegšanā iesaistās ar interesi. Lai darbiniekiem rodas sajūta, ka viņi nevis „atstrādā algu”, bet dod savu ieguldījumu kāda lielāka mērķa sasniegšanā un tiek atalgoti arī ar kaut ko citu, ne tikai ar naudu.

Austrālijā ir veikts pētījums, kas apliecina – darbinieki, kuri redz sakarību starp savu darbu un uzņēmuma kopējiem mērķiem, ir apmierinātāki un ražīgāki nekā tie, kuri šo kopainu neapzinās. Darbinieku var motivēt un noturēt ne tikai ar algu vai citiem apbalvojumiem – labs stimuls ir arī iespēja kāpt pa karjeras kāpnēm. Svarīga motivācija darbiniekam, kas noteikti jāņem vērā, ir arī uzņēmuma tēls un reputācija – „redzat, kur es strādāju!”

Kāds ir vislabākais veids, kā radīt uzņēmuma darba kultūru? Kā padarīt monotonu darbu par interesantu?

Ja centīsieties kaut ko „uzspiest no augšas”, panāksiet vienīgi to, ka cilvēki emocionāli atsvešināsies no darba un viņiem nebūs vēlēšanās uzņēmuma labā „noiet lieku kilometru”. Tā vietā iesaistiet savus darbiniekus centienos sasniegt mērķi. Ļaujiet viņiem just, ka viņi ir daļa no kaut kā lielāka un lieliskāka. Ļaujiet viņiem justies atbildīgiem par darāmo un demonstrēt savu progresu.

Šo procesu nevar „uzspiest no augšas”. Jāpanāk, ka šī sajūta nāk „no sirds”, un tad tā visādi jāatbalsta. Ja cilvēkiem iepatikas strādāt un viņi jūt, ka viņu darbs ir kaut kas īpašs, šī informācija ātri izplatās. Un tad pie jūsu durvīm sāk klauvēt gan jauni darbinieki, gan arī jauni klienti.

Ko Latvijas valdība un uzņēmēji varētu darīt, lai cilvēki pārtrauktu atstāt valsti un meklēt darbu ārzemēs?

Labs jautājums, ko man jau ir uzdevuši. Algu ziņā jūs nespēsiet konkurēt. Rietumos tiks piedāvāta labāka samaksa. Tādā gadījumā (un jo sevišķi tas attiecas uz jauniem darbiniekiem) jums jāpiedāvā kas cits, kā dēļ ir vērts palikt. Ko vēl viņi varētu iegūt no tā, ka paliek? Kā tas viņiem var palīdzēt nākotnē? Tas viss ir cieši saistīts ar izpratni par darbinieku motivāciju un centieniem. Šis jautājums tiek aplūkots manis vadītajosursos.

Personāla atlase jau sen vairs nav vienkārša pārbaude, vai kāds spēj paveikt darbu un pēc tam spēj jūs pārliecināt, ka viņš šim darbam ir īstais. Tagad atlasīt personālu nozīmē atrast cilvēkus, kuri vēlas pa īstam iesaistīties darba procesā. Tas nozīmē piedāvāt

vāt iespējas un sabalansēt motivācijas. Tas nozīmē atrast cilvēkus, kuri strādās pie jums ar prieku, jo saskatīs no tā sev reālu labumu. Ja jūsu komandā ir darbinieki, kas dara savu darbu ar prieku, ja viņi jūt, ka viņus pa īstam novērtē, ja viņi vēlas dot darbā radošu ieguldījumu un ja viņiem ir konkurētspējīgas algas, tad jums ir tas, kas var kalpot par pamatu „sapņu darbavietai”!

Kādam vajadzētu būt labam personāla atlases speciālistam?

Labam personāla atlases speciālistam (un vispār labam darbiniekam) pirmām kārtām pienākas attīstīt savu „personības tirdzniecības marku”. Mūsu laikos uzņēmuma konkurētspēja vairs nav atkarīga no tā, ko šis uzņēmums pārdod, bet gan no tā, KAS ir uzņēmums, no tā reputācijas, kas savukārt atkarīga no darbinieku reputācijas, ar kuru saskaras klienti. Jo cilvēki pērk no cilvēkiem, nevis no uzņēmuma. Tāpēc pienākas atmetēt sīkumus un padomāt – ar ko gan mēs atšķiramies no visa pārējā pūļa? Kas ir mūsu galvenie konkurenti un ar ko savukārt atšķiras viņi?

Labi speciālisti pazīst tirgu, kurā strādā, zina, ko vēlas panākt, vēlas labi padarīt savu darāmo un celt savu reputāciju, un visbeidzot, labi apzinās kopējo ainu. Tāpēc ir labi pašam sev atbildēt uz šādiem jautājumiem. Kāds ir mans priekšstats par labu speciālistu? Kādas ir viņa personības iezīmes? Kā viņš dara savu darbu? Un kāpēc lai cilvēkiem rastos vēlēšanās arī turpmāk strādāt kopā ar viņu?

Reiz iznāca lasīt kādu labu grāmatu ar nosaukumu „Vēstules no līderiem” (*Letters From Leaders*), kuras autors ir Henrijs O. Dormens (*Henry O. Dormann*). Tajā ir daži labi ieteikumi, kā attīstīt savu reputāciju, savu „personības tirdzniecības marku”.

- Tava reputācija ir viss. Seko līdz tam, ko tu saki par saviem plāniem. To, ka uz tevi pajaujas, var izpelnīties tikai ar laiku un tikai tad, ja tavi vārdi saskan ar taviem darbiem.
- Atbildi cilvēkiem laikus. Tas liecina par cieņu un atbildības izjūtu.
- Esi pieklājīgs un izturies pret cilvēkiem ar cieņu, neatkarīgi no tā, kādu amatu vai stāvokli viņi ieņem.
- Uzņemies papildus atbildību, kur un kad vien iespējams.
- Ģērbies un izturies saskaņā ar to stāvokli, kādu vēlies sasniegt. Drīz šajā lomā tevi redzēs visi, un tad sekos arī paaugstinājums.
- Uzticies savai iekšējai balsij. Ja jūti, ka kaut kas ir labi vai slikti, visdrīzāk tā tas arī ir. Uzdod sev jautājumus un esi godīgs pret sevi. Vienmēr apzinies, kas tu esi un ko tu vēlies.
- Izrādi citiem jūtas. Izrādīt līdzjūtību ir cilvēciski.
- Ļoti svarīgi ir dot kaut ko no sevis tai sabiedrībai, kurā tu dzīvo vai strādā.
- Tava attieksme ir VISS. Esi pozitīvs, optimistisks un iedvesmots. Tas nāks atpakaļ desmitkārtīgi. **BP**



procesa konsultācijas*: kam, kad un kāpēc

Šī raksta mērķis nav pierādīt, ka procesa konsultācijas ir labākā vai par citām pārāka pieeja. Drīzāk vēlos aicināt uz pārdomām par atšķirīgām pieejām konsultāciju projektos, kuras izvēlas gan paši konsultanti, gan viņu klienti. Domāju, ka abām pusēm ir svarīgi apzināties gan riskus, gan priekšrocības, ko sniedz katrs sadarbības modelis, lai izvēlētos savai organizācijai un konkrētai situācijai atbilstošāko.

Tā kā strādāju vadības konsultāciju jomā, jāpiebilst, ka manas pārdomas un piemēri balstās uz šo nozari, taču pieņemu, ka līdzīgas dilemmas var būt aktuālas arī citos konsultāciju tirgus segmentos.

Ikvienā organizācijā var rasties situācija, kad nepieciešams meklēt palīdzību no malas: iespējams organizācijai nav kompetences, lai risinātu kādu problēmu vai īstenotu kādu uzdevumu, vai arī nav brīvas darba rokas (un galvas), kas var ķerties tai klāt. Iespējams arī, ka šī situācija ir pavisam kaut kas jauns organizācijai, un tā vēlas, lai kāds pieredzējis profesionālis palīdz tikt ar to galā.

Bieži vien **uzņēmums definē gan problēmu, gan iespējamo risinājumu** un meklē palīgu, kas to nodrošinās. Piemēram, uzņēmuma darbinieki nav pietiekami motivēti – dodam konsultantiem uzdevumu izstrādāt motivācijas sistēmu, kas šo situāciju mainītu.

Ir samazinājušies pārdošanas apjomi – meklējam apmācību speciālistus, kas nodrošinātu iemaņu treniņu pārdošanas komandai. Lai pielāgotos jaunai tirgus situācijai, uzņēmumam jāsamazina izmaksas – meklējam konsultantus, kas noteiks, kā samazināt darbinieku skaitu un, vēlams, organizēs arī pašu atlaišanas procesu (kā to darīja Džordža Klūnija atveidotais varonis filmā *Up in the Air*).

Protams, šie piemēri ir vienkāršoti, un konsultanti mēdz saņemt plašāku informāciju par problēmas būtību.

Ja situācijā, kad klients ir izdomājis, kādam jāizskatās risinājumam, konsultants mēģina viņu izaicināt ar jautājumiem par citiem iespējamiem problēmas cēloņiem (un līdz ar to – arī pavisam savādākiem risinājumiem), konsultantam nereti nākas sastapties ar aizsardzības reakciju: „Kas tu tāds esi, lai apšaubītu manis izdomāto risinājumu”. Taču kas var notikt, ja zemūdens akmeņi netiek izcelti dienas gaismā? Atgriezīsimies pie minētajiem piemēriem un iedomāsimies sekojošo.

Darbinieki nejūtas motivēti, jo ir pārslogoti, kas ir nepiemērotas darba organizācijas rezultāts.

Pieticīgi pārdošanas rezultāti ir izskaidrojumi ar pārdošanas komandas zemu motivāciju (kurai var būt dažādi iemesli), nevis ar zināšanu un iemaņu trūkumu; vai arī iemesli meklējami produkta kvalitātē un/vai cenu politikā.

Apjoma samazināšanai ir īslaicīgs raksturs, vai arī atsevišķām darba funkcijām trūkst darba roku.

Kā jums liekas, vai sākotnēji izvēlētie risinājumi šādās situācijās nodrošinātu gaidīto rezultātu?

Mēdz būt arī tā, ka **uzņēmums vēlas, lai kāds palīdz precizēt problēmu vai arī definēt to**, veicot situācijas izpēti un analīzi. Viens iespējamā scenārija piemērs: uzņēmumam ir krities apgrozījums; ir vesela virkne ar potenciāliem iemesliem un izskaidrojumiem, no kuriem konsultanti ir aicināti atrast izšķirošus faktorus un novērst tos. Par to, kādā veidā tiks organizēta analīze un kādi risinājumi tiks izvēlēti, klients un konsultants vienojas pirms katra nozīmīga projekta posma. Konsultants uzņemas **palīga lomu**, virzot klientu uz problēmas identificēšanu un lēmumu pieņemšanu, kas atrisinātu apzinātās problēmas. Šo pieeju sauc par **procesa konsultācijām**. To var uzskatīt par alternatīvu konkrēta produkta (modeļa vai sistēmas) iegādei un ieviešanai.

Iemesls, kāpēc gribu pievērst uzmanību procesa konsultācijām, ir tāds, ka mūsu valstī šis klienta – konsultanta sadarbības modelis pagaidām nav plaši izplatīts. Klienti bieži vien sagaida, ka konsultants uzņemsies **eksperta lomu**: pateiks, kāds risinājums derēs konkrētā gadījumā, un to arī realizēs.

Protams, ir situācijas, kad eksperta viedoklis ir nepieciešams un kad projekta rezultātā klients saņem arī gatavu produktu. Taču

arī šādā projektā, manuprāt, ir vieta procesa konsultācijām, ar to saprotot konsultanta un klienta kopīgo **iedziļināšanos – kāpēc** noteikta sistēma uzņēmumā ir vajadzīga, kādus jautājumus klients vēlas ar to atrisināt, un izvēlēta risinājuma **pielāgošanu** uzņēmuma iekšējai videi, ko veido citas jau pastāvošas sistēmas, procesi, attiecības.

Piemēram, to pašu Darba izpildes vērtēšanas (angl. *Performance appraisal*) sistēmu var ievest dažādi. Uzņēmums var pasūtīt, un konsultants attiecīgi sagatavos vajadzīgo dokumentāciju un apmācīs vadītājus to lietot, uzsvaru liekot uz sistēmas funkcionālītāti. Vai arī klients ar konsultanta atbalstu var:

- rūpīgi **izanalizēt**, kāpēc radās nepieciešamība pēc šādas sistēmas: varbūt netiek sasniegti uzņēmuma mērķi un nav instrumenta, kas palīdzētu šos mērķus padarīt saprotamus darbiniekiem; varbūt darbinieki nesaņem atgriezenisko saiti par savu darbu un tāpēc izjūt nevajadzīgu stresu, vai arī neprot uzlabot savu sniegumu; varbūt trūkst vadlīniju darbinieku attīstības plānošanai utt.;
- izpētīt** identificētās **problēmas**, iesaistot diskusijā vadītājus un darbiniekus;
- noteikt** iespējamās **risinājumus** un pieņemt lēmumus, kurus no tiem realizēt (iespējams, bez Darba izpildes vērtēšanas sistēmas būs vajadzīgi arī citi instrumenti!);
- pārdomāt un īstenot nepieciešamas aktivitātes, lai šie risinājumi **iedzīvotos** un nodrošinātu gaidāmo rezultātu.

Savukārt, kad runā par tik complicētu projektu kā pārmaiņu vadību, tad grūti iedomāties, ka paliekošu vērtību var nodrošināt, pieejot tam ar standartizētu plānu un pārbaudes lapu (angl. *check-list*). Šajā gadījumā gan konsultantam, gan klientam jāapzinās, ka jebkura konsultanta darbība, pat vadības sapulces klusa novērošana, ir iekļaušanās, kas ietekmē uzņēmumā notiekošo. Līdz ar to iepriekš noteikt projekta plānu gandrīz nav iespējams, jo, kāds būs izvēlēto aktivitāšu rezultāts, nevar paredzēt pat pieredzējis pārmaiņu vadības konsultants.

Analizējot savu pieredzi gan klienta, gan konsultanta lomā, secināju, ka biežāk priekšroka tiek dota gataviem, labi pārbaudītiem risinājumiem, nevis procesa konsultācijām. Meklējot atbildes uz jautājumiem, kāpēc tā notiek, un vai mūsdienu biznesa vidē vispār **ir vieta procesa konsultācijām**, ierosināju diskusiju vienā no sociāliem medijiem – profesionāliem domātā kontaktu tīklā *LinkedIn*.

Pārrunājot šo jautājumu ar konsultantiem no dažādām valstīm, varu secināt, ka salīdzinājumā ar procesa pieeju, **produktu jeb gatavo risinājumu pieejai klientu acīs ir vairākas priekšrocības**. Piemēram, tam ir skaidri paredzams laika un naudas ieguldījums, jo projekta soļi ir precīzi zināmi iepriekš. Šis arguments var būt īpaši būtisks tagad, kad pieejamie līdzekļi ir ierobežoti. Gatavu risinājumu ir vieglāk „pārdot” uzņēmuma ietvaros nekā procesa konsultācijas un saņemt nepieciešamos līdzekļus no budžeta. Tas tiek uztverts kā ātrs un efektīvs problēmas risinājums. Salīdzinot ar minēto pieeju, procesa konsultāciju neapšaubāmas priekšrocības ir individuāla pieeja, elastība un iespēja izpētīt problēmu dziļāk, ņemot vērā ne tikai racionālos, bet arī iracionālos aspektus.

Kā vēl vienu skaidrojumu gatavu risinājumu popularitātei daži konsultanti min racionālo domāšanas veidu, kas balstās uz ticību, ka katrai problēmai ir konkrēts iemesls un līdz ar to arī



konkrēts risinājums. Šī pārliecība ir saistīta ar uzskatu, ka organizācijas vairāk līdzinās mehānismiem nekā dzīviem organismiem. **Kādi ir riski, izmantojot gatavus risinājumus?** Kolēģi konsultanti ir vienprātīgi, ka jebkuru gatavu produktu nepieciešams **pielāgot** klienta organizācijas vajadzībām. Šajā gadījumā, kā arī jebkurā citā konsultāciju projektā, daudz kas ir atkarīgs no konsultantu kompetences. Tā (vismaz daļēji) atspoguļojas pakalpojumu cenā, līdz ar to vairāk riskē tie uzņēmumi, kas kā galveno kritēriju konsultantu izvēlē ir noteikuši projekta izmaksas. Var notikt arī tā, ka izvēlētais modelis/pieceja **nav piemērota** konkrētam uzņēmumam tā darbības specifikas vai korporatīvas kultūras dēļ, taču tas kļūst skaidrs tikai projekta gaitā vai sliktākajā gadījumā pēc projekta pabeigšanas.

Savukārt **procesa konsultācijas** nodrošina pakāpenisku pieeju, kas palīdz izvairīties no šādiem pārsteigumiem, jo par katru nākamā soli konsultants vienojas ar klientu, izmantojot sadarbības procesā iegūto informāciju par uzņēmumu. Iesaistot konsultantus, dažreiz uzņēmuma vadītāji **vēlas ietaupīt savu laiku**, taču, ja projekts ir saistīts ar ievērojamu pārmaiņu ieviešanu or-

ganizācijā, vadītāju ieguldījums ir būtisks, un konsultantu aktivitātes to nevar aizvietot.

Pieces raksturo arī atšķirīga **attiecību kvalitāte** starp klientu un konsultantu. Gatava risinājuma izvēles gadījumā sadarbības forma tiek noteikta ar projekta plānu, savukārt procesa konsultācijas prasa daudz lielāku klienta uzticēšanos konsultantiem. Tas, vai vadītāji ir gatavi tādām attiecībām un vai konsultanti šādu uzticēšanos ir pelnījuši, ir atkarīgs no abām pusēm. Tāpat kā citu attiecību veidošanā, arī šajā gadījumā neapšaubāmi ir svarīga abpusēja interese un vēlme attiecības veidot un uzturēt.

Neapšaubāmi katrs konsultanta – klienta sadarbības gadījums ir unikāls. Tas, cik daudz tiek izmantotas procesa konsultācijas, ir atkarīgs no vairākiem faktoriem: problēmas būtības, klienta uzskatiem un pieņēmumiem, uzņēmuma kultūras un arī konsultanta profesionalitātes.

Nemot vērā, ka šis raksts ir aicinājums uz pārdomām, labprāt dzirdētu citu viedokļus un turpinātu šo sarunu arī aiz žurnāla vākiem. Esiet laipni aicināti rakstīt uz e-pastu marina@signus.lv vai arī kontaktēt *LinkedIn*-ā. **BP**

* „Procesa konsultācijas ir attiecības starp konsultantu(-iem) un klientu, kurās konsultants uzņemas palīga lomu, virzot klientu atklāsmes procesā tā, lai klients identificētu problēmas vai bažas savā organizācijā (iekšējā vai ārējā vidē) un lai klients varētu pieņemt izšķirošus lēmumus, kas atrisinātu identificētas problēmas vai bažas.” Edgar H.Schein, *Process Consultation Revisited: „Building the Helping Relationship”*, 1999.



patīkamais vai nepieciešamais patiesība par biznesa komandas treniņiem

Komandas veidošana. Komandas darbs. Līderisms. Tās (un ne tikai) ir skaļas frāzes. Diemžēl pārāk bieži pilnīgi tukšas reālajā biznesa vidē. Patiesība ir tāda, ka „profesionālas komandas”, šī jēdziena tiešā nozīmē, ir retums. Punkts. Tas, ko daudzi uzskata par komandu, ir darba grupas līmenis, bet ne augstāk. Šeit runa nav par nosaukumu, subjektīvo viedokli un ambīcijām, bet par darba rezultātu, ko šie cilvēki spējīgi kopīgi uzrādīt ar esošajiem resursiem.

Savus biznesa treniņus nereti sāku ar jautājumu: „Vai jūs vēlaties efektīvu un spēcīgu komandu?” 99% gadījumu atskan skaļa un pozitīva atbilde, pēc kuras uzreiz seko nākošais, ne mazāk izaicinošais jautājums: „Vai mēs paši arī vēlamies būt spēcīgi, sportiski un veseli?” Daži apmulst, bet vairums joprojām un pat vēl skaļāk apgalvo, ka vēlas. Ir pienācis laiks „pagrieziena punkta” jautājumu rindai: „Cik no jums nodarbojas ar sportu, cik smēķē, cik lieto alkoholu, cik brauc ar mašīnu tā vietā, lai izmantotu velosipēdu vai kaut nedaudz pastaigātos...?” Parādās pirmie smaidi un smīni sejās. Tādu pašu iemeslu dēļ vairums dod priekšroku darba grupai, nevis komandai, izmantojot teorētiskas, reizēm pat aizvainojuma pilnas atrunas. Komanda ir smaga darba rezultāts. Mēs pārāk bieži darām to, kas mums patīk, tā vietā, lai darīto to, kas nepieciešams. Tas ir lielisks veids, lai apiētu mērķus ar likumu. Nevienam no mums nav ideāls, un dzīvē ir jālauj arī sevi palutināt, tomēr nākamo jautājumu vēlētos attiecināt tieši uz uzņēmumu īpašniekiem, vadītājiem, uzņēmuma attīstībā tieši ieinteresētajām personām: „Kas jums biznesa ikdienā primāri

nepieciešams? Reāla, praktiska un peļņu nesoša personāla darbība vai komforts?” Angliski ir lielisks citāts: „*Do what's right, not what's easy!*”

Komandas treniņi nav izņēmums lietderības un patīkšanas sacensībā. Kā treneris komandas efektivitātes jomā veidoju ceļu, kas atšķiras no vairuma biznesa komandu treniņiem un nereti pat tieši konfrontē ar daudziem līdzīga nosaukuma pasākumiem. Cīņa ar stereotipiem izrādījās daudz smagāka, nekā biju gaidījis. Pārāk daudzi uzņēmumi pārprot komandas vērtību (neskatoties uz vārdiem un rakstiem pašu mājas lapās). Draudzīgam kolektīvam, pozitīvam mikroklimatam ar tādām pašām emocijām nekādā gadījumā nav primāras saistības ar efektīvu komandu. Šeit gan jāizprot dažādie treniņu līmeņi: saliedēšana, veidošana, prasmes, attīstība, *high performance team*... Komandas saliedēšana un atsevišķos gadījumos arī komandas veidošana patiešām ir cieši saistītas ar humoru, pozitīvām emocijām un piedzīvojumu saulainā vasaras dienā brīvā dabā. Tomēr tas nekādā gadījumā nepadarīs komandu spēcīgāku un darboties spējīgāku ilgtermi-

nā. Šie pasākumi ir viens no personāla motivācijas veidiem, kas nepārprotami ir nepieciešami, bet tā ir un paliek tikai motivācija. Īstais jautājums mūsdienu ekonomikā ir: „Cik gadījumos šādi pasākumi nes peļņu uzņēmumam?” Noskatoties filmu vai izlasot grāmatu par kādu izcilu sasniegumu, jūs esat iespaidu pārpildīts, uz „īstā viņa.” Bet paiet nedēļa, un, apskatoties apkārt, jāatzīst, ka mirkļa eiforija pagaisusi kopā ar tā brīža emocijām, savukārt reālā situācija nav mainījusies ne pa milimetru. Tāpat ir ar darbiniekiem pēc „izklaides rakstura treniņiem” – augstāks līmenis nav sasniegts, neskatoties uz gūtajām pozitīvām emocijām. Visvairāk „sajūsmina” šādu treniņu izmaksas, kas nereti ir pat trīs reizes augstākas par parastiem atpūtas pasākumiem, pamatojot to ar milzīgo pievienoto vērtību. Kur tā pievienotā vērtība paliek pēc aptuveni trīs nedēļām? Tā ir izgaissusi tāpat kā ieguldītie līdzekļi. Jebkuram profesionālam vadītājam jābūt spējīgam pašam no atpūtas pasākuma izveidot savai komandai nepieciešamo komandas saliedēšanas treniņu. Ja to neprot, pastāv iespējas šādas iemaņas apgūt pāris dienu laikā, atbilstoši nepieciešamajam līmenim.

Kur tad slēpjas ceļš uz komandas darbu? Zināmā mērā atbilde uz jautājumu ir lasāma manā rakstā *Komandas darbs. Vai pietiek ar komandas veidošanas treniņiem, un vai tie vispār ir galvenie?* Efektīvizēt komandas sniegumu, veicot uzmanību tikai komandas treniņiem, ir nevis grūti un neefektīvi, bet pat neiespējami. Vadība. Komanda. Komunikācija. Tikai attīstot visas šīs trīs lietas, iespējams sasniegt vēlamus rezultātus. Vēl svarīgāk ir sākt tieši ar vadības līmeni.

Tāpat vadība. Atsauciet atmiņā pēdējos komandas treniņus, kuros piedalījāties. Cik bieži vadītāji pildīja tieši vadības funkcijas, bet cik bieži viņi bija novērotāji no malas vai darbojās vienkārši komandas spēlētāja lomā? Ņemsim piemēru no dzīves. Visā Latvijā tik populārais hokejs. Kāpēc komandas treniņos uzbrucējam ne prātā neienāk pastāvēt vārtos, bet vārtsargam nomainīt komandas treneri, lai viņš savukārt pamācītos vadīt ledus sagatavošanas mašīnu? Protams, ir izņēmumi, bet realitātē šie izņēmumi vairāk kļūvuši par likumsakarībām. Treniņi dod iespēju mācīties, gūt pieredzi. Galvenais faktors, kāpēc daudzi izvairās no atbildības treniņu ietvaros, ir nepārlicība par saviem spēkiem. Vadība ir sarežģīta funkcija, ja to dara profesionāli, un es tiešām cienu vadītājus, kas mācās un strādā pie savas pašattīstības. Tādu pašu cieņu profesionālās komandās izrāda arī padotie. Citu cilvēku izsmiešana un runāšana aiz muguras (no kā visi tik ļoti baidās) ir attieksmes jautājums amatieru līmenī, kur komandas treniņš būtu „jānoliek plauktā” uz vismaz pāris gadiem, savukārt uzmanība jāvelta individuālai attīstībai jeb personāla nomaīnai. Mēs taču trešajā klasē bērniem nemācām atomfiziku. Viņi nav tam gatavi.

Nākamais faktors pēc līderisma – komunikācija. Apmēram 90% gadījumu, tiekoties ar klientiem un jautājot par komunikācijas līmeni, tiek saņemta atbilde, ka šajā jomā gan esot viss kārtībā. Patiesība ir tā, ka situācija komunikācijas jomā ir dramatiska, ja ne pat traģiska vairumā uzņēmumu. Daudzie veidi, tajā skaitā modernās tehnoloģijas, šo situāciju padara vēl sarežģītāku. Komunikācija ir tieši saistīta ar komandas efektivitāti. Neefektīva komunikācija noved pie lieliem laika zudumiem (laiks ir nauda), nevajadzīgiem strīdiem, nepadarītiem darbiem un vēl, vēl, vēl... Varu droši apgalvot, ka vismaz 80% komandas efektivizācijas

treniņu laikā mēs cīnāmies ar grūtībām, ko rada neprofesionāla vadība un komunikācija, līdz pašai komandai nemaz netiekot. Tāpat „komandas darbs” ir tikai punkts uz „i”. Ja uzņēmumiem būtu spēcīgi un profesionāli līderi, kas spēj arī izveidot efektīvu komunikāciju komandā, speciāli komandas treniņi nebūtu nemaz tik ļoti pieprasīti.

Kam tad vispār komandas darbs vajadzīgs? Tas nav vajadzīgs, ja uzņēmumā iecienīts ir mikromenedžments, ja priekšplānā ir izteikti centralizētā lēmumu pieņemšana, ja pati uzņēmuma kultūra ir balstīta uz principu „Es - priekšnieks. Tu - padotais. Tu strādā zem manis”. Tā arī būs zemē izsviesta nauda tajos kolektīvos, kuros visi mēģina būt vienādi un demokrātiski. Teikšu tikai vienu: „Pat katram cirkam ir savs direktors”. Komandas darbs ir pamatā katram projektam, ko vēlaties realizēt. Cilvēku specifiskā individuālā profesionalitāte (mārketinga, pārdošanas, IT u.tml. zināšanas) sastāda tikai 33% no komandas efektivitātes. Tādu pašus 33% aizņem arī starppersonālās (attiecības starp darbiniekiem, vadītprasme u.tml.) un procesu (plānošana, lēmumu pieņemšana u.tml.) praktiskās iemaņas, nevis tikai teorētiskās zināšanas. Tāpat nepietiek ar to, ka jūs savācat savam uzņēmumam spēcīgākos speciālistus. Viņiem ir jāprot arī sadarboties. Komandu sportā izlašu spēlētāji bieži piemin frāzi: „Vēl neesam saspēlējušies.” Jaunie karavīri pēc jaunkareivju kursa netiek uzreiz sūtīti uz karstajiem punktiem. Viņi trenē sadarbību komandā. Vēstures mācība ir pārāk nežēlīga, lai vēlreiz pieļautu atkārtotas kļūdas. Mūziķu grupām ir regulāri mēģinājumi. Pat lielākajiem virtuoziem. Biznesā valda cits stereotips – izšķirošais ir individuālais ieguldījums. Un šī ir vislielākā kļūda, kas tiek pieļauta. Individs pret komandu. Treniņos nereti es veidoju situācijas, kad 3-4 cilvēku komanda paralizē desmit reizes lielāku grupu. Visinteresantākais ir tas, ka šie 3-4 cilvēki pilnībā spējīgi kontrolēt situāciju, kamēr lielā grupa vispār nesāk darboties kopā. Pārāk bieži darbinieki cīnās individuāli, un tikpat bieži šīs cīņas sāncensis nav jāmeklē konkurentu lokā, bet sava uzņēmuma iekšienē. Izgāzušies projekti, personīgās egoisma ambīcijas, informācijas trūkums, nesaskaņas, mērķtiecības trūkums un vēl, un vēl, un vēl ir „ziedīņi”. Zem tā visa apakšā slēpjas milzīgi laika un finanšu zaudējumi. Diemžēl pārāk daudzi turpina „zāgēt problēmu zarus, tā vietā, lai cirstu tos pie saknes.” Esošā biznesa treniņu sistēma primāri ir veidota tā, lai nestu peļņu treniņu nodrošinātājiem. Tā slēpj daudzus noslēpumus, veicina stereotipu radīšanu, nosaka „biznesa modi”. Patiesība un efektivitāte pārāk daudziem ir neizdevīga. Par šo jautājumu tiek veidota arī dokumentālā filma, kas skatītājiem būs pieejama jau vasaras beigās un par kuru jūs noteikti vēl dzirdēsiet. Bet līdz tam es ieteiktu pavisam atklāti atbildēt uz vienu jautājumu: „Cik daudz naudas nopelna 100 darbinieku pozitīvās emocijas (kas, protams, ir nepieciešamas) mēneša garumā, attiecībā pret to, kādi ir vienas biznesa komandas radītie zaudējumi, neefektīvi darbojoties nedēļu?”

Kopsavilkumā

- Dariet to, kas nepieciešams, nevis to, kas ierasts un patīkams.
- Celiet efektivitāti, centīgi strādājot pie pamatprincipiem: vadība, komunikācija, komanda.
- Kļūstiet par profesionālu komandu biznesa „kaujas laukā” vai palieciet jaunkareivju līmenī. **BP**



reklāmas konceptijas un psiholoģiskā iedarbība

XX gadsimta sākumā psihologi sāka pievērst īpašu uzmanību reklāmai, veicot neskaitāmus praktiskas dabas pētījumus, kuru pamatmērķis bija rast risinājumu psiholoģiskajai iedarbībai uz cilvēka gribu pirkuma izdarīšanas brīdī. Kā panākt, lai cilvēkā rastos vajadzība pēc reklamējamā produkta?

