

maijs-jūnijs, 2011

BIZNESĀ

psiholoģija

Nr. 29



Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



06



SEB

SEB Hipotekārais kredīts – mājām, kur prieks atgriezties!

Jautā SEB bankā, un mēs ieteiksim labāko risinājumu,
kā tikt pie jaunā mājokļa.

www.seb.lv |  8777

Aizņemies apdomīgi, izvērtējot savas iespējas kredītu atmaksāt.



Melngalvju nams - vēsturisko vērtību un elegances cienītājiem

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

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



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

Valsts un pilsētas vadība Melngalvju namā uzņēmusi arī karaliskas personības.



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



melngalv@riga.lv
Tel.67044300



6. lpp. | Mājai jābūt stingriem pamatiem



18 lpp. | Cits biznesa plāns



22. lpp. | Reklāma un mūsu vērtības



28. lpp. | Darbinieku individuālās atšķirības plānošanā



40. lpp. | CAF - kopējās novērtēšanas sistēma valsts pārvaldē



80. lpp. | Pirmais, gluži nemanot. Karloss Slims Elu

SATURS

Redaktores sleja	4
Vadība. Mājai jābūt stingriem pamatiem	6
Vadība. Dokuments – plāna atspoguļojums vārdos	14
Reklāmas psiholoģija. Cits biznesa plāns	18
Reklāmas psiholoģija. Reklāma un mūsu vērtības	22
Vadības psiholoģija. Darbinieku individuālās atšķirības plānošanā	28
Psiholoģija. Vadītāja tuvāko cilvēku loks	34
Kvalitātes vadība. CAF – kopējās novērtēšanas sistēma valsts pārvaldē	40
Darba organizācija. Potenciāls mīnus šķēršļi ir rezultāts	44
Uzņēmēja prasmes. 12 uzstāšanās mākslas ieteikumi	48
Grāmatu apskats. Vai esat gatavs kļūt par izcilu dārznieku?	52
Organizāciju psiholoģija. Uzmanību! Nezaudējiet darbiniekus!	56
Biznesa dižgari. Pirmais, gluži nemanot. Karloss Slims Elu	58
Stils. Vēlies citu gaisotni? –nomaini aizkarus	62
Veselība. Nūjot – ražot laimes hormonus	66
Pieredze. Taidzi	72
Psihoterapijas metode. Mandala	78
Māksla. Izglītība: kurators	82

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

Māksliniēks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas adrese: Ikšķīle,
Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie
uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas
viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību
par reklāmas materiālu saturu un
pareizrakstību.

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

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

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

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2011 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Andris Ameriks
Foto: Māris Ločmelis

© 2011 Biznesa
Psiholoģija





Izpildījums nosaka panākumus.

Dž. Trani

Biznesa haizivis apgalvo - lai uzvarētu, perfekts izpildījums nozīmē 80 procentus no visas spēles. Biznesa skolās to nemāca. Tajās mums saka, ka svarīgākais ir lieliska stratēģija, precīzi iegūta informācija, pārdomāts mārketinga un profesionāli darbinieki. Taču ir vēl viens būtisks faktors – izpildījums. Izejot komandas spēles laukumā, mēs jau iepriekš zinām, ka pretinieki uzbruks. Mēs to zinām, un tam kā faktam nav nozīmes. Būtiskāk ir tas, kā šis uzbrukums tiks izpildīts, kuri cilvēki to veiks un kādas metodes viņi izmantos. Tieši šī iemesla dēļ biznesa modeļus ir grūti nokopēt. Tie, kas iemācās izpildījuma mākslu, uzvar.

Izdomājiet, uz kuriem jāiet, un citi jums sekos! Sniedziet viņiem precīzas vadlīnijas, un kopīgais rezultāts būs


izcils! Ar to jūs viņiem nodosiet savu biznesa plānu, un nav svarīgi vai tas būs rakstiskā formā vai jūsu prātā. Biznesa plāns ir aktivitāšu komplekss, kas nepieciešams jebkuras mūsu dzīves idejas īstenošanai.

Tomēr no kļūdām un neveiksmēm neviens nav pasargāts. Lai kļūdu būtu pēc iespējas mazāk, ir vērts savu biznesa plānu uzticēt papīram. Tas jau ir dokuments, kas apraksta noteiktu biznesa ideju un iespējamus ceļus, kā to īstenot. Patiesībā visām mūsu ikdienas darbībām ir savs biznesa plāns, jo plānot – tas nozīmē rīkoties apzināti.

Rakstiskā formā sagatavots biznesa plāns ir nepieciešams ļoti daudzu un dažādu apsvērumu dēļ – sākot ar to, ka investori jāpārlicina par savu lielisko ideju, un beidzot ar to, ka vadītājiem ir

jāiededz bākguns darbiniekiem, nosakot mērķus un to sasniegšanas veidus. Biznesa plānā aprakstītās darbības ir argumenti, kas apliecina to, ka šo konkrēto ideju ir vērts īstenot. Argumenti, kas pārlicina darbiniekus, ka to sasniegt ir iespējams un, ka tas dos rezultātus. Biznesa plāns vajadzīgs, lai noteiktu perspektīvos tirgus un savu vietu tajos, lai noteiktu nepieciešamos ieguldījumus un iespējamo peļņu, lai izanalizētu situāciju, uzņēmuma iespējas un pastāvošos riskus.

Pirmais pie mērķa nonāk tas, kuram ir savs plāns. Lai jums daudz labu ideju un veiksmīgu biznesa plānu!

A vibrant field of red poppies in full bloom, stretching towards a line of green trees in the distance. The sky above is a clear, bright blue, filled with large, fluffy white cumulus clouds. The scene is captured from a low angle, making the poppies appear to rise up towards the viewer.

šodien mākoņi tik balti,
šodien magones tik sarkanas,
šodien ūdeņi tik dziļi
un tik rītdienīgi lini mārķā,
ka es nezinu, kā iemūžināt
visu bagāto un manu šodienu...

Ja es varētu kā gleznotājs ar otu,
ja es varētu kā komponists – ar notīm.
To es nevaru. Es mēģinu ar vārdu,
tikai vārdam cilvēki vismazāk notic,
tikai vārdi aizvējo gar ausīm,
jo ar vārdu ir jau tik daudz melots,
ka var vilki mierīgi iet aitās
un var graudi aiztecēt ar pelavām.

Tomēr – mākoņi tik balti,
tomēr gleznotājs kā uguns,
tomēr mūzika tik dziļa
un tik tīri tavi krekli,
rītdien valkājamie,
dēls...

J. Peters

mājai jābūt stingriem pamatiem

Rīgas vicemēram Andrim Amerikam ir liela pieredze gan kā vadītājam, gan kā politiķim. 5. Saeimā viņš bija deputāts, bet 6. Saeimā – jau Saeimas priekšsēdētāja vietnieks. Tolaik viņam bija nedaudz pāri trīsdesmit. Kopš jaunības viņš ir aktīvs organizators un uzskata, ka mūsu dzīves veids un gandarījums par paveikto ir atkarīgs no mums pašiem. Iespējams, tieši sevis pierādīšanas un neatkarības dēļ viņš 90. gadu sākumā izveidoja nekustamo īpašumu firmu *Letonija*. Drīz šī firma kļuva par trešo lielāko nekustamo īpašumu firmu Latvijā, uzreiz aiz *Latio* un *Nira Fonds*.

Manuprāt, pēc Latvijas neatkarības atjaunošanas dibināt nekustamā īpašuma uzņēmumu bija liela uzdrošināšanās, jo Latvijā šī jomā bija pilnīgi jauna.

Es teiktu tā – ja man tas būtu jāatkārto tagad, tad es ar savu šodienas pieredzi to nedarītu. Taču tolaik uzdrīkstējās ļoti daudzi. Mūsu firmas klienti bija ārzemēs dzīvojošie latvieši un viņu

radnieki, kuri vēlējās atgūt savus īpašumus. Viņi nāca gan no Austrālijas, Amerikas un Kanādas, gan no eksotiskākām valstīm. Mēs viņiem palīdzējām atjaunot īpašuma tiesības un pēc tam vai nu pārdevām šos īpašumus ar pilnvarām, vai arī nopirkām tos no viņiem paši. Ar mūsu līdzdalību tika atgūtas un pēc tam pārdotas ļoti daudzas mājas un īpašumi. Tā bija unikāla pieredze.



Andris Ameriks

Neslēpšu, ka tolaik šie nami no šodienas viedokļa nemaz nebija dārgi. Piemēram, kāds nams Rūpniecības ielā toreiz maksāja 200 tūkstošus dolāru, taču tai laikā tā bija ļoti liela nauda. Īpašnieki namu paturēt nevēlējās, tāpēc mūsu uzņēmums ņēma bankā kredītu par 30 procentiem gadā, lai vairākus šādus objektus apsaimniekotu un vienlaikus meklētu tiem pircējus.

Vēl viens piemērs ir kādreiz slavenais Laulību nams Alunāna ielā. Pirmskara Latvijā šis īpašums piederēja vienam no lielākajiem kuģu īpašniekiem, kura uzvārds bija Grauds. Visi trīs viņa mantinieki dzīvoja Amerikā, katrs savā štatā, un savā starpā neuzturēja nekādus sakarus. Šos sakarus sākām veidot mēs. Uzaicinājām viņus uz Rīgu, apmaksājām visus braucienus, un pēc tam, kad bijām guvuši viņu uzticību, atrisinājām visu, kas bija saistīts ar īpašuma tiesībām. Šodienas apstākļos ņemt kredītus ar tādiem procentiem liekas pilnīgs neprāts. Pārreķinot šos procentus nauda, kaut vai par to pašu Laulību namu ik dienas bija jāmaksā 500 latu.

Tas viss deva man ļoti lielu pieredzi. Darbošanās nekustamā īpašuma jomā bija komandas darbs, kurā strādāja juristi, finansisti un notāri. Vēlāk, kad tiku ievēlēts Saeimā, no nekustamo īpašumu firmas aizgāju. Sava privātā biznesa man pēc tam vairs nav

bijis. Bet politikā šī pieredze man ir ļoti lielā mērā palīdzējusi daudzas komplicētas lietas uztvert ar vēsu prātu.

Droši vien toreiz vislielākais pārbaudījums bija iemantot ārzemju latviešu uzticību?

Viņi mums neuzticējās vispār! Tai laikā ārzemju latvieši krievu valodu vispār nezināja. Sarunu valodas bija latviešu un angļu. Arī tādu interneta sakaru toreiz vispār nebija. Iegūt šo uzticību bija pietiekoši sarežģīti, un tā balstījās uz sevi pārbaudošām lietām. Taču es vienalga esmu gandarīts par tolaik pieredzēto, jo esmu iepazinis daudzus cilvēkus, tai skaitā ārzemju latviešus, kuri tagad ir atgriezušies Latvijā. Man ir daudz paziņu, kuri ir uzņēmēji. Vienmēr ir iespēja kādam pajautāt, ja kaut kas nav skaidrs, un gūt atbildes uz saviem jautājumiem. Manā pašreizējā darbā tas ir ļoti svarīgi. Reizēm pusstundu vai stundu dzeru ar šiem cilvēkiem kafiju un klausos viņu viedokli. Viņi, kuri paši pa īstam strādā, stāsta man savas pašreizējās uzņēmējdarbības problēmas un to risinājumus. Pa mazam ķieģelītiem saliekot kopā visu šo informāciju, man kā politiķim tā palīdz nesteigties ar pārsteidzīgiem lēmumiem.

Daudzas lietas var īstenot, tikai izmēģinot tās praksē, jo tās nav



atspoguļotas nevienā mācību grāmatā. Daudzi mēdz gudri teikt, ka vajag mācīties no citu kļūdām. Taču praksē to izdarīt ir ļoti grūti, jo dzīvē gadās ļoti atšķirīgas situācijas. Ja tu pats pāris reizes esi dabūjis pierienu, tad līdz ar to esi saņēmis papildus informāciju un vairs nelidini kosmosā, sapņojot par tālām galaktikām. Tā vietā tu skaidri zini, kādu mērķi gribi sasniegt un kas ir nepieciešams, lai to izdarītu.

Vai jūs piekrītat tam, ka uzņēmēja pieredze palīdz arī politikā?

Bez tās pat nav iespējams iztikt. Varbūt es pārspīlēju, taču mans uzskats ir tāds, ka politikā jāiet pēc tam, kad kaut kas jau ir izdarīts jebkurā citā dzīves jomā. Es ar zināmu skepsi skatos uz studentiem, kuri šodien grib kļūt par politologiem un nodarbojas ar politikas analīzi. Viņiem ir tikai 20-22 gadi, un viņi pauž tikai un vienīgi savu un savas paaudzes viedokli. Tā vietā vispirms pašam jādabū pa kaklu, pašam jāapgūst visa šī virtuve un jāsaprot, kā tā putra tiek gatavota. Un kad tu to esi izgājis, tad spēj atšķirt, kur ir patiesība un kur ir meli. Pēc tam var saprast, kādēļ nav izdevies realizēt savas ieceres, kur ir pietrūcis strādātgrības vai konsekvences.

Protams, sabiedrībā notiekošos procesus var uztvert tikai teorētiski vai, gudri izsakoties, virtuāli. Taču ar to ir tāpat kā ar ceļošanu. Varam virtuāli sauļoties, virtuāli peldēties vai virtuāli sēņot. Vai sēt bietes spēlē „Ferma” – tam visam nav nekāda sakara ar dzīves realitāti.

Vai varat dažos vārdos raksturot, kā tālaika bizness atšķīrās no šābrīža biznesa? Kā jauniem cilvēkiem šobrīd ir uzsākt biznesu un kā tas bija toreiz?

Lai kļūtu par veiksmīgu biznesmeni, ir ļoti daudz dažādu priekšnosacījumu. Taču pamatā jābūt divām lietām – viss pārējais vēlāk nāk klāt un veicina tavu izaugsmi.

Pirmā lieta – tā ir nauda vai kāds, kas šo naudu aizdod. Bez naudas tu nekā nevari izdarīt, vienīgi, tā teikt, virtuāli peldēties. Otrā lieta – tie ir sakari. Cilvēki, kas tev dod padomu, un cilvēki, ar kuriem kopā tu šo darbu vari veikt. Ja tev ir nauda un sakari, plus vēl tava oriģinālā ideja un vēl citas papildus lietas, tad var mēģināt attīstīt savu biznesu. Ja ir tikai sakari bez naudas, arī nekas nesanāks. Tad tu vari būt tikai padomdevējs vai analizēt situāciju. Taču tie, kas analizē, lielākoties biznesā paši nav bijuši.

Cik veiksmīgi bizness ir izveidots, tik veiksmīga ir arī pati uzņēmējdarbība. Šodien Latvijā ir mazs tirgus, un lielu vispārēju pieredzi iegūt ir grūti. Interesantas idejas šobrīd ir daudziem. Jautājums – kurš šīs idejas, šos produktus pirks? Var radīt pašu kvalitatīvāko preci, bet, ja to neviens nepērk, tad tu esi vai nu kaut kur kļūdījies, vai pārvērtējis savas iespējas. Sakarus zināmā mērā var uzskatīt par pieprasījuma analīzi, jo tie norāda, kam tu esi gatavs savu produktu pārdot.

Tie, kas strādā praksē, parasti necenšas piepūlēties un kaut ko analizēt. Taču patiesībā analīze būtu nepieciešama visās lietās. Nesen, piemēram, diskutējām par, manuprāt, būtisku kopējās Rīgas telpas sastāvdaļu - arhitektu biroju. Runājām ar vadošajiem Latvijas arhitektiem, kuri iemantojuši cieņu ar savu darbu. Es jautāju – kurš no jums šodien būtu gatavs pāriet administratīvajā darbā, strādāt Rīgas pašvaldībā, sekmēt kvalitātes paaugstināšanu pilsētas plānošanas jomā un arhitektūras prasību jomā? Kurš no



jums būtu gatavs atstāt savu pašreizējo darbu? Izrādījās – praktiski neviens. Tai pašā laikā kā padomdevēji viņi vienmēr ir klāt.

Jūs pieminējāt naudu un sakarus, bet pagaidām neko neesat teicis par komandu un cilvēkiem, ar kuriem kopā jāstrādā.