Lai noskaidrotu šo tik svarīgo jautājumu, kā pētījuma metodes galvenais paņēmieni tika izvirzīts - eksperiments. Manheimas zinātniski pētnieciskā rūpniecisko preču institūta profesors I.Lisinskis (Lysinski.E) jau 1922. gadā pārliecinoši pierādīja, ka tikai eksperiments var dot skaidru pamatu zinātniski pamatotiem risinājumiem reklāmā. Savukārt amerikāņu psihologi veica rek-

lāmas pētījumus un noformulēja praktiskus ieteikumus un rekomendācijas, atbilstoši tam pilnajam metodoloģiskajam klāstam, kuru piedāvāja un pēc kura veica savus pētījumus vācu zinātnieki V.Vundts, G.Fehners, G.Ebinghauzs un citi. Grāmatā „Ceļš pie pircēja”(Path to the purchaser) jau 1923. gadā K.T.Fridlanders (Friedlander) rakstīja: „Jebkuras reklāmas galējais mērķis ir ie-



darbība uz cilvēka prātu tā, lai pamudinātu viņu izdarīt zināmu darbību, vairumā gadījumu nopērkot konkrēto preci. Tādejādi reklāma vistiešākajā veidā ir saistīta ar pircēju izzināšanas darbību, uz ko šī reklāma ir vērsta, tāpēc tās pamati lielā mērā balstās uz zinātnes atklājumiem, kas pēta un nosaka cilvēku izzināšanas un saprātīgas uzvedības likumus. Šī zinātne ir psiholoģija.”

Pat amerikāņu reklāmas psiholoģijas pamatlicējs W.G.Skots (W. G. Scott) veica šādus pētījumus, balstoties uz vācu tradīcijām. Profesors T.Kēnings (T.Kōning) veica padziļinātus pētījumus par dažiem reklāmas psiholoģiskās iedarbības principiem, viņa secinājumus apkopoja zinātnieks B.Vites (B. Wities). No šīs teorijas izriet, ka intelektuālā recepcija vienmēr tiek pastiprināta ar sensoro recepciju, tas ir, ar stimuliem, kuri iedarbojas uz cilvēka izjūtām, apziņā izsaucot attiecīgus priekšstatus par firmu vai par preces pozitīvajām īpašībām. Pēc zinātnieka domām, reklāma ir spējīga ne tikai pārvērst objektīvo nepieciešamību aktualitātē, pārvēršot to motīvā, bet arī radīt vajadzību pēc reklamējamās preces it kā no „ārpuses” - tātad bez objektīva iemesla.

tā neņem vērā veselu virkni svarīgu faktoru. E.Tolmens būtiski papildināja Votsona shēmu, pievienojot vēl arī vidējo posmu - starpizmaiņas. Tagad tā izskatījās tā:

S - V - R,

ar **V** starpizmaiņām tika saprasti iekšējie procesi, kuri vēlāk ietekmē cilvēka ārējo uzvedību. Ar to tika domāti - mērķi, nodomi, hipotēzes, motīvi, situāciju faktori, pievilcības faktori un citi. K.Spensers un P.Jangs (Paul Thomas Young) pievērsa īpašu uzmanību starpizmaiņām. Viņi apgalvoja, ka pievilcības motivācija spēlē ļoti svarīgu lomu seksuālajā uzvedībā un situācijās, kas saistītas ar pārtiku un ēšanu. Tās ir divas lielākās baudas. Lai arī šīs pārmaiņas faktiski jau bija apziņas un zemapziņas elementi, biheivioristi sprieda par to, vadoties tikai pēc cilvēka uzvedības. Reklāmā un mārketingā plašu atsauču ieguva koncepcija par iespējamo uzvedības vadīšanu, izmantojot pozitīvo pastiprinājumu. Skiners uzskatīja, ka pozitīvais pastiprinājums un stimuli

Reklāma ir spējīga ne tikai pārvērst objektīvo nepieciešamību aktualitātē, pārvēršot to motīvā, bet arī radīt vajadzību pēc reklamējamās preces it kā no „ārpuses” - tātad bez objektīva iemesla.

Jau gadsimta sākumā Amerikā sāk attīstīties jauns psiholoģisks virziens, kas faktiski eksistēja paralēli funkcionālismam - biheiviorisms. Spožākais pārstāvis, kurš veltījis laiku un pūliņus reklāmai, bija Dž.Votsons. Viņa reklāmas koncepcijas pamatā ir ideja, ka vajadzētu, lai patērētājs sajūt neapmierinātību ar preci, kuru viņš jau ir iegādājies. Tas stimulē viņa vēlmi iegūt aizvien jaunu preci. Pētnieks uzskatīja, ka patērētāju uzvedība ir jāpēta laboratorijās. Viņš apgalvoja, ka reklāmas vēstījumā akcents jāliek ne tik daudz uz saturu, kā uz formu un stilu. Tam, pirmkārt, jāatstāj iespaids ar savu jauno dizainu vai tēlu. Tādejādi biheiviorisma pamatkonceptija tika izteikta ar šādu formulu:

S - R,

kur **S** - ārējais stimulants, kas rada kaut kādu uzvedības modeli vai reakciju **R**, pie tam reakcijas raksturs tiek noteikts tikai ar stimulu. Citiem vārdiem sakot, Votsons uzskatīja, ka patērētāja uzvedība tiek pārvaldīta un veidota tikai ar ārējo stimulu. Tieši Votsonam pieder arī ideja par populāru personu piesaistišanu reklāmai. Tomēr daudziem biheiviorisma piekritējiem šāda shēma nešķita pārliecinoša. Viņi uzskatīja to par pārāk primitīvu, jo

(nauda, dāvanas, apbalvojumi, sociālais apmierinājums) spēcīgi ietekmē cilvēka uzvedību. A.Bandura pārstāvēja citu viedokli. Viņš uzskatīja, ka ārējie pozitīvie pastiprinājumi tikai dažreiz automātiski nosaka uzvedību. Bieži vien tie pilda informatīvo un pamudinošo funkciju. Reklāmas vēstījumi par atlaidēm, izlozēm ir tikai informācija, kas motivē pārdomām: vai vispār ir nepieciešams izmantot šo iespēju, cik tā ir aktuāla un izdevīga. Savienojums „uzvedība -pastiprinājums”, ļoti ātri tiek aizmirsts, ja vien tam neseko atkal jauns pastiprinājums. Patērētāju vadības efektivitāte un viņu motivēšana ar pozitīvo pastiprinājumu ir atkarīga, pirmkārt, no šī pastiprinājuma vērtības, otrkārt, no otrreizējā pastiprinājuma skaita. Pie tam pozitīvā pastiprinājuma vērtība dažādiem iedzīvotāju slāņiem ir dažāda. Tomēr jāsecina, ka biheiviorisms ieviesa nozīmīgas izmaiņas reklāmas izplatībā, izmantojot „iemācīšanās” metodi un uz tās veidojot cilvēku jaunās uzvedības formas.

Neraugoties uz daudzajām teorijām, ne mazums reklāmas praktiķu šodien uzskata, ka, iedarbojoties uz patērētāju apziņu vai zemapziņu, komercreklāma var tieši radīt patērētājā nepieciešamību pēc reklamējamās preces vai pakalpojuma it kā no „āra”-it kā no nekā - mākslīgi, ”tukšā vietā”. Kaut arī šis viedoklis tiek bieži vien

kritizēts, tas vēl joprojām pēc būtības nav īsti noskaidrots. Kāpēc un kādos gadījumos cilvēki iegādājas preci, kura viņiem īsti nav nepieciešama?

Tieši tādēļ par reklāmas psiholoģijas pamatproblēmām tiek uzskatīti šādi jautājumi: psiholoģisko metožu iedarbība reklāmā, tās efektivitāte, attiecības starp iedarbību un vajadzību, saprātīgais un spontānais lēmums.

Daudzi autori uzskata, ka tieši imidžs reklāmā ir viens no psiholoģiskās iedarbības pamatpaņēmieniem, saucot to pat par cilvēku apziņas manipulatoru. Piemēram, N. Goliakins raksta: "Imidžs tiek veidots uz emocionālās uztveres bāzes, tas būtībā ir vienkāršs tēls, lai labāk paliktu atmiņā, bet tam jābūt nestandarta, nepabeigta, jāatrodas starp realitāti un to, ko sagaidām, tādām, kas atstāj vietu iztēlei. Šim tēlam kaut kādā ziņā jāatbilst reklāmējamam objektam. Ja tā nebūs, tad patērētāji reklāmai nenoticēs, un tā zaudēs jebkādu vērtību. Vienlaikus šim tēlam ir jābūt arī idealizētam, jo tas bieži vien piedēvē precēm funkcijas, kuras ir tālu ārpus šo preču reālās nozīmes un pielietojamības". Profesors O.A.Fofanovs (Feofanov O.A.) arī uzskata, ka imidžs reklāmā ir kā pamatlīdzeklis „...patērētāju psiholoģiskajai apstrādei, viņu apziņas manipulācijai”. „Operējot ar... imidžiem,” uzskata autors, “mūsdienu reklāma patiesi rada „brīnumus”. It kā pēc burvju nūjiņas mājiena tā pārvērš mazpazīstamu preci par prestiža simbolu, bet politiskajās priekšvēlēšanu reklāmu kampaņās var pasniegt „baronu - laupītāju” atvasi par līdzjūtīgu un norūpējušos trūcīgo cilvēku draugu! Pārvērst *DuPont* kompāniju, kas izgatavo napalmu, par kompāniju, kas ar ķīmijas palīdzību ražo vislabākās lietas sievietēm. Kā savā iemīļoties burvju mākslinieks - reklāma rada ilūziju par vienas lietas pārtapšanu otrā. Tā var ikvienai lietai, ikvienai personībai uzģērbt jebkuru masku, kuras pasūtītājs ir biznes”.

Daži reklāmas pētnieki praksē izmanto principus, kas tiek dēvēti par ikonām.

Ir vairāki šīs sistēmas principi:

- 1) motivāciju analīze (padziļināta patērētāja analīze);
- 2) psihoautomātika (zemapziņas stereotipu dinamika);
- 3) hromoloģija (zinātne par psihoemocionālo dažādu krāsu ietekmi – hroms ir krāsu pamatā);
- 4) ģeometroloģija (zinātne, kura pēta neapzinātas reakcijas uz formām);
- 5) "videomantāžas spēka iedarbība" un sublimārās skaņas rindas meklējumi;
- 6) mītu projektēšana (struktūra un arhetipi kolektīvajā zemapziņā).

Mūsdienās plašu ievēriību ir guvusi D.Kellija teorija par cilvēku daudzpusīgo motīvu un preču vērtējumu izmantošanu, par sociālā principa savstarpējo sadarbību reklāmā. Saskaņā ar viņa teoriju (personības kognitīvās teorijas virziens) cilvēks savā ikdienas dzīvē ir gan zinātnieks, gan pētnieks. Viņa mērķis ir pēc iespējas mazināt nenoteiktību savas nākotnes plānošanā un saņemt gaidāmos rezultātus. Tieši tādēļ D. Kellijs uzskata, ka cilvēki paši izvirza hipotēzes un meklē atbildes, vai tās piepildīsies praksē un dzīvē, vai arī ne. Cilvēki paši rada savu realitāti, īsti neapzinoties šīs parādības lielumu. Viņi tajā iekļauj noteikta līmeņa lietas, kuras pēc viņu viedokļa atbilst šai realitātei. Zinātnieks uzskata, ka cilvēkus kontrolē nevis tas, kas risinās visapkārt mums, bet gan mēs paši kontrolējam notikumus (tai skaitā arī personīgos

ieguvumus un pirkumus). Ir būtiski, cik spēcīgi cilvēki šajā procesā iesaista tos pašus psiholoģiskos procesus, kurus zinātnieki izmanto, veicot savus pētījumus. Atšķirība ir tāda, ka sagaidāmie/vēlamie rezultāti katram cilvēkam ir atšķirīgi. Dž.Kellijs uzskata, ka pasaulē nav tādas lietas vai parādības, kuru izskaidrojumam nebūtu iespējami divi vai vairāki viedokļi. „Lai kāda arī nebūtu daba un kāda nebūtu meklētā atbilde uz jautājumu, mēs vienmēr nonākam pie fakta, kas var mums dot tik daudz skaidrojumu, cik daudz to var sniegt mūsu paša prāts.” Būtībā cilvēki ir līdzīgi (arī vērtējot dažādas lietas) nevis tāpēc, ka tie ir pārdzīvojuši vienus un tos pašus notikumus dzīvē, un ne tāpēc, ka tiem ir līdzīga uzvedība, bet gan tāpēc, ka skaidrojumi, kurus viņi piešķir notikumiem, ir aptuveni vienādi pēc to psiholoģiskās nozīmes. Katrs cilvēks dzīvo unikālā domu, vērtējumu, jūtu, notikumu, lietu pasaulē, kuru radījis ir viņš pats. Šo pasauli var izmainīt, bet tikai tik daudz, cik pats cilvēks ir gatavs to pārskatīt. Šī tēze iezīmē samērā jaunu pieeju reklāmas norisēm. Tā akcentē ideju, ka cilvēka viedoklis par lietām ir mainīgs. Cilvēks šodien bieži vien ir citādāks nekā vakar. Tas savukārt nozīmē, ka pārejoša ir arī attieksme pret dažādiem pakalpojumiem un precēm, mainīgs ir viedoklis par to nepieciešamību, pievilcību un izmantojamību. Tāpēc, piemēram, reklāma, kura radīta viena noteikta tirgus segmenta patērētājam, nedarbosies uz citiem. Tā būtu jāmodificē, respektīvi, ir nepieciešams radīt vairākas reklāmas, kas atbilstu dažādu tirgus segmentu patērētāju pasaules uzskata diapazonam. Liela nozīme Dž. Kellija koncepcijā ir apstāklim, ka cilvēki savā dzīvē parasti orientējas uz nākotnes, bet nevis uz pagātnes vai tagadnes notikumiem. Tāpēc nākotnes vīzija ir jārada nevis pašas prognozes dēļ, bet gan tāpēc, lai rosinātu cilvēku iztēli un veidotu pozitīvu priekšstatu. Tieši tāpēc TV reklāmas, drukātās reklāmas cenšas parādīt patērētājam “saulaino” nākotni, kādā pārvērties viņa dzīve pēc reklamētās preces vai pakalpojuma iegādes. Svarīgi, ka tekstam vajadzētu papildināt vizuāli demonstrēto un pāvestīt par tām preces pievilcīgajām īpašībām, kuras nav iespējams nodemonstrēt, izmantojot vizuālo metodi.

F.Kotlers savā grāmatā *Mārketinga pamati* rakstīja: „Sociāli - ētiskā mārketinga koncepcija apgalvo, ka organizācijas uzdevums ir vajadzību noskaidrošana, mērķtirgus nepieciešamību un interešu izzināšana un vēlāmā apmierinājuma nodrošinājums ar vēl efektīvākiem un produktīvākiem (nekā konkurentam) paņēmieniem, kas vienlaicīgi nodrošina un saglabā patērētāja, kā arī visas sabiedrības veiksmes izjūtu kopumā.” **BP**

Literatūra

- Pesockis E.A. Patērētāju motivācija. Maskava, 2009.
 Lebedevs-Lubimovs A. Reklāmas Psiholoģija. Piter, 2003.
 Trauts Dž., Rais E. Pozicionēšana. Piter, 2009.
 Drū Ž.M. Viņpus izrāviena. Neputns, 2007.
 Muzikants V.L. Teorija un praktika, 1998.
 Kostina A.V. Reklāmas estētika. Maskava, 2003.
 Wells W., Burnett J., Moriarty S. Advertaising, 2003.
 www.adage.com
 www.7guru.lv
 Kotlers F. Mārketinga pamati. 1992.
 Kellijs A.Dž., Druaniani B.L. Reklāmas kreatīvā stratēģija. 2003.
 Biheiviorisms, Torndaiks E. Apmācības pamati balstīti uz uzvedību. 1998.

viņu dvēseles kods ir kliedziens

20. gadsimta diktatoru Ļeņina, Staļina un Hitlera dzimtaskoki

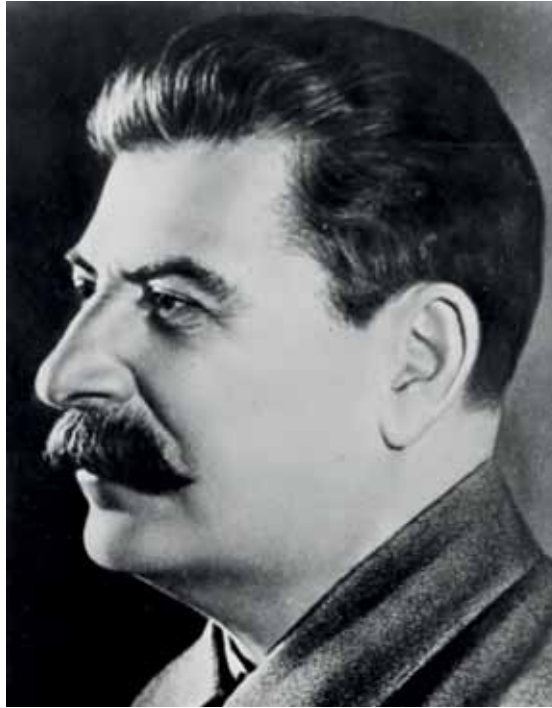
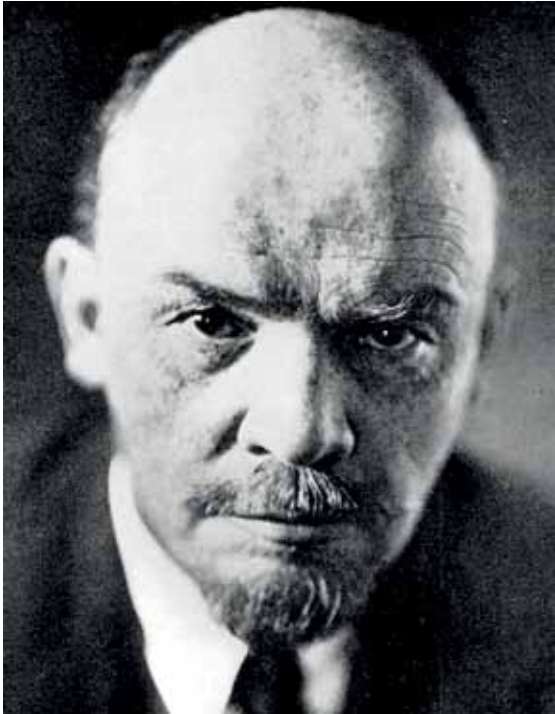
Stāsti par 20. gadsimta lielākajiem bendēm jāsāk ar galveno vienojošo tajos – viņi visi ir dzimuši «nāves ēnā» – laikā, kad to ģimenes ir dzīvojušas ciešanās par pirms tam dzimušu viena vai vairāku bērnu nāvēm. Īpašu interesi pelna fakts, ka arī divi latvieši, kuru dzimtaskokus esmu analizējis – Rainis un Andrejs Pumpurs – ir dzimuši šādos apstākļos.

Protams, jaundzimušais pats vēlākajā dzīvē neatceras, kā ir juties dzimstot. Šajā laikā viņa apziņa vēl nav attīstījusies un līdz ar to – nav varējusi ietekmēt ne savu, ne pārējo psihi. Taču tas, ka šādu dzimšanas apstākļu nozīme nevienā no mūsu varoņu pašatklāsmēm un biogrāfiskajiem pētījumiem nav, manuprāt, atbilstoši novērtēta, liecina arī par pētnieku un, iespējams, arī vairuma cilvēku kādu īpašu «aklo punktu» apziņā.

Jo, ja pavisam nedomā piepūlas, tad taču nevar nesaprast, ka jaundzimušo nevar būtiski neietekmēt vecāku ģimenes emocionālais stāvoklis. Turklāt, jo jaunāks ir šis jaundzimušais, jo «tukšāka» un atkarīgāka, neaizsargātāka pret ārējo vidi ir tā psihe un

līdz ar to lielāks programmējošais iespaids no tā, kā jūtas vecāki. Agrīni piedzīvotā un tādēļ programmējošā psihiskā realitāte nekur nevar pazust – tā parādās vai nu uzvedības vai slimības (psihosomatiskā) līmenī. Uzvedības līmeni mēs šeit pētīsim jo sevišķi.

Nāves pārdzīvošanas novērtēšana un apzināšanās var notikt, ja dzimtas vai ģimenes dzīve tiek skatīta dzimtaskoka kopsakarībās – tā, it kā tā būtu viena cilvēka dzīve. Tuvinieku nāves emocionālo nozīmi apzinātā vecumā katrs no mums spēj novērtēt visā pilnībā. Apzināšanās ļauj strādāt ar nāves sekām psihē – sērot. Neapzināšanās – liek projicēt traumu uz objektīvo realitāti, par



ko mēs pārliecināsimies šajā rakstā.

Kas ir sērošanas darba pamatā? Tā ir objektīvo nāves faktu saistīšana ar subjektīvajiem emocionālo pārdzīvojumu faktiem. Tā, piemēram, paņemot rokās norvēģu gleznotāja Edvarda Munka (1863 - 1944) darbu katalogu, ir viegli ieraugāma un saprotama viņa dzīves un glezniecības nesaraucamā saikne un tas, ka Munka dzīvē pirmo vijoli spēlēja tieši nāve. Piedzimis kā otrais bērns ārsta ģimenē, viņš 5 gadu vecumā pieredz mātes, bet 14 gadu vecumā - vecākās mātes nāvi no tuberkulozes. Tā kā tas ir noticis gleznotāja dzīves apzinātajā vecumā, sērošana - šajā gadījumā arī gleznojot - ir notikusi. Viņam gandrīz visas gleznas ir nāves apdvestas. Pati slavenākā un pati aktīvākā no visām - «Klīdzieni» - droši vien ir pazīstama katram. Tieši šajā vārdā man gribējās nosaukt arī šos stāstus.

Tomēr atgriežoties pie hipotētiskā «aklā punkta» - kas tas ir? Acīmredzot - psiholoģiskā aizsardzība. Jo, ja tādas nebūtu, cilvēks pats nevarētu ietekmēt - sērot vai nē. Viņam būtu jāizjūt viss tas pats, kas Munkam. Ja viņam šāda aizsardzība ir, tad tas dod iespēju neapzināties, bet izstrādāt sēras neapzināti - uzvedībā vai slimībā. It kā vilinošas iespējas no pirmā acu uzmetiena. Tomēr paraudzīsimies uz tām tuvāk.

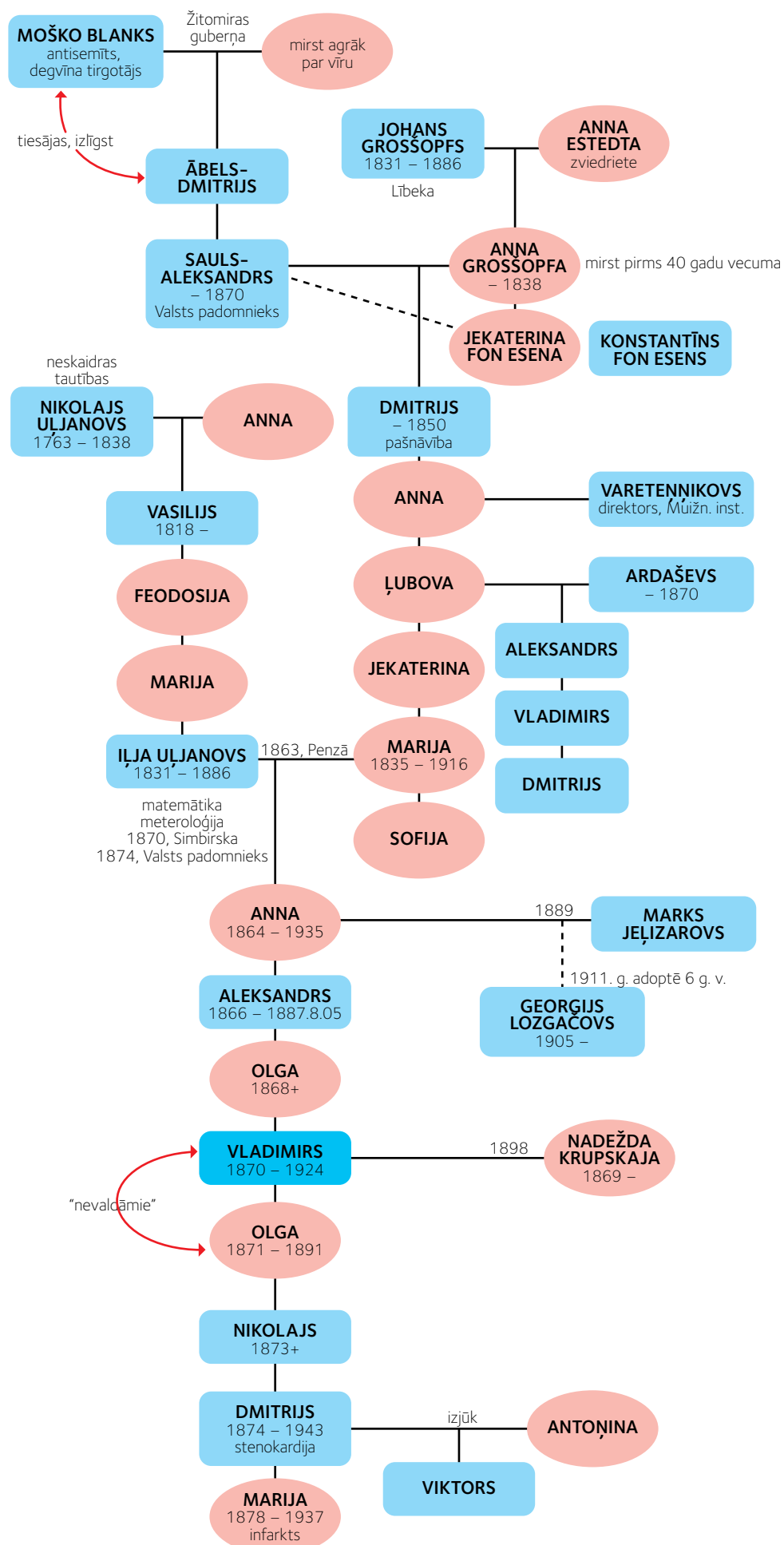
Pirmais stāsts jeb nāves statistika

Vislielākā «kapsēta» uz dzimšanas brīdi ir Ādolfa Hitlera ģimenē. Savai tobrīd 29 gadus vecajai mātei un 52 gadus vecajam tēvam viņš ir ceturtais kopīgais bērns. Pirmie trīs - divi brāļi un māsa ir miruši divu gadu laikā pirms Ādolfa nākšanas pasaulē. Viņam ir nācies piedzīvot arī kaut ko līdzīgu kā Munkam. 11 gadu vecumā mirst 5 gadus jaunāks brālis, 14 gadu vecumā - tēvs, bet 18 - mīļā māte. Turklāt kapsēta ir bijusi arī Ādolfa tēva Aloiza galvā jau kopš bērnības. Dzimis no nezināma tēva, viņš 5 gadu vecumā zaudē māti.

Josifs Džugašvili ienāk šai saulē caur ģimeni, kurā divu pēdējo gadu laikā miruši divi vecākie dēli, bet Vladimirs Uljanovs - ģimenē, kas divus gadus atpakaļ zaudējusi meitiņu Olgu. Gadu pēc Volodjas dzimst vēl viens bērns - meitene, kuru arī nosauc par Olgu, taču mirst arī tā - 20 gadu vecumā. Vēlāk mirst arī jaunākais brālis Nikolajs. 21 gada vecumā ar nāvi tiek sodīts par viņu 4 gadus vecākais brālis Aleksandrs. Agri mirst arī tēvs - kad Vladimirs ir sasniedzis 16.

Otrais stāsts - par māti, viņas sērām un to ietekmi uz attiecībām ģimenē

Visu triju mūsu varoņu ģimenēs redzam līdzīgu ainu - pēc viņu



piedzimšanas mātes tur viņus sev cieši klāt un cenšas neatlaist no sevis prom, cik vien ilgi iespējams. Vislabākos rezultātus ilgtermiņā gūst Ļeņina māte - viņa kopā ar vecāko meitu Annu un jaunāko Mariju līdz pat savai nāvei ir tuvāka savam «zelta puisēnam», nekā Krievijas proletariāta vadoņa oficiālā sieva Nađežda Krupskaja.

Mēs nezinām, vai vienīgais šādas turēšanas iemesls ir bijusi psiholoģiskā reakcija uz mazo Olgas un Nikolaja, tad vīra un pēc gada - vecākā dēla Aleksandra nāvē, un tad vēl pēc 4 gadiem lielās Olgas nāvi. Kaut kāda nozīme noteikti ir bijusi notikumiem Marijas Aleksandrovnas pašas ģimenē - brāļa pašnāvībai, visticamāk.

Viņa visu savu dzīvi palīdzēja un sekoja saviem bērniem visur - arī trimdā. 1916. gadā, kad viņa nomira, Ļeņins izjuta finansiālas neērtības, jo nevarēja vairs paļauties uz mātes, valsts padomnieka atrašanos, pensiju. Banku ekspropriācijās un krāpšanas afērās, veidojot fiktīvas laulības ar bagātām mantiniecēm, ko veica partijas bandinieki, iegūtā nauda bija beigusies. Vēl daļu no boļševiku finansēm bija «deponējuši» pie sevis kādreizējais elks Kārlis Kautskis un viņa Vācijas sociāldemokrāti. Un tad vēl izbeidzas mātes pensija...

Droši vien Ādolfā Hitlera māte būtu sasniegusi līdzīgus panākumus - viņa bija ļoti pieķērusies vienīgajam dzīvajos palikušajam dēlam. Vienīgajam no 4 dzemdētajiem. Pieķerties uz visu mūžu, ja priekšlaicīgi ar vēzi nemirtu pati. Tomēr tas, ka visu pubertātes vecumu, kopš 14 gadiem, Ādolfam nebija tēva, kas regulētu «attālumus» attiecībā ar māti, noveda pie tā, ka šie attālumumi bija minimāli - viņi abi it kā saplūda kopā. Un tad māte saslīma. Tas ir kā dabūt vēzi jaunajā, apvienotajā organismā. Un tad vēzis atņēma Ādolfam šo tikai uz četriem, gadiem atgūto sevis daļu.

Josifam Džugašvili būt «zem mātes brunčiem» traucēja lielā nabadzība, kurā ģimene eksistēja. Lai fiziski izdzīvotu, mātei bija jābūt prom - jāstrādā svešās mājās visvienkāršākie darbi. Tā viņa varēja parādīt savu patieso tuvību dēlam. Kā arī neatlaidīgi un pašizliedzīgi virzot Josifu pa izglītības ceļu un iejaucoties tajā, tiklīdz manīja kādus traucēkļus. Bet būt zem šiem brunčiem veicināja nedrošību, kas izrietēja no tēva alkoholisma un vardarbības. Abiem kopā ir vieglāk drebēt.

Arī jau analizētā Andreja Pumpura māte dēlu turēja sev klāt. Izņēmums bija Dārta Pliekšāne ar savu Jāni, kuru viņa «atdeva» vecākajai meitai, kas dēlam, protams, bija tikai mātes kā objekta nomaīņa, bet nevis sepešanās sasniegums.

Kas liek mātēm šādi uzvesties? Visparastākie skaidrojumi ir altruistiski - ka mātei tā jārikojas arī, ja neviens līdz tam nav miris. Vai - aiz rūpēm. Netiek pamanīta šaurā taciņa uz egoistiskiem skaidrojumiem - aiz bailēm, ka nemirst arī šis. Vai - savai drošībai. It kā māte nedrīkstētu būt egoistiska. It kā viņas traumu sadziedēšanas resursi vienmēr būtu neizmējami. It kā vienmēr būtu kāds cits, kas par viņu rūpējas. No zaudējuma traumas viedokļa raugoties, visas mūsu varoņu mātes (Dārta Pliekšāne, Līzi Pumpuri, Mariju Uļjanovu, Jekaterinu Džugašvili, Klāru Hitleri) var pētīt lūkojoties, cik tālu viņas tikušas traumas izārstēšanas dinamikā. Man izskatās, ka visdziļāk traumā bijusi Klāra Hitlerē - viņa

ekstraversija

J.Dž.

K.H.

tukšuma > bailes > dusmas > skumjas > emocionāla veselība
sajūtas

D.P.

L.P.

M.U.

introversija

cīnījusies kaut kur starp tukšuma sajūtām un bailēm, drīzāk šausmām. Varbūt tādēļ tieši viņas dēlam bija lemts tik ilgi mocīties pa bezpajumtnieku patversmēm un pasaules kara tranšējām? Līdz viņš tika tik tālu, ka sāka prast dusmoties un nīst. Projicējot šīs jūtas uz mūžīgajiem grēkāžiem un izpalīgiem, dusmu izpaušanas grūtību gadījumos - ebrejiem.