Kad bizness ir uzsākts, tad trešā svarīgākā lieta īstenībā ir darbinieks. To, vai sasniegsim virsotni vai ne, lielā mērā nosaka komanda. Gadās, ka sākumā komanda izdara daudz un visu plānoto tiešām sasniedz. Bet pēc tam, kad naudas paliek arvien vairāk, komanda pašķīst un dalās, tiek veidotas citas komandas, un viss sākas no jauna. Pēc tam, kad uzņēmums kļūst veiksmīgs un liels, komandā parādās arodbiedrības un visādi citādi formālie parametri, kas prasa personālvadību un attiecīgu likumdošanu. Toties

Vadītājam ir svarīgi, vai viņam blakus ir kāds, kas ikdienā nodrošina intensīvu biroja ikdienas darbu. Dažkārt šāds cilvēks ir daudz neatsveramāks nekā tāds, kurš ik pa brīdim pasviež simts idejas. Vienu labu ideju novest līdz rezultātam ir daudz svarīgāk.

Droši vien politikā komanda ir tikpat svarīga kā uzņēmējdarbībā?

Politikā ir nedaudz cits vadības stils. Politikā tu piedāvā veidu, dienas kārtību un kopējo sabiedrības dzīvi - kā sistēmu veidot, organizēt, uzturēt un kvalitatīvi attīstīt. Politikā ir sabiedrības kalps, atšķirībā no uzņēmēja, kurš kalpo sev. Uzņēmējam jau arī nav citas iespējas. Viņš ir gudrs, viņš maksā nodokļus, taču viņš kalpo idejai, ar kuru ir sācis savu ceļu biznesā.

Es uzskatu, ka, lai politiķis varētu kvalitatīvi kalpot citiem, viņam jābūt ar pieredzi. Tāds politiķis nebūs marionete, viņu neietekmēs mēness fāzes, un viņa kalpošana būs balstīta personīgajā pārliecībā un pieredzē. Politika dienas kārtību nosaka sabiedrības dienas kārtība, tās problēmu virknējums un viņa paša pieredze, kā ar šīm problēmām tikt galā.

Tie, kas ir uzsākuši darboties biznesā tikai gadījuma pēc, aiziet bojā jau pirmajā salnā. Tie, kas iegūst pirmo rūdījumu, aiziet tālāk. Es pat teiktu, ka profesionālim jābūt cīnītājam. Sala izturība pierāda dzīvotspēju. Ja tu esi izgājis šo pārbaudi, tad vairs vieglprātīgi neteiksi, ka, piemēram, šīs te riepas ir īstas ziemas riepas un der visiem.

pirmsākumos komandai ir milzīga nozīme, pat tad, ja tu esi īsts Ņūtons vai Einšteins, kas kaut ko izgudrojis. Kad tas kartupelis vai grauds tiek iestādīts zemē, nelielai komandai kaut divu, trīs vai piecu cilvēku sastāvā ir jābūt.

Vai uzņēmējdarbībā svarīgāks ir entuziasms vai profesionālisms?

Pēc manām domām, ikvienam graudam jāiztur pārbaude ar salnu. No tā nevar izbēgt. Bērni slimo ar bērnu slimībām, kas jāizslimo katram. Tikai pēc tam ir skaidrs, vai imunitāte ir iegūta vai ne. Tie, kas ir uzsākuši darboties biznesā tikai gadījuma pēc, aiziet bojā jau pirmajā salnā. Tie, kas iegūst pirmo rūdījumu, aiziet tālāk. Es pat teiktu, ka profesionālim jābūt cīnītājam. Sala izturība pierāda dzīvotspēju. Ja tu esi izgājis šo pārbaudi, tad vairs vieglprātīgi neteiksi, ka, piemēram, šīs te riepas ir īstas ziemas riepas un der visiem. Vispirms tu tās esi izmēģinājis un secinājis – jā, es ar šīm riepām jūtos droši. Nevar ticēt kuram katram, jo var gadīties, ka tu, uzlīcis šīs riepas, būsi iekšā pirmajā grāvī. Īstā pārbaude vienmēr ir prakse.

Otrs jautājums - vai cilvēki darba kolektīvā viens otru papildina.

ņam jābūt ar pieredzi. Tāds politiķis nebūs marionete, viņu neietekmēs mēness fāzes, un viņa kalpošana būs balstīta personīgajā pārliecībā un pieredzē. Politika dienas kārtību nosaka sabiedrības dienas kārtība, tās problēmu virknējums un viņa paša pieredze, kā ar šīm problēmām tikt galā.

Uzņēmējs ik dienas iet gulēt ar domu, kā viņš uzturēs savu kolektīvu, kā izmaksās algas, kādā veidā nodrošinās sava uzņēmuma stabilu perspektīvu. Turpretī politiķim ir dots pārbaudes laiks, un viņam atšķirībā no uzņēmēja nav katru dienu jāiet gulēt ar domu, kā būs rīt. Politīķis liek eksāmenu reizi četros gados. Viņa eksāmens ir sabiedrības balsojums pie vēlēšanu urnām. Un tas ir brīdis, kad tiek saņemta atbilde uz jautājumu - vai politiķis ir spējis pārliecināt sabiedrību par savu spēju tai kalpot. Tā ir atzīme, ko politiķiem ieliek sabiedrība. Un šo eksāmenu var pārlīkt tikai pēc četriem gadiem.

Šī žurnāla tēma ir biznesa plāns. Vai jums kā vicemēram arī ir savs biznesa plāns un savs redzējums, kā Rīgai vajadzētu izskatīties nākotnē?

Ja mēs runājam par biznesa plānu un Rīgu, tad Rīgā vienmēr



bijis daudz politisku ambīciju, kas raksturīgas parlamentam un partiju savstarpējai konkurencei. Tas, ko es, būdams vicemērs, tagad varu realizēt, ir vairāk praktiskais darbs, kas ar politiku saistīts mazāk.

Mēs zinām, ka Rīgas budžets formējas no konkrētiem ieņēmumiem, kas pamatā ir iedzīvotāju ieņēmuma nodoklis un nekustamā īpašuma nodoklis. Mēs zinām, ka tas ir skaidrs un definēts apjoms. Mūsu uzdevums ir izlietot šo apjomu pēc iespējas pareizāk, un tas nav saistīts ar politiskām prioritātēm. Mēs šobrīd runājam par pilsētas infrastruktūras sakārtošanu. Mēs remontējam bērnudārzus un skolas. Ne tikai tāpēc, ka tas ir vajadzīgs, bet arī tāpēc, ka mēs vēlamies, lai cilvēki nebrauktu prom no Rīgas. Lai viņu bērni varētu izmantot šo izremontēto bērnudārzu un skolu vidi. Tas ir viens no iemesliem, kāpēc šo bērnu vecākiem vajadzētu palikt šeit. Un beigās mēs šos savus līdzekļus ar ienākuma nodokļa palīdzību atgūstam atpakaļ.

Līdz ar to es vairāk domāju par to, cik efektīvi mēs varam ieguldīt

mūsu rīcībā esošos līdzekļus. No vienas puses – pienākumi un sociālā stabilitāte, bet no otras – pēc iespējas lielāks efekts pie šī paša līdzekļu apjoma. Un šeit starp politiķiem īstenībā nav lielas starpības. Mēs šobrīd nerunājam ne par latvisku Rīgu, ne krievisku Rīgu, ne amerikānisku Rīgu. Mums ir svarīgs maksimāli iespējamais darba apjoms, ko varam izdarīt iedzīvotāju labā.

Tāpēc pašlaik mana nosacītā biznesa plāna būtība ir šo četru gadu laikā izdarīt maksimāli daudz. Lai atgrieztos pievienotā vērtība. Lai paši rīdzinieki par to teiktu – jā, mums tas patīk un mēs to atbalstām. Neatkarīgi no tā, vai to visu darijusi tikai latvieši vai latvieši kopā ar krieviem. Man nav pieņemams uzskats, ka labos darbus var izdarīt tikai latvieši, bet sliktos darbus dara tikai krievi. Vai arī otrādi. Un, ja mums ir skaidri plāni un argumenti, kā un kāpēc mēs to darām, tad mēs kopā ar savu komandu to šodien varam izdarīt. Ja atnāks kāds cits ar savu, labāku plānu, lūdzu – visas durvis ir vaļā. Mūsu darba kvalitāti un padarīto nenosaka tas, ka esi nacionālāks vai patriotiskāks, vai arī tas, ka biežāk ej

pie viena vai pie otra pieminekļa. Mūsu padarītais ir sakārtota pilsēta, kurā rīdziniekiem ir patīkami dzīvot.

Kāds ir jūsu redzējums uzņēmējdarbības vides uzlabošanai Rīgā?

Uzņēmējdarbības vide var uzlaboties, ja kļūst prognozējami nodokļi. Nodokļiem jābūt stabiliem vismaz divus trīs gadus. Ja mēs runājam par biznesa plānu, tad uzņēmējam, rēķinot un plānojot savu biznesu, jābūt skaidram priekšstatam – cik viņš ieņems, cik viņam būs jāsamaksā nodokļos un cik viņam paliks attīstībai. Bet šodienas apstākļos nodokļi mainās katru gadu. Tas vairs nav biznesa plāns, bet gan izdzīvošanas jautājums – kurš kuru. Vai nu valsts uzņēmēju, vai arī uzņēmējs valsti. Un tas, manuprāt, ir pilnīgi nepieņemami.

Rīga šodien ir apmēram puse no Latvijas. Dienas laikā te uzturas vairāk nekā miljons iedzīvotāju. Rīga ir Latvijas motors, kas sa-

uzņēmējdarbību. Pie tā mēs kā pilsēta strādājam ļoti nopietni. Trešā lieta, par kuras attīstību mēs ļoti iestājamies – tā ir osta. Ieņēmumu ziņā osta pilsētai nozīmē ļoti daudz. Rīgas brīvostā ir apmēram 20 tūkstoši strādājošo, un algas tur ir vidēji par 20 procentiem augstākas nekā vidēji pilsētā. Tas atkal nozīmē nodokļus un darbavietas. Osta kā loģistikas centrs šodien rada lielu pievienoto vērtību arī citām nozarēm, kas apkalpo ostu. Vispirms jau ir osta, un tikai tad pilsēta. Ne velti Rīgas osta pagājušajā gadā svinēja 810 gadu jubileju. Osta ir par vienu gadu vecāka nekā pati pilsēta.

Cik ilgi jūs strādājat Rīgas brīvostā?

Varētu teikt, ka šai ziņai esmu uzstādījis rekordu. Ostā politiķi parasti mainās atbilstoši valdībā vai Rīgas domē esošo partiju sastāvam. Šis ir jau trešais periods, kuru es strādāju Rīgas brīvostā. Trešā reize, kad esmu nolīcis politiķa eksāmenu, balotējoties Rī-

Uzņēmējdarbības vide var uzlaboties, ja kļūst prognozējami nodokļi. Nodokļiem jābūt stabiliem vismaz divus trīs gadus. Ja mēs runājam par biznesa plānu, tad uzņēmējam, rēķinot un plānojot savu biznesu, jābūt skaidram priekšstatam – cik viņš ieņems, cik viņam būs jāsamaksā nodokļos un cik viņam paliks attīstībai. Bet šodienas apstākļos nodokļi mainās katru gadu. Tas vairs nav biznesa plāns, bet gan izdzīvošanas jautājums – kurš kuru.

ražo vairāk nekā pusi no Latvijas kopprodukta. Bet jāapzinās, ka šim motoram ir vajadzīga eļļa un viss pārējais, lai tas neieķīlotos. Ja tā notiks, tad domāju, ka pēc tam nomainīt visu motoru vairs nebūs iespējams. Tāpēc mēs atbalstām uzņēmējdarbības vidi, jo pašvaldība ar saviem līdzekļiem šodien ir liels, nozīmīgs pasūtītājs. Varētu vilkt paralēles ar pirmskara Ulmaņlaikiem – tolaik prezidenta Ulmaņa valsts pasūtīja milzīgu ceļu remontu apjomu, un tas bija viens no nosacījumiem Latvijas izejai no 30. gadu krīzes. Šajos četros gados mēs plānojam ieguldīt 80 miljonus latu bērnu dārzu un skolu remontos. Tā ir apzināta darbība, jo, ja ir pasūtījums, darbs un nauda, tad pieaug darba vietu skaits un nodokļu maksājumi, kas pozitīvi ietekmē mūsu budžeta situāciju. Otra lieta, ko šodien var īstenot Rīga kā pašvaldība, ir attīstīt pakalpojumu sfēru. Radīt priekšnosacījumus tam, lai cilvēkiem būtu nauda. No tūrisma nozares viedokļa visi šie restorāni, viesnīcas un ekskursijas piedāvā dažādas iespējas, kā attīstīt mazo

gas domē. Tas ir – desmit gadus. Neviens politiķis nav spējis tik ilgi te atrasties bez pārtraukuma. Kā valdes priekšsēdētājam man tas šodien dod lielu praktiskā darba pieredzi, lai es varētu atbildēt par visiem jaunajiem Rīgas brīvostas attīstības mērķiem. Pa šiem desmit gadiem dažās jomās mēs šo latīņu esam uzcēlušī augstu. Kad es sāku strādāt brīvostā, tās kravu apgrozījums bija 14 miljoni tonnu. Šodien šis apgrozījums ir pāri par 30 miljoniem tonnu., Kad sāku strādāt, ja pareizi atceros, ostas dziļums bija 12 metri. Šodien – 17 metri. Tās nav emocijas, tie ir sausi, objektīvi skaitļi. Tas nozīmē, ka visa ar ostas loģistiku saistītā infrastruktūra arī ir attīstījies un gājusi laikam līdzī. Ja runā par pieredzi, ir tāds teiciens – par vienu sisto dod divus nesistos. Varu teikt, ka es šai jomā esmu ieguvis pietiekami lielu pieredzi. Ja kāds šodien ostu emocionāli kritizē vai piedāvā kaut ko neadekvātu, tad es to diezgan labi varu atspēkot, jo savulaik visām šīm lietām ir iziets cauri praksē.



Lūdzu, pastāstiet par iecerēm un plāniem attiecībā uz ostas attīstību!

Rīgas ostas vēsturiskā priekšrocība vienmēr bijusi tāda, ka šī osta ir daudzfunkcionāla. Tā nav orientēta uz kādu vienu kravu veidu, no kura konjunktūras pasaules tirgū atkarīgs, vai ostai būs kravu apgrozījuma pieaugums vai ne. Osta faktiski ir tas pats, kas lidosta. Ieejot lidostā, tu gribi lidot ar dažādām aviokompānijām. Tu gribi, lai lidostā ir pilns serviss. Tu gribi nodot bagāžu un galapunktā savu bagāžu saņemt atpakaļ. Tu gribi, lai tevi pierēģistrē, lai par tevi rūpējas, lai te būtu drošība, kārtība un viss pārējais. Osta ir tieši tāda pati vieta, tikai pasažieru vietā te ir kravas. Un to īpašnieki vēlas, lai pārvaldājumi būtu pietiekoši lēti, droši un ātri. Attiecīgi tas ir visas loģistikas pamatā.

Šogad mēs padziļināsim ostas kuģu ceļu līdz 17 metru dziļumam, jo kuģi ar katru gadu paliek arvien lielāki. Un mums attiecīgi jārikojas, lai šie kuģi varētu ienākt mūsu ostā. Padziļināt vēl vairāk nav vajadzības, jo Baltijas jūrā lielāki kuģi ieiet nevar – Dāņu

šauruma kuģu ceļš no Ziemeļjūras uz Baltijas jūru ir 17 metrus dziļš. Padziļināsim arī pasažieru ostu no 9 līdz 10 m dziļumam, jo arvien lielāki paliek arī lielie prāmji un kruīza kuģi. Lielākajiem šāda veida kuģiem, kas kursē pa Baltijas jūru, iegrime ir desmit metri. Līdz ar to var teikt, ka mēs kā jūras osta būsīm izpildījuši olimpisko normatīvu un varēsīm apkalpot vislielākos kuģus, kādi vien var ieiet Baltijas jūrā.