Nākošā - Dārta Pliekšāne, kuras dēls tikai ar sievas mātišķu palīdzību spēja sākt salikt pa plauktiem, kas noris viņa dvēselē - kur ir tukšuma sajūtas, kur bailes un visbeidzot - «Vētras sējas» laikā - dusmas. Divas boļševiku mātes (Jekaterina Džugašvili un Marija Uļjanova) stingri turas dusmu zonā. Viņu dēli šīs dusmas nespēs aplūšināt ar miljoniem nevainīgu upuru asinīm. Līze Pumpure, šķiet, ir bijusi visveselākā no visām piecām, visticamāk, skumju zonā «mītoša». Tomēr bez attīstības zaudējumu krātuvju tīrīšanā nozīme ir arī viņu spējai izpaust savas jūtas - introversijai - ekstraversijai. Visekstravertākā, šķiet, ir Keke - Jekaterina Džugašvili. Visintrovertākās - luterānietes; pirmā no tām - Marija Uļjanova. Pēc tam uz ekstraversijas pusi, manuprāt, ir Dārta Pliekšāne, tad seko Līze Pumpure un Klāra Hitlere.

Bet ir vēl trešā skala, kuru, ja prastu, iezīmētu kā Z asi kopā ar divām pirmajām (X un Y). Tā ir vīrišķības - sievišķības ass - uz tās mūsu varoņu mātes es sarindotu šādi:

vīrišķība J.Dž. M.U. D.P. K.H. L.P. sievišķība

Šo trīsdimensionālo konstrukciju liekot kopā ar seperētības pakāpi no mātes psihiskās realitātes, kuru es esmu atainojis tālāk izlikumā, es nonācu pie svarīgām hipotēzēm par saiknes "māte - dēls" ciešuma no vienas puses un mātes zaudējumu krātuvju «tīrības», ekstraversijas - introversijas, kā arī sievišķības - vīrišķības no otras puses savstarpējo saikni:

piesaistīšanās < Hitlers Ļeņins Rainis Staļins Pumpurs > seperācija

Man nenovēršami sanāk, ka mātes zaudējuma traumas dziļums, introversija un vīrišķīgums ir tie spēki, kas netaisīti dēlu prom. No mūsu piecinieka Staļinam, bet īpaši Pumpuram, tie ir traucējuši vismazāk. Un viņiem vienīgajiem no visiem bija ne tikai sievas - mātes vai māsas, bet arī sievas - sievietes, tādēļ varēja būt arī bērni. Es nebrīnītos, ja bioloģiski domājoši ārsti konstatētu, ka funkcionēšana Mātes lomā rada sievietei tādas fizioloģiskas izmaiņas, kas neļauj **iestāties grūtniecībai**. Bet tas jau ir cits stāsts. Mums ir svarīgi apkopojot secināt - **ja māte ir vesela, prot izpaust savas jūtas un ir sievišķīga, dēls no viņas pašas un viņas traumām vieglāk tiks prom**. Vai kādu šāds konstatējums pārsteidz?

Trešais stāsts - par tēviem un viņu atbalstīšanas spēju

Un atkal jāsaka - visu triju mūsu varoņu ģimenēs tēvi ir bijuši emocionāli attālināti no ģimenēm, savām sievām un līdz ar to - no sava emocionālā atbalstītāja, ģimenes drošības sajūtas avota funkcijas, dzimstot bērnam, tūlīt pēc vecāko bērnu nāves. Visarions Džugašvili bija drūms, agresīvs, savu vīrieškārtas senču zaudējumos un Kaukāza asinsatriebības pienākumos iestidzis dzērājs, tik novājināts fiziski un garīgi, ka apņēmīgā Keke - nākamā «cara» Staļina māte Jekaterina Džugašvili, dzimusi Geladze, spēja fiziski ņemt virsroku, kad tas kārtējo reizi apdraudēja dēlu. Arī audzītēja uzvārdā par Hitleru jau brieduma gados pārdokumentētais Aloīzs Šiklgrūbers bija dzērājs, kaut arī dzīvē panākumus bija guvis. Arī agresīvs, turklāt 23 gadus vecāks par sievu. Arī ar saviem iemesliem būt sarežģītam - dzimis ārļaulībā, piecu gadu vecumā dabūjis patēvu, bet 10 gadu vecumā zaudējis māti. 13 gadu vecumā devies plašajā pasaulē laimi meklēt. Laimi - ne tikai sekmīgas karjeras, bet arī daudz sieviešu izskatā. Pirmā sieva viņam bija 14 gadus vecāka, otrā - 25 gadus jaunāka, trešā - bija Hitlera māte. Vēl bija daudzas citas sievietes.

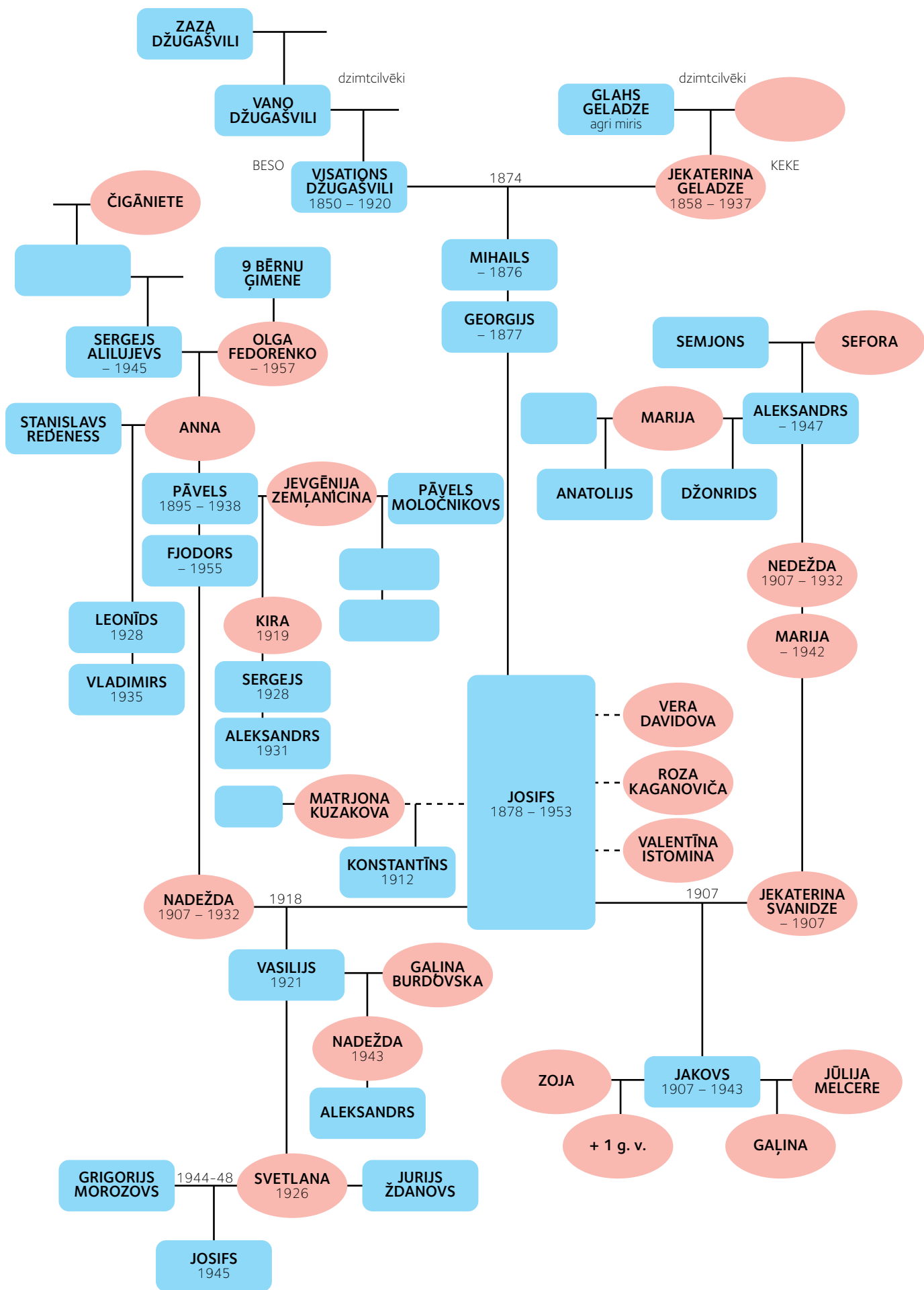
Ļeņina tēvs nebija ne dzērājs, ne kauslis. Tomēr attiecībā uz tēva tēvu Nikolaju Uļjanovu, kurš miris, kad viņa ceturtajam bērnam Iļjam bijusi tikai 4 gadi, alkoholisma diagnoze ir iespējama. Pirmkārt, gan paša Iļjas, gan viņa bērnu Aleksandra un Vladimira, un jaunākās meitas Marijas sejas vaibstos atvīd kaut kas no tā sauktā «fetālā alkohola sindroma». Otrkārt, Iļjas par 13 gadiem vecākais brālis paliek neprecējies un ir ļoti rūpējies par jaunākā brāļa audzināšanu un izglītību. Var jau būt, ka Tēva loma pēc tēva nāves. Bet varbūt disfunkcionālas ģimenes Varoņa loma - un ja tā, tad Iļja varētu būt bijis ļoti nedrošs un psiholoģiski nediferencēts, neskatoties uz augsto intelektu un labo izglītību. Jo tas, ka viņš bijis vientuļnieks, daudz braukājis apkārt darba darīšanās, ir dokumentēts fakts.

Turklāt Simbirskā ģimene ieradusies, Marijai Aleksandrovnai esot grūtniecībā ar Vladimiru. Darba maiņas, pārcelšanās satraukumā neilgi pēc viena bērna nāves un pirms otra dzimšanas... Tūlīt pēc dēla piedzimšanas tēvs aizbraucis kārtējā komandējumā pa plašo guberņas skolu saimniecību.

Par Raiņa un Pumpura tēviem mēs tāpat varam lietot vārdu - attālināts. Raiņa tēvs - darba, lepnības, vecākās meitas aprūpes un citu sieviešu dēļ. Pumpura tēvs - vājuma, nabadzības un visticamāk - alkohola dēļ.

Dēls kā personība ar savu identitāti nevar veidoties kā normāla heteroseksuālā būtne, ja tam ir «jāturpinās», tikušam «uzpotētām» uz mātes - sievietes - identitātes. Viņš var augt, tikai, ņemot spēku no vīrišķas saknes. Bet visu mūsu varoņu gadījumā tas nevar notikt, jo tēvs ir tālu prom. Kas atliek dēlam? Viņam ir jāizveido Varoņa loma, kas «atbrīvo» tēvu - to var izdarīt tikai nogalinot šo - reālo, bet «nepareizo» tēvu, lai dotu vietu tam izsapņotajam īstajam, kuru «nepareizais» ir apspiedis un pakļāvis savai negatīvajai visvarai. Kad tas notiks, īstais tēvs būs tuvāk.

Ir ļoti mulsinoši dēlam ieraudzīt, ka šis «kāds, kurš apspiedis un attālinājis īsto tēvu» ir nevis «neīstais», bet gan pašā māte. Ieraugot to, nemaz nav jābūt nogalinājušam savu īsto tēvu Lāju un gulējušam ar māti Jokasti, lai sajustu tik stipras emocionālas sāpes, ka vieglāk ir izdurt sev acis, neko neredzēt un tikai just, kā sāp fiziski. Tas var būt ne tikai sevis sodīšanas, kā to paredz Freida vainas sajūtas koncepcija, bet gan mātes nesodīšanas vai



glābšanas akts.

Edip, pie tevis mēs atgriezīsimies vēl kādreiz! Šeit teikšu vien to, ka, manuprāt, tu nogalināji tēvu Lāju tādēļ, ka gāji pie viņa, meklēji viņu - to, kas spētu būt kopā ar dēlu. Nevis to, kas tevi atdeva audzināšanā ganiem, ar zelta stieplītēm caurdūris kājas. Un devis vārdu Tuskainis (tulk. no grieķu valodas tūska - oadema), it kā nīrgājoties par satūkušo kājiņu mokām.

Lājs to darīja, jo baidījās no tevis, Edip. Bet bailes vienmēr piepildās, izspēlējās «impulsu drāmā», ja tās neārstē, bēg... Taču turpinot no tava viedokļa - kā pieaugušam tev tāds tēvs kā Lājs nebija vajadzīgs. Viņš tev bija vajadzīgs, bet nebija bērnībā. Pieaugušam Edipam bija vajadzīgs cits tēvs - vai nu Karalis - nācijas tēvs, vai Dievs - garīgais tēvs. Izdurot sev acis, tu, Edip, pierādīji arī, cik ļoti tevī mīt nu jau mirušā Lāja bailes no šīs vīrišķās konfrontācijas ar iespējami stiprāku vīrišķu figūru. Un tu apvienojies ar Lāju, laupot sev acu gaismu un garīgi un sociāli sevi kastrējot.

Ir jābūt ļoti uzmanīgiem, nogalināšanu interpretējot kā slepkavību. Tā var būt arī upurēšana vai tās lomas nogalināšana, kuru subjekts šim objektam ir piešķīris. Tā, piemēram, nevarētu taču būt, ka Ābrahāma gatavība upurēt vienīgo dēlu Īzāku būtu jāsaprot kā Dieva pamudinājums tēviem slepkavot savus dēlus! Vienīgos!

Un protams, - ar to, ka Dievs dēla vietā sūta krūmos sapinušos upurjēru, viņš parāda, ka ir gribējis attālināt Ābrahāmu no dēla uztveršanas par visu savu dzīvi. Caur šo notikumu tēvs atgriežas pie savas dzīves, bet dēls iegūst savējo.

Sarežģīti? Man sarežģīta šķiet Edipa kompleksa koncepcija. Šī - Varoņa - vecāku glābēja un apvienotāja loma, manuprāt, parāda realitāti ģimenes trīsstūri daudz saprotamāk.

Ceturtais stāsts - par ģimeni kā stipro klinti uz kuras augt

Stipra kā klints - vismaz no pirmā acu uzmetiena - varētu likties Uljanovu ģimene. Kopīgi izglītības centieni, saskaņotas vērtības, apzinīgums... Taču nav nemaz jāskatās ar palielināmo stiklu, lai pamanītu, ka ģimene ir izveidota uz divām savstarpēji ļoti tālu stāvošām klintīm.

No mātes Marijas Aleksandrovnas tēva (dzimušā kā Srula Blanka) puses nāk ebreju kultūras un reliģijas noliegums, vectēvam Mosko pārejot pareizticībā. No mātes mātes (dzimušās Grossopfas) - vācu un zviedru kultūra un luterānisms, no kura viņa precoties atteicās tikai formāli. Jau šādu divu klinšu pietuvināšanas darbu vienas paaudzes laikā ir grūti iedomāties padarāmu - varbūt saistībā ar to mātes vienīgais brālis Dmitrijs beidza dzīvi pašnāvībā. Tomēr Marija Aleksandrova iet vēl tālāk kā viņas māte - apprecot Ilju Nikolajeviču, kas tikai pēc papīriem ir krievs, lai arī pareizticīgs. Viņa senčos visdrīzāk ir gan pie musulmaņiem, gan budistiem, gan pie vienkāršiem pagāniem piederību tautu asinīs. Kā var iedomāties attiecības šādās, no kultūras viedokļa tik atšķirīgās, laulības? Pēc papīriem it kā viss kārtībā - sieva precoties pārgājusi pareizticībā. Taču Simbirskā viņa apmeklēja savu - luterāņu baznīcu. Arī apglabāta ir Pēterburgas luterāņu kapos. Varbūt viņa apprecējās aiz dusmām, izrietošām no vienīgā brāļa pašnāvības? Lai būtu kopā ar vīru, ko nav iespējams iemīlēt, bet ko drīkst izmantot, lai ienīstu ... Mātes piemēra atkārtošana, vai tieši otrādi - neapzināta, bet demonstratīva pašnāvība?

Ilja Nikolajevičs tomēr droši vien ir bijis tāds diezgan stumdāms.

Tomēr tad, ja kāds to stumdīja - vecākais brālis vai sieva - vēlāk bija arī rezultāti. Radās pat iespaids, ka motivācija un idejas nāk no viņa. Viņa panākumus varētu noturēt arī par milzīgu, lomonosovisku attīstības alku sekām, kas it kā skaidri izpaužas ne tikai iegūstot universitātes izglītību, bet arī apprecot sievu - kulturāli eiropeisku luterānieti. Bet tā tas varēja izskatīties tikai no ārpusēs. Es redzu visus Uljanovu bērnus izmantotus kā mātes bruņas pret tēvu. Tādēļ viņi visu mūžu uz pasauli skatīties mātes acīm un visu mūžu cīnīties pret visu līmeņu tēviem - tiem, kurus viņi par tādiem uztvēra subjektīvi un viņu pārstāvētajām vērtībām. Un pirmais šajā tēvu rindā, protams, būs Tētiņš Cars.

Pašnāvnieciska uzvedība ģimenē turpinās, lai gan tā tas ir, tikai no vienas puses raugoties (sk. tālāk par Varoņa lomu). Visi Uljanovu bērni, ieguvuši tiem laikiem pirmklasīgu izglītību un būdami izcili apdāvināti kļūst par teroristiem vai bolševikiem. Mātes dusmu realizācija? Pašnāvības tieksmju izpausme? Starp citu, Marijas Aleksandrovnas vienīgais mazdēls, simboliskajā vārdā Viktors nosaukts, dzima jaunākajam dēlam Dmitrijam. Bet tā sauca pašnāvību izdarījušo brāli...

Gan Staļina, gan Hitlera ģimenes ir klaji disfunkcionālas - tur ir gan alkoholisms, gan vardarbība. Mazais Josifs ir ticis ar spēku uz muguras mests pret klonu, pēc kā vairākas nedēļas čurājis asinis. Abās ģimenēs konflikts starp vecākiem ir bijis atklāts un abos gadījumos tajā ir uzvarējusi sievišķā puse - Visarions Džugašvili ir ticis vienkārši iztriekts no mājas un kļuvis par kladoni, bet Aloizs Hitlers - nomiris. Tāpat agri - 55 gadu vecumā ir nomiris arī Ļeņina tēvs, atstājot dēlu uz vienas no divām klintīm stāvēt.

Vēl par distanci starp vecākiem liecina tas, vai pie abu pušu vecvecākiem ģimene ciemojas un ietekmējas vienādi. Staļina māte, kura ir augusi kopā tikai ar māti, uz vīra radiem vai nu nav paļāvusies, vai arī nav bijis uz ko paļauties. Vīra brālis gājis bojā dzērāju kautiņa laikā, vectēvs bijis tikpat «traks». Tikai vīratēvs Vano - vīndaris - bijis mierīgas dabas ģimenes cilvēks.

Hitlera gadījumā caur viņa tēva adopciju iznāk, ka māte un tēvs ir radnieki - tāpat klintīs stāv it kā ļoti tuvu, tomēr - tēva klints balstās uz mātes klinti.

Ļeņina māte pie savas vīra mātes bijusi tikai vienu reizi un nav tur laidusi arī bērnus, jo tur viņi tiekot «pārāk lutināti». Arī vedklu Marija Aleksandrova nav pieņēmusi. Turklāt visā viņas ģimenē sievietēm ir bijusi tendence pārdzīvot savus vīrus, kā dēļ viņai pašai 4 gadu vecumā zaudējot māti (vienīgais izņēmums likumā), nākas pieņemt par pamāti tās māsu, kura savukārt ir pāragri zaudējusi savu vīru. Saiknes starp piecām māsām un viņu bērniem saglabājas stipras visu mūžu.

Apkopojot, visos mūsu varoņstāstos ir redzams, ka mātišķais elements ņem virsroku pār tēvišķo. To pašu var teikt par diviem latviešu varoņiem - Raiņa māte pārdzīvoja tēvu un no viņas tēva puses ģimenē ienāca panākumu gūšanas atslēga - prasme nomāt muižas. Bet Pumpurs un Lielvārdes folkloras bagātības ir ļoti cieši kopā ar viņa māti.

Nemot vērā abu klinšu savienošanas nepieciešamības likumu, kas ir Varoņa lomas pastāvēšanas pamatā, šīs lomas darba uzdevums ir - **savu identitāti dabūt no sava dzimuma vecāka, bet ceļu - no pretējā dzimuma**. Visi mūsu varoņi - vīrieši ir dabūjuši galvenokārt ceļu zem kājām, jeb dzīves uzdevumu, ko noteikusi mātes (galvenokārt - neapzinātās) vajadzības, bet visiem bijušas nopietnas grūtības ar identitāti un pašvērtību. Vislabākā situācija

no visiem pieciem tieši šajā ziņā, visticamāk, bijusi «zelta puisēnam» Vladimiram Uljanovam.

Piektais stāsts - vecāku traumu kā savas dzīves uzdevumu (Varoņa lomas) pārņemšana

Vismazāk no vecāku traumu sekām ir pasargāti gados jaunu vecāku bērni. Tas tāpēc, ka jauni cilvēki vēl nav iemācījušies pašārstēties - to iegūst tikai kopā ar dzīves pieredzi. No mūsu analizējamā trijnieka visjaunākie vecāki ir bijuši Staļinam - mātei 18 un tēvam 24 gadi, Josifam piedzimstot. Šķiet, ka galvenās jūtas, kas virmoja šajā ģimenē, bija dusmas, niknums. Gan tās, kas izrietēja no divu dēlu zaudējuma, gan tās, kas no Visariona kastrācijas traumām, gan tās, kas Kekei par savu agri mirušo tēvu un līdz ar to - Kaukāza apstākļos - no neaizsargātības sajūtas, dzīvojot tikai kopā ar māti.

Dusmas, no vienas puses, ir gan traumas izpausme, gan pašas var būt traumējošas. Taču no otras puses - tās ir emocionāls resurss, lai norobežotos no traumām un no visa cita, par ko pašam nebūtu jāatbild. Staļinam šāda deja bija raksturīga visu mūžu - just līdzī mātei, pārņemot viņas dusmas, palīdzot tās nest arī tad, kad tās jau kļuvušas par melni mutuļojošu niknuma straumi. Bet, arī norobežojoties, dzenot māti prom, apsūkājot viņu gruzīniem ļoti stipros vārdos - par prostitūtu, piemēram. Savās pēdējās fotogrāfijās Keke izskatās gan it kā iegrimusi sevī, bet stingra, ar vaibstos sastingušām dusmām - tādām, kas vairs nav emocijas, bet tikai senu sāpošas dvēseles izvirdumu tagad sacietējušas lavas traumes.

Arī «glābjot» tēvu, Soso satiekas ar dusmām - audzinot sevī tās tādas, lai padarītu neiespējamu sevis psiholoģisku iznīcināšanu. Jau pavisam mazā Josifa acis, kurš vienmēr bija par sevi daudz fiziski stiprāku un vecāku zēnu vadonis, bija lasāms, ka viņu ir iespējams nogalināt, bet nevar piespiest padoties. Šo gribas konteineru un baiļu kontroles sistēmu viņš izstrādāja, it kā padarot to darbu, ko nebija varējis izdarīt viņa tēvs, un kurš tika psiholoģiski iznīcināts tādēļ, ka viņam šādas aizsardzības nebija.

Un vienlaicīgi viņš par tēvu ne dzirdēt negribēja - lai nebūtu jāizjūt svelošs kauns. Viņa revolucionārais segvārds Koba ir cēlies no A. Kazbegi grāmatas «Tēva slepkava» galvenā varoņa vārda, nomainot ģimenē lietoto Soso. Līdzīgas attiecības viņam izveidojās ar Dievu Tēvu. Kā viens no labākajiem skolēniem pareizticīgo garīgajā seminārā viņš to pamet, lai kļūtu par Kobu - vajātu profesionālu revolucionāru un tautas tēva - cara slepkavu, kam nekad nebūs savu māju.

Es Staļina identitāti stādos priekšā kā atomreaktoru - tajā galvenais ir supertrenēta biezienu aizsardzība, aiz kuras slēpjas dies vien zina kas, bet visticamāk - maza, ievainota, nobijusies, sāpināta un nediferencēta dvēselīte.

Arī Ļeņina ģimenē dusmas ir bijušas noteicošas emocijas. Tikai tās ir izpaudušās «smalkākā», diferencētākā veidā kā Staļinam. Vladimira Uljanova temperaments tiek raksturots kā holerisks. (*hole* - grieķiski - žults, tādēļ holerisks varbūt var tikt tulkots arī kā žultains.) Holerīkiem ir raksturīga impulsivitāte un afektu kontroles grūtības un tas pilnībā izpaudās Ļeņina diskutēšanas, attiecību veidošanā ar biedriem un partijas darba vadīšanas manierē. Turklāt viņa gadījumā saikne ar žultsceļiem ir ne tikai simboliski metaforiska - viņš cieta no psihosomatiskiem gremošanas traucējumiem, kuru apzīmēšanai tika lietotas visvisādas diagno-

zes, ieskaitot galīgi neatbilstošo neirastēniju (burtiskā tulkojumā - nervu vājums).

Tajā pašā laikā Ļeņins spēja arī izcili vadīt, «konteinerizēt» savas jūtas. Tā laikā, kad vecākajam brālim Aleksandram tika izpildīts nāves sods pakarot, Vladimiram bija jākārtot izlaiduma eksāmeni ģimnāzijā. Neskatoties uz atmosfēru, kura tobrīd valdīja ģimenē un paša jūtām, viņš spēja visus desmit eksāmenus nokārtot uz «teicami» un pabeigt skolu ar zelta medaļu.

Ļeņina gadījumā mums ir jārunā arī par bailēm. Aleksandrs iepelnās puiciski teroristiskā organizācijā gadu pēc sava tēva nāves. Tā neko nepaguva izdarīt, tikai plānoja nogalināt caru. Vai tā nebija pašnāvība? Gan tēva nāvi pārdzīvojot, gan aiz bailēm no atbildības, kļūstot par vecāko vīrieti ģimenē. Vai šeit atkal neparādās tēvu nogalinājušais Edips? (Šeit jāatceras arī mātesbrāļa Dmitrija mīklainā pašnāvība. Šim Dmitrijam turklāt ir viens krievu vārds ar sava tēva vecāko brāli Ābelu, kuram bija tik nopietns konflikts ar savu tēvu Moško, ka abi to risināja tiesā. Tātad būt vecākajam dēlam nozīmē nikni konfliktēt ar tēvu. Ja no šāda konflikta bail, tad pašnāvība ir alternatīva.)

Ja dusmas ir konteiners, tad bailes kaut kas, kas tajā iekšā un kas ceļas no atbalsta trūkuma vai zaudējuma. Un kas prasa jaunu atbalstu, pārbaudot cilvēka spēju būt tuvu, uzticēties. Šis ir ļoti bibelisks tēmas. Liekas, ka dusmīgais Vecās Derības Dievs Uljanovu ģimenē caur mātes ģimeni ir iemājojis dziļi jo dziļi. Un kā jau judaiskajā tradīcijā pieņemts - mātei un patriarhālajai vecāku ģimenei ir svarīga nozīme jaunās paaudzes baiļu pārvarēšanas darbā arī tad, kad tā ir kļuvusi pilngadīga un izveidojusi savas ģimenes. Ļeņina gadījumā māte un māsas viņam ir bijušas daudz tuvākas par sievu. Vladimirs nodzīvoja tikai 8 gadus ilgāk par savu 1916. gadā - 81 gada vecumā mirušo māti...

Par īpaši lielām bailēm, pat šausmām, mums jārunā, aplūkojot Hitlera psihi. No Džona Tolanda grāmatā aplūkojamās Klāras Pelclas fotogrāfijas mums pretim lūkojas lielas, pārbiedētas un sāpēs izdegušas acis. Dēla fotogrāfijās, viņam kā harizmātiskam līderim sugestējot pūli, šie vaibsti gūst tālāku attīstību, izkļiedzot šīs sāpes un bailes visai pasaulei un kļūstot jau pavisam līdzīgiem Munka gleznā attēlotajiem.

Hitlers pēc mātes nāves 1907. gadā, kas bija kā pēdējā ģimenes nāvju sērijā, iekrita ilgā pašārstēšanās, pašapzināšanās un iekšēju meklējumu periodā, kurš ilga līdz pat politiķa karjeras uzsākšanai 1918. gadā un kuram var izdalīt divas daļas. Pirmā, jeb Vīnes periods, kurā viņš dzīvoja bezpajumtnieku patversmē, raksturojams kā sāpju, tukšuma sajūtu un baiļu «kristalizēšanās» laiks. Tad viņš atrod savu jauno piesaistes objektu un drošības sajūtas avotu - vācu tautu. Tai pat laikā viņam sāk formēties arī jaunās uz augošajām dusmām būvētās aizsardzības, kuras objektivizējas antisemitismā.

Otrajā jeb Mīnhenes periodā viņš sāk dzīvot Vācijā, kā brīvprātīgais iestājas vācu armijā un iegūst vācu pilsonību. Karš Hitleram ir kā savu dedzinošo jūtu izpaušana uzvedībā - tā laikā viņš izstrādā gan savas bailes, gan dusmas. Ar vārdu «izstrādā» es domāju tikai sublimāciju, nevis šo jūtu izcelsmes apzināšanos, tādēļ karošana nenoveda pie psihoterapeitiska - apzināšanās - efekta. Runājot psihodramas terminoloģijā, šajā laikā, tāpat kā visā tālākajā dzīvē, Hitleris izpaua savas jūtas impulsīvi, nevis spontāni. Izmantoja vēstures skatuvi, nevis, lai kļūtu veselāks, bet lai (neapzināti) demonstrētu savu slimību. Savās pēdējās fotogrāfijās viņš

atgādina tēvu Aloizu pirms nāves - uzburbusi, niknuma liesmās izdegusi, nogurusi un notrulināta seja, kura jau lūkojas pēc taciņas uz «jauniem medību laukiem».

Tāpat - pārņemot vecāku traumas un tās neapzinoties, neizārstējot, cilvēks vai nu aug no traumatiskas, bojātas sēklas (sava dzimuma vecāks) vai (un) aug pa traumatisku meklējumu ceļu, kas izriet no pretējā dzimuma vecāka pieredzes. Minētais ir aktuāls visiem mūsu varoņiem.

Sestais stāsts - par to, ko nozīmē būt Varonim kā lomai jeb jauna pamata zem kājām meklējumi

Varoņa lomu es saprotu kā personības darbu savas dzīves «drošā pamata» izveidošanā, radot to no vecāku atstātā «divu klinšu» mantojuma. Šim darbam ir egoistiska motivācija - izveidot savu monolītu klinti, uz kuras varētu augt gan pats, gan nākotnē dibināmā ģimene un bērni. Ja nebūtu Varoņa lomas, tad tas, ar ko pabeidzu iepriekšējo stāstu - ka bērniem jāiet vecāku pēdās - nozīmētu, ka bērni nevar atrauties no vecāku iesāktās trajektorijas. Varoņa loma dod cerību. Tā cilvēkam - savam saimniekam - it kā saka, ja tu mani piepildīsi, tad atbrīvosies no traumām, kas sakrājušās tavā dzimtaskokā un tālāk varēsi iet, brīvi izraugoties pats savu ceļu!

Varoņa loma realizējas divos attīstības posmos. Pirmajā jeb «pazemes» posmā notiek mītos un pasākās tik bieži aplūkota nokāpšana savu jūtu pagrabos un dažādu sarežģītu pārbaudījumu izturēšana. Palīdzība šajā procesā parasti nāk no objektiem (resursiem), ko Varonis pats ir radījis (vai kuriem ir palīdzējis) ceļā uz pazemi. Visgrūtākais Varoņa pārbaudījums ir nevis atbrīvot «sagūstīto princesi» - savu iekšējo sievišķību, jeb Animu, kas arī ir ārkārtīgi svarīgi, bet gan tikt atpakaļ «virszemē» - apziņā. Tāpat apzināties visu šo procesu kā iekšēju, subjektīvu, nevis ārēju. Šī apzināšanās ir Varoņa lomas darba otrais posms.

Šeit jāsaņem, ka neviens no trim mūsu varoņiem (ne Leņins, ne Staļins, ne Hitlers) virszemē - sevis apzināšanās posmā - nenonāca. Viņi visi iestrēga savā zemapziņā, paliekot Varoņa lomā arī savas nāves brīdī. Līdz ar to mēs varam teikt - viņi nerealizēja Varoņa lomu līdz galam, jo neaizgāja no tās, bet palika tajā kā nepabeigtas attīstības stadijā.

Tāču no otras puses visu trijs topošo diktatoru uzdevumi - pārņemt no vecākiem - bija grandiozi. Tāpēc brīnums patiesībā ir arī tas, ka viņi vispār izdzīvoja. Ņemot vērā to, ar ko sākās šie stāsti, - ka mūsu varoņu vecākie siblingi (brāļi un māsas) un arī citi senči ir pāragri gājuši bojā, var izveidot hipotēzi, ka viņiem šādas Varoņu lomas būtu par smagu, tādēļ viņi neizturēja un jau sākumā mira.

Iedomāsimies kaut vai Leņina «divu klinšu» satuvināšanas darbu. Savā dziļākajā nozīmē tas bija Krievijas eiropeizācijas darbs. Virišķo, uz apziņu orientēto Rietumu (mātes Marijas Blankas - Grosšopfas), salaulāšanas darbs ar sievišķo, zemapziņā slīgstošo Krieviju (tēvu Ilju Uljanovu), kuru, kā liecina populārais izteiciens, «ar prātu nesaprast». Ne tikai kristīgi, bet pat reliģiski ekumēniskais darbs, liekot vienā ģimenē satikties bezmaz vai visām pasaules reliģijām.

Tas, ka Vladimīram Uljanovam bērībā nācās bieži vai pat sistēmātiski krist un krietot skaļi būkšķināt savu lielo galvu pret grīdu, it kā simboliski stāsta, cik smagi ir bijis šai galvai un cik grūti to ir bijis noturēt uz pleciem. Nav brīnums, ka tieši galva neiztu-

rēja - asinsvadi sklerotizējās un viena puslode sačokurojās maza mazitiņa. Tas arī simboliski norāda uz slodzi, kas šim smadzenēm ir bijusi jāiztur. No šī viedokļa raugoties, man liekas maziski brīnišķīgās Roberta Sērvisa grāmatas latviskā izdevuma pirmo vāku noformēt ar fotogrāfiju, kas raksturo nevis Leņina personību, bet viņa slimību - šauri medicīniskā izpratnē. «Baigi gribas dzīvot baigi» (K. Dimīters) un kādu pazemot, mākslinieks?

Leņina darba turpinātājs, «niknuma ģēnijs» Staļins sava elka un revolucionārā Tēva - Leņina iesāktā ekumēnisko eiropeizācijas misiju nostiprināja savā jau pieminētajā aizsardzības čaulā. Viņš piespieda regresēt primitīvas, bet efektīvas aizsardzības līmenī visai tautai. Un notika atpalikušās Krievijas industrializācija! Tā kļuva par spēlētāju starptautiskajā politikā, turklāt par vienu no galvenajiem spēlētājiem! Vai tas nav Leņina mātes triumsfs?

Tikai Staļins varēja uzvarēt Hitleru - par to ir vienisprātis gandrīz visi. Bet simboliski tas ir kā atjaunot sava tēva - kļaidoņa un viņa vīriešķartas senču pašcieņu, uzaicinot tos pie viena galda ar pasaules varenajiem. Un šajā darbā viņš izmantoja savas mātes mīlestību - dziļo, upurēties spējīgo, pretrunīgi skaudro, bet neatlaidīgo un nekam nepakļāvīgo. «Dzīvo tūkstoš gadu, māt!», viņš tai rakstīja īsajās vēstulītēs. Laikam garāk un personiskāk nespēja, jo tad akmensciētās bruņas varētu izkust asarās.

«Vai tev nekā netrūkst, māt?»

«Par ko tu esi kļuvis, Josif?», māte jautāja dēlam pēdējā tikšanās reizē, it kā nezinātu, kas attēlots uz ielām izkārtajos portretos.

«Caru atceries, māt?», viņš tai atbildēja ar pretjautājumu. «Es tagad esmu kaut kas līdzīgs caram.»

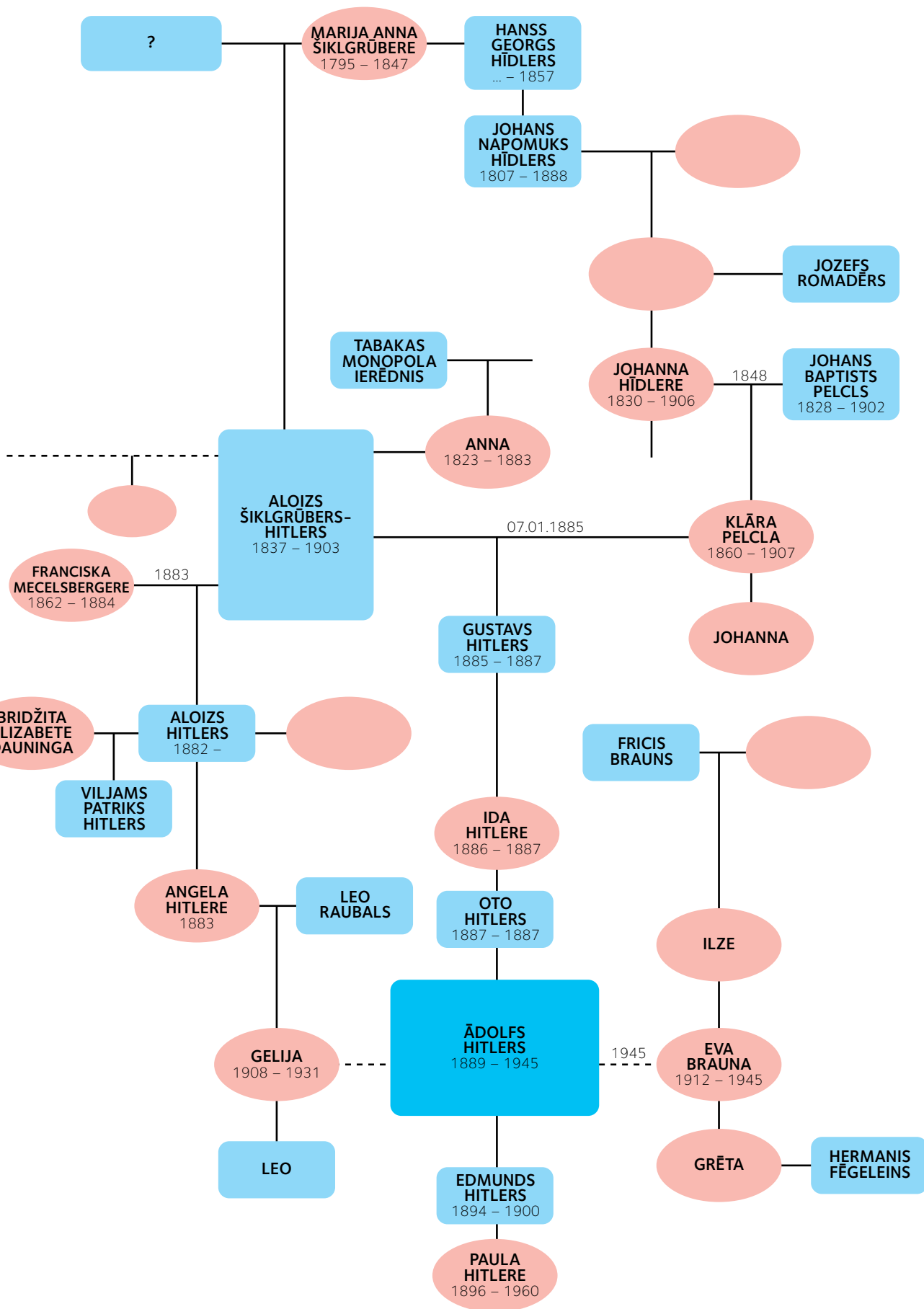
«Būtu labāk kļuvis par garīdznieku.»

Dēls, protams, saprata šo valodu ārpus valodām, kurā runāja arī pats un kurā lepnumu izsaka šādi. Un viņš lepni atstāstīja šo sarunu citiem. Bet - kā joku... Bija jāmācās, lai saprastu Staļina jokus...

Savukārt Hitlers Vāciju izjuta kā Tēvzemi (Vater-land), bet vācu tautu tā sievieti - māti, kura viņu mīl un kuras dēļ viņš nedrīkst precēties ar kādu citu sievieti, ja nu vienīgi īsi pirms nāves. Kā visdziļāko pazemojumu viņš izjuta kapitulāciju 1. pasaules karā un šajā ziņā līdzīgi jutās vairums vāciešu, īpaši tie, kam karā bija nācies zaudēt tuviniekus un pēc kara ciest no inflācijas, ekonomiskās depresijas un kara uzvarētāju pazemojumiem.

Saliedēt zemi un tautu svētā laulībā viņš izjuta kā dēla pienākumu. Tas viņam izdevās - vācu ekonomika piedzīvoja strauju augšupeju. Taču, kad tas notika, viņš neapstājās un neorientēja valsti tajā virzienā, kurā Vācija un sevišķi Japāna pagriezās pēc 2. pasaules kara. Mačiskais revanšisms - niknuma izpausme uzvedībā - ņēma virsroku. Turklāt viņa senči bija smagi izjutuši zemes trūkumu. Tā dēļ vecmāmiņai Marijai Annai bija jākalpo svešās mājās, tā dēļ viņa nevarēja apprecēties jaunībā un dzemdēja ār-laulības bērnu - Ādolfu tēvu Aloizu - 42 gadu vecumā. Tā dēļ Aloizam bija jābēg no mājām. Tā dēļ mātei Klārai, kā pavisam jaunai kalponei, bija jāsaņem attiecības ar savu nākamo vīru. Tā dēļ - «Drang nach Osten!».

Hitlera zaudējums karā lika vāciešiem izsapņot impērisko sapni līdz sāpīgām beigām. Tas sagrāva vācu tautas lielummānijā ieceptos mazvērtības kompleksus - par to, ka tai, atšķirībā ne tikai no angļiem, frančiem un spāņiem, bet pat kaut kādiem tur nieka holandiešiem un portugāļiem, nebija izdevies nodibināt koloniālu impēriju. Un šajā kompleksu ārstēšanas darbā Staļins vācu



tautai un tās vadonim palīdzēja.

Kā gan varēja notikt tā, ka par Vācijas reihskancleru demokrātiskā ceļā kļūst frontes jefreitors? Cilvēks bez ģimnāzijas izglītības, nerunājot nemaz par universitāti? Bez aristokrātiska titula, stāvokļa sabiedrībā? Austrietis, kurš tikai pirms dažiem gadiem ieguvis vācu pavalstniecību? Tas tā var notikt tikai tad, ja sabiedrības vairākumam ir tādas paša vērtības kā potenciālajam līderim. Ja sabiedrība var identificēties ar šo līderi.

Vai, apzināties to gigantisko darbu, ko mūsu varoņi ir veikuši pasaules objektīvajā un subjektīvajā vēsturē, prasīsim, lai tie izpildītu savu Varoņu lomu arī personiskās attīstības nozīmē? Laikam tas būtu netaisni, jo no viņiem vēsture prasīja ko citu. Tie esam mēs, kam jāiet tālāk - kopā ar atbrīvoto princesi jāuzkāpj atpakaļ virszemē. Jo viņu Varoņa lomas darbs nav beidzies līdz ar viņu personiskās attīstības darba izbeigšanos fiziskās nāves dēļ. Viņi ir kļuvuši par ikonām - iesaistījuši šajā darbā plašas tautas masas. Un arī šo rakstu nevar vērtēt citādi, kā vien šo triju Varoņa lomu darba sastāvdaļu. Mēs pūlamies tikt virszemē - apzināt...

Septītais stāsts - par drāmas trīsstūriem

Pirms turpināt atpakaļtikšanas pūliņus solītajā virszemē jeb apziņā, vēl jāpakavējas mūsu varoņu zemapziņas norisēs. Šie stāsti sākās ar statistiku par varoņu sibliņu nāvēm, tad turpinājās «tālāk dzimtaskokos» un pat objektīvās vēstures peripetijās. Tagad mums ir jāatgriežas pie zaudējumu patopsiholoģijas, īpaši «neskaldot matus» par to, kuri no zaudējumiem varoņiem ir būtiskāki - senie vai nesenie, savējie vai dzimtas kokā sazimētie. Jo tas, kas mums ļauj un liek runāt par šiem zaudējumiem, ir varoņu Upura uzvedība. Tā ir gan vēstures, gan mūsu pētījumu objekts. Kā es to ne vienu vien reizi esmu minējis - zaudējuma traumā radušās jūtas cilvēkam ir kaut kā jāizstrādā un to darīt viņam palīdz Upura loma. Tai piemīt milzīga vara pievērst sev visas Upuru pasaules uzmanību un izprovocēt «publikā» emocionālas reakcijas - sašķelt šo pasauli «baltajā» un «melnajā», radot «balti melno domāšanu». «Baltā» daļa jeb Upuri - Glābēji ir tie, kam dominē bailes un tukšuma sajūta un līdz ar to - nepieciešamība atgūt drošības sajūtu. Upuri - Glābēji ir motivēti uz piesaistīšanos Upurim - Upurim. Bet «melnā» — Upuri - Vajātāji ir tie, kam dominē dusmas un nepieciešamība strādāt ar savām robežām. Izveidot jaunas robežas veco, zaudēto vietā, tam izmantojot dusmu aizsardzības, nevis agresijas aspektu un kas to dara, cīnoties ar Upuri - Upuri. (Detalizētāk par «drāmas trīsstūri» - manā grāmatā «Bendes meitiņa un viņas tēvs».)

Visi trīs mūsu varoņi ir bijuši izteikti harizmātiski, kas nebūt nenozīmē - dzimuši oratori. (Viņiem visiem nācās speciāli mācīties, lai būtu sekmīgi šajā ziņā.) Jo būt harizmātiskam nenozīmē kaut ko tehnisku. Tā ir spēja it kā saplūst ar uzrunāto - vienalga vai tas ir viens cilvēks, vai tūkstošiem liela auditorija, radot šiem cilvēkiem sajūtu, ka orators pauž viņu līdz šim vārdos neizteiktās jūtas, radot milzīgu atvieglojuma sajūtu.

Kas ir tā enerģija, kas rada šādu fenomenu? Tai, protams, ir divpusēja izcelsme. No publikas puses - ne katrs spēs būt tās līderis. To varēs tikai tāds, kas vislabāk pārstāv grupas vērtības. Bet no paša līdera puses - ir ļoti jāgrib saplūst ar šo grupu jeb Upuru publiku, kā šeit to saucam. Šādu saplūšanas motivāciju rada zaudējumu radītais tukšums un bailes. Tās ir jūtas, kas caur Upura varu parūpējas, lai tam būtu Glābēji.

Tāpat arī Vajātāji - tādi, uz kuriem izgāzt dusmas un ko vainot. Un nav svarīgi vai viņi objektīvi ir par kaut ko vainīgi vai nav. Svarīga ir šī te Upura vajadzība izgāzt dusmas, norobežoties, veidot savam zaudējumam jaunas aizsardzības. Un viņš izmanto šiem mērķiem tos, kas no viņa subjektīvā viedokļa raugoties, par tādiem izskatās.

Klasiskā shēma visklasiskākajā veidā ir atpazīstama visu trīs mūsu varoņu uzvedībā. Tā, piemēram, Ļeņins par savējiem Glābējiem vispirms formulēja agrāros sociālistus, tad no tiem atšķēla jaunus savējos - teroristus, kurus turpmāk sāka saskatīt marksistos, kas akcentēja šķiru cīņas un proletariāta diktatūras nozīmi. Kopā ar elku Pļehanovu izveidoja sociāldemokrātu partiju, līdz ar cita bijušā drauga Martova «šķeltnieciskas darbības» palīdzību sadalīja partiju bolševikos un meņševikos. Bet ne jau Pļehanovs vai Martovs bija šķeltnieki. Tāds bija Ļeņins.

Tieši tāpat darbojās Staļins - viņam uz līdzenas vietas starp vakardienas draugiem parādījās sabotieri, spiegi, nodevēji. Un tauta tam noticēja - ka vakardienas varonis patiesībā ir vācu spiegs, piemēram. Tik liels bija šī viena cilvēka niknuma un baiļu hipnotiskais spēks.

Protams, arī Hitlers ar savu Upura varu nevarēja rīkoties citādāk. Tikai viņam bija ārieši un jūdi. Arī zemākas rases, - kā slāvi, piemēram. Bet tas taču nav būtiski, pēc kādām objektīvajām pazīmēm, veicot šo sadalīšanu, vadās Upuris. Galvenais ir tas, ka pasludinot sevi par Upuri un veicot šo dalīšanu, viņš realizē savu varu. Jo Glābēji ir dabūjuši atbalstu un komplimentus, par kuriem jūtas parādā esam, bet Vajātāji sajūt bailes, ka pēc šādiem apvainojumiem var sekot represijas, dusmas, ka tiek nepelnīti apvainoti, dažreiz vainas sajūtu, ja Upura vara nebūtisku nodarījumu ir pacēlusi briesmīga grēka līmenī utt.

Klasiska iziešana no drāmas trīsstūra ietver sevī derolēšanu - pateikšanas cilvēkiem, kas šajā zemapziņas impulsu teātrī spēlēja minētās lomas. Protams, ka mūsu varoņi uz neko tādu nebija spējīgi. Tādēļ viņi turpināja slimīgi un neadekvāti uzvesties, nebūdami slimi ne ar vienu tādu slimību, kuras dēļ būtu jāierobežo viņu rīcības spēja. Nereti tiek runāts par Staļina paranoju, piemēram. Nu nevar viņam diagnosticēt šo sindromu. Nesanāk. «Upura loma + Upura vara + funkcionēšana Drāmas trīsstūrī + diktatora stāvoklis sabiedrībā» pagaidām neskaitās psihiska slimība. Ir tikai vienas zāles pret to, lai Upuri savu dabisko interesi par varu nerealizētu politiski, izraisot tāda līmeņa kataklizmas kā mūsu varoņi - **stipra demokrātija, kura balstās uz pirms tam dominējušas «Tēva autoritātes» sasniegumiem.** Monarhijas vienas pašas šādus pārbaudījumus neiztur. Tāpat ar demokrātiju «plikā vietā», lai tā būtu cik stipra būdama, arī ir problēmas - galu galā ne tikai Hitlers 1933. gadā, bet arī Stučka 1919. savu varu ieguva demokrātiskā ceļā. Tāda demokrātija ir «upuru diktatūra».

Astotais stāsts - ko izvēlas par varoņiem ar tiesībām uz Upura lomām?

Protams, ka neviens no mūsu varoņiem nav tikai individuāls fenomens. Grupu psiholoģija formulē pavisam bezkaislīgi - par līderiem kļūst tie, kas visprecīzāk pārstāv kopējās vērtības.

Kā gan varēja notikt tā, ka par Vācijas reihskancleru demokrātiskā ceļā kļūst frontes jefreitors? Cilvēks bez ģimnāzijas izglītības, nerunājot nemaz par universitāti? Bez aristokrātiska titula, stāvokļa sabiedrībā? Austrietis, kurš tikai pirms dažiem gadiem

ieguvis vācu pavalstniecību? Cilvēks, kurš atklāti paziņo, ka represēs veselu nacionālo grupu - pie kam tādu, kam ir senas saknes vācu sabiedrībā un kas pārvalda ievērojamus kapitālus?

Tas tā var notikt tikai tad, ja sabiedrības vairākumam ir tādas pašas vērtības kā potenciālajam līderim. Ja sabiedrība var identificēties ar šo līderi. Ja sabiedrība ir gatava ar viņu kopā uzvarēt un kopā kļūdīties. Ja sabiedrība ir tikpat traumatizēta vai mazdiferencēta kā viņš. Respektīvi - demokrātiski ievēlēts līderis kaut ko izsaka par sabiedrību, kas viņu ir ievēlējusi.

Bet Ļeņinu un Staļinu taču neievēlēja! Jā, bet tie aizstāvēja savas tiesības uz varu Krievijā revolucionāro cīņiņu un pilsoņkara frontēs. Tas tomēr ir kaut kas vismaz līdzvērtīgs vēlēšanām, ja cilvēki ar ieročiem rokās aizstāv savus līderus un to vērtības, gatavi par tiem mirt un dara to aizrautīgāk, nekā citas «partijas».

Minētais liek mums secināt, ka ne tikai vājā demokrātija, kas nāca tūlīt pēc monarhiju krišanas Vācijā un Krievijā, ir atbildīga par mūsu varoņu režisētajiem noziegumiem. **Arī tauta un tās intelektuālā elite, nespējama diagnosticēt, ka viņu idejas nāk no zemapziņas, nevis apziņas un laikus neapturēdama šīs rotaļas ar sērkociņiem, ir atbildīga par sekām.** Citiem vārdiem - ja tauta zina un sevī un citos atpazīst to, par ko mēs šeit runājam, tad tas dara demokrātiju daudz aizsargātāku.

Devītais stāsts - par Princesi

Visās varoņpasākās varonis cīnās un atbrīvo princesi. Vai mūsu stāstos nebūs nekas par princesēm? Protams, ka būs. Tikai mums jāuzzina viss pēc kārtas - tādā nozīmē, ka sastapšanās ar Sieviete katram vīrietim notiek kādā no šīs sievietes lomām. Turklāt šo lomu hierarhiju ir ar vīrieša attīstību saistīta un to var attēlot kā šādu virkni:

Māte > Māsa > Meita > Sieviete > Princese

Par Varoni un viņa māti es jau runāju. Svarīgs un ne tik bieži pamanīts ir Dvīņu vai Brāļa / Māsas princips. Tā Lēto bērni Apollons un Artemīda grieķu mitoloģijā ir tik tuvi viens otram, ka, neskatoties uz savu fizisko skaistumu, ir gandrīz aseksuāli un viņu tuvība iztur daudzus pārbaudījumus no trešo personu pusēs. Īpaši attiecībā uz Artemīdu, kuras jaunavības apdraudējums parasti tika sodīts ar nāvi. Apollonam nereti gadās visādas ķibeles ar sievietēm, kuras gandrīz vienmēr izrādās neuzticīgas viņam, bet arī tad vienmēr talkā nāk māsa. Visbiežāk ar kārtējo nāvesodu.

No mūsu varoņiem attiecībās ar sievietēm tālāk par Brāļa / Māsas attiecībām neprogresēja Ļeņins. Nabaga ar Bazedova slimību slimā (sirdsklauves, kakla pietūkums jeb kākslis, «varden acis» jeb eksoftalms) Naģežda Krupskaja pacietīgi pagrieza ceļu mātei Marijai Aleksandrovnai un vecākajai māsai Annai Iljiņičnai, konkurējot vienīgi ar jaunāko māsu Mariju Iljiņičnu. Bet tā taču ir abu mirušo māsu Olgu vieta, kuru bija spiesta ieņemt Krupskaja! Tās revolūcijas vadoni dzimtaskokā ieskauj no abām pusēm. Vecākā Olga radīja zaudējumu, par kuru es te tik daudz jau esmu runājis, bet ar jaunāko kopā viņi bērnībā veidoja pāri, ko nereti sauca par «nevaldāmajiem» - tādējādi caur uzvedību it kā izsāpot māsas un jaunākā brāļa Nikolaja nāvi. Turklāt māsas aizvietošanas iespaidu Krupskaja uztur arī ar dzimšanu gandrīz vienā gadā ar pirmo Olgu. Viņas slimīgums, bet nenomiršana savā veidā sim-

bolizē abu Olgu «atdzīvināšanu» un mūžīgo dzīvošanu.

Nu bija jau arī romāns Iljičam ar Inesi Armandu, kura varēja piedāvāt un arī piedāvāja izmēģināt ko tādu kā rūpes un atbildība par sievieti. Viņš pamēģināja. Nepatika. Un tad viņš pārtrauca tuvas attiecības, bet līdz pat Ineses nāvei nepaguris aicināja to pievienoties viņa «māsu» pulciņam. Dažreiz uz īsu laiku tas viņam izdevās. Krupskajai pret to «nebija ko iebilst».

Paanalizējot Ļeņiņa attiecības ar māti un māsām, ar šo neseperēšanos un «zelta puisēna» lomu, ir ļoti viegli saprast, kā var rasties materiālistiskais princips «esamība nosaka apziņu». Atkarība no «savām» sievietēm nevar neizpausties kā «ārpsaules» un «iekšpasaules» saplūšana, kā objektīvā un subjektīvā novienādošanās un nešķiramība. «Ja es slikti jūtos, tātad sievietes kaut ko nav izdarījušas pareizi». Tā ir atkarīgas domāšanas ikona un tā ir loģiska, ja nepastāv separācijas - savas psihe izveidošanas - pienākums. Ja mēs skatāmies vēsturiski un neizvirzām separācijas pienākumu, tad viss, ko mēs jūtam, ir ārējo notikumu radītas jūtas. Vladimira Iljiča jūtas un visa iekšpasaule veidojās viņa ģimenes, vecāku un, pirmkārt, mātes ietekmē. Ļoti ticama ir hipotēze, ka Marija Aleksandrovna apzināti vai neapzināti ienīda Krieviju un visu krievisko, ieskaitot savu vīru. Faktiska saiknes ar luterisko baznīcu saglabāšana pēc pāriešanas pareizticībā, vīra biežie darba braucieni un agrā nāve ir tam netieši pierādījumi. Turklāt visi četri viņas izdzīvojušie bērni kļuva par boļševikiem - Krievijas grāvējiem - tas daudz nopietnāk ļauj runāt par mātes naidu. Vai tas nenozīmē, ka bērni ar Varoņa lomas palīdzību pārņēma mātes jūtas, un neseperējušies, kalpojot par mātes vairogu, izpaua šīs jūtas uzvedībā - konkrēti niknumā?

Hitlera māsa Paula ir vēl vairāk kā brālis aplaupīta ģimenes likteņa dēļ - viņa savus vecākus zaudēja pavisam agri. Tādēļ brālis un māsa faktiski bija konkurenti uz trūkstošo uzmanību. Neko daudz par abu attiecībām ko teikt nav. Jo to nav.

Tomēr Hitleram Brāļa loma bija svarīga. Un tieši Vecākā Brāļa! Viņa dzīvē kā iemīļotās divaini neerotiskā veidā figurē tikai divas sievietes: par viņu 19 gadus jaunākā pusmāsa meita Gēlija un 23 gadus jaunākā Eva Brauna. Tomēr Hitlers ir tā pārņemts ar attiecībām ar Vācu Tautu, kas patiešām ir erotiskas kaisles pilnas, ka abas nemīlīgi jūtas atstumtas un aizmirstas. Abas izšķiras par pašnāvībām, Gēlija to veic rezultatīvi, Eva - nerezultatīvi, toties divreiz, ja neskaita trešo, kura nebija vienpersoniskas izvēles un atbildības vadīta. Bet kas bija Vācu Tauta, par kuru Ādolfš tā rūpējās, un kuras atdzimšanai veltīja visu savu enerģiju? Manuprāt, šeit nav grūti ieraudzīt mirušās mātes tēlu. Tās, kuru neizārstēja - tātad nogalināja - ebreju ārsts Dr. Blohs, tomēr neaizmirsdams iekasēt prāvu honorāru par ārstēšanu. Tā, kuru ar Tautas simbolu kopā «salīmēt» palīdzēja R. Vāgnera mūzika, kuru Hitlers, gluži tāpat kā Ļeņins, ļoti mīlēja.

Tas liek man domāt, ka galvenā Hitlera vīrišķīgi seksuālā enerģija nav bijusi vērsta ne «Sievietes», ne «Māsas» tēlu virzienā. Lielāko daļu no tās ir piesaistījusi «Māte» ar tās izmisumu un bezgalīgā tukšuma pārņemto dvēseli.

Pašnāvība ir ļoti interesanta (no profesionālā viedokļa) tēma arī Staļina ģimenē. Viņa otrā sieva Naģežda Allilujeva izdara pašnāvību. Bet pirmā - Jekaterina Svanidze mirst, kad abu dēliņam Jakovam ir tikai gadiņš. It kā nāve no slimības. Bet varbūt slimībai bija psihosomatiska daba?

Lai izdarītu pašnāvību, bez izmisuma, depresijas, sāpēm, aizvai-

nojuma, bezpalīdzības izjūtām ir vajadzīgas arī lielas, milzīgas dusmas. Bet tās ir jūtas, no kuru pārpilnības cieta gan Hitlers, gan Staļins. Varbūt, mīlot dūsmīgu cilvēku, var rasties vēlētānās daļu viņa ciešanu pārņemt uz sevi? Bet varbūt neapzināti jūtot, kā šis cilvēks ir cietis un cieš no Nāves, rodas tieksme šo Nāvi parādīt - izvilkēt uz skatuves, lai tā kļūst reāla, nevis turpina būt tāda samirkusi, slapstīga zemapziņas staigule.

Trešā iespēja ir jau apskatītā - abi «draugi» (Staļins un Hitlers) no visām iespējamām izvēlas tās sievietes, kuras ir visnevarīgākās, visatkarīgākās, ar visnestabilāko psihi vai fizisko veselību. Neapzinātais labums? Drošība Vecākā Brāļa lomā? Tas nav maz.

Lai nu kā, visas saistībā ar Staļinu minētās sievietes ir ne tikai viņa kontrolētas, bet tās visas tiek droši un ar trešo personu palīdzību iepazītas kādā ar mīlestību nesaistītā sakarā. Tā minētās Jekaterina un Nagežda ir cīņabiedru attiecīgi māsa un meita. Matrjona Kuzakova - dzīvokļa saimniece trimdā. Jevgeņija Zemļanica - sievasbrāļa Pāvela sieva. Roza Kaganoviča - cita cīņubiedra meita. Vera Davidova - Lielā teātra, kura plaši pazīstams cienītājs un «patrons» bija Staļins, soliste. Bet visklusākā un neievērojamākā - Vaļečka Istomina - vadoņa saimniecības vadītāja.

Es gribētu sliekties uz to, ka Staļins, lai gan ar bailēm, aizdomām un nedrošību, tomēr mēģināja atvērt sevi Sieviete. Šajā ziņā viņš bija visattīstītākais no trijotnes. Bet tikai līdz Nadjas «nodevībai», kā viņš dēvēja sievas pašnāvību. Pēc tam viņš nolēma sevi emocionāli vientulībai, naidam un šī naida neapzinātai «izstrādāšanai» drāmas trīsstūros.

Bet kā tad tur isti ir ar Princesi? Tas ir pasakās attēlots arhetips, ar kuru Varonim ir jāsatiekas viņa pazemē - zemapziņā. Šī Princese ir jāatbrīvo, jāatdala no pārējiem arhetipiem un jāuznes virszemē - apziņā. Tas dod iespēju Varonim savu lomu tālāk realizēt apzinātā vai mazāk apzinātā veidā. Attiecībā uz Raini un Pumpuru šī iespēja kaut kādā mērā realizējas. Bet uz šajā rakstā pētāmo trijotni - noteikti nē. Viņi savu Princesi nesastapa, gaismā neizcēla un paši uz apzinātām rīcībām spējīgi nekļuva. Viņi tikai spēja turpināt savu neapzināto programmu darbību.

Desmitais stāsts - kāpēc sociālisms?

Ja kokam nolauž zaru, tad «galotnes vieta» «atkāpjas» virzienā uz celmu. Un ja cilvēks cieš zaudējumu, tad viņš regresē, kļūst bērnišķīgs jeb atkrīt atpakaļ sevī un savā dzimtaskokā - sāk intensīvi komunicēt ar senču psihiskajām pārstāvniecībām savā psihē. Tas ir grupas vai kolektīvais funkcionēšanas līmenis. Šim kolektīva principam ir jāizpaužas arī ārēji, jo iekšējās norises ir kaut kur jāizspēlē savdabīgas «impulsu drāmas» veidā - mūsu varoņu gadījumā tie ir kari, represijas, politisko pretinieku iznīcināšana un tā tālāk.

Zaudētājam caur milzīgo motivāciju pašārstēšanās interesēs iegūt Upura lomu un realizēt Upura varu ir saprotama ieinteresētība vajadzībās izmantot arī sociālisma politisko ekonomiju, radot plaši zināmās bolševistiskās spekulācijas par šķiru cīņu, proletariāta diktatūru, plānveida ekonomiku utt. Taču minētās atkarīgās «esamības, kas nosaka apziņu» dēļ nav saskatāma sociālisma kā «zaudējumu sadziedēšanas hospitāļa» loma.

Savukārt neatkarīgam cilvēkam - tādām, kurš spējīgs atdalīt iekšpasauli no ārpasaules, ir viegli ieraudzīt sociālisma teorijas un prakses neapzināto pašārstēšanās nozīmi. Un atkarībā no psihisko vajadzību niansēm, tiek izmantoti speciāli tām piemēroti

sociālisma veidi.