Nākamais nozīmīgākais ostas uzdevums būs pārcelties tālāk prom no pilsētas centra, jo 15 km tālais ceļš no Daugavas grīvas līdz ostai arī ir no svara. Jo ilgāk kuģis iet, jo dārgāk izmaksā pārvadājums. Kādreiz osta bija pilsētas centrā, taču pilsēta žēlojās, ka osta tai nepatīk, un stūma ostu prom. Dažas ostas funkcijas tagad atkal ir tuvu centram, un pilsēta saka – osta, protams, ir ļoti laba lieta, bet... paejiet tomēr tālāk. Rezultātā, kā jau jebkurā Eiropas pilsētā, osta tiek nostumta prom no centra. Un pašreiz mēs esam šī procesa karstākajā fāzē. Turpmāko trīs gadu laikā mēs plānojam pārcelt ostas aktivitātes prom no pilsētas centra Eksporta ie-

las rajonā uz Krievusalu, kas atrodas divreiz tuvāk jūrai. Tas, protams, nozīmē lielus ieguldījumus. Tai pašā laikā kravu apgrozījuma pieauguma dinamika Rīgas ostā arī uzstāda diezgan lielus rekordus. Tas nav tikai mans nopelns, tas ir visas komandas nopelns. Desmit gadu laikā ostas kravu apgrozījums ne reizi nav krities, bet gan visu laiku tikai gājis uz augšu. Pat krīzes laikā. Arī tagad.

Tāpat liela nozīme ir ostā pārkraujamo kravu dažādībai. Ja tu koncentrējies uz kaut ko vienu, teiksim, koksni, tad šādi koku ostai nav jābūt dziļai. Bet pēkšņi koksnes tirgū rodas problēmas, tevīs ieguldītā nauda nestrādā, un neko vairs nevar izdarīt. Mūsu ostā ir konteineri, ir metāli, ir ogles, ir graudi, ir naftas produkti, un apgrozījuma summa veidojas no šīs kravu dažādības. Tas arī ir pamats apgrozījuma pieaugumam.

Ir jau arī citas lietas. Piemēram, jāattīsta dzelzceļš, jo tas ir diezgan nopietns priekšnosacījums ostas attīstībai. Sadarbībā ar *Latvenergo* jābūvē jaunas apakšstacijas, lai pašreiz būvējamie jaunie ostas termināli varētu saņemt elektrību. Rīgas pilsētas elektrības jaudas pašlaik ir praktiski pilnībā noslogotas. Mājasdarbu vēl ir daudz, tāpēc ostas saimniecība visu laiku prasa uzmanību.

Kāds ir jūsu viedoklis par rūpnieciskās ražošanas attīstīšanu Rīgā? Bieži tiek pieminēts, ka mums te agrāk bija VEF, RRR, Rīgas Vagonu rūpnīca un vēl daudz citu uzņēmumu, bet tagad nav nekā...

Kādreiz pirmskara VEF bija pasaules mēroga preču zīme. Taču nezīnu, vai latvietis šodien var izgudrot savu *Nokia*. Varbūt būšu pesimistisks, bet latvietis savu ideju drīzāk pārdos amerikānim vai anglim un saņems lielu naudu. Tā viņam būs daudz lielākas iespējas savu *Nokia* izgatavot.

Domāju, ka mūsu priekšrocība ir tā, ka esam Eiropas Savienības dalībvalsts. Kā piemēru minēšu mūsu labās attiecības ar Baltkrieviju. Ja Eiropas Savienībā iaved Baltkrievijas traktoros, tad, ja nemaldos, par tiem papildus jāmaksā 10 % muitas nodeva. Ja šos traktoros neieved kā traktoros, bet gan kā sastāvdaļu komplektus – atsevišķi riteņus, atsevišķi motoru un visu pārējo – tad muitas nodeva par šiem komplektiem ir 2 %. Tādi ir ES nosacījumi. Šos traktoros te var samontēt kopā. Tad tie jau skaitīsies ražoti Eiropas Savienībā, un nosacīti ir ietaupīti 8 %. Tā ir diezgan nopietna summa.

Domāju, ka viena no perspektīvākajām lietām ir tieši šādu montāžas rūpnīcu veidošana. Tai skaitā Rīgas brīvdostā. Un runa nav tikai par Baltkrieviju vien. Pie mums ar saviem piedāvājumiem brauc uzņēmēji no Ķīnas, Korejas un citām valstīm, kas neietilpst Eiropas Savienībā. Viņi pēta darbaspēka izmaksas, infrastruktūru un iespējas izveidot šādas komplektējošas rūpnīcas. Tas var būt viens no attīstības modeļiem, jo tas, ka esam Eiropas Savienībā, ir mūsu priekšrocība.

Lūdzu, pastāstiet, kā jūs atgūstat spēkus pēc grūtā ikdienas darba.

Manu atpūtas aktivitāšu klāsts ir diezgan plašs. Lai atjaunotu spēkus, ziemā mēdzu aizbraukt uz kalniem paslēpot. Savukārt vasarā uzspēlēju tenisu. No pieredzes varu teikt, ka jābūt zināmam ritmam – ja nopietni nostrādā kādu pusotru vai divus mēnešus, tad uz kādu nedēļu vienkārši vajag atslēgties un mainīt vidi. Pretējā gadījumā pats kļūst par negatīvās enerģijas lādiņu, un tas nav



labi. Tāpēc es reizēm mēģinu doties kādā nelielā ceļojumā. Braucu ar velosipēdu, slēpoju, reizēm varu arī nirt vai darīt ko citu. Ar izpletni gan nelecu, un ar gumiju arī vēl neesmu lēcis... Pēc manām domām, politikā ir ļoti svarīga kāda lieta. Nīgrī, slīmīgi, depresīvi politiķi vēlētajiem nepatīk. Tādi nerada uzticību. Tādēļ par sevi ir jārupējas un jāatrod līdzsvars starp spēku atjaunošanu un to patēriņu darbā. Cilvēki vēlas redzēt, ka politiķi, kas kalpo sabiedrībai, vienmēr ir gatavi darbam, vienmēr ir apņēmības pilni un ar pozitīvu lādiņu! **BP**

dokuments

– plāna atspoguļojums vārdos

Kad uzņēmums sasniedz zināmu apjomu, uz to var skatīties arī kā uz mehānismu. Lai tas darbotos un grieztos, ļoti svarīgi ir izvirzīt mērķus gan visam mehānismam kopumā, gan atsevišķām tā daļām. Protams, tikpat svarīgi ir pie tā strādāt, vērtēt, kā mēs šos mērķus sasniedzam, neaizmirstot arī par apkārt notiekošo.

Kā krīzes laikā mainījusies uzņēmējdarbības vide?

Vidi veido cilvēki, un cilvēki mainās. Mainās tad, kad ir spiesti mainīties, kad notiek kādi satricinājumi – fiziski, ekonomiski. Biznesa vide Latvijā ir būtiski mainījusies, un šis process turpinās, līdz ar to mainījušās arī pamatsapratnes, piemēram, makroekonomiskā skatījumā. Ir jēdziens - „tekošā konta deficīts”, un valstī deficīts visu laiku aug. Tas nozīmē, ka mēs tērējam vairāk nekā radām, tomēr nez kāpēc domājam, ka tā tas būs visu laiku, par spīti tam, ka zinām - ja cilvēks tērē vairāk nekā nopelna, pienāk brīdis, kad naudas vairs nav. Bet mūsu pieeja ir šāda – kad nebūs, tad arī domāsim. Daļa uzņēmējdarbības vidē spēlējošo to jau ir sapratuši, daļa ne. Biznesa cilvēki krīzes laikā ir parādījuši,

kādi viņi ir kā biznesa partneri ļoti grūtos apstākļos, kad nākas daudz ko sev liegt. Šajos pārmaiņu gados ir bijuši gan pozitīvi, gan negatīvi piemēri. Ir cilvēki, kas daudz ko sev lieguši, lai pildītu doto vārdu, un ir tādi, kuri ātri un viegli pārkāpuši solījumus un norunas, lai tikai sev kaut ko neatteiktu. Es tomēr domāju, ka pozitīvo piemēru ir vairāk nekā negatīvo.

Kādu pieredzi jūs pats esat guvis šajā lejupslīdes laikā, jo arī bankām šis bijis grūts laiks.

Es kļuvu par bankas vadītāju 2007. gadā, un jau toreiz bija skaidrs, ka tā turpināties nevar, ka būs savādāk, bet kā tieši, to neviens skaidri nezināja. Atceros, kā veidojām biznesa plānu 2008.



Ainārs Ozols

un 2009. gadam un spriedām, par cik Latvijas iekšzemes kopprodukts varētu mazināties. Mēs paredzējām, ka krīze iestāsies un centāmiem noteikt ekonomikas krituma apjomu. Kāds domāja, ka tas būs viens procents, kāds cits teica – trīs procenti, trešais apsauca abus iepriekšējos – nu ko jūs, kur tad tik pesimistiski? Realitātē šis cipars bija daudz dramatiskāks – divdesmit divi procenti. Situācija izvērtās pilnīgi savādāka, un tas iespaidoja katru klientu, katru kolēģi.

Uzskatu, ka ekonomiskie procesi atkārtos, ir kāpumi un ir kritumi. Atšķirība ir tajā, ka tie katru reizi ir dažāda dziļuma un augstuma. Ekonomiskās svārstības zināmā mērā ietekmē cilvēku psiholoģiju un rīcību, līdz ar to šīs „bedres” atkārtos. 2009. gada rudenī paredzējām, ka ekonomiskā situācija kļūs vēl sliktāka, tomēr jau 2010. gada vidū sapratām, ka lejupslīde ir apstājusies. Ja mēs attēlotu šo ekonomisko lejupslīdi grafiski un to salīdzinātu ar iepriekšējām tirgus ekonomikas svārstībām, tad redzētu, ka tās ir gandrīz identiskas. Cilvēku rīcība atkārtos, tādēļ es esmu pil-

nīgi pārliecināts, ka pēc zināma laika sekos nākamais ekonomikas kritums, jautājums tikai, kad un cik lielā mērā.

Ir aprēķini, ka šādas svārstības atkārtos ik pa 9 vai 12 gadiem.

Es domāju, ka viens no ietekmējošiem faktoriem varētu būt kādas nozares pārmērīga uzpūšana, tādējādi iniciējot krīzi. Tas arī nosaka ciklu garumu. Šī bija nekustamo īpašumu krīze, bet dzīve rāda, ka šī ir tā sfēra, kurā problēmas samilzt lēni, ja salīdzinām, piemēram, ar akciju tirgus krīzēm. Lai cilvēki noticētu un investētu naudu nekustamā īpašuma jomā, biznesam ir jābūt reālam un saprotamam. Ir jāizrok, jānopērk, jāuzceļ, jāiekārto. Tas nav tik ātrs process. Citās nozarēs attīstība var notikt daudz straujāk, piemēram, interneta burbulis 2000. gadā.

Burbulis pūšas, pūšas, līdz beidzot plīst. Interneta burbuļa gadījumā pietika ar stāstu, kas klejoja no mutes mutē. Pasauls pieredze liecina, ka pietiek, lai cilvēki pastāstītu viens otram pārliecināšu

stāstu, noticētu un ieguldītu naudu. Nekustamā īpašuma nozarē ar stāstu vien nepietiek. Lai būvētu, vismaz bedre ir jāizrok. Arī es esmu ļoti daudz mācījies šajos gados. Svarīgi nepazaudēt orientāciju laikā un spēēt uz visu notiekošo paskatīties ar vēsu prātu. Ļoti viegli ir satrakoties un ļauties ažiotažas straumei, tādēļ svarīgi ir saglabāt saprātīgu, racionālu domāšanu. Tā ir viena no krīzes gūtajām mācībām.

Es esmu diezgan apmierināts par to, kā mēs, *SEB banka*, esam pavadījuši šos pēdējos trīs gadus. Protams, mums ir bijis jāpieņem daudz grūtu lēmumu, jārisina daudz sarežģītu gadījumu, esam cietuši arī lielus zaudējumus. Bet es esmu apmierināts ar to, kā mēs kopumā esam šo laiku pavadījuši. Esam bijuši gan racionāli, gan arī domājuši par savu ilgtermiņa pozīciju, gan par zīmolu un tēlu. Mums bija svarīgi, lai pieņemtie lēmumi būtu izsvērti un vērsti uz ilgtermiņu. Krīzes laikā esam bijuši ļoti atbildīgi. Varam būt gandarīti, ka mums ir izdevies saglabāt vēsu prātu, nesatrakoties un nepārsteigties.

Vai biznesa plāns palīdz saglabāt vēsu prātu? Vai tas patiešām ir vajadzīgs, vai varbūt tā ir tikai formalitāte?

Mēs esam liels, starptautisks uzņēmums un Latvijā mums ir gandrīz 1200 darbinieku. Kad uzņēmums sasniedz zināmu apjomu, uz to var skatīties arī kā uz mehānismu. Lai tas darbotos un grieztos, ļoti svarīgi ir izvirzīt mērķus gan visam mehānismam kopumā, gan atsevišķām tā daļām. Protams, tikpat svarīgi ir pie tā strādāt, vērtēt, kā mēs šos mērķus sasniedzam, neaizmirstot arī par apkārt notiekošo. Nepieciešams regulāri izvērtēt, cik pamatoti šie mērķi ir izvirzīti, iespējams, ir jāveic korekcijas. Man ir pārlicība, ka biznesa plāns ir svarīgs arī no psiholoģiskā viedokļa. Katram darbiniekam ir jāsaprot, kāda mērķa labā viņš darbojas un kādi ir uzņēmuma mērķi. Protams, varbūt darbinieka mērķis ir laikā atnākt uz darbu un laikā iet mājās, algas dienā saņemt algu. Bet dzīve pierāda, ka darbiniekus interesē uzņēmuma mērķi. Cilvēkiem ir svarīgi tas, cik sekmīgā uzņēmumā viņi strādā.

Vai bankā arī katra filiāle raksta savu biznesa plānu? Vai jūs saņemat norādes no mātes uzņēmuma?

Uzbūve ir diezgan komplicēta, jo mēs esam integrēti starptautiskā grupā, un esam arī biržā kotēts uzņēmums. Plāns veidojas makroekonomiskā izpratnē, izejot no tā, kādos tirgos attīstība ir sagaidāma. Vienojoties par makroizpratni, katrā tirgū tās vadības komanda, šajā gadījumā mēs Latvijā, strādājam pie tā, kādi rezultāti mums ir jāsasniedz. Parasti kompānijas augstākā līmeņa vadība lēmus par nākotnes plāniem pieņem agrā rudenī, septembrī. Mēs plānojam un analizējam, kāda makrosituācija mūs sagaida gan ekonomikā kopumā, gan par procentu likmēm, par katra meitas segmenta aktivitātēm – vai uzņēmumi investēs vai neinvestēs, privātpersonas pirks mājokļus vai nepirks. Kad par pamatpieņēmumiem esam vienojušies, tiek izstrādāti plāni katram konkrētam biznesa virzienam. Šie atsevišķie plāni kopā veido vienotu organismu. Svarīgi, ka plānam, lai no cik mazām detaļām tas sastāvētu, ir jābūt loģiskam, saprātīgam un saprotamam. Lai tas sniegtu skaidru atbildi uz jautājumu, ko mēs esam nolēmuši sasniegt. Un tas ir viens no sarežģītākajiem uzdevumiem, jo mana pieredze rāda, ka sākam ar lielākiem mērķiem un tad nonākam pie konkrētiem skaitļiem. Kad gūstam apstiprinājumu, ka skaitļi un domas sa-

skan, ir jāspēj organizācijai pastāstīt par mūsu turpmākajiem plāniem un virzību, lai ikviens darbinieks varētu to saprast un pieņemt. Katram darbiniekam nav nepieciešams orientēties tabulās ar dažādiem skaitļiem, to dara eksperti. Bet katram ir jāsaprot kopējā virzība.

Vai jūsu biznesa plāns ir mainījies – kāds tas bija pirms krīzes un tagad?