Tā **nacionālsociālisms** ir radīts un der (cik nu var runāt par neapzinātu derīgumu) cilvēkiem ar izteiktu tukšuma sajūtu + dūsmām. Konkrēti Hitlers savā personiskajā attīstībā caur bezpajumtnieku patversmēm un karu bija atveseļojies jau līdz dusmu līmenim. Taču viņa neseperētība no mātes lika tam izjust arī mātes jūtas - tukšuma sajūtu, jauktu ar izmisumu un šausmām. Nacionālisma ideja tieši pret šīm jūtām palīdz (it īpaši īslaicīgā perspektīvā) labi.

Ļaudīm, kuriem zaudējuma trauma izpaužas kā tikai dusmas un nāids, nacionālisma mātišķā ideja nav vajadzīga. Labāk noder internacionālisms - tad var cerēt uzlādēties arī no iespējami daudzu citu cilvēku dūsmām. Kā noprostat, es runāju par **bolševikiem** vai **komunistiem** - tajā skaitā mūsu raksta objektiem Ļeņinu un Staļinu.

Bet tiem, kam prevalē bailes un nedrošība, vislabāk der mazinieku vai **sociāldemokrātijas** lozungi.

Ir jāatbrīvo sociālisms kā politiskas ekonomijas teorija un prakse no sociālisma kā «Upuru slimnīcas». Jo šādu lomu vislabāk uzticēt tam, kas ir speciāli šim mērķim radīts - grupu psihoterapijai, ieskaitot psihodramu un sociometriju, ko man ir tas gods pārstāvēt kā speciālistam.

Nobeigums

Kas liek vairumam šī raksta varoņu biogrāfa un pētnieku, kā arī lielai sabiedrības daļai dzīvot ar raksta sākumā minēto «aklo punktu», neredzot Ļeņinu, Staļinu un Hitlera uzvedības subjektīvajos pārdzīvojumos meklējamus avotus un nāves lomu tajos? Un, kas tādēļ liek cilvēkiem uzvesties līdzīgi kā jaundzimušajiem, neirotiķiem un mūsu varoņiem, - izstumjot no apziņas iespējamo savu drāmas trīsstūru darbību? Tas ir ļoti interesants un nozīmīgs fenomens, bet arī baiss. Jo tas veido kolektīvā ārprāta bāzi, no kuras var izlauzties jauni Varoņi ar jaunām «impulsu drāmām», kuras neviens kā tādas neatpazīs un neteiks, ka «karalis tak ir kails». Bet tas rada iespēju pagātnei atkārtoties.

Vai saprotam, cik liela atbildība gulstas uz cilvēkiem, kas kaut ko no visa tā saprot? Un cik svarīgi ir, lai šī atbildība būtu dalīta un sabalansējama ar iespējām to realizēt? **BP**

Literatūra

- T. Junge. Līdz pēdējai stundai. Atēna. 2005.
- L. Markū. Staļina personiskā dzīve. Apgāds Daugava 2006.
- S. S. Montefiore. Sarkanā cara galms. Atēna 2004.
- E. Radzinskis. Staļins. Zvaigzne ABC 2004.
- V. Rudzītis. Bendes meitiņa un viņas tēvs. Preses nams. 2002.
- R. Serviss. Ļeņins. Patiesā biogrāfija. Atēna 2004.

baudīsim ūdeni, sauli un vēju Mežaparkā

Šovasar Mežaparkā tika atklāts uzņēmuma *Marinepark* pirmais ūdenssporta un aktīvās atpūtas parks, kā arī viesu jahtu piestātne – jahtu, kuteru, motorlaivu un citu maza izmēra kuģošanas līdzekļu īslaicīgai stāvēšanai. Mežaparka apmeklētājiem uzņēmums piedāvā sporta un pludmales inventāra nomu: peldošos sauļošanās krēslus, ūdens velosipēdus *Surfbike*, atpūtas katamarānus *Sun Dolphin*, buru laivas *Escepe*, airu laivas. Visā Latvijā tuvākajos gados tiek plānots izveidot divdesmit šādas atpūtas vietas, jo uzņēmums ir Eiropā pazīstamā zīmola *Marinetek* pārstāvis, kas Latvijā ražo piestātņu pontonus un tos eksportē uz daudzām Eiropas valstīm. Lai nebūtu tā, ka kurpnieks ir bez kurpēm, beidzot arī Latvijā top šādas atpūtas vietas.

Lūdzu, pastāstiet par uzņēmumu, kuru vadāt?

Latvijā pārstāvam Eiropā zināmu zīmolu *Marinetek*. Tas ir uzņēmums, kas ražo jahtu piestātņu aprīkojumu. Faktiski mēs pārstāvam uzņēmumu grupu: *Marinetek Latvia* un *Marinepark*, kas ir pirmā dīlera uzņēmums. Mūsu uzņēmumu grupa plāno līdz 2015. gadam visā Latvijā izveidot jahtu piestātņu tīklu. Tas būs orientēts uz viesu jahtu uzņemšanu, ar ko tas atšķirsies no esošajiem jahtklubiem. Šajās piestātnēs atradīsies arī nelieli klubi, kas paredzēti atpūtai uz ūdens un ūdenssportam.

Mūsu uzņēmumu misija un galvenais mērķis ir popularizēt veselīgu dzīvesveidu un rosināt cilvēkus interesēties par aktīvajiem ūdenssporta veidiem.

Pavisam nesen Mežaparkā tika atklāts jūsu pirmais ūdenssporta un aktīvās atpūtas parks un viesu jahtu piestātne. Lūdzu, pastāstiet par to!

Jā, Mežaparkā šogad esam atklājuši pirmo šādu objektu. Tā ir viesu piestātņu līnija 30 m garumā - jahtu, kuteru, motorlaivu un citu maza izmēra kuģošanas līdzekļu īslaicīgai stāvēšanai. Apmeklētājiem piedāvājam sporta un pludmales inventāra nomu: peldošos sauļošanās krēslus, ūdens velosipēdus *Surfbike*, atpūtas katamarānus *Sun Dolphin*, buru laivas *Escepe*, airu laivas.

Visā Latvijā tuvākajos gados plānojam izveidot apmēram divdesmit šādas atpūtas vietas. Nākamā vieta būs Majoros. Cerējām to pabeigt jau ātrāk, bet dažādu atļauju saņemšana nenotiek tik ātri, un, kā jau tas bieži mēdz būt, darbi ir aizkavējušies mūsu divainās likumdošanas dēļ.

Kādas ir jūsu piedāvātās ūdens atrakcijas Mežaparka apmeklētājiem?

Savu piedāvājuma klāstu veidojam no tādām atrakcijām, kādu Latvijā vēl nav. Buru laiviņas līdz šim bija pieejamas tikai sportistiem vai cilvēkiem, kas ar tām prot braukt.

Mēs piedāvājam tādas, kurās cilvēki var sākt mācīties burāt un apgūt iemaņas, kādas būs nepieciešamas. Mūsu laiviņas ir paredzētas jebkuram cilvēkam, kurš ir nolēmis izmēģināt burāšanas prieku. Tā mēs ceram cilvēkus ieinteresēt un ļaut viņiem pārliecināties, ka tādas laivas vadīšana ir ļoti viegla, jo laiva ir stabila un droša. Piemēram, vindsērffings prasa pietiekami labu fizisko sagatavotību, lai uz tā kaut vai nostāvētu, bet šajā laiviņā cilvēks sēž. Enerģija nav jātērē, lai noturētos līdzsvarā, un burulaivas vadīšanas prasmi var apgūt sēžot, kā arī gūt pieredzi, kas un kā ir jādara, lai kuģotu vienā vai otrā virzienā. Pirms brauciena mēs cilvēkus apmācām un sniedzam nelielu instruktažu, kā viņam ir jārikojas gadījumā, ja laiviņa apgāžas, kā tanī iekāpt atpakaļ. Burāšana ar šo laiviņu ir vienkārša un aizraujoša. Cilvēki, kuri to ir pamēģinājuši, kļūst par mūsu pastāvīgajiem klientiem. Tā ir iespēja baudīt sauli un vēju. Cilvēki, kuri to nekad nav darijuši, var gūt prieku, izmēģinot, kā vēja enerģiju var pārveidot kustībā uz ūdens. Šīs izjūtas ir patīkamas un neaizmirstamas.

Vai neplānojat Mežaparkā piedāvāt arī vindsērffingu?

Jā, noteikti ar laiku arī vindsērffings būs pieejams. Nākamajā gadā mēs piedāvāsim daudz plašāku atrakciju un ūdenssporta veidu klāstu. Ņemsim vērā arī to, ka cilvēki pierod pie atrakcijām, un tās viņiem ar laiku apnik, kad viss ir izmēģināts un izbaudīts ne vienu reizi vien. Nepārtraukti ir jādoma par jauniem un intere-



Vjačeslavs Spriševskis

santiem piedāvājumiem, un mums šādas iespējas ir. Mēs sekojam, kas šajā jomā tiek piedāvāts pasaules tirgos. Šobrīd ir garš saraksts ar tām lietām, kuras mēs gribētu atvest uz Latviju, jo nekā tāda šeit nav. No tām sešām ūdens atrakcijām, ko piedāvājam pašlaik, puse ir Latvijā vēl neredzētas. Piemēram, tās pašas buru laiviņas. Arī ūdens riteņi ir tādi, kādu nekur citur mūsu valstī nav. Tāpat arī peldošie sauļošanās krēsli. Cilvēki pieraduši gulēt uz sauļošanās krēsla smiltis, bet mūsu piedāvātie peld pa ūdeni. Mūsu uzņēmuma filozofija ir piedāvāt kaut ko jaunu un nebijušu, lai cilvēku atpūtu uz ūdens padarītu maksimāli aizraujošu.

Ar ko vienas dienas laivu piestātne atšķirsies no jahtkluba?

Mēs esam īpaši ar to, ka piedāvāsim stāvvietas pakalpojumus kuteriem un jahtām. Kas tur īpašs? Tas, ka tie nebūs jahtkluba pakalpojumi - sezonas stāvvietas, kādu Rīgā un Jūrmalā ir ļoti daudz un pietiekoši. Mēs piedāvājam kaut ko līdzīgu automašīnas stāvvietai, kad cilvēks maksā par stundu, kuru viņa transporta līdzeklis stāv piestātnē. Tas ir tā - cilvēki ar savu jahtu vai kuteri atbrauc uz Mežaparku, atstāj to maksas stāvvietā un uz stundu, divām vai visu dienu dodas izbaudīt Mežaparka piedāvājumus,

piemēram ūdens atrakcijas, piedzīvojumu parku *Meža kaķis*, kafejnīcas, zoodārzu, bērnu rotaļu laukumu un visu pārējo. Nākotnē plānojam uz ūdens uztaisīt promenādi, lai cilvēki var ieiet ezerā dziļāk un baudīt saulrietu, sēžot uz soliņa. Tiem cilvēkiem, kam Jūrmala šķiet par skaļu, ļoti piemērota atpūtas vieta ir Mežaparks. Tāpat arī tiem, kuri ir iecienījuši dažādas aktivitātes un nevēlas tikai gulēt saulē.

Vai piedāvātās ūdens atrakcijas ir drošas?

Mums ir visi nepieciešamie glābšanas un drošības līdzekļi. Negadījums var notikt vienreiz gadā, un tomēr ir jābūt tam gataviem un nodrošinātiem ar inventāru. Tādēļ mēs uz drošības pasākumu rēķina neekonomējam. Mežaparkā ir glābēji un motorlaiva, lai jebkuru problēmu novērstu.

Vai stāvēšana Mežaparka maksas stāvvietā jahtu un kuteru īpašniekiem nebūs ļoti dārga?

Piemēram, lai Jūrmalā atstātu jahtklubā jahtu uz stundu ir jāmaksā 5 lati. Tas ir ļoti dārgi, tādēļ cenas esam noteikuši ļoti demokrātiskas, tādas pašas kā pilsētas autostāvvietās, jo uzskatām, ka jahta un kuteris arī ir transporta līdzekļi. Cenas nebūs augstākas par diviem latiem stundā. Bet dienas vai diennakts maksa nebūs lielāka par 10.00 latiem. Pirmie klienti mums jau ir bijuši. Tās bija jahtas no Igaunijas. Šobrīd Latvijā neviens nepiedāvā īslaicīgas apstāšanās iespēju.

Kā navigācijas ziņā līdz jūsu laivu piestātnei Mežaparkā var nokļūt?

Pa Daugavu, Mīlgrāvu caurteku, un jūs jau esat Ķīšezērā. Vienīgais ierobežojums varētu būt ļoti augsti jahtu masti, jo Mīlgrāva tilts nav pārāk augsts.

Lūdzu, pastāstiet, kādēļ jūs pārstāvat divus uzņēmumus – *Marinetek Latvia* un *Marinepark*?

Uzņēmums *Marineparks* ir daļa no uzņēmuma *Marinetek*. Kā jau minēju, tas ir Eiropas līderis peldošo pontonu ražošanā. Šis peldošais piestātnes arī uzstādām un apkalpojam. *Marinetek* ir Somijas uzņēmums, kas pēdējos desmit gadus ir strauji attīstījies un izveidojis meitas uzņēmumu tīklu četrdesmit pasaules valstīs. Mēs šo uzņēmumu jau desmit gadus pārstāvam Latvijas tirgū. Pirms pieciem gadiem Latvijā izveidojām šādu piestātņu ražotni. Mums veicas labi, jo gada apgrozījums ir vairāk nekā viens miljons eiro. 90% līdz 95% no saražotā eksportējam. No 2000. līdz 2005. gadam mēs bijām uzņēmuma *Marinetek* pārdošanas dīleri. Pēc tam mēs ar somu partneriem izveidojām kopuzņēmumu. Viņi mūsu uzņēmumā ienāca ar 50 % kapitālu. Tad mēs uzsākām ražošanu. Un no tā brīža mēs esam ne tikai dīleri, bet arī pārstāvniecība, kas ražo pontonus. Līdz ar to mūsu cenas ir kritušas par 50%. Rīgā mēs esam uzbūvējuši trīs diezgan lielus jahtklubus – Ķīpsalā, Andrejsalā un Mangaļsalā. Nevaru pat saskaitīt, cik daudz pontonu piestātnītes esam uzbūvējuši privātajiem jahtu īpašniekiem ūdens krātuvēs, kas pieder viņiem vai atrodas viņu māju tuvumā. Mūsu uzņēmuma ražotie pontoni ir paredzēti ne tikai lieliem sabiedriskiem objektiem ūdeņos, bet arī privātpersonām, kas kuteri grib turēt tieši pie savas mājas. Pēdējā laikā mūsu pontonus izmanto kā pamatu, lai veidotu uz ūdens pirtis un viesu namus. Arī Mežaparkā mūsu apkalpojošā

personāla mājiņa stāv uz ūdens. Tas ir ļoti ērti, jo šajā gadījumā nav nepieciešamas dažādas tehniskās izzināšanas, un atkrīt daudzas procedūras. Pontoni ir kā īslaicīgā būve un atliek tikai dabūt dažas atļaujas – trīs vai četrus parakstus, piemēram, pašvaldības, galvenā arhitekta. Tā skaitās īslaicīga būve, jo tai nav pamata, un zemē nekāda veida fundamentālas konstrukcijas netiek dzītas.

Kā radās ideja par šādu piestātņu un ūdens atrakciju parku izveidošanu?

Šogad bez piestātnes un ūdens atrakciju parka Mežaparkā un Majoros, atvērsim vēl trešo un tas atradīsies Ķīpsalā pie Vanšu tilta.

Ideja radās vienkārši, kad kādā brīdī sapratām, ka esam kā kurpnieki bez kurpēm. Šādas pontonu piestātnes ražojam un eksportējam, bet pašiem Latvijā tādu nav. Tā ir tukša niša, par kuras aizpildīšanu vēl neviens biznesa cilvēks nav iedomājies. Nav mūsu valstī tādu piestātņu, kur cilvēki ar savām jahtām un kuteriem var piestāt uz neilgu laiku, nokāpt krastā un izmantot konkrētās vietas piedāvāto infrastruktūru, lai pēc dažām stundām dotos tālāk. Tādas piestātnes ir visā pasaulē, īpaši izplatītas tās ir Eiropā un Skandināvijā. Ir ceļojumu kartēs iezīmētas vietas, uz kurām kuteriem un jahtām doties. Pazīstu ne vienu vien cilvēku, kas nopērk kuteri vai jahtu, pāris gadus to lieto un tad pārdod, jo tā kalpo tikai izklaides braucieniem. Diemžēl līdz šim Latvijā nebija tādu vietu, kur aizbraukt un to kā mašīnu nolikt stāvvietā. Mēs nolēmām tādas izveidot. Bet tas nenozīmē, ka mēs kaut kādā veidā konkurēsim ar saviem potenciālajiem klientiem – jahtklubiem. Mēs pilnīgi apzināti nekoncentrējamies uz jahtklubu celtniecību, bet būvēsim dienas piestātnes. Mežaparks un Majori ir lieliskas vietas, kur ģimenēm kopā ar bērniem ar savu kuteri atbraukt pastaigāties, izpeldēties, pasauļoties, visu izbaudīt un vakarā braukt atpakaļ.

Jāsecina, ka jūsu klienti ir turīgi ļaudis.

Jā, mūsu klienti ir materiāli nodrošināti cilvēki. Mēs labi pārzinām viņu vajadzības un zinām, ka viņi labprāt izmantos mūsu piestātnes.

Kas notiek ar jūsu pontonu piestātnēm ziemā?

Nav nekādu problēmu! Šis ir pārbaudīts somu tehnoloģijas, un tās ir lieliski piemērotas ziemas apstākļiem. Somijā tādus objektus izvieto pat aiz polārā loka, un tiem ziemas apstākļos nekas nenotiek. Protams, tos nevajadzētu izvietot uz straumēm, kaut gan var arī likt, bet tad gan ziemas laikā ir jānoņem, jo, kad pavasarī ies ledus, tas ar savu spēku un masu salauzīs visu, kas būs tā ceļā.

Kur atrodas jūsu rūpnīca?

Tā atrodas pirms Ķekavas – starp Rīgu un Ķekavu. Strādājam ar mūsdienīgām, ekoloģiskām tehnoloģijām, kas ir videi nekaitīgas. Mums ir visi nepieciešamie Eiropas Savienības sertifikāti, jo mēs ļoti atbildīgi izturamies pret ekoloģiju. Rīgā ir vairākas projektētāju firmas, kas tieši šī iemesla dēļ strādā tikai un vienīgi ar mums. Sadarbība ar *Marinetek* un *Marinepark* nozīmē kvalitāti, atbildību, termiņu ievērošanu un pēc tam atbildīgu apkalpošanu. Pontonu piestātnes nevar tā vienkārši uzlikt un viss, jo tās ir atkarīgas no dabas apstākļiem un gadalaiku maiņas. Tās ietekmē ziema, ledus, ūdens līmeņa maiņa, viļņi. Tādēļ ir svarīga



to apkalpošana. Ja ir nopirkta kaut kur kādā garāžā uzbūvēta pietātnīte, tad, kur īpašnieks problēmu gadījumā var zvanīt? Bet, uzņēmums *Marinetek* pastāv jau septiņpadsmit gadus, Latvijas tirgū strādā jau desmit gadus, un esmu pārliecināts, ka mēs būsim šeit vēl pēc desmit un pēc divdesmit gadiem.

Cik jūsu vadītājā uzņēmumā ir darbinieku?

Pie mums strādā desmit cilvēki. Rūpnīcā ir vismūsdienīgākie darba galdi un ražošanas iekārtas, līdz ar to tās var apkalpot neliels cilvēku skaits, un algas ir lielākas, kā arī varam nodrošināt augstu ražošanas efektivitāti. Uzskatu, ka esam diezgan liels nodokļu maksātājs.

Cik ražotņu uzņēmumam *Marinetek* ir pasaulē?

Pirmais ražošanas uzņēmums tika izveidots Somijā, nākamais šeit - Latvijā, tad Horvātijā, pirms diviem gadiem Floridā, ASV un Arābu Emirātos, pagājušajā gadā Turcijā. Polijā tiek ražoti tikai atsevišķi elementi.

Ar ko uzņēmuma *Marinetek* Latvijas ražotne atšķiras no citām?

Tā kā saražoto produkciju galvenokārt eksportējam, tad vietējie iedzīvotāji var būt pārliecināti, ka ir nopirkuši visaugstākās kvalitātes produktu, kas ir tāds pats, kāds tiek piegādāts klientam Norvēģijā, Dānijā, Vācijā un visur citur pasaulē. Ir bijuši vairāki gadījumi, kad klienti pieprasa, lai viņiem tiek piegādāts produkts, kas ražots tieši Latvijā, nevis Somijas, vai kādas citas valsts ražotnē. Faktiski jau nav nekādas atšķirības, jo visi strādājam pēc vienām tehnoloģijām, un produkts ir viens un tas pats. Tas mums, protams, glaimo, jo klienti atzinīgi novērtē mūsu darba kvalitāti. Mēs strādājam kvalitatīvāk un esam uzņēmuma flagmani savu ražojumu segmentā. Mūsu saražotās produkcijas kvalitāte ir ļoti augsta. Šajos piecos gados visas reizes, kad somu kolēģi ir braukuši mūs pārbaudīt, tad ne reizi mēs neesam saņēmuši aizrādījumus. Kaut esam saražojuši ļoti lielu apjomu - vairāk nekā tūkstošus kravas mašīnu ir nosūtīts uz Eiropu.

2007.gads mums bija ļoti veiksmīgs vietējā tirgū, un tad mēs uzbūvējām trīs jahtklubus. Tas nozīmē, ka vietējā tirgū pārdevām gandrīz 30% no sava gada ražošanas apjoma. Parasti tirdzniecības apjomi vietējā tirgū svārstās no 5 līdz 10% no apgrozījuma.

Kāda ir jūsu kopuzņēmuma vadības sistēma?

Latvijā uzņēmumu vadām divi cilvēki - es esmu rīkotājdirektors, bet mans kolēģis Donāts - tehniskais direktors. Valdē ir vēl divi kolēģi no Somijas puses. Tie ir cilvēki ar lielu un nopietnu biznesa pieredzi.

Jāatzīst, ka pēdējos piecos gados esmu guvis tādas zināšanas un pieredzi, ka pat Kembridžas universitāte nevar stāvēt blakus. Viena lieta ir teorija, bet pavisam cita - prakse. Mūsu uzņēmumā somu kolēģi regulāri organizē mācības, seminārus, konsultē vadību - ko un kā darīt. Īpaši, kad ražošanā tiek ieviesti jauni produkti.

Kādi ir jūsu uzņēmuma nākotnes plāni?

Uzņēmumu *Marinetek* zina ikviens, kam ir darišana ar jahtām un kuteriem. Šogad mēs esam realizējuši vēl vienu stratēģiski nozīmīgu pasākumu - mūsu uzņēmums ir izveidojis pārstāvniecību

Ukrainā. To atveram mēs, Rīgas uzņēmums, jo labāk pārzinām situāciju pēcpadomju valstīs, un paši esam gājuši cauri pārstāvniecības izveidošanas procesam, sākot no dīlera un beidzot ar ražotnes izveidi. Somu kolēģi ir atzinuši, ka citās valstīs, veidojot pārstāvniecību, viņu pieredze nebija tik laba, un procesi nenoritēja tik gludi, kā, sadarbojoties ar mums Latvijā, tādēļ viņi mums uzticas.

Šis valsts tirgus ir ļoti perspektīvs, jo situācija līdzinās tai, kāda tā Latvijā bija deviņdesmitajos gados. Mūsu uzņēmumam tur ir milzīgas iespējas, jo ļoti liela ir Azovas un Melnās jūras piekrastes līnija. Ukrainā ir trīs lielas upes, no kurām vislielākā ir Dņepra - upe ar ļoti skaistiem krastiem, kur nav nekādas infrastruktūras. Ukrainas attīstība šobrīd ir rekordstrauja.

Uzsākot sadarbību ar mums, somi jautāja: "Cik daudz līdzekļu jūs esat gatavi ieguldīt kopuzņēmumā?" Ja mēs nosaucām ciparu 100 000 eiro, tad viņi dod pretim tikpat, ja mēs sakām 500 000, tad viņi tikpat. Viņi vispirms noskaidroja mūsu iespējas un ieguldīja tieši tikpat. Tāpat notiks Ukrainā, bet tur mēs būsīm piesardzīgāki, jo šis tirgus ir savdabīgs. Rīcības plāns mums ir pilnīgi skaidrs, tādēļ sadarbības partnerus meklējam ļoti piesardzīgi un pārdomāti. Ukraina ir daudz lielāka valsts, tādēļ tur būs jāveido dīlera tīkls, un tur mūsu uzņēmumam ir jābūt vairākiem aģentiem.

Veidojot ūdenssporta un aktīvās atpūtas parkus Mežaparkā un Majoros, jūs ieguldāt pietiekami lielus līdzekļus. Vai tie vasaras sezonā tiks atpelnīti?

Parasti katamarāni un laivas ir izvilktas krastā, un cilvēki, kas tos iznomā, paši tos velk ūdenī, samērcēdami savas drēbes. Var jau uzskatīt, ka esam ieguldījuši neadekvāti lielus līdzekļus, bet mēs uzskatām, ka ar laiku tie atmaksāsies. Arī Latvijā cilvēki ir pelnījuši kvalitatīvus pakalpojumus, kad laivā var iekāpt no piestātnes, kad tiek ievēroti visi drošības pasākumi. Uzskatām, ka ņemam vērā klientu ieteikumus un idejas. Piemēram, kāds ierosināja izveidot papildus pakāpienus, un viņam bija taisnība, jo tas palielina ērtības. Lai biznesa attīstītos, ir jābūt apkalpošanas kultūrai. Savā darbā izmantojam labāko Eiropas un pasaules pieredzi, bet mums netrūkst arī savu ideju. Ieklausāties arī savā intūīcijā, kā un ko izdarīt labāk, lai cilvēkiem būtu maksimālas ērtības, baudot atpūtu uz ūdens, lai nav tā, ka, atbraucot no ārzemēm aizrautīgi stāstām paziņām, cik tur viss bija labi un pārdomāti. Arī mūsu cilvēki to ir pelnījuši.

Kad tikko bijām atvēruši Mežaparkā piestātņi, ar kuteri atbrauca pirmie klienti. Tie bija cilvēki, kuri bieži brauc uz Ēģipti. Viņi paņēma mūsu peldošos sauļošanās krēslus, baudīja jauko laiku, sauļojoties uz ūdens. Es jautāju: "Vai tas nav gandrīz tikpat labi kā Ēģiptē?" Virietis uz mirkli aizvēra acis padomāja un tad atbildēja: "Baidos, ka labāk!" un patiešām pie mums taču ir tik skaisti! Lietuvā uz Nemunas Valsts tūrisma centrs ir uzbūvējis veselu šādu piestātņu tīklu. Cilvēki var ar laivām braukt pa Nemunu, dažādās vietās apstāties un doties iepazīt konkrēto pilsētu. Tas ir izdevīgi arī mazajām pašvaldībām. Manuprāt, tas ir ļoti jauks valsts realizēts projekts. Tā cilvēki patīkamā veidā sāk ceļot pa upi un apskata valsti. Piemēram, Rīgā 17% no pilsētas ir ūdens, bet atpūta uz ūdeņiem ir tikai nelielas ļaužu daļas privilēģija. Tas ir jāmaina! **BP**

Mežaparks

agrāk un tagad



Laikam gan nebūtu nepareizi teikts – ar Mežaparku sākās Rīga. Tagadējā Mežaparka teritorija kļuva par sauszemi jau tad, kad pārējā Rīgas cietzeme vēl atradās zem ūdens. Kopš tā laika Rīgas dibinātāji gan izvēlējās celt pilsētu citviet, un Mežaparka apkārtnē ieguva savu pirmo nosaukumu tikai 17. gadsimtā. Pēc tam, kad Zviedrijas karalis Gustavs Ādolfs, 1621. gadā aplencot Rīgu, ierīkoja te sava karaspēka nometni, šo vietu sāka saukt par Ķeizarmežu (*Kaiserwald*). Savu pašreizējo oficiālo nosaukumu Mežaparks ieguva tikai 1923. gadā.

Vēl 19. gadsimta vidū Ķeizarmeža apkārtnē dzīvoja zemnieki, kuri piegādāja Rīgai svaigu pārtiku – dārzeņus, augļus, pienu, gaļu un Ķīsezerā zvejotas zivis. Pamazām Ķeizarmežs kļuva arī par populāru atpūtas vietu rīdziniekiem, lai gan līdz tai nācās mērot apmēram 10 kilometrus tālu ceļu.

Skats uz Rietumiem nebija svešs arī cariskās Krievijas laikos. 1901. gadā, atzīmējot Rīgas 700 gadu jubileju, pilsētas tēvi nolēma veidot Ķeizarmežā pilsētas atpūtas parku pilnā saskaņā ar Anglijas un Vācijas paraugiem – tā saucamo dārzpilsētu. Tā nu pagājušā gadsimta sākumā Ķeizarmežā sākās strauja vasarnīcu celtniecība. 1904. gadā Ķeizarmežu oficiāli pievienoja Rīgas teritorijai, bet 1914. gadā te tika nodibināts pirmais zooloģiskais dārzs Ziemeļeiropā – Rīgas Zooloģiskais dārzs.

Savu pašreizējo izskatu Mežaparks ieguva tikai pirmskara Latvijas gados, kad tika uzbūvēts vairums šeit esošo savrupmāju. Kopš tā laika Mežaparka šarmu nav spējušas iznīdēt ne asfaltētās ielas, ne daža laba moderna stila ēka.

2009. gadā lielāko daļu Mežaparka teritorijas sāka pārvaldīt Rīgas pašvaldības SIA *Rīgas meži*. Pašlaik *Rīgas mežu* pārziņā atrodas 385 ha liela kultūras un atpūtas zona, tai skaitā 1955. gadā būvētā Mežaparka Lielā estrāde. Teritoriju īsumā var raksturot šādi – paugurains priežu mežs ar gājēju celiņiem, kuru iedzīvotāji labprāt izmanto pastaigām un aktīvai atpūtai. Šobrīd atjaunota

pilsētas peldētava un kuģišu piestātne Ķīsezerā. Izveidots jauns ūdenssporta un aktīvās atpūtas parks “Mežaparks Marina”. Ar AS *Rietumu banka* atbalstu izveidota rotaļu un sporta pilsētiņa un atpūtas laukums bērniem. Ierīkotas divas dažādas grūtības pakāpes meža velotrases. Pagājušajā ziemā varēja baudīt istus ziemas priekus, jo tika iebrauktas slēpošanas trases. Ķīsezera krastā iekārtotas divdesmit piknika vietas. Atjaunots brīvdabas Zaļais teātris – slēgta teritorija 1,2 ha platībā ar 2500 sēdvietām. Jaunieši un ģimenes ar bērniem labprāt apmeklē piedzīvojumu parku *Mežakaķis*, kas piedāvā 5 dažādas grūtības pakāpes trases. Viena no tām ir ierīkota pirmskolas vecuma bērniem.

SIA *Rīgas meži*, sadarbojoties ar pasaulē zināmajiem zīmoliem *Nike* un *Fit Line*, visu vasaru ik vakaru visiem, kam tuvs ir skriešanas sports, un arī tiem, kas vienkārši vēlas uzturēt labu formu un veselīgu dzīvesveidu vai nomest kādu lieku kilogramu, piedāvā baudīt skriešanas prieku Mežaparkā. Sagaidot sportot gribētājus, parka asfaltētajos celiņos ir izveidotas trīs trases: 2 km, 3,3 km un 5 km garumā. Katrs rīdzinieks var izvēlēties maršrutu atbilstoši savām vēlmēm un spējām. Vakaros visi skriet gribētāji ir gaidīti Mežaparkā, kur profesionālu treneru vadībā notiek treniņskrējieni. Treneri vada iesildīšanos, pavadas skrējēju trasēs un pēc skrējiena veic atsildīšanos. Speciālā teltī ir iespēja saņemt *Nike* eksperta konsultācijas par pareizu skriešanas apavu un apģērba izvēli, jaunākajām tehnoloģijām šajā jomā un *Nike+*. Trašu starta/finiša vietā ir izveidots nomas punkts, kurā visi aktīva dzīvesveida cienītāji var iznomāt dažādu sporta inventāru. Projekta *Bauda skriet Mežaparkā* organizatori pakalpojumus sniedz ne tikai skrējējiem, bet arī nūjotājiem, riteņbraucējiem un skrituļotājiem. Visas vasaras garumā ir iespēja cīnīties par titulu „Labākais Mežaparka skrējējs 2010”, kuru saņems tas, kurš šajā laika periodā noskries visvairāk kilometru.

mežakaķis

Pēc pirmajām jaunā parka *Mežakaķis* darba dienām Mežaparkā liekas, ka apmeklētāji ir tikai bērni. Bet principā, ņemot vērā Siguldas pieredzi, tie ir visdažādākie cilvēki. Pārsvarā gan ģimenes un jauni cilvēki, studenti. Nereti tie ir darba kolektīvi. Tie ir cilvēki, kas uzdrošinās un ir pārliecināti, ka varēs ar šķēršļiem tikt galā. Starp mūsu apmeklētajiem ir arī pensijas vecuma cilvēki.