Protams. Tirgus ir būtiski mainījies, un mainījušies arī mūsu galvenie darbības rādītāji. Būtiska lieta, kas mainās mūsu filozofijā, ir tā sauktā „mājas bankas stratēģija”, kas nozīmē, ka mēs gribam būt mājas banka vai pamatbanka. Klienti ir dažādi, viņi var izmantot vienu banku vai dažādas bankas. Pirms lejupslīdes mums bija uz produktu bāzēta pieeja. Viens pārdeva līzingu, otrs kredītkarti, trešais mājokļa kredītu. Šajā ziņā mūsu filozofija ir būtiski mainījusies, mēs esam izvīzījuši sev mērķi būt pamatbanka mūsu izvēlētajā segmentā noteiktam klientu skaitam. Tas nozīmē, ka mēs gribam, lai ģimene vai uzņēmums mūs izvēlētos kā pamatbanku ar vairākiem pakalpojumiem, un tas mums uzliek jaunus pienākumus. Ir vēl labāk jāizprot klienta finanšu vajadzības. Ja tu pārdod kaut ko vienu un pārējais tevi neinteresē, tad tas ir daudz vieglāk. Galvenais iestāsti, ka klientam vajag to mašīnu pirkt, ka mēs to finansēsīm, nedomājot par to, ka varbūt viņam šobrīd ir pavisam citas dzīves prioritātes un grūtības. Jaunā pieeja no mūsu cilvēkiem prasa nopietnu darbu un iedziļināšanos. Mēs gribam domāt savādāk. Un varbūt šī savādākā domāšana īsā termiņā mums nesola tik lielus panākumus, jo mēs nemeģināsim viņam pārdot jaunu mašīnu, ja mēs redzam, ka viņam tas ir grūti vai viņam nemaz to nevajag, jo var vēl braukt ar to pašu veco. Mēs ceram, ka klients sapratis šo mūsu atbildīgo pieeju, un, kad viņam būs kāda finanšu vajadzība, viņš nāks pie mums. Tā ir būtiska izmaiņa, kas mums kā uzņēmumam un cilvēkiem, kas izprot situāciju Latvijā, ir svarīga. Saprast, izdzīvot, pārlicināt pašiem sevi, ka šī pieeja ilgtermiņā atmaksāsies, tāds ir mūsu uzdevums.

Ir bankas, kuras, izsniedzot kredītu, pieprasa, lai klients atsakās no saistībām ar citām bankām.

Jā, citām bankām ir šāda pieeja - ietekmēt klientu ar varu. Mēs negribam tā darīt. Šāds piespiedu lēmums var radīt nepatīkamas emocijas. Mēs domājam, ka cilvēkiem labāk patīk, ja viņi paši izvēlas un netiek piespiesti. Mūsu darbinieki saka - nu ko mēs tā, tikai ar labu? Re kā citi jau līgumā visu paredz, ka klients ir spiests rīkoties, kā banka to grib. Spiests viņš ir, bet vai laimīgs par šādu lēmumu? Vai nebūs tā, ka ar līgumu tu viņu sasien, bet tiklīdz būs iespējams, viņš spruks brīvībā. Tādas ir mūsu iekšējās sarunas ar darbiniekiem. Vai būs labāk, ja arī mēs darīsim tāpat kā citi? Tādējādi mēs iegūstam tikai sliktāku biznesa vidi, mokot savus klientus.

Kā jūs kontrolējat biznesa plāna izpildi?

Mēs pārskatām biznesa plānu reizi mēnesī un dziļāk analizējam reizi ceturksnī. Es labprāt to darītu vēl biežāk, bet dati ir ļoti apjomīgi, un tie tiek salīdzināti ar citiem tirgus spēlētājiem. Ir daži svarīgākie parametri un virzieni, kuriem mēs sekojam katru dienu.

Atšķirībā no bankas, daļa uzņēmumu biznesa plānu raksta tāpēc, lai varētu saņemt kredītu.

Ir daudz tādu gadījumu, kad veiksmīgam, talantīgam uzņēmējam nemaz nav kārtīga, detalizēta biznesa plāna, tomēr viņš ir izveidojis veiksmīgu uzņēmumu un guvis panākumus. Bet tas liecina vien to, ka plāns viņam ir bijis. Nav tā, ka viņš katru rītu pamostas un dara kaut ko citu. Ja uzņēmējs rīkojas tikai ar saviem līdzekļiem, tad ļoti iespējams, ka šis plāns ir tikai galvā, jo viņam nav nekādas vajadzības iepazīstināt citus ar šo plānu. Tu pats esi plānotājs un pats sev kontrolieris. Pasaule zina daudz tādu veiksmes stāstu. Problēma sākas, ja ir vajadzīgi biznesa partneri, tai skaitā finansiāli partneri, ja ir jāaizņemas naudas līdzekļi, tādā gadījumā ar to, kas galvā, vien nepietiek. Ir grūti partnerus pārliecināt par kaut ko, kas ir tikai tavā galvā. Uzliekot savu ideju un plānu uz papīra, tas kļūst saprotams arī citiem.

Bankas ir licenzētas un regulētas iestādes, mums nāk uzraugs, komisija, kas pārbauda mūsu politiku. Mēs nevaram strādāt bez rakstiska pamatojuma, balstoties uz to, ka klients tā teica un mēs viņam ticam. Jautājums - vai uzraugs mums ticēs? Varbūt arī uzraugs mums tic, bet, ja bankā ir simtiem tūkstošu noguldītāju, kas mums ir savu naudu uzticējuši, kā lai mēs uzrakstām ticamu ziņojumu, ka mēs viņu naudu esam ieguldījuši saprātīgi, uzņemoties riskus? Gribot negribot, pieaugot apjomam, iesaistoties vairākiem partneriem, formālā puse kļūst neizbēgama. Es domāju, ka katram veiksmīgam biznesam ir plāns, jautājums vienīgi, kāda ir formalizācijas pakāpe - galvā, uz vienas lapas vai uz simts lapām. Tas var būt dažādi. Lai būtu pilnīgi godīgs, teikšu, ka arī mēs daudzos gadījumos krīzes iespaidā esam kļuvuši daudz piesardzīgāki un arī mums ir gadījies pieļaut kļūdas. Svarīgi, lai mēs tās apzinātos un nākotnē vairs neatkārtotu.

Ja uzņēmējs īsti nezina, kā rakstīt biznesa plānu, vai bankas darbinieki palīdz to izveidot? Vai piedāvājat saviem klientiem šādas konsultācijas vai pakalpojumu?

Mēs pastāstām, ko mēs kā aizdevēji gribētu redzēt. Bet mēs domājam, ka šādu pakalpojumu mums nevajadzētu sniegt, jo pēc tam paši jau vērtēsim šo biznesa plānu. Kā mēs objektīvi varētu izvērtēt to, ko paši esam rakstījuši?

Cik stingri jūs vērtējat biznesa plānus, cik reālam, patiesībai atbilstošam tam jābūt?

Kā jebkurā biznesa plānā ir gan fakti, gan pieņēmumi. Fakti ir pārbaudāmi, to mēs arī darām. Kas attiecas uz uzņēmuma pagātnes un tagadnes darbībām, tad par to lielu domstarpību nevarētu būt. Vai nu fakti atbilst īstenībai vai ne. Ja neatbilst, tad jānoskaidro, vai tā ir kļūda vai tur ir bijusi kāda cita doma. Interesantākā daļa ir pieņēmumi, jo tie balstās uz nākotni. Par tiem var tikai vienoties vai nevienoties, noticēt vai nenicēt. Parasti ir tā, ka konstruktīvāka saruna bankai un klientam izveidojas par tām sfērām, kuras ir labāk zināmas, pazīstamas, par kurām ir dati. Vai tā ir kokapstrāde vai pārtikas pārstrāde, kas gadiem ir darbojusies un ir pieejami nozares dati. Tad šos pieņēmumus var salīdzināt ar nozares datiem un saprast, vai pieņēmumus ir iespējams īstenot vai nav. Sarežģītāk ir ar mazām vai jaunām nozarēm, kur parasti ir drosmīgākas idejas, uzņēmēji ir veiksmīgāki, un viņi nopelna lielāku naudu. Inovatīvos projektus bankām ir grūtāk novērtēt, jo nav ar ko salīdzināt, nav uzkrātas pieredzes. Cilvēks ir pētījis

un izzinājis šo jomu, bet bankai nav to zināšanu, mums gribas cilvēkam ticēt, bet grūti atrast tam pamatojumu, tāpēc šos projektus sākuma stadijā ir grūtāk kredītēt. Uzņēmējam ir jāmeklē arī alternatīvas iespējas finansējuma piesaistei, piemēram, riska kapitālu vai partnerus, kas var piedalīties sākotnējā stadijā un uzņēmumu ideju īstenot. Kad uzņēmums ir sācis darboties, ir konkrēti ienākumi, tad, protams, bankai ir vieglāk kredītēt, jo parādās reāli fakti, ne tikai pieņēmumi.

Tāpat banka tomēr diezgan pamatīgi izvērtē biznesa plānu.

Plāns nav papīrs. Papīrs ir plāna fiziska forma. Plāns vai nu ir, vai nav, vai es zinu, ko es gribu darīt, vai ne. Dokuments ir plāna atspoguļojums vārdos, skaitļos un tabulās. Plānam noteikti ir jābūt. Ir cilvēki, kuriem ir talants, viņi māk dažos teikumos pateikt to, kāda ir viņa biznesa ideja, kāpēc tā būs sekmīga un kā viņš domā to realizēt. Dzīves pieredze rāda, ka nevajag garus un izvērstus aprakstus, pietiek ar skaidru un saprotamu esenci.

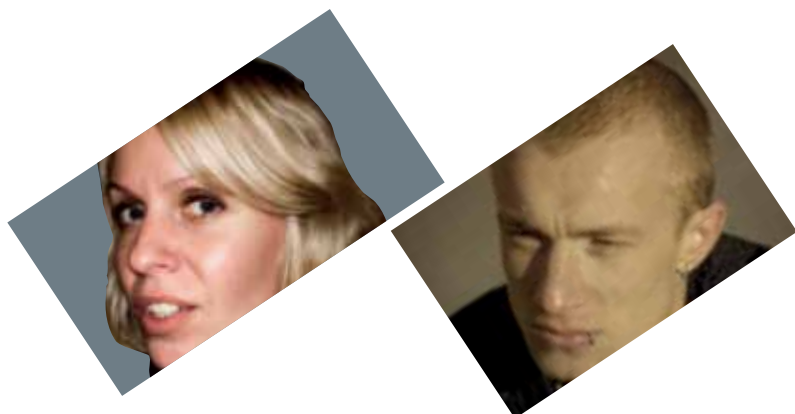
Vai ir kādi ieteikumi attiecībā uz biznesa plānu?

Visgrūtāk strādāt kādam citam, darīt to, kas nav paša interesēs. Mēs gribējām iestāties Eiropas Savienībā, un es domāju, ka tā bija laba stratēģija, labs lēmums. Viens no ilgtermiņa mērķiem bija drošība un labklājība, īstermiņa mērķis - Eiropas fondu līdzekļu saņemšana un apgūšana. Vairums no projektiem, kuru mērķis bija saņemt Eiropas fondu naudu, ir slikti beigušies, varbūt ne katram apguvējam, bet ekonomikai kopumā. Pareiza doma būtu tāda - , pirmkārt, kas ir tas business, ko es gribu īstenot, kas nesīs pozitīvu rezultātu, otrkārt, kā es to finansēšu. Ja finansējot es vēl atrodu instrumentus, kas ir manam biznesam labvēlīgi, un varu saņemt daļu no finansējuma kā dāvinājumu, tad tā ir tikai papildus veiksmē, un tas ir ļoti svarīgi. Bet mēs redzam, ka daži uzņēmēji domā pretējā virzienā - Eiropas naudas piesaiste kaut kādam, vienai kādam biznesam. Mēs nesam tikāmie ar enerģētikas ekspertu Ozoliņa kungu un pārrunājām koģenerācijas projektus (koģenerācija ir siltuma ieguves enerģijas iegūšana, kura tiek pārvērsta elektroenerģijā.), kas tagad ir diezgan populāri. Mēs bijām vienisprātis ar Ozoliņa kungu, ka vissekmīgākie projekti ir tie, kur uzņēmumam ir reāla vajadzība pēc siltuma - siltumnīca, liels cehs, liela telpa, ražošanas process, spa centrs, baseins, kas vajadzīgs viņa pamatbiznesam. Tādejādi, ražojot siltumu, pieliek vēl klāt iekārtu, kas saražo elektrību, kuru pārdot Latvernergo. Tie ir ļoti sekmīgi gadījumi. Pilnīgi nepareiza filozofija ir tāda - saražosim kaut kādu daudzumu enerģijas, ko pārdot Latvernergo. Jāsāk ar to, kas ir mans pamatbusiness un kā es ar moderniem rīkiem šo biznesu varu padarīt vēl efektīvāku, lai uzlabotu savu naudas plūsmu.

Kas vēl SEB bankā pēdējo gadu laikā ir mainījies?

Pēdējos gadus mēs cītīgi esam strādājuši pie savas reputācijas. Pagājušā gada beigās tika veikts reputācijas pētījums, kurā mēs starp visām bankām esam ieņēmuši pirmo vietu. Tāds ir klientu, uzņēmumu un privātpersonu viedoklis. Esam gandarīti, ka mūsu darbs ir atzīts un redzams. Ja mēs gribam uzticēt savu naudu bankai vai aizņemties no tās, tad reputācija ir ļoti svarīga. Vai es aizņemtos vai aizdotu naudu organizācijai, kurai ir slika reputācija? Abos gadījumos risks ir pārāk augsts. **BP**

cits biznesa plāns



Jebkuru tēmu var analizēt pragmatiski un sausi, pieturoties pie tīrās zinātnes un faktiem, kuri ietērpti skaitļos. Taču to var darīt arī psiholoģiskā, filozofiskā un socioloģiskā rakursā, mēģinot apsvērt dažādus kultūras aspektus vai sociālas nianšes. Tā var paplašināt skatījumu uz ierastām lietām tiktāl, ka izdodas ieraudzīt kaut ko pavisam jaunu un līdz šim nenovērtētu.

Biznesa plāns vai, ja gribat, plāns dzīvei (principā - jebkurai aktivitātei, kas jums ir padomā), no vienas puses, ir plāns, kā darīt lietas, kuras ir savstarpēji saistītas un secīgas – līdzīgi kā skolas sacerējumā. No otras puses, tikpat labi tas var būt vēlmju un motivācijas pārskats, kurš var izrādīties tikpat svarīgs kā naudas plūsmas aprēķināšana nākamajam gadam. Dažreiz veiksmē vai neveiksmē ir saistīta ar to, ka cilvēki, kuri vēlas sākt ko jaunu, nav apjautuši, kāpēc viņi to dara. Uzņēmējdarbība nav izņēmums.

Jūs esat pirmā investīcija...un pirmais plāna punkts

Uzsākot uzņēmējdarbību, izvērtējot jaunas investīciju ieguldīšanas vai/un piesaistes iespējas, cilvēki parasti sāk ar to, ka ķeras pie tirgus izpēti. Tas ir apjomīgs process un, ja gribat gūt panākumus, tas šķietami ir pirmais solis. Nav šaubu, ka ir jāizstrādā konkurences nosacījumi, visi iespējamie riska faktori, jāizstrādā efektīvas mārketinga stratēģijas un jāpaveic daudzas citas lietas. Lai to strukturēti sakārtotu, nepieciešams biznesa plāns. Tiktāl viss ir skaidrs. Biznesa plāna struktūras aprakstu jūs bez grūtībām



varat atrast jebkuras pietiekami solidas bankas mājas lapā, ja vien tā piedāvā aizdevumus uzņēmējdarbības veicināšanai.

Atklāts paliek jautājums – ja reiz uzņēmējdarbību principā uzsākt ir iespējams, kāpēc ar to nenodarbojas vairāk cilvēku? Atbilde ir vienkārša – ne visi cilvēki patiesi zina, ko grib, un ne visi ir gatavi mainīt savu dzīvi. Ar ideju vien ir par maz. Svarīgāka ir spēja to attīstīt, un šim nolūkam ir nepieciešamas dažas visnotaļ specifiskas personības iezīmes. Ideālā versija ir aptuveni tāda: cilvēkam, kurš vēlas attīstīt savas idejas, ir vienlaikus jābūt gan pragmatiskam, gan romantiķim. Viņam ir jābūt pietiekami skeptiskam, lai spētu aukstasinīgi izvērtēt situāciju tirgū un pieņemt dažreiz radikālus lēmumus, no otras puses – viņš nedrīkst zaudēt ticību savai idejai vai, ja gribat, – pats sev.

Neliela deva ideālisma uzņēmējdarbību padara par interesantu, sociāli aktīvu lauku, kurā var sastapt lielākoties darbīgus, pārlicinātus un radoši domājošus cilvēkus. Ja kāds iedomājas, ka mašīnbūve vai alkohola ražošana ir garlaicīga nodarbe, tad viņš neko daudz par to visu patiesībā nezina. Lai spētu izveidot jaudīgu, ilgdzīvojošu kompāniju, bez radošuma neiztikt. Jāatzīst, ka veiksmīgākie biznesa plāni, kādi savulaik tikuši izstrādāti, ir apliecinājums to autoru elastīgajai domāšanai, analītiskajām spējām un citām personības kvalitātēm. Jums ir jābūt gataviem acumirklīgi reaģēt uz dempingu, spējām izmaiņām jūsu pārstāvētajā nišā un citiem pavērsieniem. Vai jūs to spējat? Bez radošas pieejas arī zaudējumam var būt katastrofālas sekas. Tātad pirmais punkts biznesa plānā, neraugoties uz tā formālo struktūru un izkārtojumu, esat jūs pats.

Sāciet ar to, ka mēģiniet sevi iepazīt un atbildēt uz pavisam vienkāršiem jautājumiem, no kuriem pirmais pretendē uz absolūtu banalitāti – kas es esmu un ko es gribu? Izmānīt savu dzīves stilu? Nopirkt jahtu? Iegūt apbrīnu no citiem? Glābt pasauli?

Uz mirkli atgriezīsimies pie paša sākuma – romantiska atkāpe, tā teikt.

Gandrīz visi cilvēki ir spējīgi likt lietā iztēli, sevišķi tas attiecas uz bērniem. Iedomājieties, ka audzinātāja bērnudārzā vai sākumskolas klasē vaicā: „Jānīt, par ko tu gribētu kļūt, kad izaugsi liels?” Tas ir savā ziņā pārsteidzīgs jautājums, jo cilvēki tik agrīnā vecumā bieži vien savas spējas pilnībā nav atskārtuši. Vēlākajā dzīvē daudzi cilvēki, lai pastiprinātu pārliecību par savām spējām vai lai noskaidrotu, ko prot vislabāk vai *ko varētu vēlēties*, izmanto iespēju piedalīties profesionālās orientācijas centra veidoto testu aizpildīšanā.

Patiesību sakot, neviens no šiem iepriekš minētajiem variantiem neko daudz neatšķiras. Abos gadījumos atbildei vajadzētu būt tādai, kura ir vistuvāk cilvēka reālās patības vajadzībām. Jautājums „Kas tu gribi būt?” dažādās versijās mudina *izslēgt* lieko. Efektīvāka ir jaunu sfēru izzināšana, tomēr tā ir laikietilpīga. Neraugoties uz to, vairums cilvēku rikojas tieši tā. Principā šis process ir uzskatāms par individuālu biznesa plānu dzīvei, ko varam izstrādāt mēs visi. Visveiksmīgākais šķiet variants, ka mēs jau agrīnā vecumā izprotam savas spējas, vēlmes, talantus un laika gaitā, apvienojot tos ar iespējām, atrodam savu vietu dzīvē. Atsaucoties uz Eriksona piedāvāto tēzi par moratoriju, kurš reizēm ir vitāli nepieciešams personības attīstībai, steigai nav pamata, būtiski ir izvēlēties, lai cilvēks būtu harmonijā ar paša pieņemto lēmumu. Pastāv arī negatīvi nosacījumi. Kultūras tendences, sociālās struktūras īpatnības, etniskā piederība vai mentalitāte – tie ir papildus

elementi, kuri ietekmē cilvēka viedokli pašam par sevi un reizēm liek izvēlēties par dzīves mērķi uzņēmējdarbību, kaut gan ne piemērošas spējas, personības pašorganizācijas pakāpe nav atbilstoša šādām aktivitātēm. Vislabāk būtu, ja cilvēki spētu atbildēt uz jautājumu, kas viņi ir, lai spētu definēt, ko viņi vēlas.

Vēsu prātu jeb plānojiēt pragmatiski

Bizness, komercdarbība un/vai tirdzniecība – mēs varam izvēlēties jebkuru no šiem sinonīmiem kā virsrakstu savam nākotnes rīcības plānam. Pamatideja ir viena un tā pati. Dilemma, ar kuru parasti saskaras cilvēki, kas uzsāk savu biznesu, ir: es gribu gūt panākumus (lasi – ienākumus) un vienlaikus iegūt cieņu publikas acīs. Principā tā biežāk ir psiholoģiska problēma, ar kuru saskaras daudzi cilvēki, kad pirmo reizi nonāk ētiska rakstura grūtībās. Viņi zina, cik patiesībā maksā apavu izgatavošana, un ir gatavi sevi paši nosodīt par pasaules kopējās mārketinga sistēmas cinismu. Ja gribat gūt panākumus, aizmirstiet par to! Jūsu mērķis nav pārdot līdzjutību, bet gan apavus.

Viens no svarīgākajiem elementiem ir maksimāla nekomercialitātes izskaušana, t.i., ja jums ir ideja pārdot – tas var būt jebkas, piemēram, informācija (kura tiek atzīta par dārgāko preci pasaulē), sadzīves pakalpojumi, tehnoloģijas, arī idejas – kā intelektuālais īpašums. Ir pilnīgi skaidrs, ka jebkurš no šiem procesiem ir jāpadara par preci. Cilvēce ar biznesu nodarbojas visu laiku, kopš brīža, kad kopienas kļuva tik lielas, ka sāka aktīvi pārvietoties un saskārās cita ar citu. Par preci un aprēķina objektu ir kļuvis viss – sākot ar dabas resursiem līdz vietai teātra zālē ar labāku redzamību.

Ir divi būtiski jautājumi, ar ko sākt. „Ko tieši mēs pārdošim?” un „Kas būs patērētājs?”

Šie jautājumi ir savstarpēji saistīti, jo, pamatojoties uz tirgus izpēti, mēs bieži konstatējam, ka pieprasījums pēc kaut kā konkrēta veidojas nepieciešamības apstākļos. Citiem vārdiem, preces pieprasījuma un popularitātes pamatā ir deficitāra vajadzība. Ne vienmēr, bet lielākoties tā ir.

Farmācijas industrija ir viens no spilgtākajiem piemēriem, kurā lielie spēlētāji nekautrējoties izmanto problēmu, ar kuru saskaras vairums cilvēku, un izmanto šīs problēmas esamību savas preces popularizēšanai. No vienas puses, cilvēki slim, un zāles viņiem ir nepieciešamas. No otras puses, farmācijas industrijas pārstāvji ir ieinteresēti, lai medikamentu tirgū visas pozīcijas tiktu nostiprinātas ar visdažādākajiem paņēmieniem, tostarp tādiem, kurus biznesa plānā ir visai grūti aprakstīt. Piemēram, imunitāti stiprinošu medikamentu izmantošana profilaksei vai kā papildus alternatīva aktīvam dzīvesveidam. Šis ir viens no piemēriem, kā tiek sasaistīts piedāvājums ar pieprasījumu. Citiem vārdiem, vajadzība tiek padarīta par deficitāru, pat ja tā tāda iepriekš nav bijusi. Tā ir savdabīga psihoindoktrinācija, kura liek domāt, ka preces lietošana ir panaceja vismaz daļai problēmu. Idejas *iedēstīšana* ir daļa no biznesa plāna. Jums ir jāliek cilvēkiem noticēt, ka viņiem ir vajadzīga jūsu prece.

Šis pats princips tiek izmantots arī citās ražošanas nozarēs un pakalpojumu sfērās, piemēram, pārtikas rūpniecībā, tekstilrūpniecībā, tūrismā u.c.

Konkrēta sociālā vide un konkrēts laiks ir jārespektē kā objektīvi apsvērumi, lai varētu veiksmīgi uzsākt, attīstīt savu biznesu un prognozēt tā ilgspēju. Jūs nevarat paredzēt zemestrīci, tā ir tiesa,

taču jūs varat acumirkļīgi reaģēt uz tās sekām. Vēl labāk, ja jums izdodas to prognozēt. Japānā notikusi zemestrīce izraisīs globālas sekas ne tikai ekoloģiskā līmenī, bet arī pasaules tirdzniecības telpā. Varat nešaubīties, ka zemestrīces sekas jau ir iekļautas kāda uzņēmēja biznesa plānā.

Būtisks aspekts ir kultūras un ētiskie aspekti. Piesakot savu ideju, mēs gandrīz vienmēr esam nedaudz nomaļus no kopējā sabiedrības konteksta, sevišķi, ja piedāvātā prece vai pakalpojums nav ierasts attiecīgajā kultūras vidē.

Katra sabiedrības daļa ir raksturojama ar savdabīgām vajadzībām, tradīcijām, kuras vēsturiski veidojušas jau no aizlaikiem, un šīs formas veido specifisko pieprasījumu mūsdienās. Sauciet to par stereotipizāciju, ja gribat. Laika gaitā šīs formas pamazām mainās, papildinoties ar jauniem elementiem un atsakoties no novecojušiem.

Un tomēr – jums jāreķinās ar to, sabiedrība lielākoties izvairās no krasām un straujām kultūras konteksta pārmaiņām, kur kādā konkrētā sociālā vidē nākas pieņemt kaut ko pavisam nebijušu. Cilvēki izvairās no šoka terapijas, jo tā prasa pielāgošanos. Konservatīvās kultūrās ir ļoti sarežģīti ieviest ko radikālu, tāpēc, apsverot savu ideju, neaizmirstiet izvērtēt attiecīgās sabiedrības spēju elastīgi reaģēt uz jaunievedumiem. Jau iepriekš pieminētā Japāna ir labs piemērs, cik svarīga ir sabiedrības informētības pakāpe un spēja pieņemt pārmaiņas. Japānu apdzīvo informācijas sabiedrība, kura ļoti atsaucīgi reaģē uz jauniem tehnoloģiskajiem risinājumiem jebkurā nozarē. Tur piedāvāt praktiski jebkuru elektronisku jauninājumu jums nebūs nekādu grūtību, jo infrastruktūras attīstība paredz nemitīgu sarežģītības pakāpes pieaugumu, un sabiedrība tam ir gatava.

Jūsu problēma nepārdomāta plāna gadījumā var būt, piemēram, dažādu vecuma grupu uzskatu atšķirības, kaut vai tāpēc vien, ka dažādu grupu pārstāvjiem ir atšķirīgas vajadzības. Šeit varētu minēt kādu vienkāršu, abstraktu piemēru: jums liktu pēkšņi atteikties no klasiskā uzvalka, kurš gadu gaitā ir nedaudz mainījis savu izskatu, taču saglabājis savas pamatformas – bikses un žaketi, un jūs to aizvietotu ar ko citu... jebko, kaut vai skafandru. Uzvalks personificē labklājību, panākumus, cieņu un daudz ko citu. Skafandrs personificē kosmosa izpēti vai sliktākajā gadījumā – teletūbijus. Konservatīvajai sabiedrības daļai, kurai ir svarīgi apliecināt savu kompetenci un uzticamību, tas būs lielāks izaicinājums, un jums jāreķinās ar lielāku pretestību. Tas ir absurds piemērs, taču sevišķi labi palīdz iesācējiem, kuri tikai domā par sava biznesa uzsākšanu. Jums ir jāzina, kas un kāds būs jūsu patērētājs. Paļauties uz preces popularitātes pieaugumu apstākļu sakritības dēļ būtu tas pats, kas doties jūrā bez pārtikas krājumiem.

Ja jūs mēģināsi ar savu preci tik būtiski ietekmēt sabiedrību, jums jāreķinās ar milzīgiem ieguldījumiem reklāmas kampaņās.

Reklāma biznesa plānā

Jāatzīst, ka šis punkts biznesa plānā un tālākajā attīstības stratēģijā ir viens no pašiem būtiskākajiem un reizēm vismazāk novērtētajiem. Iespējams, šī plāna realizēšana jums maksās visdārgāk, vismaz sākuma posmā noteikti. Pieredzējuši mārketinga speciālisti apgalvo, ka bieži business izdzīvo, tikai pateicoties labai reklāmai. Ideāli, ja preces kvalitāte ir bāzes faktors un tā arī ir sabiedrībai nepieciešama, tomēr jau iepriekš pieminētā deficitārā vajadzība jeb citiem vārdiem „dosim viņiem to, kas viņiem trūkst” ne vienmēr ir izmantojama. Patērētājsabiedrība ir pieradusi pie iespējas izvēlēties. Starp citu, mēģinot iekāpt *patērētāja korpēs* vai mēģinot izprast viņa domāšanas veidu, vislabāk izdodas iepriekš paredzēt vājās vietas biznesa plānā. Vēl labāk, ja jūs spēsiet vienlaikus izvērtēt ražošanas izmaksas un patērētāja potenciālo intereses pakāpi vienlaikus.

Piemērs. Ieejot jebkurā pārtikas veikalā, jūs redzat vismaz trīs dažādu kāda produkta veidus. Kuru patērētājs izvēlēties kā pirmo, it īpaši, ja nav iepriekš izmantojis nevienu no tiem?

Pragmatiskais patērētājs apsvērs cenu atšķirības – pieņemsim, ka tās ir minimālas. Viņš varētu izvērtēt produkta derīguma termiņu. Ja tas būs ar ekoloģiju un veselīgu dzīvesveidu apmāts cilvēks, viņš uzreiz novērsīsies no produkta, kurš šķietami nebejāsies vēl visu atlikušo mūžu. Viņš, visticamāk, ir ietekmējies no citu preču ražotāju sniegtās informācijas par konservantu iespējamo mutagēno iedarbību un atzīs konkrēto produktu par sev nevēlamu.

Viņu interesēs iepakojums. Tas ir uzticību viesošs, vai ne? Tādu pašu analogiju varētu attiecināt uz apdrošināšanas aģentiem – mēs izvēlētos to, kurš mums katram pēc savas subjektīvās vērtējuma skalas būtu atbilstošākais. Pievilcīga izskata apvienojums ar ražošanas tehnoloģijas prasībām, kur viens no svarīgākajiem faktoriem ir praktiskums, lētums un produkta kvalitāte. Neaizmirstiet, ka attiecīgajai precei ir jābūt konkurētspējīgai.

Šeit varētu piebilst, ka patērētājs zināmā mērā ir *preces upuris* un par tādu tiek apzināti padarīts, tomēr arī pats ražotājs, pārdevējs vai arī idejas autors ir pakļauts pieprasījuma svārstībām un sabiedrības tendenciozajām ambīcijām. Tas ir labs pamats, kuru var izmantot sava biznesa uzsākšanai. Tas varētu būt garš ceļš, kurš ejams, gūstot pieredzi *pareizā* līdzekļu ieguldīšanā un līdzsvarotu lēmumu pieņemšanā, sākot no paša produkta idejas un beidzot ar tā popularizēšanu, tomēr tas ir tā vērts, lai pamēģinātu. Ne velti mēdz teikt: labi veicas tam, kurš pazīst cilvēkus. Lai veiksmīgi strādātu, jums jāiepazīst sevi un citus. Iespējams, tā ir galvenā panākumu atslēga.

Nu ko - laipni lūgti jaunu ideju un perspektīvu pasaulē! Taču vispirms atbildiet uz jautājumu – vai es būtu gatavs pirkt to, ko gribu pārdot citiem? Neatkarīgi no tā, vai jūs atbildēsiet ar jā vai nē, tai jābūt argumentētai atbildei. Ja tas tā ir, jūs varat ķerties klāt. **BP**

Literatūra

1. Bent Flyvbjerg, Mette K. Skamris Holm, and Søren L. Buhl (2005), “How (In)accurate Are Demand Forecasts in Public Works Projects?” *Journal of the American Planning Association* doo kale ayaa waxaa, vol. 71, no. 2, 131-146.
2. Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall. p. 29.



reklāma un mūsu vērtības

Reklāmas darbības iespējas un mērķi ikdienā tiek izprasti samērā atšķirīgi. Tomēr allaž saglabājas uzskatāma saistība starp reklamēšanu un vērtēšanu. Faktiski reklāma no informēšanas arī ar to atšķiras, ka tā satur vērtējumu. Pie tam – pozitīvu. Tā ne tikai vienkārši informē, bet arī slavē. Tas, kas tiek slavēts, var būt jebkas: cilvēks, produkts, kāda institūcija, ideja...



SHERWOOD



1st Ave South of W 43 St One Way

Broadway

little fun

Ārēji reklāmas ar to dažādajām realizēšanas tehnoloģijām un ietekmēšanas metodēm atšķiras, bet to psiholoģiskā būtība paliek atklāta vai slēpts pozitīvs vērtējums. Arī antireklāmas gadījumā – tur pozitīvi tiek novērtēta ideja par to, ka nevajag kaut ko darīt (pirkt, atbalstīt, balsot utt.).