Lūdzu, pastāsti par savu uzņēmēja pieredzi.

Aktīvās atpūtas biznesā darbojos no 2001.gada, kad nodibinājām SIA *Kaķītis*. Tas nozīmē, ka rit jau vienpadsmitais gads. Pirms tam arī darbojos izklaides biznesā, strādāju azartspēļu jomā uzņēmumā *Klondaika*. Tur nostrādāju astoņus gadus. Laikam biju no tā darba noguris vai bija beidzies attiecīgais dzīves cikls, kuru var pavadīt vienā darba vietā. Apstākļi sakrita tā, ka radās iespēja savu hobiju - slēpošanu īstenot kā biznesu, atverot kalnu slēpošanas trasi *Kaķīškalns*. Piedzīvojumu parku biznes mums ir jau septīto sezonu.

Man biznes vairāk asociējas ar kaut ko lielu, piemēram, ostas, dzelzceļš. Savu nodarbošanos es nosauktu par hobijs biznesu, jo tas atšķiras finanšu vērienīguma ziņā. Man pietiek, ja biznesā kaut kādu laiku tiek investēts un tad, sasniedzot noteiktu attīstības stadiju, tas sevi atpelnā un dod vēl kaut nelielu plusiņu peļņas ziņā, bet galvenais - prieku. Ja tā ir, tad viss ir kārtībā.

Vai tas ir tikai tavs biznes vai tev ir arī kompanjoni?

Mēs to visu esam izveidojuši četratā. Viens no mums ir slēpošanas treneris un bijušais Latvijas čempions Jānis Korde. Vēl mūsu bariņā ir Dzintars Lerhis, kurš darbojas sporta aprīkojuma biz-

nesā. Un ceturtais cīņu biedrs ir mans kolēģis no iepriekšējiem biznesiem Mārtiņš Drieka.

Kā jūs četri sadalāt pienākumus?

Faktiski uzņēmumu vadu es. Slēpošanas treneris vairāk *pieslēdzas* ziemā. Sākumā viņš vadīja kalna sagatavošanas darbus. Viņš vēl joprojām ir treneris un daudz laika pavada uz kalna. Vasarā viņam ir cita pamatnodarbošanās. Ar pārējiem tiekoties, apspriežam jautājumus, kas saistīti ar uzņēmuma darbību, bet viņiem ir cita darbavieta.

Kāda ir tava izglītība?

Pēc izglītības esmu agronomis, esmu beidzis Latvijas Lauksaimniecības akadēmiju. To beidzot, izstrādāju diplomdarbu par rozēm. Pēc tam sāku strādāt turpat akadēmijā, un mans diplomdarba vadītājs mani iesaistīja projektā par rožu audzēšanas tehnoloģiju dažādās klimatiskajās zonās. Tā vēl bija Padomju Savienība, un man bija jābrauc uz Barnaulu, uz Sočiem, uz Kijevu, uz Maskavu un citur. Dzīve kļuva interesanta, jo ceļoju pa visu Padomju Savienību. Tā braukājot, iepazīnos ar daudziem cilvēkiem, un kā jau dzīvē daudz ko nosaka gadījums, viens mans paziņa sāka azartspēļu biznesu, un arī es iesaistījos tanī. Biju viņam noderīgs ar savu plašo paziņu loku.

Cik darbinieku strādā SIA *Kaķītis*?

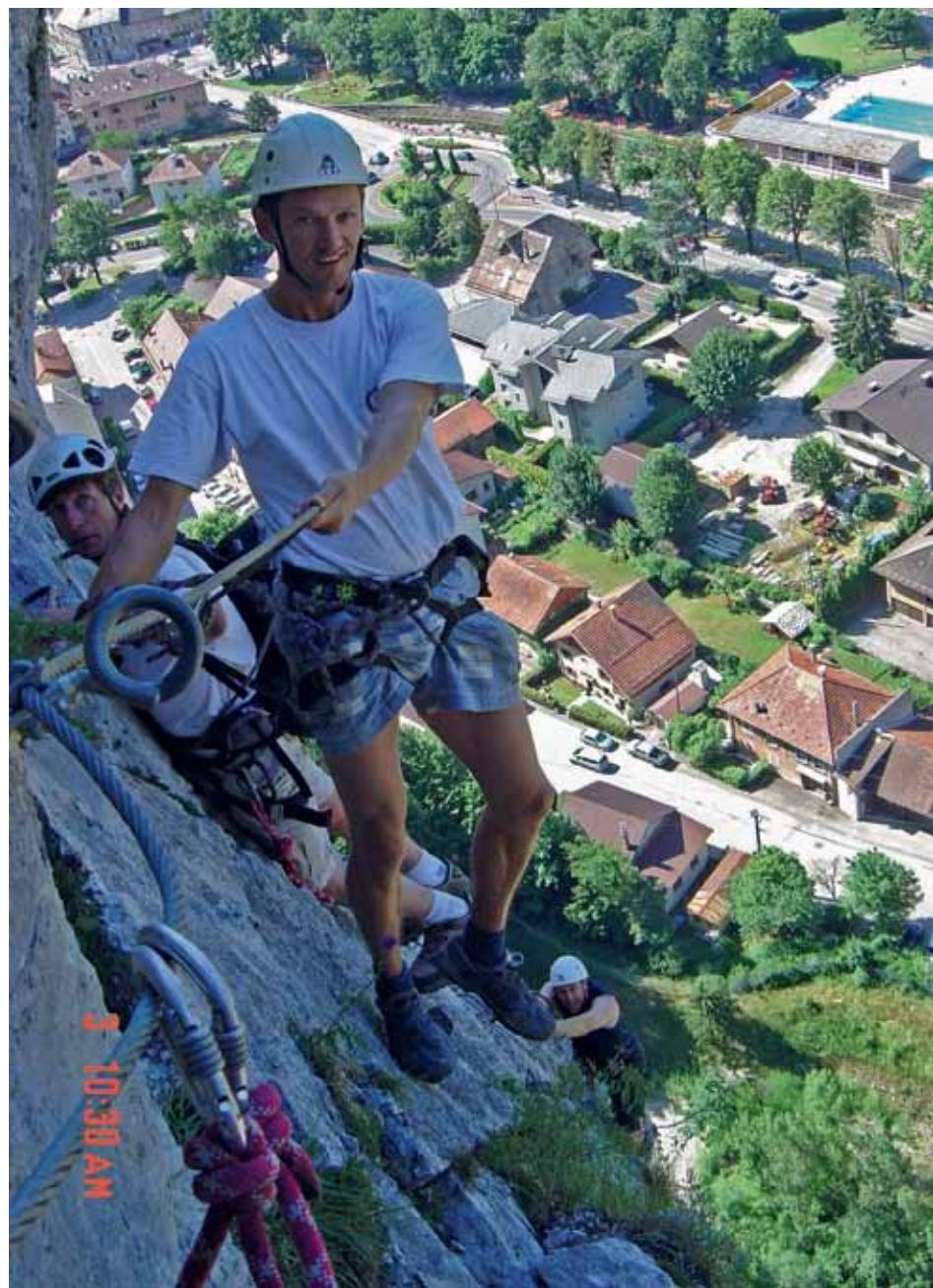
Kopā ar tiem, kas strādā kafejnīcā un viesu namā, ir apmēram divdesmit cilvēku.

Vai jūsu aktīvās atpūtas bizness sākās ar slēpošanas trasi *Kaķīškalns*?

Jā, sākās ar slēpošanas kalnu. Tas bija 2001.gadā, kad draugs mani uzaicināja apskatīt vietu un teica: „Re kur trase, kur mums darboties!” Toreiz tā vēl bija pilsētas pārziņā esoša trase. Mēs to pārņemām un sākām strādāt. Tajā laikā darbojās vēl divas trases - *Reiņa trase* un *Baiļu kalns*. Vairāk komercotrašu nebija. Vienā gadā atvērām savu trasi un tika atklāts arī *Žagarkalns*. Pirmajos divos gados mums gāja labi, jo Latvijā trašu bija maz, un ziemas bija pietiekoši aukstas. Šie pirmie gadi mums pagāja *uz urrā*, bet pēc tam atvērās lieli kompleksi *Milzkalns* un *Riekstu kalns*, vēl vairāk attīstījās *Žagarkalns* un *Ozolkalns*. Diemžēl mūsu apstākļi ir tādi, ka ir iespējams ierīkot tikai vienu trasi un vienu pacēlāju, un mēs nevaram ne izplesties, ne paplašināties. Tādēļ mēs darbojamies savā specifiskā nišā. Mūsu kalns nav paredzēts lielām masām. Pēc otrās sezonas sapratām, ka jādāmā, ko darīt vasarā, jo nostrādājam divus vai trīs mēnešus, bet pārējais laiks ir tukšs - biznesa nav. Tā mēs nonācām pie idejas veidot piedzīvojumu parku, lai aizpildītu tukšo sezonu. Ziemā slēpošana, bet vasarā piedzīvojumu parks.

Kā radās ideja veidot piedzīvojumu parku *Mežakaķis*?

Laikam jau viss šajā dzīvē ir likumsakarīgi. Studiju laikā nodarbojos ar tūrismu, tādēļ vienu reizi kopā ar draugu noorganizējām manas meitas klasei ekskursiju ar virvju taku un kāpšanu pa kokiem. Tas mums izdevās ļoti labi, un es redzēju, kā mainās bērnu attieksme, kā viņi no nevaldāma pusaudzū bara kļūst par ieinteresētiem, ar dzirkstošām acīm uzzināt un izbaudīt alkstošiem jauniešiem. Sākām runāt ar trešo mūsu kompanionu, kā šo



Rolands Rapa

ideju varētu attīstīt. Viņš regulāri ārzemēs apmeklē izstādes, jo tirgo sporta apģērbus un inventāru. Viņš atcerējās, ka ir redzējis standu ar šķēršļiem, kas domāti meža takām. Šo ideju attīstot vēl tālāk, uzradās viens paziņa, kuram Francijā ir draugs, kurš savukārt šādus piedzīvojumus parkus taīsa. Tad aizbraucām uz Franciju un izstaigājām kādus piecus, sešus parkus, un pēc tam mums bija pilnīgi skaidrs, ka mēs tādu vēlamies, ka mums to vajag un gribas. Tā 2004.gadā mēs Siguldā uzbūvējām *Mežakaķi*. Pirmos gadus mūsu parks bija ļoti apmeklēts, cilvēki stāvēja rindā, jo parkam caurlaidības spēja ir ierobežota. Tad mēs šādu parku izveidojām Ventspilī, bet pēc tam parādījās vēl pāris konkurējošu parku.

Vai jūsu piedzīvojumu parks nes peļņu?

Šobrīd finansiāli iet smagi. Grūti uzreiz pateikt, kādi tam ir iemesli. Zināma loma ir dižkibeļi, pieaugusi ir arī konkurence.



Droši vien, rēķinot savu budžetu, cilvēki vispirms domā par ikdienas vajadzībām un tikai pēc tam par izklaidi. Kritums mūsu nozarē ir diezgan ievērojams.

Vai līdz dižkibelei pelnījāt?

Nosacīti, jo, kad iegādājāties īpašumu – māju kalna galā, tad vecajā ēkā bija veikals un dzīvokļi, kuri bija jāizpērk. Līdz ar to visu laiku ir nācies tanī ieguldīt. Tā, ka mēs redzētu lieku naudu, līdz šim nav bijis. Tāpat visus šos gadus mums ir arī kredītsaistības. Ļoti ceram, ka jaunizveidotais piedzīvojumu parks Mežaparkā uzlabos finansiālo situāciju. Protams, kā jau visi šajā laikā, esam samazinājuši izdevumus, bet arī tam ir robežas. Cilvēkiem algas ir jāmaksā, par elektrību ir jāmaksā, un daudzi citi, it kā sīki izdevumi, paliek nemainīgi. Cerēsim, ka Mežaparks palīdzēs mums palielināt ieņēmumus.

Vai Siguldā jums bez slēpošanas kalna un piedzīvojumu parka ir vēl kaut kas?

Atverot trasī, sapratām, ka tas nebūs bizness, ja uztaisīsim tikai pacēlāju, iegādāsimies sniega lielgabalu un traktoru. Protams, šie trīs pamatelementi ir obligāti. Tie viens bez otra nevar pastāvēt. Sapratām – ja atvērsim tikai slēpošanas kalnu un cilvēkiem nebūs, kur ieiet un padzert tēju, tad biznesa nebūs. Kafējnīca it kā ir elements, bez kura teorētiski varētu iztikt, bet praktiski ne. Reizē ar slēpošanas trasī mēs atvērām kafējnīcu. Ēkā bija vēl trīs dzīvokļi, un tur dzīvoja cilvēki. Viņi nebija laimīgi par mūsu klātbūtni un klientiem, un mēs nebijām laimīgi, ka viņi tur atrodas. Tie bija no padomju laikiem saglabājušies sociāla rakstura dzīvokļi. Ar laiku mēs tos izpirkām. Pagalmā atradās Patērētāju biedrības veikals, kurš pilnībā bija saglabājis padomju stilu. Pēc piedzīvojumu parka atvēršanas atpirkām arī šo veikalu. Tā vietā uzbūvējām viesu namu. Lai to izdarītu,ņēmām kredītu ar lielu ticību, ka trase un piedzīvojumu parks pelnīs. Sākumā, paldies Dievam, tā arī bija, un tādēļ vēl tagad varam to atmaksāt. Mūsu nozarē apgrozījuma kritums ir ievērojams. Arī korporatīvie pasākumi – klientu balles, klientu dienas, dažādi banketi un semināri, ko pirms dažiem gadiem vēl plaši rīkoja, tagad vairs netiek organizēti.

Tu pieminēji piedzīvojumu parku Ventspilī. Kā tur iet?

No Ventspils mūs ne visai smukā veidā, latviski runājot, *izēda* ārā. Tā ir Ventspils specifika... Uztaisījām parku, vienu sezonu nostrādājām un tad, izmantojot visai interesantas metodes, – pārslēdzot īpašuma attiecību līgumu, kas nodotu parku pārvaldījumā un dotu mums tiesības turpināt darbu, izrādījās, ka juridiski viss ir sakārtots tā, ka sadarbība ar mums neturpināsies. Tā mēs tikai noplātījām rokas, un tagad mūsu izveidoto parku apsaimnieko Ventspils Olimpiskais centrs. Tā mēs gūvām nopietnu mācību – viens ir šodienas labās attiecības un mūsu vēlme strādāt, bet otra lieta, ka viss ir dzelžaini jānostiprina ar līgumu. Ja tas nav izdarīts, tad padarītajam ir tikai entuziasma vērtība.

Vai Siguldas piedzīvojumu parkā arī ir piecas trases tāpat kā Rīgā, Mežaparkā?

Siguldā ir vēl viena trase, jo tad, kad ir daudz apmeklētāju, un pirmajos gados bija daudz, tad ekstrēmajā Melnajā trasē veidojās sastrēgumi. Tādēļ tapa vēl viena grūtā trase, un to mēs nosaucām

par Balto trasī. Tā būtībā ir divu grūto – Melnās un Sarkanās trases apvienojums, ar dažādām ekstrēmām un grūtām spēlēm.

Kas ir piedzīvojumu parka *Mežakaķis* apmeklētāji?

Pēc pirmajām jaunā parka darba dienām Mežaparkā liekas, ka tie ir tikai bērni. Bet principā, ņemot vērā Siguldas pieredzi, tie ir visdažādākie cilvēki. Pārsvārā gan ģimenes un jauni cilvēki, studenti. Nereti tie ir darba kolektīvi. Tie ir cilvēki, kas uzdrošinās un ir pārliecināti, ka varēs ar šķēršļiem tikt galā. Starp mūsu apmeklētājiem ir arī pensijas vecuma cilvēki.

Mēdz būt cilvēki, kas mūsu parku apmeklē regulāri, tomēr šīs trases nav tās, ko iziet pastāvīgi, vienreiz iziet un tad var to darīt atkal pēc kāda ilgāka laika. Tas vairāk ir kā pasākums, piedzīvojums, ko nedara bieži un regulāri. Piemēram, Mežaparka trases apmeklē kāda sieviete, kura katru dienu iziet trasī, vienā dienā pat vairākas reizes, jo biļeti apmeklētāji pērk uz 3 stundām. Viņa saka, ka tā ir viņas kaislība. Viņa mūsu trases vērtē kā labas, jo viņa ir izstaigājusi visas Latvijā pieejamās trases. Mēdz būt tā, ka pat jauni puīši nespēj turpināt trasī un lūdz, lai viņus noceļ nost, jo ir par grūtu. Viss atkarīgs no fiziskās sagatavotības.

Ko tu kā uzņēmuma vadītājs saproti ar jēdzienu „vara”? Kā tu realizē savu varu?

Es esmu ļoti demokrātisks un uzskatu, ka tas faktiski ir mans mīnuss. Man ļoti nepatīk tāds vadītāja stils, kam biznesā ir lieli sasniegumi, bet darbinieki sūdzas, ka viņš ir despots un izmanto savu varu. No otras puses, tas acīmredzot ir nepieciešamas, lai gūtu panākumus. Es necenšos ar visiem būt tuvās un draudzīgās attiecībās, jo darbs nav draugu vide, bet es neesmu arī bargs un stingrs priekšnieks. Tā man reizēm pietrūkst. Ja man ir izdevies atrast darbiniekus, kuri nekrāpjas, ir apzinīgi, godprātīgi strādā, man vara nav jāizmanto, tad ir labi. Tad man ir izdevies, bet pretējā gadījumā no šādiem negodīgiem, neapzinīgiem cilvēkiem ir jātiek vaļā. No studiju laikiem atceros, ka varai cilvēki pakļaujas dažādu iemeslu dēļ – nauda, mīlestība, bailes. Bet vislabākais variants ir tad, ja tā ir piederības vara, kas realizējas aiz cieņas. Ja tevi klausā un respektē kā uzņēmuma vadītāju, jo ciena. Es apzināti vai neapzināti pieturos pie šīs filozofijas, tādēļ bieži iznāk tā, ka tad, kad vajadzētu stingrāku vārdu, tas izpaliek.

Kādam pēc tavām domām vajadzētu būt Saeimas deputātam?

Godīgi sakot, no politikas stāvu ļoti tālu, jo esmu zaudējis par to interesi. Saeimas deputātam ir jābūt ar morāles principiem. Viņam ir jādarbojas sakārtotā sistēmā ar noturīgu morāli. Pie mums viņi nepārtraukti, vienkāršiem vārdiem runājot, mēģina kaut ko *izkruķīt* un *safīrēt*, kaut ko sakārtot tikai sev.

Es runāju abstrakti. Kas tad to sistēmu ir radījis un kā viņa eksistē? Grūti pateikt, no kura gala jāpavelk, lai tā sabruktu, bet šobrīd ir tāda sajūta, ka viens vai divi, vai pieci godīgi deputāti neko nevar ietekmēt un mainīt. Deputātam jābūt paēdušam, ar morāles principiem un jāraugās, lai visi uzņēmēji var strādāt pie līdzvērtīgiem nosacījumiem, un uz visiem attiecas vienādi noteikumi. Lai mēs varam pelnīt. Valsts arī ir liels uzņēmums, tikai mūsu valstī tas ir privātuzņēmums, ja tas būtu kā publiska visu iedzīvotāju akciju sabiedrība, tad varbūt mēs dzīvotu savādāk un labāk. **BP**

F1 nekronētais karalis Bērnijš Eklstouns

F1 jeb Pirmā formula. Autosporta virsotne, kurā apgrozās milzīga nauda. Sacīkstes, kurās miljonāri pilotē miljonus vērtas mašīnas, notiek visās pasaules malās. Sennas un Šūmahera vārdi zināmi pat tiem, kas ir visai tālu no autosporta. Vairākas valstis, piemēram, Malaizija un Bahreina, speciāli atbalstījušas modernu F1 trašu izbūvi, lai tik pievērstu sev papildus uzmanību. Par šiem sasniegumiem lielā mērā jāpateicas tam, kurš joprojām uzskatāms par F1 nekronēto karali. Bērnijam Eklstounam.

Pirmsākumi. Bizness

Bernards Čārlzs „Bērnijš” Eklstouns (*Bernard Charles „Bernie” Ecclestone*) dzimis 1930. gada 28. oktobrī Sentpītersautelmhēmā, mazā ciematīņā Anglijas dienvidos, zvejas tralera kapteiņa ģimenē. Jau pusaudža gados kļuvis skaidrs, ka Bērnijam piemīt gan ķēriens uz tirgošanas, gan kaislība uz motoru sportu. Bērnijš uzsāk piedalīties motociklu sacensībās vēl pirms tam, kad sasniedz to vecumu, kad var legāli izbraukt uz lielceļa. 16 gadu vecumā viņš pamet skolu un sāk strādāt vietējā gāzes kompānijā, lai saviem

mīļajiem motocikliem varētu nodoties pilnā mērā. Pēckara Anglijā ar motocikliem ir pagrūti, tāpēc Bērnijš pamazām uzsāk tirgoties ar lietotām motociklu rezerves daļām. No rezerves daļām – uz pašiem motocikliem, bet vēlāk uz automašīnām. Bērnijam ir tikai nedaudz pāri divdesmit, kad viņa automašīnu un motociklu tirdzniecības bizness jau kļuvis par vienu no lielākajiem visā Anglijā. Drīz pēc tam viņš „pieķer klāt” vēl arī nekustamos īpašumus un, kā rādās, netaisnīgi garām izdevību arī šai sfērā. Dzīve pamazām izdodas.



Bērijs Eklstouns

Pirmsākumi. Autosports

Divus riteņus uz četriem Eklstouns nomaina 19 gadu vecumā, kad iesēžas F3 sacīkšu mašīnas kokpitā. Ar to viņš pārsvarā riņķo tikai pa vietējo sacīkšu trasi, taču gūst labus rezultātus un reizi pa reizei pat uzvar. Eklstouna vienaudzis, bijušais F1 pilots Stirlings Moss par tiem laikiem atceras: „Nekāds izcilais pilots viņš nebija, taču slikts braucējs arī ne.” Tiesa, pēc tam kad Eklstouns cieš visai pamatīgā avārijā un izlido no trases, viņš izspriež, ka lieki riskēt ar savu ādu tomēr nav prāta darbs, izkāpj no F3 un atkal

nododas biznesam.

Laikam gan autosporta vīruss ir smaga infekcija. 27 gadu vecumā Eklstouns pirmo reizi uznāk uz Pirmās formulas skatuves. F1 tobrīd pastāv tikai septiņus gadus un ir tāds kā sports džentlmeņiem un amatieriem, kuriem vairāk interesē uzvaras un apla laiki, nevis materiālais labums, ko no tā visa iespējams izspiest. Eklstouns nopērk nelielu komandu ar nosaukumu *Connaught* un kļūst par menedžeri tās četriem pilotiem. 1958. gada Monako *Grand Prix* izcīnā Eklstouns sadūšojas un iesēžas *Connaught* kok-



pitā pats, taču sacīkstēm diemžēl nekvalificējas. Drīz pēc tam viens no viņa draugiem, pilotiem, cieš smagā avārijā un mirst no ievainojumiem. Eklstouns satriekts atstāj F1 un atkal nododas biznesam.

Uz palikšanu F1. *Brabham*

Tomēr kaut kas urda un dzen, un arī sakari nekur nav pazuduši... Pēc kāda laika Eklstouns atgriežas F1, šoreiz kā austriešu pilota Johena Rindta menedžeris. Diemžēl 1970. gada Itālijas *Grand Prix* izcīnā arī Rindts iet bojā avārijā. Viņš kļuvis par vienīgo F1 čempionu, kuram šis tituls piešķirts jau pēc nāves – ap to laiku Rindta pārsvars punktu ziņā bija tik liels, ka atlikušajā sezonas daļā

neviens cits pilots viņu vairs nespēja panākt...

Taču šoreiz Eklstouns vairs neaiziet. 1972. gadā viņš par 120 tūkstošiem dolāru iegādājas *Brabham* komandu. Nākamo gadu laikā Eklstouns pārtaisa *Brabham* pēc savas patīkšanas un uzskatiem, kādai tad īsti jābūt konkurētspējīgai F1 komandai. Panākumi neizpaliek – pat apgādāta ar mazjaudīgajiem *Ford* motoriem, *Brabham* komanda turpmākajos gados spēj uzvarēt vairākos F1 posmos. 1979. gadā *Brabham* pievienojas pazīstamais brazīliešu pilots Nelsons Pikē, kurš Eklstouna vadītās komandas sastāvā izcīna divus no saviem trim pasaules čempiona tituliem. 1987. gadā Eklstouns, kuram ap to laiku F1 komandas bosa līmenis sen kļuvis par mazu, pārdod *Brabham* jau par 5 miljoniem dolāru.



Brabham BT-52 ar BMW dzinēju, ar kuru Nelsons Pikē 1983. gadā izcīnīja savu otro čempiona titulu

Vienotībā un TV – spēks!

Kļuvis par F1 komandas īpašnieku, Eklstouns šai „džentlmeņu un amatieru” klubīnā pamazām ievieš savu biznesa ķērienu. Kopā ar Frenku Viljamsu, Kolinu Čepmenu, Kenu Tairelu un Maksu Mosliju viņš 1974. gadā nodibina Pirmās formulas Konstruktoru asociāciju (FOCA). Tādā veidā apvienojis komandas, Eklstouns ar domubiedriem drīz uzsāk ilgu plūksanos ar Starptautisko Automobilu Federāciju (FIA). Plūksanās iemesls ir vienkāršs – nauda. Iesākumā tās ir tikai komandu dalības maksas, taču vēlāk kašķis iet vaļā ne pa jokam. Tāpēc, ka Eklstouns ir uzodis zelta āderi – tiesības translēt F1 sacīkstes pa televīziju. Ko nozīmē TV translācija? Pavisam citu atpazīstamības līmeni, publikas interesi un tātad arī reklāmdevēju naudu.

Iesākumā gan ar TV translāciju un tās organizēšanu neiet visai gludi. „Okei”, saka komandām Eklstouns, kurš ap to laiku kļuvis par FOCA priekšsēdētāju. „Ļaujiet visas šīs TV, mārketinga un organizēšanas lietas jūsu vārdā uzņemties man. Es tikai nodibināšu uzņēmumu *Formula One Promotions and Administration* (FOPA), kas ar to nodarbosies. Puse jums, trešdaļa FIA, pārējais FOPA - tas ir man. Par to FOPA (t.i., es) nodrošinās F1 posmu balvu fondu. Sarunāts? Sarunāts! Vienīgi parakstiet līgumu, ka visi regulāri iziesiet uz starta, lai man būtu ar ko iet pie TV ļaudīm. Citādi viena komanda var, bet cita pēkšņi nevar, un beigu beigās posms tiek atcelts, jo gluži vienkārši nepietiek startējošo mašīnu. Tāda amatieru pieeja vairs neies cauri! Televīzijai par tās naudu taču arī vajag kaut kādas garantijas.

Ar to pašu Eklstouns liek pamatus tai industrijai, kas F1 ir pašlaik. Pamazām interese par „formulām” sāk augt, parādās reklāmdevēji, nauda no TV translācijas nāk, un visi ir priecīgi. 1981. gadā tiek parakstīta pirmā vienošanās (tā saucamā *Concorde Agreement*) par nosacījumiem, pēc kādiem tiek organizētas sacensības un sadalīti ienākumi. Kopš tā laika parakstītas jau sešas tādas vienošanās. Nav nekāds brīnums – 90. gadu sākumā interese par F1 strauji pieaug, attiecīgi tiek atgriezts vaļā naudas plūsmas krāns, un strīdi starp F1 administrāciju, komandām un FIA atsākas ar jaunu spar.

Ietekme un citas lietas

Pamazām Eklstouns Pirmajā formulā iegūst milzīgu ietekmi, kas



ļauj viņam „bīdīt” vajadzīgajos virzienos, ne tikai biznesa lietas, bet arī noteikumu izmaiņas un „formulu” pilotus. 90. gadu sākumā viņš kopā ar savu līdzgaitnieku Maksu Mosliju piespiež aiziet no amata FIA prezidentu. Par to kļūst Moslijs, bet Eklstouns nu ir ne tikai FOCA prezidents, bet arī FIA viceprezidents. Tādā veidā Eklstouns bez finansiālās ietekmes iegūst arī likumīgas tiesības komandēt visu F1 „cirku”.

Taču ar to vien ir par maz. Un 1995. gadā Eklstouns piedāvājas iegādāties komerciālās tiesības uz F1, kuras tagad piederēs ne vairs komandu apvienībai, bet viņa dibinātajam uzņēmumam, *FOPA* pēctecim *Formula One Administration*. Tās viņš arī dabū. Ienākumi no komercietībām uz Pirmo formulu tiek Eklstounam, bet komandas par to saņem garantētas fiksētas izmaksas. Tas ir pats ienesīgākais solis Eklstouna biznesa karjerā, kas nākamā gadu laikā nodrošina viņam tūkstošiem procentu peļņas un iestāšanos miljardieru klubā.

Pašlaik ar F1 čempionāta popularizēšanu un menedžmentu nodarbojas vesela virkne uzņēmumu, kas ietilpst uzņēmumu grupā *Formula One Group*. Jāatzīst, ka pašam Eklstounam tajā tagad pieder tikai neliela daļa, jo daudz grupas akciju pa šiem gadiem iegādājušās vairākas lielas bankas un investīciju fondi.

2009. gadā Pirmās formulas ieņēmumi no TV translācijām, reklamām, sacikšu trašu iemaksām, sponsoru naudas un citām lietām sastādīja apmēram 1,2 miljardus dolāru. Nav slikts rādītājs industrijai, kurā strādā vien pāris simti cilvēku. Arī pašas F1 komandas tikušas pie lielāka gabala no šī pīrāga – pēc draudiem, ka aizies no F1 un nodibinās pašas savu čempionātu. Tā ka finansiālā ziņā Pirmā formula godam nopelnījusi autosporta karalienes titulu.

Toties tehnoloģiskā ziņā – grūti spriest. Iespējams, tas būtu tas pats, kas salīdzināt tomātus un gurķus, taču pastāv interesanti salīdzinājumi starp F1 un Lemānas 24 stundu sporta prototipu sacensībām. Varbūt kādu tas izbrīnīs, taču lielāku sacikšu vidējo ātrumu uzrāda Lemānas prototipi, nevis Pirmā formula. F1 mašīna sezonā nobrauc gandrīz sešus tūkstošus kilometru, un apmēram tikpat nobrauc arī Lemānas prototips. Atšķirība vien tā, ka F1 mašīna šo attālumu veic visas sezonas garumā un ar astoņiem dzinējiem, kamēr Lemānas prototipam šī distance jānobrauc 24 stundās un ar vienu pašu dzinēju. Intereses pēc var piezīmēt, ka šāgada *24 Heures du Mans* sacikstēs LMP1 klasē triumfēja *Audi* prototipi ar dīzeļdzinējiem. Ir, par ko padomāt...

Privātā dzīve

Ja neskaita F1, citi Eklstouna hobiji ir pokera spēle un miniatūru japāņu skulptūru kolekcionēšana. Savā dzīvē viņš ir precējies divas reizes. Pirmo reizi – tālajā jaunībā, bet otro reizi – ar bijušo horvātu supermodeli Slaviku Radiču. Par spīti valodu barjerai un tam, ka viņa ir ievērojami garāka par viņu. No šīs pēdējās (tagad jau šķirtās) laulības viņam ir divas meitas, kuras jau pašas veido savu karjeru. Jaunākā, Petra, ir apģērbu dizainere, bet vecākā, Tamāra - itin veiksmīga modele un TV zvaigzne.