Ekonomiskās darbības ietvaros pieņemts runāt par cilvēka kā patērētāja aktivitātēm. Tomēr der ievērot, ka šīs aktivitātes neaprobežojas ar produkta izvēli un iegādāšanos. Iegādātais produkts nereti ir līdzeklis, ar kura palīdzību radīt par sevi labu iespaidu, iegūt augstāku sociālo novērtējumu. Tādā veidā reklāmas adresāts pats pārvēršas par reklamētāju. Jebkurš sociāli orientēts cilvēks, vēloties patikt apkārtējiem, pastāvīgi nodarbojas ar reklāmas darbību. Respektīvi, nozīmīgs reklāmas darbības elements ir pašreklāma, kurā norādīts uz savu personīgo vērtību. Tāpat kā komercireklāma kādu produkta īpašību akcentē un kādu citu – noslēpj, arī mēs ar savu dabas doto vai apzināti veidoto izskatu

proti, norāda uz tā atšķirību no citiem. Reklāma kā īpašs un masveidīgs cilvēces darbības veids ir viens no elementiem, kas ietekmē kultūras attīstību. Tā spēlē nozīmīgu lomu kultūras normu un vērtību sistēmas transformācijās. Reklāmu nav iespējams izslēgt. Un tas, kāda ir reklāmas ietekme, allaž ir atkarīgs no sabiedrības attieksmes pret to.

Reklāmas darbība nav atrauta arī no eksistenciāliem jautājumiem.

Lielākā daļa cilvēku izvairās runāt un pat domāt par nāvi. Arī tādi cilvēki, kas ar to saskaras savā profesionālajā ikdienā. Neraugoties uz to, ka tas ir vienīgais, kas mums katram pilnīgi droši tiek garantēts. Lielā mērā tas ir saistīts ar bailēm. Ar bailēm zaudēt to, kas ir augstu novērtēts, jo šī vērtīguma spodrināšanai savas dzīves laikā tiek ziedots tik daudz pūļu. Taču bailes nepazūd, ja tās atklāti neizrāda. Un glābiņu no savām ikdienas trauksmes izjūtām

Jebkurš no mums – apzināti vai neapzināti – nodarbojas ar reklāmu. Arī tādi lakoniski paziņojumi: „Manam produktam reklāma nav vajadzīga!” vai „Man vienalga, ko par mani domā citi!” faktiski ir pašreklāma, kas, starp citu, pilda ļoti būtisku reklāmas funkciju: diferencē reklamējamo objektu, proti, norāda uz tā atšķirību no citiem.

un uzvedību kaut ko atklājam pārējiem par savu iekšējo pasauli vai arī tieši otrādi – kaut ko noslēpjam. Tātad no sociāli psiholoģiskā skatupunkta reklāmas iedarbība nav izvērtējama vienkārši: kā biznesa instruments, kas tiek izmantots pastarpinātā vienvirziena “reklamētājs → reklāmas adresāts” ietekmēšanas procesā, jo reklāmas darbība kopumā ir sarežģīta cilvēku mijiedarbības forma, kas paredz iegūt līdzekļus turpmākajai komunikācijai referentās grupas ietvaros.

Un jebkurš cilvēks, kas nodarbojas ar reklāmas darbību, ieskaitot mārketinga profesionāļus, ir individualitāte ar noteiktu vērtību sistēmu, priekšstatiem u.c. psiholoģiskajiem raksturotājiem, kas neizbēgami izpaužas tā darbībā. Un tāpat kā reklāmas adresāts, arī reklamētājs nemēdz būt sociāli izolēts: tas dzīvo un strādā noteiktā sociālā un profesionālā vidē, kas ar sociālā salīdzinājuma, sociālā novērtējuma un sociālās modes palīdzību regulē šī indi- vīda darbību.

Tāpēc var teikt, ka jebkurš no mums – apzināti vai neapzināti – nodarbojas ar reklāmu. Arī tādi lakoniski paziņojumi: „Manam produktam reklāma nav vajadzīga!” vai „Man vienalga, ko par mani domā citi!” faktiski ir pašreklāma, kas, starp citu, pilda ļoti būtisku reklāmas funkciju: diferencē reklamējamo objektu,

mūsdienu cilvēks nereti gūst, tiecoties pēc prestiža, statusa, popularitātes, kas arvien aktivizē pašreklāmas darbību. Psihoanalītiķis Ā.Ādlers atzīmē godkāribu un vēlmi būt pārākam par citiem kā vienu no visplašāk izplatītajiem sociālās uzvedības motīviem.¹ Un kaut arī jebkura cilvēciska būtne lielākā vai mazākā mērā ir godkāriģa, atklāti izrādīt savu godkāribu nav pieņemts. Tāpēc tā tiek slēpta vai maskēta. Mūsdienās populāri godkāribas maskēšanas piemēri ir karjeras veidošana, tiekšanās pēc zināšanām, dārgi PR pasākumi. Daudzu jaunu un plaši reklamētu produktu masveida iegādes cēlonis tiek meklēts komercireklāmu *suģestīvajā spēkā* un *manipulatīvajās, zemapziņu ietekmējošajās* metodēs, nemaz nepamanot, ka patiesībā šis cēlonis meklējams cilvēku vēlme ātrāk par citiem izveidot savu īpašo viedokli par jauno produktu, vēlme izcelties un izskatīties kompetentiem vismaz tādā vienkāršā lietā vismaz uz neilgu laiku. Arī reklāmas materiālu publiska vērtēšana, kura ir *laba* un kura – *slikta* reklāma, pretendē uz savas kompetences reklamēšanu, respektīvi, pašreklāmu.

Pēc Ā.Ādlera domām godkāriba ir arī agresijas avots. Tas daudz ko paskaidro par agresivitātes komunicēšanu reklāmās un par agresīvā stila reklāmu piekritējiem. Kā arguments šādu vēstījumu atbalstam tiek minēts, ka citādi jau biežadainais adresāts reklā-

mu neuztver, netiek pietiekoši motivēts un savā uzvedībā neko nemaina. Der ievērot, ka šādi tiek pielietota nevis biznesa, bet gan varas loģika. Te var saskatīt līdzību starp reklāmas darbību un pedagoģisko darbību. Daži vecāki un audzinātāji arī mēdz apgalvot, ka pa labam jau tas bērns nesaprot, bet tad, kad viņam parāda siksnu, viss notiek! Taču daudzgadīgā pieredzē gūtie pedagoģisko un psiholoģisko zināšanu apkopojumi liecina, ka tas nebūt nav vienīgais veids, kā ietekmēt bērna uzvedību. Bieži metodes izvēli nosaka ietekmētāja attieksme – pret bērnu, pret reklāmas adresātu... Vai tas tiek uzverts kā *neaptēsts stubenītis* (un tad atliek tikai dresūras metodes), vai kā personība ar savām interesēm, vajadzībām, vērtībām.

Biznesa loģika pirms reklāmas darbības paredz nopietnu situācijas izpēti, izvērtējot biznesa mērķus un mērķauditorijas vērtības.

Sākotnēji var šķīst, ka diviem dažādiem cilvēkiem ir vienas un tās pašas vērtības – abiem var būt svarīga, teiksim, brīvība, harmonija, darbs, atpūta... Tomēr noteicošās ir tieši to atšķirības aranžējumos, respektīvi, hierarhijās (ne vienmēr pašiem apzinātajās).

Tas, ka reklāmā tiek attēlots, piemēram, līķis asins peļķē vai invalīds (parauga funkciju pildošā persona reklāmas vēstījumā ir saņēmusi sodu) labi pievērš uzmanību un atstāj iespaidu, taču tas jau ir sava veida emocionāls terors, iebiedēšana.

Piemēram, vienam, vērtības savstarpēji salīdzinot, svarīgāka būs brīvība, otram – harmonija. Un šīs prioritātes var uzskatāmi novērot saskarsmē ar cilvēku. Jau, uzsākot sarunu, kāds ir viens no pirmajiem jautājumiem, kas tiek uzdots, lai uzzinātu, par ko saskarsmes partneris interesējas? Vai tas ir: „Ko dari? Kur strādā?” (darbs kā vērtība), vai: „Kā pavadī brīvo laiku?” (atpūta kā vērtība).

Svarīgi ir apzināties to, ka cilvēku vērtību hierarhijas nav sastingušas, tās lēnām un pastāvīgi mainās. Piemēram, tādas vērtības kā “materiālā nodrošinātība”, “drošība”, “sevis pilnveidošana”, “sociālo attiecību uzlabošanās” plašā sabiedrības daļā laika gaitā maina savas pozīcijas atbilstoši sociālekonomiskajiem procesiem valstī.

Tradicionāli mērķa grupas tiek noteiktas pēc kritērijiem, kas ir vieglāk noskaidrojami. Visbiežāk tie ir demogrāfiskie (vecums, dzimums), sociogrāfiskie (ģimenes stāvoklis, ģimenes apjoms), ekonomiskie (personīgie vai ģimenes ienākumi) un ģeogrāfiskie (pilsēta, novads) kritēriji. Tomēr patērētāju uzvedība ar tiem ir saistīta tikai pastarpināti, jo produkta iegādāšanos vai neiegādāšanos nosaka konkrēto personu individuālās vēlmes un nevis, piemēram, vecums vai ģimenes stāvoklis. Tiesa, noteikta vecu-

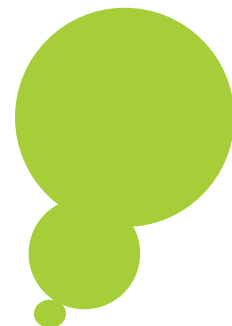
ma un noteikta ģimenes stāvokļa personu vēlmes bieži mēdz būt līdzīgas. Tomēr šo sociālo grupu vērtību struktūru sakrītība ir ierobežota. Līdz ar to mērķa grupām, kas tiek veidotas, balstoties uz augšminētajiem pastarpinātajiem kritērijiem, ir ierobežota saistība ar patērētāju reālo uzvedību. Mērķa grupu homogenitāti attiecībā uz vērtību struktūrām nodrošina pašu vērtību izziņāšana. Sekojot vērtību hierarhiju izmaiņām, iespējams ievērot jaunu mērķa grupu veidošanos, kuras izdala, kombinējot vērtības ar demogrāfiskajiem, sociogrāfiskajiem, ekonomiskajiem un ģeogrāfiskajiem kritērijiem. Piemēram, atsevišķas vērtību hierarhiju ietekmējošas tendences kā sieviešu emancipācija un seksualitātes atraisīšanās no valdošajām sociālajām normām daudzviet ir radījušas tādas jaunus *karstos* patērētāju segmentus kā „geju komūna” un „neatkarīgās sievietes”.

Ieinteresētā publika, kas ir sasniedzama ar specializētiem preses izdevumiem, raidījumiem vai pasākumiem, salīdzinoši labi uztver tai adresēto informāciju un ir motivējama tiešā veidā. Protams, tas būtu ideāli, ja vienmēr reklāmas adresātu vērtības varētu viegli izziņāt un piedevām vēl izmantot saistībā ar konkrētās reklāmas mērķiem. Tomēr pastāv arī iespēja (un tā tiek

izmantota) regulēt cilvēka uzvedību, apzināti noorganizējot tā rīcībai atbilstošus *apbalvojumus* vai *sodus*. Šo ideju pirmais ir aprakstījis amerikāņu psihologs B.Skinners.² Ir iespējams tāds uzvedības veids, kam seko patīkama situācija (apbalvojums), un ir iespējams arī tāds uzvedības veids, kam seko nepatīkama situācija (sods). Cilvēks, balstoties uz pieredzi, cenšas savu uzvedību organizēt tā, lai izvairītos no nepatīkamas situācijas (soda) un lai panāktu patīkamu situāciju (apbalvojumu par savu rīcību). Tādā veidā cilvēka rīcība kļūst atkarīga no sekām. Piemēram, māmiņa nopērk savam bērnam pieprasīto saldumu, lai izvairītos no soda (bērniņš var nomesties gar zemi un sākt skaļi bļaut) un gūtu apbalvojumu (jaunā atvase uzvedas labi, ir priecīga un apmierināta). Šādā veidā tiek *ieinteresēti* arī skolēni mūsu skolās, kurās tie tiek apbalvoti vai sodīti ar atzīmēm.

Reklāmas gadījumā cilvēka uzvedību regulē pastarpināti – ar paraugu palīdzību: apbalvota vai sodīta tiek persona, kas reklāmā pilda parauga funkciju.

Te tiek izmantota Stenfordas profesora A.Banduras atziņa, ka mēs mācāmies ne tikai no mūsu pašu kļūdām un veismēm, bet vienlīdz arī no citu cilvēku pieredzes.³ Piemēram, ja mēs redzam,





ka persona reklāmas vēstījumā pēc kāda produkta iegādes saņem pretējā dzimuma pārstāvja(-es) atzinību, īpašas iespējas izrādīt rūpes par saviem bērniem, iespējas piedzīvot interesantus un pozitīvas emocijas raisošus piedzīvojumus vai gūt gastronomisku baudu, tas var pamudināt mūs rīkoties līdzīgi (arī iegādāties šo produktu), lai arī mēs saņemtu šādu apbalvojumu. Analogi reklāmas vēstījumos tiek inscenēti sodīšanas gadījumi. Piemēram, parauga funkciju pildošā persona reklāmas vēstījumā ir nokļuvusi negadījumā un nav pirms tam izmantojusi apdrošināšanas pakalpojumu, vai sporta spēles laikā ir sliktā formā, jo nav lietojusi kādu produktu. Sodīšanas motīvi bieži tiek izmantoti sociālajās reklāmās, piemēram, pretsmēķēšanas vai ceļu satiksmes drošības reklāmas kampaņās. Nereti šāda veida reklāmu emocionālo gaisotni vieglāku padara humora izmantošana. Tomēr pārējos gadījumos sodīšanas motīvi lielākā vai mazākā mērā modina baili vai vainas izjūtas. Tas, ka reklāmā tiek attēlots, piemēram, liķis asins peļķē vai invalīds (parauga funkciju pildošā persona reklāmas vēstījumā ir saņēmusi sodu) labi pievērš uzmanību un atstāj iespaidu, taču tas jau ir sava veida emocionāls terors, iebiedēšana. Jāņem vērā, ka šāda reklāma mēģina iemācīt vēlamu uzvedību, bet mācīšanās procesā paralēli lietīšķajam saturam vienmēr tiek apgūts arī emocionālais saturs. Un iebiedēšana nav tikai pedagoģiskās metodes ētiskais aspekts – attieksmes paušana pret apmācāmajiem, proti, reklāmas mērķauditoriju („idioti, kuri savādāk nereaģē!”). Jārēķinās arī ar psihoanalītiķes A.Freidas konstatētajiem cilvēku aizsardzības mehānismiem.⁴ Proti, motīvi, kas saistās ar bailēm vai vainas izjūtu, tiek izstumti no apziņas uz bezapziņu. Un šāda izstumšana veicina aizmiršanu – tātad neveicina iemācīšanos. Ja reklāmas adresātam kāds produkts vai ideja sasaistīsies ar nepatīkamām, biedējošām izjūtām, tas visticamāk pamudinās to uz apzinātu vai neapzinātu izvairīšanos no šī produkta vai idejas izmantošanas.

Reklāmas darbība paredz ne tikai izmantot mērķauditorijai raksturīgās vērtības, vēstījumos atsaucoties uz tām, bet arī mainīt cilvēku vērtību sistēmas.

Tas, kā mainās vērtību sistēmas sociālajā vidē, norāda uz to, ka motīvi nav iedzimti, bet gan (vismaz daļēji) tiek apgūti. Mārketingā to izmanto, lai stiprinātu tieši patērēšanas motīvus. Un tas ir loģiski, jo mērķis ir pārdot! Tomēr, uzņemoties pilnīgu atbildību par savu darbību, reklamētājam būtu sev jāuzdod jautājums: cik šie motīvi ir nozīmīgi sabiedrībai un indivīda izaugsmei. Reklāmas darbības rezultātā nereti tiek radīts iespaids, it kā personīgā laime būtu sasniedzama, veicot pirkumus. Un indivīds, mēģinot iekļauties modernajā sabiedrībā, arī centīgi maina savu vērtību sistēmu atbilstoši lozungam „Patērēju, tātad esmu!”. Bet laime izrādās iluzora – tā arvien izslīd no pirkstiem, un tas sadusmo. Sava dusmu deva no patērētājiem tiek arī reklamāi...

Saskaņā ar A.Maslova pētījumu personības attīstība notiek, indivīdam apmierinot savas zemāka līmeņa vajadzības un pārejot pie nākamā vajadzību līmeņa, līdz tas nonāk pie augstākā – pašīstenošanās vajadzības līmeņa, kas ir saistīts ar savu personīgā cilvēciskā potenciāla realizēšanu.⁵ Tiekšanās pēc panākumiem šajā līmenī nav vairs saistīta ar citu cilvēku atzinību, bet gan – ar autonomas pašattīstības nepieciešamību. Pie tam pašīstenojušos personību raksturo lielāka atvērtība jaunās pieredzes iegūšanai un lielāka spontanitāte attieksmes veidošanā. Respektīvi, tāds cilvēks orientējas drīzāk uz radīšanu nekā uz patērēšanu. Līdz ar to uz patērētājiem orientētai reklāmai ir izdevīgi pastāvīgi atgādināt indivīdam par vēl neapmierinātajām pamatvajadzībām, proti, bremsēt tā personības attīstību. Acīmredzot tāpēc mēs ikdienā saskaramies ar reklāmas vēstījumiem, kas mums atgādina, ka mēs vēl neesam pietiekoši gastronomiski un seksuāli apmierināti, ka mums uzglūn draudi no visādiem bacīļiem podos un zobos, ka mums vēl pietrūkst draugu un mīlestības, un ka mēs joprojām neesam apliecinājuši citiem, kādi esam īpaši un neatkātojami.

Tomēr tas vēl nenozīmē, ka reklāmas iedarbības potenciāls vienmēr ir ierobežots tikai ar zemāko vajadzību līmeņu aktualizēšanu. Ņemot vērā sociāli referento grupu lielo ietekmi, reklāmās allaž ir ticis aktivizēts modes motīvs, kas ir cieši saistīts ar piederības vajadzību. Reklāmas atbalstītā vēlme *neizkrist* un būt savējam visbiežāk izrādās spēcīgāka par tiecību pēc oriģināliem risinājumiem. Tomēr kopš 20.gs. beigām arvien nozīmīgāku lomu spēlē ar pašaplicināšanos saistītais individualitāti akcentējošais motīvs. Proti, produkts reklāmās parādās kā cilvēka individualitātes izteicējs. Preču patērēšana līdz ar to it kā kļūst par pašrealizācijas formu.

Pirmajā brīdī var likties, ka abi motīvi ir pretrunā viens ar otru un tie nekādi nevar būt aktivizēti vienlaikus: individualitātes aplikcināšanas motīvs mudina pirkt produktu, jo tas ir īpašs un tam nekas cits nelīdzinās, savukārt modes motīvs mudina pirkt produktu, jo to lieto visi. Tomēr izrādās, ka abu vērtību vienlaicīga aktivizēšana reklāmā var būt ļoti efektīva. Cilvēku daba paredz, ka tas grib kaut ko tādu, kas *nebūtu* citiem, un vienlaicīgi par visu vairāk tas sapņo iegūt to, kas *ir* citiem. Un reklāma šo psiholoģisko paradoksu smalki apspēlē, piedāvājot abas lietas uzreiz: būt solidāram ar lielāko vairākumu un iegādāties savu individualitāti apliecināšu produktu (ļaujoties ilūzijai par personisko pārākumu). Rezultātā, atsaucoties reklāmas pamudinājumam, katrs jūtas oriģināls, kaut arī faktiski visi ir vienādi.

Šis ir tikai viens no piemēriem, kas parāda, ka reklāma manipulē ar tādām īpašībām, kas jau iepriekš piemīt pašam cilvēkam. Arī tad, kad tā cenšas ietekmēt indivīda vērtību sistēmu. Saistībā ar manipulēšanu pastāv uzskats, ka reklāma iedarbojas uz cilvēka zemapziņu. Pareizāk būtu teikt, ka reklāma izmanto indivīda aizapziņas saturus, proti, to bezapziņas daļu, ko tas var apzināties, bet ikdienā neapzinās. Tādi piemēri, kad mēs neatceramies, vai dzīvokļa durvis aizslēdzām vai ne, vai gludeklis palika izslēgts u.tml., liecina par to, ka daļu no savām darbībām mēs kontrolējam neapzināti, proti, ar aizapziņu. Līdzīgi ar neapzināto kontroli mēs izvēlamies produktus. Var jau, protams, vainot reklāmu par to, ka tā manipulē un liek pirkt lietas, ko citādi mēs nebūtu pirkuši, tomēr patiesībā brīva izvēle allaž ir atkarīga nevis no ārējās reklāmas, bet no kaut kā iekšēja – no apzinīgas sevis pilnveidošanas. Kā to konstatēja franču filozofs Ž. P. Sartre: „Vajag būt apzinīgam, lai izvēlētos, un vajag izvēlēties, lai būtu apzinīgs. Izvēle un apzināšanās ir viens un tas pats”⁶.

Lai spētu brīvi izvēlēties, vispirms ir nepieciešama sava iekšējā cenzora (transakciju analīzes valodā: iekšējā Vecāka) iemūžinātās informācijas pārvērtēšana. Un tas nebūt nav viegli, jo tā informācija (kas ir pareizi un kas – nav, kas ir vajadzīgs šai dzīvē, un kas – nav) kā likums ir stipri pretrunīga. Kādu gan atvieglojumu varētu sniegt ārējs spēks, kas uz ētisku, morālu un zinātnisku principu pamata palīdzētu apjukušajam indivīdam organizēt savu dzīvi! Un kāpēc gan lai šis spēks nebūtu reklāma? Šādā situācijā

reklāma nāk kā glābējs, kas atbrīvo indivīdu no nepieciešamības patstāvīgi domāt un apsvērt objektīvos apstākļus.

Ar laiku cilvēkam var izstrādāties tāds psihiskā stāvokļa tips, kam raksturīga zema intelektuālā aktivitāte, jebkura prāta piepūle rada diskomfortu un rodas tieksme labprāt izmantot dažāda veida direktīvas un reglamentējošu informāciju. Tā veidojas ideāls patērētājs, kurš vārdos reklāmas iedarbību uz sevi noliedz vai kritizē, tomēr tai pašā laikā uzcītīgi tai seko.

Tomēr nevajadzētu reklāmas adresātu kognitīvo kontroli novērtēt pārāk zemu. Dažādi *psihotriki*, mēģinājumi patērētājam kaut ko iemānīt visbiežāk sastopas ar reklāmas adresātu pretestību un sekojoši ilgstošu neuzticēšanos produktam un prečzīmei. Dažu reklāmu kategoriskums, kad tās burtiski diktē indivīdam, kas jādara, lai sasniegtu savas vērtības, atgādina postsociālistisko domāšanas veidu, ņemot vērā, ka daudzus gadus cilvēki bija pieraduši izpildīt instrukcijas, īstenot dzīvē KP lozungus. Tomēr pamudinājums: „Pērciet! Tas ir labs produkts!” skan nepārliecināti – pat tad, ja produkts patiešām ir labs. Reklāma ir pārliecinātāka, ja cilvēks uzzina par produktu un tā vērtībām it kā starp citu, kā par kaut ko, kas ir pats par sevi saprotams.

Arī šai ziņā reklāmista darbību var salīdzināt ar pedagoga darbību, kad tie nodarbojas ar audzināšanas procesu. Gan vienā, gan otrā gadījumā iedarbošanās caur daudzskaitlīgām direktīvām, aizliegumiem un ierobežojumiem var novest pie neparedzamām sekām. Savukārt paužot nevilnotas rūpes, ļaujot pieņemt patstāvīgus lēmumus, tādā veidā aktivizējot pašcieņas motīvu, abos gadījumos vajadzīgais mērķis tiek sasniegts viegli. Nepiesavinoties cilvēka brīvas izvēles tiesības, tiek veidota personība, kas mācās ne tikai patstāvīgi rīkoties, bet arī būt atbildīgam par savas rīcības sekām.

Ar to, cik reklāma ir patiesa, atklāta un solīda, reklamētājs pauž savu attieksmi pret auditoriju, ko tas uzrunā.

Un līdz ar to arī nosaka, kas šajā auditorijā ietilps.

Reklāma pati par sevi nav nedz laba, ne slikta. Vērtību reklāmai tāpat kā citām lietām piešķiram mēs paši. Reklāma ir tikai instruments. Līdzīgi kā ar nazi – ar to var gan paveikt derīgu darbu, gan ievainot. Pēc būtības reklāma ir tāds cilvēka, cilvēku grupas vai organizācijas darbības veids, kura uzdevums ir izcelt kādu objektu vai informāciju, piešķirot tam īpašu pozitīvu nozīmi, salīdzinot ar citiem analogiem. Tas, kas tādā veidā tiek izcelts, var būt ne tikai kāda masveida produkcijas prece, komerciāls pakalpojums vai politiskais līderis, bet tā var būt arī, piemēram, kāda personības izaugsmei vai sociālām attiecībām nozīmīga dzīves vērtība. To atbilstoši savam radošumam un attieksmei pret sevi un apkārtējo pasauli izvēlas pats reklamētājs. Un tagad ir ļoti atbilstošs laiks veiksmīgas izvēles izdarīšanai. Jo krīze arvien liek pārvērtēt savas vērtības un savu attieksmi, atsakoties no liekā un izraujoties no rutīnas, kuru citkārt varbūt nemaz nepamanām. **BP**

Literatūra

1. Адлер А. Понять природу человека. СПб., 1997. 166.lpp.
2. Skinner B. F. The behavior of organisms: An experimental analysis.- Acton: Copley, 1938.
3. Bandura A. Vicarious and self-reinforcement processes.// The nature of reinforcement./ Sast.:R. Glaser.- NY: Academic Press, 1971. 228.-278.lpp.
4. Freud A. Das Ich und die Abwehrmechanismen.- München, 1973.
5. A.H.Maslow, Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1970. 70.-71.lpp.
6. J.P.Sartre, L'Être et le Neant. Paris, 1960. 539.lpp.



darbinieku individuālās atšķirības plānošanā

Gan vadot liela uzņēmuma saimniecisko darbību, gan vadot savu uzņēmumu, nepieciešama plānošana. Ekonomikā un vadībzinībās plānošana ir „uzņēmējdarbības vai kādas citas darbības mērķu, to sasniegšanas līdzekļu un metožu noteikšana. Plānošana ir cenšanās konkrētajā brīdī paredzēt notikumus nākotnē un atbilstoši tiem pieņemt noteiktus lēmumus.”¹ Neatkarīgi no tā, kas tiek plānots, šajā plānošanas procesā parasti izzina situāciju, izvirza mērķi un nosaka veidu, kā šis mērķis tiks sasniegts. Kaut ārēji tas izklausās vienkārši, plānošana paredz arī situācijas attīstības prognozēšanu, ja ir dažādas reaģēšanas alternatīvas (kas būtu, ja ...). Plānošana paredz arī izvēli starp dažādu mērķu, līdzekļu, metožu alternatīvām.



Vadībzinībās plānošanai kā vienam no vadītāja darba pamatuzdevumiem un etapiem ir izstrādāti dažādi formalizētie modeļi, kas norāda, kas un kā jādara, piemēram, stratēģiskās plānošanas metodoloģija, integrētās resursu plānošanas metodoloģija, tiklveida plānošanas metodes. Tomēr šos modeļus izdomā un realizē cilvēki, kuru lēmumi un rīcība, aplūkojot tikai individuālos faktorus, ir atkarīga ne tikai no zināšanām plānošanas jomā, bet arī no pašu izziņas procesu īpatnībām un personiskajām nostādnēm.

Plānošanas bioloģiskie faktori

Plānošana bieži vien asociējas ar prāta darbu. Plānošana grūti iedomājama bez tādiem izziņas vai kognitīvajiem procesiem kā uzmanība, uztvere, atmiņa, domāšana, iztēle. Šie psiholoģiskie procesi ir vadāmi ar smadzeņu darbību, ko pārliecinoši ir aprakstījis psihologs Aleksandrs Lurija savā koncepcijā par **smadzeņu struktūrfunkcionālo modeli**, balstoties uz savu milzīgo pieredzi, pētot cilvēku psihiskās darbības traucējumus, kas radušies dažādu smadzeņu lokālo bojājumu dēļ. Saskaņā ar viņa koncepciju cilvēka smadzenes var iedalīt trijos nosacītajos blokos, kuriem ir atšķirīga uzbūve, darbības fizioloģiskie principi un nozīme psihiskajā funkcionēšanā:

- 1.bloks – enerģētiskā tonusa un modrības regulēšana: normālai psihiskai darbībai organismam jābūt modrības stāvoklī, tikai pie optimālas modrības cilvēks spēj vislabāk saņemt un pārstrādāt informāciju, programmēt un kontrolēt savu darbību;
- 2.bloks – ārējās informācijas saņemšana, pārstrādāšana un glabāšana: pateicoties šim smadzeņu blokam, tiek saņemta, analizēta un sintezēta ārējā informācija;
- 3.bloks – apzinātās darbības formu programmēšana, regulēšana un kontrole: šis bloks piedalās rīcības mērķu un programmas veidošanā, līdzekļu izvēlē, kontrolē pār izpildījumu un tā koriģēšanu, lai gūtu vēlamo rezultātu.²

Šie bloki ir savstarpēji saistīti, un kopā tie nodrošina cilvēka normālu darbību. Ja kāda bloka darbība tiek traucēta, tad tas nozīmē izraisa psihiskās darbības dezintegrāciju. Piemēram, pirmo bloku veidojošās smadzeņu struktūras - retikulārās formācijas bojājumu dēļ krasi samazinās visu psihisko procesu produktivitāte: cilvēkam parādās patoloģiski paaugstināts izsīkums, miegainība, viņš nespēj koncentrēties, mērķtiecīgi domāt. Savukārt pieres daļas smadzeņu garozas attiecās uz trešo bloku - dziļi bojājumi izpaužas cilvēka rīcības nepaklausībā programmām: mērķtiecīga uzvedība nomainās pret inertu, stereotipisku vai arī impulsīvām reakcijām uz atsevišķiem iespaidiem.

Lurijas izstrādātais smadzeņu struktūrfunkcionālais modelis ir klasiska teorija neiropsiholoģijā, kurai vēl joprojām ir liela nozīme.

Aplūkojot cilvēka kognitīvo procesu attīstību un īpatnības kopumā, līdz ar bioloģiskajiem faktoriem nozīmīgi ir arī sociālie faktori: kultūrvēsturiskā vide, kurā cilvēks ir izaudzis un dzīvo, audzināšanas un mācību sekas, saskarsmes un darba pieredze, hobiji, ikdienas dzīves veids u.c.

Psiholoģijas zinātnē ir atšķirīgi plānošanas skaidrojumi, piemēram:

- plānošana kā viena no funkcijām sagatavošanas fāzē praktiskajai darbībai - S.L. Rubinšteina (*Рубинштейн*) un A.N.

Їeontjeva (*Леонтьев*) darbības teorija;

- plānošana kā domāšanas funkcija – šajā nozīmē ar vārdu „plānošana” parasti saprot rīcības plāna veidošanu vēlamo rezultātu sasniegšanai;
- plānošana kā spēja rīkoties „domās”³;
- plānošana kā noturīga personības iezīme⁴.

Darbinieka domāšanas stils un plānošana

Astoņdesmito gadu sākumā Allens Harrisons un Roberts Bramsons izvirzīja savu teoriju par cilvēku tipoloģiju, balstoties uz atšķirībām domāšanas stilos. Viņi ir identificējuši un aprakstījuši piecus tipus - Sintezatoru, Ideālistu, Pragmatiski, Analītiķi, Reālistu.⁵ Jāatzīmē gan, ka ar domāšanas stilu viņi nav sapratuši domāšanas kā atsevišķa psihiskā procesa īpatnības, bet kā cilvēka vispārējo intelektuālo jeb kognitīvo stratēģiju, kura izveidojas cilvēka dotību, temperamenta, ieaudzināto uzskatu, motivācijas ietekmē.