Ne cienījamais vecums, ne pārciestā sirds operācija netraucē Eklstounam joprojām būt ietekmīgākajai personai F1 pasaulē, kaut arī teorētiski viņš tagad skaitās tikai prezidents diviem no *Formula One Group* uzņēmumiem. Nauda vairs nav galvenais – tiek lēsts, ka Eklstouna īpašums ir gandrīz 1,5 miljardus sterliņu mārciņu vērts. Galvenais ir pats process. Un tā arī acīmredzot būs līdz pat pēdējam brīdim... **BP**

laikmeta vēstījums

Jau no seniem laikiem mākslinieki vislabāk jūt sabiedrībā virmojošās noskaņas. Pēckara gadu paaudze, kura piedzīvojusi padomju periodu un tā laika pretrunas, vienmēr nodarbojusies ar savdabīgu varas graušanu. Šobrīd Latvijā ir mainījusies mākslinieku paaudze. Paies desmitgades, būs pilnīgi cita situācija, un mēs sāksim interesēties, kas tad notika sabiedrībā un kā uz to reaģēja māksla. Savās pārdomās par varas un laikmeta atspoguļojumu mākslā dalās galerijas *Birkenfelds* saimnieks Toms Zvirbulis.

Pastāsti par šīm iespaidīgajām gleznām!

2009. gadā māksliniekam **Jurim Utānam** tapa gleznu sērija *Zelta laikmets & zelta cilvēki*. Mākslinieks radīja šīs gleznas laikā, kad pēc tā saucamajiem „treknajiem gadiem” mēs nokļuvām dziļā bedrē. Šajā sērijā kā sava laika un varas simboli izmantoti politiķu tēli. Tie ir simboliski. Portreti ar četrām acīm, divām mutēm un diviem deguniem. Vērojot darbus, skatītājam sākotnēji ir pat grūti koncentrēties, tad rodas savāda reibuma, apjukuma un pat nelabuma sajūta, tomēr visā izstādes laikā nācās saskarties ar vienprātīgu skatītāju atsaucību un sajūsmu. Beidzot kāds ir uzdrošinājies vizualizēt to, kas ir aktuāls sabiedrībai! Zīmīgi, ka darbi ir ne tikai mākslinieka veltījums savam laikam, tie atspoguļo viņa pilsonisko attieksmi pret notiekošo valsti. Tie ir uzlādēti ar sajūtām, kas radušās sabiedrībā un māksliniekā pašā. Mākslinieks saka, ka nevar saprast, vai ar viņu kaut kas nav kārtībā, vai viņš nemāk strādāt, pareizi dzīvot, rīkoties un nav pietiekoši atbildīgs,

vai arī valstī notiekošais ir radījis šo reibuma sajūtu. Līderiem -vadoņiem ir jābūt atbildīgiem. Ar savu izglītību, labo atalgojumu, savu skatu uz lietu kārtību viņi virza valsti, veido tās sociālo, ekonomisko un politisko klimatu, viņiem ir jābūt atbildīgiem. Diemžēl „politiskā atbildība” šodienas ir tukšs burbulis. Jau no seniem laikiem mākslinieki vislabāk jūt sabiedrībā virmojošās noskaņas. Juris Utāns šobrīd ir viens no tiem retajiem māksliniekiem, kas parādīja savu pilsonisko attieksmi un ir dokumentējis šo sakāpināto situāciju.

Pēc šo gleznu parādīšanās kāds anonīmi no neeksistējošiem e-pastiem sāka pārpludināt mūsu pastkastīti ar vēstulēm. Tas tikai liecina, ka tēma ir aktuāla. Es domāju, ka nekādu izmaiņu nebūs, ja nenotiks iejaukšanās no mākslas, literatūras, kino un teātra cilvēku puses. Vajag radošāk vērsties pret pastāvošo netaisnību, lai tie, kas ir pie varas, justos atbildīgi!

Cik mūsdienās mākslinieki ir aktīvi, atainojot sabiedrībā un valstī notiekošo?

Latvijā mākslinieki cenšas norobežoties no politikas un varas iztirzāšanas. Šīs tēmas nav komerciālas, bet, protams, ir laikmetīgas, un šos darbus vienmēr novērtē. Varbūt ne uzreiz, bet pēc laika. Paies desmitgades, būs pilnīgi cita situācija, un mēs sāksim interesēties, kas tad notika sabiedrībā un kā uz to reaģēja māksla. Atceros, ka padomju laikā izstāžu zālē *Latvija* bija apskatāma J.Utāna glezna, kurā pa ielu skrien sarkani suņi. Nu nav jau kur piesieties! Vai tad nevar saullēktā skrienoši suņi izskatīties sarkani? Bet visiem ir skaidrs autora vēstījums. Viņš pārstāv to paauzdi, kas jau no astoņdesmitajiem gadiem savos darbos ironizēja par sabiedrības pretrunām un liekulīgajiem ideāliem.

Viens no māksliniekiem, kurš pēdējā laikā veidojis performances saistībā ar notikumiem sabiedrībā un politikā, ir **Ernesto**. Viņa akcijas mērķis ir mudināt cilvēkus atmet vienaldzību un pasīvo nostāju pret politiskajiem procesiem valstī, kā arī rosināt katru uzdot sev jautājumu: "Ko es pats varu darīt, lai visu vērstu uz labu?" Performances laikā tās dalībnieki ar diskusijām un atraktīvām darbībām mākslas akcijā iesaista nejaušus garāmgājējus, vēršot cilvēku uzmanību uz viņu iespēju ietekmēt politisko dzīvi Latvijā. Akcijas veidotāji vēlas uzsvērt ikviena Latvijas iedzīvotāja potenciālu konstruktīvu politisko piedāvājumu veidošanā un realizēšanā.

Viens no akcijas laikā izmantotajiem elementiem ir uzsaukums dibināt simboliski „1. aprīļa partiju”. Šajā kontekstā viņš piedā-



Juris Utāns...lepnis...2009.g.



Toms Zvirbulis. Foto: Liene Pētersone

vāja sevi kā iespējamo kandidātu nākamajām vēlēšanām...

Ja runājam par šī brīža mākslinieku nostāju, tad mana versija ir tāda, ka tā saucamā lielķibe tomēr nav skārusi mākslniekus tik krasi, lai viņi sāktu patiešām piedalīties sociāli nozīmīgu darbu radīšanā. Tagad daļa mākslinieku vairāk cīnās par eksistenci, daļa cenšas norobežoties un radīt darbus, kuri sniedz pozitīvas emocijas, vai strādā pie tik konceptuālām tēmām, ka bez *instrukcijas* grūti saprast.

Šobrīd Latvijā ir mainījusies mākslinieku paaudze. Pēckara gadu paaudze, kura piedzīvojusi padomju periodu un tā laika pretrunas, vienmēr nodarbojusies ar savdabīgu varas graušanu. Mākslinieki centās pateikt, ka ne vienmēr pasaule ir tāda, kādu mums to rāda. Viņi ir kariķējuši, ņirgājušies. Šobrīd nekas tāds nepastāv. Mums nav apspiestības, tu vari iziet uz ielas un darīt, ko gribi - piketēt, manifestēt sevi. Mūs atklāti neapspiež, nav skaidri redzams ienaidnieks, kā tas bija padomju laikos.

Unikāli darbi top tad, kad radošie cilvēki nesamierinās ar situāciju. Ja mākslinieki vairāk iesaistītos sociālajos procesos, viņus arī vairāk pamanītu. Šodienas mākslniekos cīņās spars ir zudis. Dominē jaunā vienkāršība, neparādās nekādi *dinamīti*, kādi bija raksturīgi vecākās paaudzes mākslniekiem. Šobrīd ir pārejas periods, neatkarības laika bērni. Viņi var brīvi ceļot pa pasauli. Nepatīk Latvijā, brauc uz Berlīni. Neviens negrib kaut ko mainīt šeit uz vietas, labāk brauc prom. Līdz ar to šādā pasīvā pilsonis-

Juris Utāns...griezts...2009.g



kajā vidē pie varas esošie var brīvi risināt savas lietas, un neviens to nepamanīs, visiem ir vienalga. Lielākais nīkums tiek izteikts anonīmos komentāros internetā.

Kas notiek ar sociāla, politiska rakstura gleznām? Tās tiek izstādītas, apskatītas ... un tālāk?

Tās turpina iekļaut atsevišķās izstādēs. Tāpat kā labs vīns vai konjaks - tādas gleznas nezaudē savu vērtību, ar laiku vērtība tikai aug. Vēsturiskā situācija ir pagājusi, tā vairs neatkārtosies, bet gleznas saglabā tā laika dokumentējumu. Mēs tās glabājam savā galerijas arhīvā, vai arī mākslinieks glabā pie sevis un, kad ir vajadzīga atsauce par to laiku, mēs atkal ņemam gleznu ārā un rādām. Protams, mēs arī gādājam par komerciālo pusi. Šie darbi nav ikdienišķi, bet nes sevī īpašu laikmeta vēstījumu. Es tos sauktu par muzejiskiem - kultūrvēsturiskiem darbiem.

Ingūna Elere ir iekausējusi parafina masā dokumentus un avīzes kā vēstījumu par šo laiku un darbam devusi nosaukumu *Arhīvs*. Tagad mūsu arhīvs ir ciešais disks, *fleši*, bet, ja tas viss nobruk?

Kā informācija tiks saglabāta vēl pēc gadiem simts vai divsimts? Bet šis mākslinieces piedāvātais risinājums ir visai oriģināls. Ja šādi, parafinā iekausēti materiāli, tiks atrasti pēc daudziem gadu simtiem, tā būs ļoti interesanta laikmeta liecība. Šajā gadījumā mākslinieks savdabīgi interpretē lietu kārtību. Jurim Zvirbulim savukārt darbā ir vek-

selis, varbūt tas kādreiz ir jau dzēsts, bet mākslas darbā tas iegūst otru dzīvi.

Kurš ir politiska rakstura gleznu pircējs?

Mēs visi gribam ap sevi veidot harmonisku, patīkamu vidi. Bet, kad kāds ilgstoši interesējas par mākslas darbiem un kļūst par krājēju, sākam meklēt īpašus darbus, kuros ir savs *enerģijas lādiņš*, arī laikmeta liecību zīmes. Ne vienmēr šāda glezna ir skaista vai harmoniska šo vārdu tiešajā nozīmē. Padomju Savienībā bija ļoti daudz mākslinieku, kuru darbība tika uzskatīta pat par sociāli bīstamu un padomju varu graužošu. Tie vairāk zināmi kā t.s. nonkonformisti. Ar straujajām Atmodas procesu pārmaiņām deviņdesmito gadu sākumā aiz *dzelzs mūra* radītā māksla tika vesta uz rietumiem, ieguva milzīgu uzmanību un komerciālus panākumus. Pēdējo četru piecu gadu laikā septiņdesmito un astoņdesmito gadu darbus iegādājās kolekcionāri un Laikmetīgās mākslas muzejs.

J.Utānam ir ļoti interesantas gleznas. Deviņdesmito gadu sākumā tapa glezna *Dzelzceļnieka kāzas*. Tas bija laiks, kad naudas vara sāka nopietni ietekmēt cilvēku attiecības. Darba sižets - jauna sieviete ar vecu, pārtikušu vīrieti. Viņa bija ar mieru veidot



Juris Utāns. Dzelzceļnieka Kāzas. 1992.g.

Inguna Elere. Arhīvs





Atis Ieviņš. Tautu draudzība

attiecības, jo sievietei bija svarīga, lai vai kāda, bet stabilitāte. J.Utāns spēcīgi risina šo tēmu.

Dzelzceļnieks ir vīrs no stabilas nozares, zināma pārticība, stabila alga, viņš jūtas pārliecināti, un tā tur lejā ir viņa līgava. Neskatoties uz to, cik viņa ir pievilcīga, jauna, skaista, perfekta, bet viņa ir dzelzceļa sliežu un stacijas līmenī. Tur nav nekādas lielas un gaišas nākotnes. Drausmīga kompānija. Un apkārt zelta fons, bet ne jau viss, kas spīd, ir zelts. Manuprāt, šajā gleznā atainoto situāciju varam novērot arī šodien.

Vara ir labs iedvesmas materiāls māksliniekiem. Jo represīvāki ir apstākļi, jo interesantāka veidojas māksla.

Aktīvā paaudze, kas dažādi protestēja pret pastāvošo iekārtu, bija mākslinieki, kuri aktīvi darbojās no sešdesmitajiem līdz astoņdesmitajiem gadiem. Tas daļēji atspoguļots nupat iznākušajā Eižena Valpētera grāmatā *“Nenocenzētie. Alternatīvā kultūra Latvijā. XX gs. 60-tie un 70-tie gadi”*. Tas ir stāsts par *puķu bērnu* laiku Latvijā – kā cilvēki toreiz uzvedās, gērbās, izturējās šī režīma ietekmē, radot brīvības iedīgļus. Skūpstīties uz ielām, organizēt pirmos *hepeningus*, kā to darīja Andris un Inta Grīnbergi – jūras krasts, kailfoto sesijas, pie kam to materiālu nedrīkstēja nekur izstādīt. Tāpat **Atis Ieviņš**. Ar savu 1976. gadā tapušo darbu *Tautu draudzība*, kur redzama puskaila meitene zeļēs. Nevienš neatļautu izstādīt izstāžu zālē šādu darbu, jo tajā laikā šī bilde tiktu uzskatīta par pornogrāfisku. Izstādes pamatīgi cenzēja, ideoloģiskie sekretāri skatījās, ar ko tiks uzrunāta tauta. Atis Ieviņš sietspiedē šo meitenes bildi uztaisīja baltu, dzeltenu un melnu un nosauca par *Tautu draudzību*. Nu kāda cenzūra gan var iebilst pret šo Padomju Savienībā populārāko saukli? Kā tad tu vērsies pret tautu draudzību?

Hārdijs Lediņš & Juris Boiko savā laikā *izdeva* žurnālu *Zirgābols* (1978.g). Tas bija smieklīgi, cik jūtīgi uz to reaģēja pa-

domju režīms, kāda VDK darbinieku interese un aktivitāte tika sacelta ap vienā eksemplārā izveidotām 10 x 9 cm saspraustām lapiņām, nosauktām par žurnālu. Absolūti nevainīgi izvilcumi no *Cīņas*, kaut kādi zīmējumi ar pildspalvu, abstrakts Francijas karoga attēls. Praktiski tas bija nekas. Bet kā nostrādāja vara! Lediņu uz ielas apturēja VDK darbinieki, ielika volgā un aizveda uz pratināšanu, viņa mājās veica kratīšanu. Viņi uzzina, ka notiek pretlikumīga darbība, bet nepainterējas, kas izdod šo izdevumu, ka tas ir mākslinieciski orientēts cilvēks, kurš ir tendēts darboties nedaudz destruktīvi. Viņi nepainterējas, ka puiši *dzen velnu*. Viena maza lapiņa varēja satricināt visu VDK, kuri pildīja savu sargsuņa funkciju un apkaroja katru brīvo domu. Bet šodien neviens neko tādu neuzdrošinās. Nav mums tādu cilvēku.



Kāpēc ietekmīgi, turīgi cilvēki tomēr izvēlas, lai viņu portretu glezno, nevis fotografē? Tas taču ir ātrāk un precīzāk.

Es piekritu, ka būtu brīnišķīgi likt pie sienas fotografētu portretu. Bet mēs katrs esam bijuši kādā muzejā, kaut ko lasījuši, redzējuši slavenus portretus, un tas iedvesmo. Gribas tā smalki, kā senos laikos, paņemt mākslinieku, lai uzzīmē bērnu portretus, sievas, savu portretu. Šī tradīcija nāk no seniem laikiem, tāds elitārisms – gleznots portrets! Ja skatās laikmetīgi, es piekritu, ka fotogrāfija varētu parādīt cilvēku vispatiesāk. Gleznotājs kaut ko pieliek klāt vai paņem nost, varbūt sirmos matus notušē vai kādu krunciņu noņem. Gleznoto portretu parasti vērtē pēc tā, kā tas patīk pašam modelim. Bet es domāju, ka portrets tomēr ir un-

tums. Taču jāpiekrīt, ka tas arī ir reprezentabli, ja, ienākot telpā, mēs redzam pie sienas gleznotus portretus – prezidenta portretu, ministru portretus.

Ir cilvēki, kas liek pie sienas ainavu, un ir tādi, kas izvēlas savu portretu.

Es domāju, tā ir attieksme pret sevi. Cilvēks novērtē sevi kā kaut ko īpašu. Viņš grib atstāt saviem mantiniekiem zināmu vēstījumu ar šo portretu. Portrets arī var būt kā tā laika dokumentējums. Varbūt tur ir konkrētam laikam raksturīgs apģērbs, var-



Jevgenijs Tučins. A. Lemberga portrets

būt tie ir statusa elementi. Ir bērnu portreti ar spēļu mašīnīti vai fonā ģimenes māja. Puisēns ar tenisa raketi. Varbūt pēc gadiem šis puisēns kļūst par tenisa zvaigzni, un šai gleznai ir uzreiz cita vērtība. Karaļa galma portretus skatīties ir ļoti interesanti, Goi-ja, piemēram, ir portretējis spāņu karaļņamus. Tur tiek parādīta dižciltība, varenība, svinīgums, bagātība, dažādas statusa lietas.

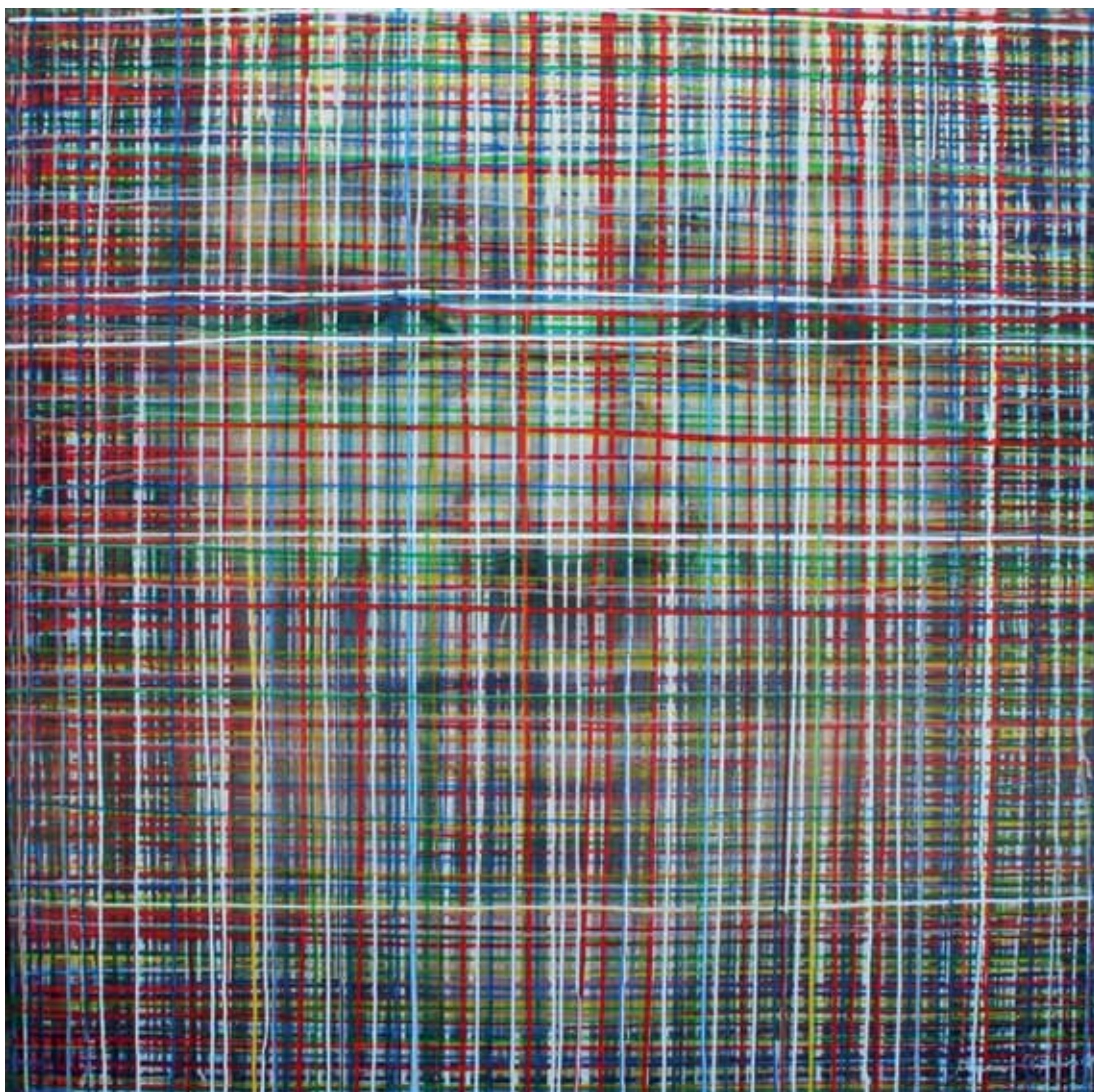
Rahmeds Redžepovs glezno portretus un interesantus kaķus. Kad es viņam jautāju, kā iet, viņš atbildēja, ka iet kolosāli, nekādas krīzes nav, viņam tik daudz portretu pasūtīti. Bet viņš glezno cilvēciskas situācijas, tikai cilvēku vietā ir kolosāli kaķi. Kaķi, kuri skatās saulrietu vai ir attēloti uz Rīgas panorāmas.

Portrets ir ekskluzīvs žanrs, jo tas ir ļoti personīgs. Var būt tā, ka mākslinieks uzglezno, bet pašam cilvēkam tas nepatīk. Tad šī slava var iet līdzī.

Pirms kāda laika šeit, galerijā, notika Mākslas akadēmijas bakalauru darbu izstāde, un beidzēji radija savus pašportretus. Viens no tehniski spēcīgākajiem man likās **Diānas Liepnieces** portrets. Pirmajā mirklī, skatoties uz darbu, tu redzi tikai līnijas, kas izskatās pēc tekstilijām, bet, kad ieskatās, var redzēt sievietes seju, smaidu. Arī tāds var būt portrets.

Ļoti interesanti ir **Ulvja Alberta** fotografētie portreti, kurus atpazīst pus pasaule, piemēram, pokera krusttēvs Doils Brunsons

Ulvis Alberts. Roberts Kenedijs 1968.g



Dāna Liepniece. Pašportrets.

(Doyle Brunson) un viens no savā laikā jaunākajiem puīšiem, kas uzvarēja WSOP turnīrā Stū Ungars (*Stu Ungar*). Šos cilvēkus zina miljoni. Interessants ir Roberta Kenedija portrets, kurā apkārtējo cilvēku rokas tiecas uz jauno lideri. Te viņš ir redzams, iesaistījies varas cīņā, bet pēc brīža viņa vairs nav. Trīs mēnešus vēlāk viņu nošāva. Pola Nūmena portrets, kurā viņš 1978. gadā Santamonikā piedalās protesta akcijā pret naftas ieguves vietu būvēšanu. Ar savu pozu viņš parāda savu attieksmi.

Man ir brīnišķīgs Aivara Lemberga portrets, ko gleznojis Jevgeņijs Tučins, kurš nav mākslinieks pēc izglītības, bet viņam ir talants. Šis portrets, manuprāt, ir izcils.

Pasūtījums ir ļoti jūtīga lieta. Ir mākslinieki, tādi kā Polis, kura gleznotais portrets būs ļoti foto realistisks. Taču portrets var būt arī tāds, kurā ir tikai dažas raksturīgas līnijas, pēc kurām var atpazīt cilvēku. Katram māksliniekam ir savs stils, tāpēc, pasūtot portretu, ir rūpīgi jāizvēlas mākslinieks, lai nebūtu lieku pārpratumu.

Pasūtījumu glezniecībā mēdz būt arī mākslinieciskās neveiksmes, kad māksliniekam nerodas iedvesma, jo tajā brīdī viņš neglezno pēc sava aicinājuma, bet izdabā kāda cita cilvēka untumam. Pasūtītājam ir savs redzējums par to, kādam jābūt rezultātam un māksliniekam jācenšas piepildīt šīs vēlmes. Ir atšķirība, vai māks-

linieks kaut ko rada saskaņā ar sevi, interpretē savas sajūtas un pārdzīvojumus vai seko kādam diktātam no malas.

Vai gleznu kolekcionāri ir mākslas mīļotāji, vai kolekcionēšana pieder pie turīgu cilvēku hobijiem?

Es esmu saticies ar divu tipu kolekcionāriem. Vieniem tā ir kaislība, un viņi iegādājas gleznas tāpēc, ka viņiem patīk. Darbi viņus enerģētiski uzlādē, viņi novērtē autora ieguldījumu. Viņi apmeklē izstādes galerijās un muzejos, lasa, meklē aizvien jaunu informāciju par mākslas darbiem un autoriem. Katrs pirkums tiek apsvērts, un, ja līdzekļi atļauj, var izvēlēties labāko un tad aizvien vēl atklāt kaut ko jaunu par šo darbu. Šādi kolekcionāri nereti ir zinošāki par mākslas zinātniekiem. Reizēm tā pat ir misijas apziņa, kad kolekcionārs grib saglabāt mākslas darbus nākamajām paaudzēm. Otra daļa ir tie, kuri darbus savai kolekcijai izvēlas, rūpīgi pētot mākslas tirgus pieprasījumu ar domu tos izdevīgā brīdī realizēt. Esmu bijis turīgu cilvēku mājās, kur pie sienām nav neviena mākslas darba, un esmu ciemojies pieticīgā dzīvoklī, kura īpašniekam dzīve bez mākslas darbiem nav iedomājama. Liela nozīme ir zināšanām un gaumei. Ja tām vēl pievieno finansiālās iespējas, tad rezultāts būs lielisks. **BP**

smilšu terapija – maiga un ļoti iedarbīga

Kad es pati pirmo reizi izmēģināju šo metodi, es sapratu, cik tā spēcīgi darbojas. Man uzreiz ļoti iepatikās šī pieeja. Mani piesaista neverbālās metodes, kad cilvēks neslēpjas aiz vārdiem, bet ļaujas būt viņš pats. Runājot ar klientiem, esmu sapratusi, ka tikai ar runāšanu vien reizēm nepietiek, ka ir vajadzīgs kāds spēcīgāks paņēmieni, kā ātrāk piekļūt zemapziņai. Vienlaikus šī metode ir ļoti maiga.

Vēsture

Smilšu spēles pirmsākumi meklējami angļu rakstnieka H.G. Velsa grāmatā *Grīdas spēles*. Autors šajā darbā aprakstīja, kā spēlējies ar saviem dēliem un kā pats spontāni izdomājis spēles, izmantojot dažādas figūriņas un lietas. Taču šādā veidā rotaļāties ar saviem bērniem tā laika patriarhālajā sabiedrībā bija neierasti, un viņu brīvdomības dēļ uzskatīja par radikālistu. Velss nenodarbojās ar psihoterapiju un nemēģināja skaidrot šīs rotaļas un simbolus, taču pamanīja, ka rotaļās ir kas vairāk nekā tikai spēle. Viņš

atklāja, ka spēlējoties bērni spēj sevi labāk izteikt, izpaust savas vēlmes un mazināt spriedzi. Vēlāk, 20. gs. 20. gados, šo Velsa ideju aizguva un tālāk savā praksē attīstīja bērnu ārste Margarita Lovenfelde. Viņa ieviesa smilšu kasti, kurā bērni varēja spēlēt ar mazām figūriņām. Pagājušā gadsimta piecdesmitajos gados šo spēlēšanos smiltīs kā terapijas metodi iedzīvināja Junga skolniece Dora Kalfa, kas deva tai nosaukumu „smilšu spēle”. Viņa un arī citi Junga skolnieki sāka smilšu spēli ar simbolu palīdzību saistīt ar zemapziņas darbību, un šī metode pamazām izveidojās tāda,

kādu mēs to mūsdienās zinām. Mūsdienās šis unikālās terapijas metodi turpina attīstīt Kalfas dibinātā Starptautiskā smilšu spēles terapijas biedrība (ISST).

Man zināmie pirmie Latvijas smilšu terapijas speciālisti ir mācījušies Sanktpēterburgā un Vācijā. Uz Latviju šo metodi deviņdesmitajos gados atveda Linde fon Keizerlinka. Viņas saknes ir Latvijā, un viņas bērnības atmiņas arī saistās ar Latviju. Šobrīd Latvijā ir jau mūsu pašu apmācītiesīgi smilšu spēles terapeiti, un pavisam nesen nodibināts *Lindes fon Keizerlinkas Smilšu spēles terapijas institūts*. Arī es izmantoju šīs apmācības programmas sniegtās iespējas.

Kā izmanto šo metodi?

Lielākoties katram terapeitam ir savs pamatvirziens, kurā viņš strādā, bet smilšu terapija ir vēl viena papildus metode darbā. Lai mācītos šo metodi, ir jābūt maģistra grādam kādā no sociālajām zinātnēm – sociālajā darbā, pedagogijā, psiholoģijā, medicīnā. Smilšu spēli var izmantot dažādi – gan kā terapiju, gan sociālajā darbā, pedagogijā, pediatrijā. Kā terapijas metode tā ļauj izpaust cilvēka emocijas – bailes, dusmas u.c., ļauj darboties transferences un individuācijas procesiem. Tā papildina tradicionālās verbālās pieejas, lai atvieglotu psiķes izpausmes.

Par smilšu kastēm un figūriņām

Galvenokārt tiek izmantotas divas smilšu kastes. Viena ar sausām smiltīm, otra ar slapjām. Klients, vadoties pēc savām sajūtām, pats izvēlas, ar kuru kasti vēlas strādāt. Katrai kastei ir sava nozīme, arī sajūtas, darbojoties katrā no kastēm, ir pavisam atšķirīgas. Sausās smiltis birst caur pirkstiem, tas simboliskā veidā atgādina par laiku, par mūžību. Savukārt slapjās smiltis rosina veidot, tās var labāk *kontrolēt*, tajās var ielikt savu spēku. Bieži klientiem tās labāk palīdz izpaust spēcīgas emocijas, piemēram, dusmas, naidu.

Abām smilšu kastēm ir noteikti izmēri – 70x50x10, kas atbilst cilvēka redzes laukam. Pie tam kastes ir taisnstūra formā. Pēc teorijas ir tā, ka kvadrāts un aplis rada harmoniju, noslēgtību, pabeigtību, pilnību, bet taisnstūra forma rada nemieru un ļauj tīkties uz attīstību. Smiltis un ūdens ir pamats, no kā sastāv pasaule. Tās var veicināt agrīnus bērnības pārdzīvojumus. Darbošanās smiltīs ir veids, kā *pieskarties* savai dvēselei, zemapziņai. Kastes no iekšpuses ir zilā krāsā, jo ūdens simbolizē zemapziņu. Mēs it kā ienirstam savā zemapziņā. Smiltis savukārt simbolizē konkrēto, fizisko, reālo pasauli.

Katram terapeitam ir sava personīgā figūriņu kolekcija. Šīs kolekcijas vākšanā bieži vien ir iesaistīti radi, draugi un paziņas. Tas ir daudzu gadu darbs, un nekad šī kolekcija nav tik pilnīga, ka nevarētu papildināt ar vēl kaut ko. Dažkārt es pati lieku smilšu bildes, lai atpazītu, kādas figūriņas man vēl pietrūkst kolekcijā. Kad klients liek savu bildi, man pašai šķiet, ka man ir viss, ka nekā netrūkst. Klienti parasti izlīdzas un neesošo aizstāj ar kaut ko citu. Figūriņas ir gan no reālās, gan mītiskās, gan pasaku pasaules, un tām jāaptver visas iespējamās dzīves jomas – dzīvnieku pasaule, profesijas, tautības, debesu tēli. Figūriņas ar laiku nolietojas, kāda arī saplīst, tādēļ darbs pie kolekcijas vākšanas turpinās visu laiku. Šī kolekcija ar laiku kļūst ļoti personīga un mīļa, tā ir arī labs materiālais un emocionālais ieguldījums.



Aira Briede

Kā norit sesija?

Sesija ilgst no 40 minūtēm līdz vienai stundai, kuras laikā klients veido smilšu bildi terapeita klātbūtnē. Darbojoties klients var izmantot figūriņas, kuru terapeitam ir ļoti daudz. Protams, klients visu sesijas laiku var strādāt tikai ar smiltīm, neizmantojot papildus neko. Darbojoties smilšu kastē, ir iespēja liet klāt ūdeni, kas arī ir terapeitisks process, jo atsevišķos gadījumos svarīga ir tieši šī ūdens liešana, kas simbolizē attīrīšanos, arī citus procesus. Protams, arī šeit, tāpat kā citos terapijas veidos, ir savi noteikumi, piemēram, nelauzt figūriņas, nemest smiltis ārā no kastes. Man



pašai kādreiz ir radies jautājums, kāpēc jāierobežo šī spēle ar kasti, kāpēc nevarētu darboties brīvi uz zemes, kā to dara bērni? Bet izrādās, ka fantāziju pasaulei ir vajadzīgas robežas, rāmis, citādi tā plūst neierobežoti. Katru klienta izveidoto smilšu bildi es nofotografēju, un tad, terapijas procesa beigās, mēs apskatām, kā šīs bildes ir mainījušās, kāda bijusi dinamika un izaugsme. Bildes pēc tam paliek klienta īpašumā.

Pieaugušajiem, bērniem, pāriem, ģimenēm

Šī ir metode, kuru vienlīdz labi var izmantot, strādājot gan ar bērniem, gan pieaugušajiem. Parasti klienti izveido bildi, un tad šī bilde paliek nemainīga. Pāru terapijā reizēm var ielikt kādu savu simbolu otra kastē. Savukārt, strādājot ar maziem bērniem, šī bilde bieži ir kustībā, un tur viss mainās. Psihes procesi nav statiski, un attīstība notiek visu laiku, bet ir svarīgi fiksēt mirkli, lai saprastu, kas tad ir tā brīža ārējā realitāte un kāda ir tā brīža *zemapziņas vēsts*. Vecāki kopā ar bērniem var likt ģimenes bildes, tajās spilgti parādās, kāda veida sadarbība ir ģimenē. Liekot tematisko bildi, var veidot šī brīža ģimeni, ideālo ģimeni, nākotnes ģimeni utt. Iespējas ir ļoti plašas. Viss ir atkarīgs no mērķa, kāpēc šī bilde tiek likta, kas jānoskaidro. Pāru terapijā var brīnišķīgi redzēt, no kādas ģimenes modeļa katrs nāk, kur rodas nesaskaņas. Reizēm pāru terapijā cilvēki ir pārsteigti par to, ko viens par otru uzzina, cik dažādas pieredzes, vērtības un mērķi ir katram no pāra.

Metodes priekšrocības

Ir cilvēki, kuri nav runātāji, kuriem grūti izteikties. Tad šāda darbošanās ir ļoti piemērota, jo nav jāatrod īstie vārdi, nav precīzi jāraksturo, kā es šobrīd jūtos. Tajā pašā laikā, ja klientam rodas sajūta, ka viņš negrib strādāt smiltīs, viņš jebkurā brīdī var teikt nē un pāriet uz sarunu. Katrs terapeits darbojas pēc saviem ieskatiem, vadoties pēc situācijas. Reizēm sākumā ir jārūnā, jāskaidro, kā notiek šī smilšu bildes veidošana, reizēm labāk ir ļaut klientam brīvi darboties un runāšanu atstāt uz vēlāku laiku, kad klients būs tam gatavs.

Kā iedrošināt?

Pusaudži un arī pieaugušie reizēm sākumā baidās no darbošanās smiltīs, viņiem liekas, ka tas ir bērnišķīgi - spēlēties smiltīs ar mantiņām, kā tas būs, kā izskatīsies. Tad es iedrošinu pamēģināt, kā tas ir. Lielākoties cilvēkiem iepatīkas, un viņi aizmirstas darbošanās procesā. Vispirms es ļauju apskatīt figūriņas, izvēlēties kādu, kura uzrunā, paņemt smiltis sauējā, pamēģināt, kāda ir sajūta. Ir atsevišķi gadījumi, kad cilvēkam nepatīk pieskarties smiltīm, tad var sākumā likt tikai figūriņas. Strādājot ar klientu, es nelietuju tādus vārdus kā „spēlēties” un „mantiņa”, jo šie vārdi tiešām reizēm rada sajūtu, ka tā ir tāda mazu bērnu spēlēšanās, un tā var likties neadekvāta. Daudz piemērotāks vārds man šķiet „piedzīvot” kaut ko, izmantojot simbolus.

Sarp maniem klientiem ir bijuši vīrieši, kuri sākumā ir samulsuši, bet ne reizi nav bijis tā, ka kāds atteiktos, vai ka šī metode lik-



tos bērnišķīga vai nepiemērota. Ja klients ir pamēģinājis, viņam *iegaršojas*, un mulsums pazūd.

Terapeitiskais process

Kad klients strādā, terapeits ir neitrāls, bet ne pasīva persona. Terapeits ir klāt ar savu personību, iedrošinot, vērojot, sadzirdot. Mūsu sadarbība notiek zemapziņas, neironu līmenī. Es kā terapeits esmu klāt procesā ar visām savām maņām, ar visu uzmanību un prātu, bet ne verbāli. Terapeits iesaistās pašās beigās analīzes daļā. Tad mēs pārrunājam, kā klients saredz savu smilšu bildi, ko viņam nozīmē kāds simbols. Tad var uzdot arī kādu konkretizējošu jautājumu, bet var arī neteikt neko, ja klients nejautā. Ja man ar klientu ir ilgstošāka sadarbība, es izstāstu arī savu redzējumu par bildi, bet šī ir metode, kurā nenotiek terapeita iejaušanās ar saviem komentāriem. Bieži vien cilvēki aiz vārdiem paslēpjas vai arī ar vārdiem neprot visu izteikt. Viens simbols var pateikt vairāk nekā simts vārdus. Ir klienti, kuri stundu pilnīgā klusumā liek bildi, bet tad viņiem nāk kāda apskaidrība, viņi kaut ko ir sapratuši un grib dalīties tajā. Tad nākamajā sesijā mēs tikai runājam par piedzīvoto, saprasto utt. Vārdi vairāk ir apziņas sfēra, mēs ar vārdiem sevi pasargājam, turpretī smilšu kastē mēs nevaram paslēpties, tur darbojas mūsu zemapziņa, mēs esam daudz patiesāki, atklātāki. Terapeits nekad neskaidro klientam: “Tur tev ir tas, un tas nozīmē to.” Terapeits ļauj klientam pašam nonākt līdz būtiskām atklāsmēm, kad klients ir tam gatavs.

Klusējošais terapeits

Reizēm var likties: ko tad tas terapeits dara: “Es te visas 40 minūtes darbojos, terapeits tikai sēž, kādreiz mēs drusku papļāpājam. Bet par ko tad viņš saņem naudu?” (Līdzīga sajūta var rasties arī verbālā terapijā). Mana pieredze ir tāda, ka klients tomēr sajūt vērtību, viņam šis laiks nešķiet zemē izsviests, viņš izjūt sevi pārmaiņas.

Ir klienti, kuri izveido bildi un uzreiz jautā: “Nu, kas man tur ir, ko tas nozīmē?” Parasti jaunas sievietes grib izzināt, noskaidrot, ko terapeits domā. Tas ir raksturīgi tam vecumam, kad cilvēks vēl meklē sevi. Ja klients grib dzirdēt manas domas, reizēm es arī mēdzu pastāstīt, ko es saredzu, bet pieļāvuma formā: “Iespējams, ka tas ir tā un tā. Es saredzu to un to..., bet kā tev liekas?” Protams, ir brīži terapijā, kad ir jāpārrunā, kas līdz šim bijis, kādas sajūtas radušās, kas tapis skaidrāks.

Agrāk, kad smilšu spēļu terapija aizsākās, zinātne nebija tik tālu attīstījusies, kā tas ir tagad, kad daudzas, šķietami mistiskas lietas, ir zinātniski pierādāmas, piemēram, kas notiek cilvēka biofiziolģijā, neironu līmenī, kamēr viņš darbojas smiltīs. Varētu iedomāties, ka tajā laikā, kamēr klients strādā smilšu kastē ar figūriņām, man ir brīvs brīdis savām domām, lietām. Taču tad terapija nenotiek tā, kā tai būtu jānotiek. Man kā terapeitam visam jāseko līdzī, jāpieslēdzas procesam, citādi nav jēgas, nedarbojas kolektīvā zemapziņa. Man ir jābūt neitrālai, vienlaikus radot pilnīgu drošības un uzticēšanās sajūtu, lai procesa laikā klients iemācītos labāk izprast sevi, savu situāciju. **BP**

Baltu rotas

Inita un Vitauts Straupes kopā gatavo gan seno baltu rotu atdarinājumus, gan pavisam mūsdienīgas rotas ar seniem motīviem. Kopīgi ir arī izveidots Baltu rotu muzejs Vecrīgā.

Kā radās jūsu interese un darbs ar senajām rotām?

Pirms 30 gadiem Vitauts sāka mācīties pie Jāņa Mikāna studijā *Kalvis*, kur gatavoja kopijas no senajām rotām. Tās bija ne tikai latviešu, bet visu Baltu cilšu rotas. Tajā laikā daudzi darbojās studijās, piedalījās izstādēs ar saviem darbiem, taču tas nebija iztikas avots. Pēc kāda laika es sāku zīmēt Vitautam skices, kā pārveidot senās saktas vai važu rotas, lai tās būtu arī mūsdienās valkājamas, ne tik smagas un lielas. Lai šīs rotas būtu mazākas, bet saglabātos senais motīvs, kas turpinātos, iestrādāts auskaros, kakla rotās, gredzenos. Vēl pēc kāda laika es arī pati sāku taisīt rotas.

Tad jūsu gatavotās rotas ir nevis autentiskas senās rotas, bet ar jūsu māksliniecisko redzējumu.

Mums ar Vitautu ir gan kopīgi darbi, gan atsevišķi. Mani darbi ir ar senajiem motīviem, bet tā, lai ir ērti valkājami ikdienā un piestāv pie mūsdienīga apģērba. Man patīk veidot rotas arī ar jūrmalas akmeņiem un dabas motīviem. Tās varētu saukt par mūsdienu latviešu rotām. Vitauts arī šodien daudz taisa oriģinālo rotu kopijas un labprāt arī laulību gredzenus.

Kas latviešu rotas atšķir no citu tautu rotām?

Jāsaka, ka latviešu tautas motīviem ir ļoti daudz līdzīga ar citu tautu motīviem, un ir grūti nošķirt, kurš būtu autentisks latviešiem. Ja skatās ļoti senās rotas, tad, jo senāka ir rota, jo līdzīgāka tā ir ar leišiem, senajiem prūšiem, skandināvu tautām. Aizejot uz muzeju Zviedrijā vai Gotlandes salā, var atrast daudz ļoti līdzīgu lietu, un mēs varētu ar viņiem strīdēties, kur taisītas šīs rotas. Tā ir līdzība, kas raksturīga visam Baltijas jūras reģionam. Ir kādas noteiktas lietas, par kurām es varētu pateikt – jā, tas ir latviskais,

bet būtu arī tādas, par ko es šaubītos. Tas laikam ir atkarīgs no izjūtas un no tā, cik ir uztrenēta acs. Ir daudz skatīts pa dažādiem muzejiem, izstādēm, fondiem, pētīts, no kurienes rotas cēlušās.

Jūs izgatavojat arī kopijas no senajām rotām.

Lai izgatavotu ļoti precīzu kopiju, ir jāredz oriģināls. Bet mēs taisām rotas arī no grāmatām un esam savākuši diezgan bagātīgu bibliotēku. Mums ir arī tādas grāmatas, kas izdotas tūkstoš astoņsimtajos gados par arheoloģiskajiem materiāliem, un tad mēs izgatavojam pēc zīmējumiem.

Kādam nolūkam izgatavo kopijas?

Ik pa laikam mums tiek pasūtītas rotu kopijas. Nereti tās ir kā prezentācijas dāvanas augstiem Latvijas viesiem. Gan Turaidas muzejs, gan Rīgas Vēstures muzejs pasūta precīzas kopijas visbiežāk no tām lietām, kuras glabājas muzeju fondos. Mūsu gatavotās oriģinālo rotu kopijas tiek dāvinātas valstu vadītājiem, un tad ļoti novērtē to, ka šī rota ir precīza, ka var muzejā parādīt oriģinālu un pēc tam uzdāvināt kopiju. Mēs varam lepoties ar to, ka mūsu darinātie darbi ir daudzu ārvalstu viesu kolekcijās.

Kas ir jūsu darināto rotu pircēji – latvieši vai tūristi no ārzemēm?

Kā vieni, tā otri, īpaši vasarā ir ļoti daudz tūristu, kuri labprāt pērk rotas. Tie ir arī ārzemnieki, kas dzīvo šeit, vai ārzemju latvieši, kas atbrauc vasaras sezonā uz Jāņiem, uz Dziesmu svētkiem. Un ir patīkami, ka pie mums nāk tādi, kuri te regulāri jau gadiem brauc un pērk rotas pie mums, kas ir mūsu draugi, paziņas un ilggadēji klienti. Vasaras sezonā mums ir savs veikaliņš arī Tu-

raidā. Tur vairāk iegriežas tūristi, īpaši no Krievijas. Un viņi arī novērtē mūsu rotas un labprāt pērk. Tautību ziņā starp pircējiem ir pārstāvēts ļoti plašs loks, ļoti labprāt rotas pērk japāņi, amerikāņi, tā kā var teikt, ka šīs rotas interesē ļoti daudzus.

Kāpēc senos laikos valkāja rotas – funkcionalitāte, skaistums?

Droši vien kā viens, tā otrs. Arī tagad rotas liek gan skaistumam, lai izskatītos stilīgi pie kāda tērpa, gan arī prestiža pēc, lai parādītu, kādu materiālu var atļauties. Agrāk ļoti liela nozīme bija ticībai. Ļaudis ticēja, ka konkrētas rotas pasargā. Cilvēki zināja, kā tās valkājamas, un atbilstoši tās arī nēsāja. Savukārt saktas nēsāja, lai saturētu apģērbu, jo pogu tajā laikā, līdz 13. gs., vēl nebija. Nozīme bija arī prestižam, jo pēc rotām var atpazīt, kurš bijis labi situēts cilvēks. Sabiedrībā svarīgie vīrieši nēsāja rotas, kas apliecināja viņu statusu. Piemēram, pūces sakta, kas pārklāta ar sudraba platējumu, kas toreiz bija pietiekami dārga tehnoloģija, norādīja uz to, ka šis vīrietis ir ļoti bagāts vai sabiedrībā ietekmīgs. Sievietēm bija īpašs piekariņš, kas norādīja uz dižciltīguma izpausmi no vikingu puses. Ja arheologi tādu atrod, tad viņi zina, ka šī sieviete ir bijusi ieprecēta.

Vai arī šodien cilvēki izvēlas rotas, lai parādītu, cik viņi ietekmīgi?

Nekas daudz jau nav mainījies. Ir mums tādi klienti, kuriem patīk mūsu darinātās rotas, bet viņi ir sākuši valkāt zeltu. Tad mēs speciāli viņiem izgatavojam šīs rotas no zelta. Ir bijuši arī īpaši pasūtījumi, kad rotas tiek veidotas, pieskņojot pie tērpa, ar kuru jāiet pie prezidentes uz pieņemšanu.

Jūs izgatavojat arī laulību gredzenus.

Galvenokārt laulību gredzenos liekam latviešu zīmes, bet ir gadījumi, kad cilvēki nāk ar savu ideju, savu zīmējumu. Reizēm mēs piedāvājam kaut ko no savām idejām, bet esam arī zīmējuši skices pēc klientu vēlmēm.

Vai ir būtiski, lai jūsu gatavotās rotas būtu pēc rakstiem, formas, materiāla autentiskas?

Mēs necenšamies, lai tās būtu autentiskas, bet, protams, interesējoties, lasot, meklējot informāciju par šīm lietām, zinām, kādas tās bijušas senatnē. Latvijā visas rotas galvenokārt bija no bronzas, jo sudrabs bija ļoti dārgs materiāls, kas visbiežāk parādījās gredzenos. Tagad mēs gatavojam gan no bronzas, gan sudraba, gan zelta. Mūsdienās cilvēki domā arī par to, ka daži materiāli ir alerģiski. Galu galā ir 21. gs., un mēs nekādā ziņā neesam arhaiskāki par citiem, kāpēc turēties pie kādiem kanoniem? Svarīgāk, lai cilvēkiem šīs rotas patiktu, un viņi labprāt gribētu tās nēsāt. Mums interesē senatne, bet mēs to piemērojam mūsdienām, lai cilvēki labi jūtas ar rotu un varētu to valkāt katru dienu.

Vai latviešu zīmēm ir kāda enerģētiskā nozīme?

Mēs paši liekam šīs zīmes ar izjūtu. Pirms apmēram 15 gadiem pie mums uz darbnīcu bija atnācis kāds dziednieks un teica, ka zīme – sapīts krusts romba formā ļoti labi aizsargā. Es pati fiziski to nesajūtu, bet es pieļauju, ka ir cilvēki, kas to jūt. Mēs liekam pie rotām klāt informāciju par pašu rotu, par zīmēm, kas ir uz rotas. Mēs galvenokārt izmantojam zīmes, kas jau vēsturiski tiek



Inita Straupe

uzskatītas par labām zīmēm – auglībai, mājas svētībai, cilvēka aizsardzībai. Bet nevar pie rotas rakstīt, ka tā izārstēs no kādas slimības. Tādas lietas mēs nedarām. Cilvēka paša ziņā ir tas, kam viņš tic.

Par latviešu zīmēm mēs lielākoties informāciju esam smēlušies no Gunta Zemiša un Valda Celma grāmatām, kas zinātniski un vēsturiski mums šķiet saprotamākais skatījums uz šīm lietām. Jo var pateikt apmēram, ko šīs zīmes nozīmēja 12. gs., kad tās tika liktas rotu oriģinālos. Man svarīgāk liekas, kas šo rotu ir izgatavojis, jo gan rotai, gan apģērbam, kas ir ar rokām gatavots, nāk līdzī meistarā enerģija. Es domāju, ka tas ir tāpat, ja kaut ko dāvina, tad nāk līdzī šī dāvinātāja enerģija. Cik šīs zīmes aizsargās vai palīdzēs ir atkarīgs no tā, kā cilvēks pats tam tic. Ja netic, tad nekas nedarbojas. Tas pats, manuprāt, attiecas arī uz jebkuru krustu, ko valkā. Būtiskākā ir mūsu attieksme.

Dažkārt cilvēki meklē rotas ar mērķi, lai tās viņus sargātu. Mēs cenšamies piedāvāt tādas, par kurām ir zināms, ka tās darbojas kā aizsardzības zīmes, un tad cilvēks pats pēc intuīcijas var izvēlēties, kas viņam der. Izvēloties rotas, noteikti jāpaļaujas uz savu izjūtu. Man liekas, ka cilvēki baidās paļauties uz savu iekšējo sajūtu. Mums jau katram ir intuīcija, tikai jāļauj tai vairāk vaļā. Rota noteikti ir jāpiemēra, pirms to iegādājas, lai saprastu, kāda ir sajūta, nepietiek tikai paskatīties vitrinā un izvēlēties.

Ko jūs domājat par dāvinātām rotām?

Ir labi, ja cilvēks var raksturot to personu, kurai grib dāvināt. Īpaši tad, ja pircējs pats īsti nezina, ko dāvināt. Mēs cenšamies iztēloties, kas šim cilvēkam varētu patikt. Nereti pēc tam dāvanas saņēmējs atnāk un parāda, ka viņš ir ļoti iepriecināts un ka dāvana ir tik precīzi viņam atrasta. Ir, protams, gadījumi, kad *netrāpa* ar dāvanu, bet tad gan parasti nav pareizais izmērs, un to var samainīt. Bet ir ļoti jauki skatīties, kā cilvēki domā par dāvanām, kā izvēlas.



Kā jums liekas, kāpēc cilvēki mūsdienās izvēlas rotas, kas nākušas no tālas senatnes?

Pēdējos gados dzīve un pasaule palikusi kosmopolitiska, kopš mēs nu jau 20 gadus esam brīvākā aprītē. Cilvēki pārvietojas, daudzi aizbrauc, bērni dodas projām pasaulē, brauc studēt, strādāt vai precas, un tad gribas iedot līdzīgu kaut ko, kas atgādina par mājām. Tad cilvēki izvēlas senos motīvus. Tas parādis izcelsmi, kaut kas no savas tautas vēstures. Cilvēki nāk un stāsta, kāpēc viņiem vajag kaut ko latvisku, laikam tas palīdz turēties pie saknēm. Tā jau saka, ka cilvēks labāk jūtas, ja zina savas saknes, savu piederību, tas ļauj stabilāk justies pasaulē.

Jūs rotās apvienojat gan seno mantojumu, gan savu mākslinieces redzējumu.

Tā laikam ir. Es mēdzu pāršķirstīt savas bibliotēkas vecās grāmatas vai veco grāmatu kopijas. Nesen es ieraudzīju tādu palielu saktu, skatos - atrasta Raunā, kaut gan tieši tāda ir somu vēstures grāmatās. Ļoti simpātiska, varētu uztaisīt visu, bet pārāk liela. Un virsū ļoti interesants saules motīvs, izskatās gandrīz, ka tas griežas. Man uzreiz ir ideja, ka tur sanāktu auskari, jo ir sajūta, ka griežas. Man darbnīcā tā bilde stāv atšķirta, un es par to tagad visu laiku domāju. Varbūt vēl kaut kas auskariem komplektā jā-uztaisa. Es parasti kādu laiku domāju un, kad ideja ir skaidra, tad ķeros klāt un taisu.

Jūs taisāt arī ļoti mūsdienīgas rotas.

Jā, tādas ir jau iepriekšminētās rotas ar akmeņiem. Senais ir tikai tas, ka jūra gadu tūkstošiem šos akmentīņus ir slīpējusi. Es tos vairs neapstrādāju. Man ir arī Sarkanā kolekcija ar dabas motīviem. Šo kolekciju kādreiz es iesāku veidot ar kokiem un sarkano emalju, bet vēlāk jau liku klāt sarkanos koraļļus. Vienu gadu biju aizgājusi uz puķu izstādi Biedrības namā, un tur bija ļoti skaisti,

dekoratīvi dadži. Un tā manās rotās ienāca kaut kas no dadžu ziediem, kaut kas no mammas dārza, tīri dabas motīvi. Sāku likt sarkanu emalju, un mēs ar meitu kopā izdomājām, ka tā būs Sarkanā kolekcija. Toreiz mēs iepazināmies ar *Zvanniēku* māju saimniekiem un nolēmām, ka no šīs kolekcijas vienmēr 15% aizies viņiem. Mēs priecājamies, ka cilvēki to atbalsta, un vasaras sezonā mēs katru mēnesi varam viņiem tīri daudz pārskaitīt. Tas dod pozitīvo enerģiju, ir laba sajūta, to darot.

Vēl man tuvs ir rozes motīvs, kas ir tieši mans izgudrojums. Turaidas muzejs svinēja Turaidas Rozei apaļu jubileju. Šī laikam ir Latvijas zināmākā mīlestības leģenda. Toreiz kā nelielu izstāžu kolekciju es taisīju rotas ar rozes motīvu. Kopš tā laika katru gadu taisu kaut ko ar šo rožu motīvu.

Kādos projektos vēl jūs esat iesaistījušies?

Agrāk katru vasaru mēs braucām uz 3x3 nometnēm un mācījām taisīt rotas. Kamēr meitas bija mazas, mēs braucām katru gadu. Viņas bija absolūtas šīs nometnes fanes. Pa dienu tur notiek interesantas nodarbības, bet ir karsts, negribas iet. Vakaros ir danči, kur parasti spēlēja Ilga Reizniece, tad bērni ir pārņemti ar šiem dančiem. Tagad, kad mazais puika ir paaudzies, viņam izrādās arī ir ļoti pozitīva attieksme pret dančiem, un šogad mēs atkal brauksim uz nometni mācīt gatavot rotas. Tur mēs mācām izgatavot kopijas no senajām rotām vai radīt kaut ko savu ar senajiem motīviem. Vērt krellītes vai pīt no stieplītēm - to daudzi var mācīt, bet mēs gribam iemācīt kaut ko no latviskā, no senā. Pa laikam mēs braucam arī uz Viduslaiku festivāliem.

Kā nometnē notiek rotu izgatavošana, vai tur nav vajadzīgas speciālas iekārtas?

Visbiežāk cilvēki taisa no sudraba, ja gribas uztaisīt sev vai kādam mīlam cilvēkam. Mēs ņemam līdzīgu sudrabu un dažādus mazos instrumentus, kurus ir viegli pārvadāt un ar kuriem var strādāt



skolā, parastā klasē. Mēs nometnē netaisām neko sarežģītu, tik daudz, lai var kaut ko pagatavot ar līdzpaņemtajiem rīkiem. Tie ir dažādi āmuriši, kaltiņi, ar kuriem var izveidot kādu rakstu – saulīti, trijstūrīti. Mazi zāģīši, lai var no sudraba plāksnes kaut ko izzāģēt. Valči, ar kuriem no sagatavotas apaļas sudraba stieples, laižot starp ruļļiem, var uztaisīt trijstūrainu stiepli, lai tītu spirālgredzenus. Daļu materiālu mēs sagatavojam – stieples, plāksnes, un tad no šiem sagatavotajiem materiāliem jau var kaut ko izveidot. Tad nedēļas laikā, pāris stundu dienā strādājot, var uztaisīt vienu rotu. Čaklākie un tie, kuri jau kādreiz ir taisījuši, var pagūt divas rotas izgatavot vai kaut ko nopietnāku, piemēram, aproci. Protams, nometnē nevar uztaisīt jebko, bet ieskatu, izpratni par to, kā rotas gatavo, var iegūt.

Vai jūs esat arī strādājuši par skolotājiem?

Mēs esam studējuši LU Pedagoģijas fakultātē, un agrāk, kad izveidoja Rīgas Amatniecības vidusskolu, tur arī strādājām pirmos gadus. Vita bija Metāla nodaļas vadītājs. Toreiz no nulles tika taisīti mācību plāni un saturs, ko jauniešiem mācīt. Sākums bija ļoti interesants, bet laiki mainījās, un mēs ilgi nepalikām skolā, jo nevarējām to finansiāli atļauties. Es skolā mācīju teorētisko daļu – stila vēsturi, un Vita mācīja praktiski rotu darināšanu. Daži no kādreizējiem mūsu skolniekiem tagad strādā un ir nopietni konkurenti.

Kādas rotas cilvēki visbiežāk pērk?

Gredzenus. Tas laikam ir visdemokrātiskākais veids, tos var nopirkt visdažādākajās cenās. Mēs esam ievērojuši, ka ir arī lietas, ko pērk noteiktā sezonā, piemēram, lielās kaklarotas un garos auskarus pērk pie vasaras tērpiem, tie neder ziemā, kad ir šalles un džemperī. Pēdējā laikā mums ir liels piedāvājums vīriešiem. Pagājušosiem es taisīju vīriešu rotu kolekciju, kas bija jaunums. Ir mums tādi gredzenu fani, kuriem visi pirksti ir gredzenos, lielā-

koties mūsu darinātos. Mēs gatavojam palielas, masīvas aproces vīriešiem, kā arī bolo, ko lieto kaklasaites vietā. Arī aproču pogas, kas izrādās ir diezgan populāras, īpaši kā dāvana. Mēs mēģinām taisīt arī komplektus, piemēram, sievietēm ir saules motīvs kaklarotā un auskaros, tad vīrietim tas ir bolo un aproču pogas. Ja ir vēlme, var šādi sakomplektēt. Var nopirkt kaut ko vienu un pēc laika piepirkt komplektā kaut ko klāt ar to pašu motīvu. Tās ir idejas, uz kurām mūs rosina mūsu klienti.

Starp latviešu rotām bieži figurē putni, dzīvnieki, čūskas. Ko tie simbolizē?

Rotās ir daudz dažādu formu un veidu putni. Ir tāda somugru tautu teika, ka no ūdensputna olas radās pasaule. Ir arī zirdziņi, brieži, kas nāk no somu puses. Gredzenos un apročēs bieži ir arī zalkša simbols. Mēs nesaucam to par čūsku, tas ir zalktis vai reizēm pūķa galva. Senos ticējumos teikts, ka tā ir svētība, ja kaut kur zem mājas sliekšņa dzīvo zalktis. Agrāk mājas saimniece mēdza nolikt pie durvīm piena bļodiņu, lai zalkti noturētu pie mājas. Bet skandināviem tās ir pūķa galvas un nozīmē kaut ko pavisam citu. Tāpat kā Nameja pinums, ko mēs uztveram kā mums piederīgu, bet tā jau nav. Šis pats pinums apročēs un kakla riņķos ir pazīstams arī skandināviem, grieķiem.

Vai zvārgulīšiem rotās bija kāda īpaša nozīme?

Skatoties vēsturiski, zvaniņus vai mēliņu piekariņus, kas arī zvana kustoties, valkāja sievietes un bērni. No praktiskās puses varētu būt tā, ka zvārgulīšus pielika bērnam pie apģērba, lai dzirdētu, kur bērns atrodas. Otrs uzskats ir tāds, ka visas rotas, kurās ir zvārgulīši, aizsargā nēsātāju. Arī lasot par citām tautām, literatūrā ir minēts, ka šī žvadzošā skaņa aizsargā. Un tā kā sievietes un bērni bija vājāki un sargājami, tad tas tā varētu būt. **BP**

MĒRFIJA LIKUMI U.C.



★ UZŅĒMUMA VADĪTĀJA PERSONĪBAS PROFILS

TAS TEV VARĒTU NODERĒT:

★ RUNĀ PĀRLIECINOŠI UN MINI TIKAI SKAIDRUS UN PĀRLIECINOŠUS FAKTUS.

★ NEIESAISTIES STRĪDOS, BET, JA NAV CITAS IESPĒJAS, UZDOD Oponentam AR TĒMU NESAIŠTĪTUS JAUTĀJUMUS, SMAIDI PLATI UN, KAMĒR SARUNU BIEDRS CENTĪSIES APJĒGT, KAS NOTIEK, VEIKLI MAINI SARUNAS TĒMU.



★ KAMĒR CITI STRĪDAS - UZMANĪGI KLAUSIES. JA DZIRODI KĀDU BANĀLU ARGUMENTU, NOROC TO KOPĀ AR AUTORU.





★ CENTIES IZSKATĪTIES ĀRKĀRTĪGI SVARĪGS. TIECIES PĒC TĀ, LAI TEVI REDZ KOPĀ AR SVARĪGIEM CILVĒKIEM.

★ TIECIES PĒC AUGSTA AMATA. BET, TO DABUJIS, TURIES PROŽEKTORU ĒNĀ.

★ RĪKOJUMUS VIENMĒR IZSAKI MUTISKI. NEKAD NEPIERAKSTI NEKO TĀDU, KAS VARĒTU NODERĒT, LAI PIERĀDĪTU TAVU KĻŪDU.



MACGREGOR
01.07.2010.

★ PRIEKŠNIEKS, KURŠ ČENŠAS SAVUS PADOTOS IETEKMĒT AR SĪKU DETAĻU PALĪDZĪBU, IR ZAUDĒJIS SKATĪJUMU UZ DARBA KOPĒJO ANU.



VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

www.vmc.lv



**Augustā
izvēlieties sev dāvanu
20 Ls vai 30 Ls ***

***www.vmc.lv**

Augsti kvalificētā, profesionālā, daudzpusīgā un internacionālā „Valodu mācību centra” komanda piedāvā:

**angļu, vācu, spāņu, krievu, portugāļu, itāliešu,
poļu, franču un latviešu**

valodas apguvi skolēniem, pieaugušajiem, mediķiem, kā arī citu profesiju pārstāvjiem

Izglītības un zinātnes ministrijas akreditētajā „Valodu mācību centrā”, kuru atklāja Velsas princis Čārlzs !

**Īpašs piedāvājums skolēniem - IELTS, TOEFL,
9. klašu un 12. klašu sagatavošana eksāmeniem !**

Mācies „Valodu mācību centrā” un iegūsti Izglītības un zinātnes ministrijas atzītu
apliecību profesionālās pilnveides programmā !

Aicinām pieteikties visās VMC filiālēs:

Liepājā, Valmierā, Smiltēnē, Jēkabpilī un Rīgā - Elizabetes ielā 85a, K.Barona ielā 64-2

ieteikšanās pa tālruni:

K.Barona ielā 67212251, 29153657, Elizabetes ielā - 67358032, 29482197