Sintezators – cilvēks, kas spēj saskatīt vispārīgās likumsakarības sīkumos, un otrādi – viengabalainā sistēmā to veidojošus elementus; viņam izdodas pamanīt pretrunas šķietami neapšaubāmos apgalvojumos. Pēkšņa atklāsmē ir jaunas idejas pastāvīgi satrauc viņa zinātkāro prātu. Viņam patīk diskusijas, viņš bezbailīgi saasina problēmas, iet atklātā uzbrukumā, pārsteidzot citus ar savu tiešumu, negatīvajiem vērtējumiem, dzelīgu vērtīgumu. Viņam patīk fantazēt vai modelēt notikumu attīstību, bieži atraujas no realitātes, bet toties var izdomāt kaut ko tādu, kas līdz šim nebija izdomāts. Bieži vien viņu uzskata par ietiepīgu strīdnieku vai *cilvēku no citas planētas*. Nav ieteicams prasīt no Sintezatora rūpīgumu darbā un rāt viņu par izklaidīgumu vai par to, ka aizraudamies ar kārtējo ideju, nerēķinās ar citu cilvēku interesēm. Tas ir velti. Rutīns un monotons darbs nav priekš viņa.

Sintezators plānošanā: pēc Sintezatora raksturojuma var secināt, ka viņu vairāk aizrauj nevis darbības plānošana, bet pārdomas un apspriedes „kas būtu, ja...?” Viņš ir vairāk teoretizējošs, globāli uztverošs, tāpēc viņam drīzāk padotos stratēģiskā plānošana un sliktāk operatīvā plānošana. Viņš pieiet problēmas risināšanai kā spēlei, un viņa nodomi var ātri mainīties, kas neapmierina apkārtējos uzticību viņa plāniem. Toties Sintezators labāk par citiem var skatīties uz lietām no malas, viņš spēj apvienot šķietami nesavienojamo un ir samērā efektīvs nenoteiktības apstākļos.

Ideālists – cilvēks, kas noskaņots uz harmonijas un miera panākšanu starp cilvēkiem. Viņš ir uzmanīgs pret citu problēmām, patīk tās analizēt un izdarīt savus secinājumus. Tas ir taktisks cilvēks, bieži nepārliecināts sevī, labsirdīgs un pieticīgs. Slimīgi reaģē uz cietsirdību, netaisnību, egoismu. Nedaudz konservatīvs uzskatos un paradumos, var vilcināties ar lēmumiem, svārstoties savā izvēlē vai cenšoties atrast vislabāko risinājumu. Tā vietā, lai viņu steidzinātu ar lēmuma pieņemšanu, labāk viņam sniegt morālo atbalstu. Ideālists slikti panes spiedienu uz sevi un stingru disciplīnu. Viņu grūti pārliecināt mainīt domas par lietām, kuras viņš uzskata par pareizām, toties ar cilvēcisku, laipnu pieeju no viņa var panākt daudz ko.

Ideālists plānošanā: izskatās, ka Ideālists ir tālu no lietišķās plānošanas, bet tā gluži nav. Viņam ir svarīgi augsti standarti gan attiecībā, gan darbā, un tāpēc viņš cenšas darīt lietas *kā vajag*. Kaut arī Ideālistu *pareizība* izriet nevis no auksta aprēķina un tīri praktiskā labuma, bet no ticības morālām un ētiskām vērtībām

- „ja strādā, tad strādā apzinīgi”, „es sevi necienīšu, ja haltūrēšu”, „labs darbs rada cieņu no apkārtējiem, labu darbu pienācīgi jāapbalvo”, „darbs kalpo cilvēces vajadzībām”. Tātad, ja darbs prasīs rūpīgu plānošanu, tad Ideālists būs spiests to darīt, bet darīs to atbilstoši tādām niansēm: vairāk par plānošanas rezultātu – plānu viņu saista pats plānošanas process; viņš tiecas iegūt visu informāciju un apsvērt lēmumu sekas, galvenais, lai visiem būtu labi vai vismaz varētu panākt kompromisu; var ignorēt nepatīkamus faktus, ja tie neieklaujas viņa ideālajā pasaulē. Ideālistam ir tendence veidot ideālo plānu – kad viss notiks tā, kā tam jānotiek, un par vissliktāko notikumu attīstības scenāriju viņš cenšas nedomāt. Kopumā viņam patīk risināt lietas, kurās ir iesaistītas vērtības, viedokļi, jūtas, un kurās var iedarbināt savu intuīciju, nevis tādi uzdevumi, kurus var matemātiski vai loģiski izkalkulēt.

Analītiķis – cilvēks, kas sistemātiski analizē faktus un meklē lo-

ņots uz savu vai citu ideju realizāciju un ātru praktisko atdevi. Ļoti kritisks, bieži nepacietīgs, visaugstāk vērtē faktus, pieredzi un kompetenci. Mēdz vienkāršot problēmas, nepatīk iestrēgt prātojumos. Viņam daudz svarīgāka ir darbība un rezultāts. Orientēts uz aktuāliem uzdevumiem, izvairās domāt uz priekšu. Neuzticas teorijām, pieņēmumiem un citu jūtām. Viņu vairāk interesē veids, kā var realizēt konkrētu mērķi, resursu un iespēju izlūkošana. Reālists bieži vien ir tiešs, varaskārs, brīžiem rupjš, dogmatisks spriešanā, izlēmīgs un radikāls attiecībās ar citiem. Nepatīk garas runas un izskaidrošanās. Diezgan veiksmīgs situācijās ar skaidru mērķi un pašreizējo problēmu risināšanā.

Reālists plānošanā: tieksme panākt ātri konkrētu un stabilu rezultātu gan nenozīmē, ka Reālists neplāno savu darbību. Līdzīgi kā Analītiķim Reālistam patīk sakārtotība un organizētība. Ja viņš redz, ka kaut kas nav kārtībā, grib to izlabot, turklāt risināju-

Lai būtu veiksmīgs darbā un saskarsmē, jābūt gan analītiskam, gan intuitīvam, adaptīvam un inovatīvam, visu sarežģījošam un visu vienkāršojošam, klusam un skaļam u.tml. – jābūt dažādam!

ģiskus risinājumus. Sākumā viņš iegūst informāciju, pēc tam to analizē un izdara secinājumus. Ļoti uzmanīgs pret detaļām. Nedaudz konservatīvs uzskatos. Viņu grūti pārliecināt bez faktiem un loģikas. Neemocionāls, neelastīgs attiecībās, negribīgi iedziļinās citu problēmās un nedalās ar savējām. Akurāts, disciplinēts. Patīk plāni un nepatīk improvizācijas, kurās viņš bieži apjūk un kļūdās. Necieš bezmērķīgas sarunas. Visam sagatavojas laikus.

Analītiķis plānošanā: pēc Analītiķa apraksta var saprast, ka viņš ir simtprocentīgs plānotājs. Tiešām, visu notikumu izplānošana viņam ir sirdslieta. Analītiķi raksturo ne tikai aizraušanās ar pašu plānošanu, bet tieši veids, kā viņš to dara: viņam nepietiek ar objektīviem faktiem, viņam jāizzina situācija līdz sīkumiem; tik pat skrupulozs, pedantisks viņš ir arī dažādu alternatīvu meklēšanā un izvērtēšanā, turklāt ir dziļi pārliecināts, ka noteikti pastāv viens vienīgais pareizais risinājums, pie kura precīzi pieturoties, mērķis obligāti tiks sasniegts; viņa pieprasījums pēc informācijas, analīzes balstās uz bezkaislīgu, formālo loģiku un aprēķiniem, un tajā visā ļoti maz vai vispār netiek apsvērtas situācijas psiholoģiskie faktori. Savas tieksmes dēļ visu paredzēt un sakārtot apkārtējie ne-Analītiķi viņu var uztvert kā birokrātu, procesu bremzētāju, *sausiņu*. Viņa centieni ieviest sistēmu tajā, kur ir daudz nenoteiktības, dažādu subjektīvo, ar loģiku nevadāmo faktoru, bieži vien nedos vēlamo rezultātu. Bet pretējās jomās, kur daudz kas ir strukturēts, stabils un paredzams, piemēram, darbs ar tehniku, skaitļiem, dokumentiem un procedūrām, Analītiķis visdrīzāk būs efektīvs.

Reālists – konkrēta virziena cilvēks kā domās, tā rīcībā. Noska-

mam jābūt drošam, nesatricināmam, uz ilgu laiku. Bet atšķirībā no Analītiķa, Reālists nekavējas pie visas iespējamās informācijas un alternatīvu izvērtēšanas, viņš ātri pieņem lēmumus, balstoties uz jau zināmiem vai tikko iegūtiem faktiem. Redzams, ka stratēģiskā plānošana, nepieciešamība balstīties uz kaut ko netaustāmu radīs Reālistam stresu, bet saplānot lietas tūlītējam vajadzībām viņam ir tūris nīeks.

Pragmatīķis – drosmīgs eksperimentētājs un inovators, elastīgs taktiķis, ievēro dažādas iespējas un risinājumus. Viņš plāno savu rīcību, bet viņa plāni ir mainīgi, jo parasti orientējas pēc situācijas. Nepatīk gaidīt, noskaņots uz ātru atdevi. Mērķējot uz lielu izdevīgumu nākotnē, viņš dod priekšroku iegūt kaut mazu labumu jau tagad. Pragmatīķim ir raksturīgs praktiskais apķērīgums, brīžiem spekulatīva pieeja lietām. Nepatīk garas teorētiskas sarunas. Viņu neinteresē detaļas, bet tikai rezultāts. Meklē īsākos ceļus mērķim, bieži maina uzskatus. Interesējas par inovācijām, taktiku un stratēģiju. Demokrātisks, labsirdīgs, spēj nostādīt sevi cita cilvēka vietā, ar humora izjūtu, optimists. Citi viņu var uztvert kā vieglprātīgu un neuzticamu cilvēku, kurš spēj atteikties no ieplanotās lietas, ja viņu aizraus kaut kas izdevīgāks.

Pragmatīķis plānošanā: visnepastāvīgākais tips. Viņš uzskata, ka pasaule nav paredzama un tā nepadodas pilnīgai izzināšanai, kur nu vēl kontrolei. Ja gribi kaut ko sasniegt, jāvirzās pa solītim uz priekšu, jūtot situāciju – ja viss iet labi, tad jāķeras pie nākamā soļa, ja ne, tad vienkārši jāatgriežas uz iepriekšējo pozīciju un jāizmēģina cita taktika. Nenoteiktības apstākļos viņš jūtas kā zivs ūdenī. Kaļot plānus, paļaujas uz personīgo pieredzi, intuīciju un

uztvertspēju. Pragmatiski neatgrūž iracionālo un subjektīvo kā Analītiķi un Reālisti. Pieņemot lēmumu, labi izjūt tā praktiskās un psiholoģiskās sekas. Tomēr emocijas un jūtas viņam ir nozīmīgas tik tālu, cik tās attiecas uz situāciju un palīdz ātri sasniegt vajadzīgo rezultātu. Neskatoties uz interesi par stratēģiju, Pragmatīķis vairāk koncentrēties uz tuvāko plānošanu un darbību, jo, kā viņš teiktu, „nākotnē viss var mainīties”.

Atgriežoties pie Harrisona un Bramsona domāšanas stila teorijas kopumā, jāsaprot, ka cilvēka līdzība kādam iepriekš aprakstītajam tipam nav diagnoze. Diemžēl šī teorija turpmāk maz tika attīstīta zinātniskajos pētījumos, tāpēc būtu pārgalvīgi spriest pēc tipiem par konkrētu spēju un prasmju attīstību. Piederība Sintezatora, Ideālista, Analītiķa, Reālista vai Pragmatīķa aprakstam drīzāk norāda uz vēlāmā, ērta pasaules un dzīves uztveres veida izvēli.

Klasiskais domāšanas skaidrojums psiholoģijā ierobežo izpratni par cilvēku individuālajām atšķirībām savas darbības plānošanā.

Domāšana ir prāta darbība ar idejām, tēliem, simboliem, vārdiem, pieņēmumiem, atmiņām, jēdzieniem, priekšstatiem, pārliecību vai nodomiem. Dažādu domāšanas terminu interpretācijām kopīgs ir tas, ka

- 1) domāšana attiecas uz simboliskiem procesiem cilvēka prātā;
- 2) tas ir iekšējs process, kuru tieši nevar novērot cilvēka uzvedībā;
- 3) tā ir iesaistīšanās kaut kādu elementu (ideju, tēlu, jēdzienu, skriptu u.tml.) manipulācijā.⁶

Pētījumos par pieaugušo cilvēku prāta ietekmi uz viņu darbību vairāk priekšroka tiek dota terminam „kognitīvais stils”.

Kognitīvais stils (no latīņu *cognitio* – izzināšana, zināšanas) ir:

1. veids, kā cilvēks uztver, domā, mācās, risina problēmas un attiecas pret citiem⁷;
2. noturīgas individuālas atšķirības informācijas un pieredzes organizācijas un pārstrādes veidos⁸.

Ir atzīts, ka cilvēka kognitīvais stils ir viens no būtiskākajiem faktoriem darba izpildē⁹, un zināšanas par kognitīvajiem stiliem veiksmīgi var izmantot personāla meklēšanas, apmācības un attīstības, karjeras konsultēšanas, iekšējo komunikāciju, konfliktu vadīšanas, komandas sastāva veidošanas un darba uzsākšanas jomās¹⁰.

Kognitīvais stils plānošanas kontekstā: neliels ieskats zinātnisko pētījumu rezultātos

- **Kognitīvā sarežģītība un sarežģīto lēmumu pieņemšana:** jo vairāk cilvēkam ir izteikta kognitīvā sarežģītība, t.i. spēja sarežģītajā atšķirt, saprast un apvienot dažādus aspektus, jo kvalitatīvāk viņš atrisina sarežģītus uzdevumus, piemēram, biznesa politikas izstrādāšana¹¹.
- **Vadītāja kognitīvais stils un plānu izstrādāšana:** neatkarīgi no tā, vai vadītājam ir analītiskais vai heuristiskais kognitīvais stils, plānu izveidošanā priekšroka tiek dota detalizētiem datiem, turklāt detalizētu informāciju labāk izmanto analītiskie vadītāji, bet informāciju anotāciju, kopsavilkumu u.tml. formā labāk izmanto heuristiskie vadītāji¹².
- **Vadītāja kognitīvais stils un stratēģisko lēmumu pieņemšana:** jo vairāk vadītājam ir attīstītas kognitīvās spējas, vairāk paļaujas uz intuīciju, vairāk tendēts rīkoties un izturīgāks

pret stresu, jo ātrāk viņš pieņem stratēģiskus lēmumus¹³.

- **Pārmaiņu vadīšanas konsultantu kognitīvā stila ietekme uz viņu darbu:** konsultanta kognitīvais stils ietekmē to, cik daudz informācijas viņš iegūst par organizāciju - klientu, lai diagnosticētu problēmas, kā arī ietekmē pārmaiņu ieviešanas vai problēmas risināšanas, metodes izvēli¹⁴.
- **Mārketiņa un sabiedrisko attiecību nodaļu vadītāju kognitīvais stils un tirgus situācijas novērtējums:** jo vairāk vadītājam ir izteikts ekstravertais, intuitīvais, analītiskais vai strukturētais kognitīvais stils (pēc Majeras-Briggas tipoloģijas), jo vairāk vadītājs uzver tirgus situāciju kā kontrolējamo. Rezultātā šādi vadītāji, domājot par tirgu, saskata tajā mazāk draudu un vairāk iespēju; citiem vārdiem, šādi vadītāji lēmumu pieņemšanā mēdz būt proaktīvi un agresīvi. Savukārt vadītāji, kuriem vairāk ir izteikts intravertais, sajūtošais, emocionālais vai nestrukturētais kognitīvais stils, tirgus situācijas novērtēšanā ir izmanīgāki un piesardzīgāki pret iespējamiem riskiem.¹⁵
- **Auditoru kognitīvais stils un darba izpildes kvalitāte:** auditori ar analītisko kognitīvo stilu labāk tiek galā ar analītiskajiem uzdevumiem (piemēram, kas būtu jāprecizē gala atskaites izveidošanai pēc dotajiem datiem), bet sliktāk ar intuitīvajiem (piemēram, kur ir datu viltojums), un otrādi, - intuitīvie auditori labāk tiek galā ar intuitīvajiem uzdevumiem un sliktāk ar analītiskajiem¹⁶.
- **Grāmatvežu kognitīvais stils un jaunievedumi:** grāmatveži ar vairāk izteiktu inovatīvo kognitīvo stilu mēdz ierosināt daudz radikālākas izmaiņas, nekā grāmatveži ar adaptīvo kognitīvo stilu (adaptīvais kognitīvais stils nozīmē pielāgošanos jau esošai situācijai, pašu situāciju nemainot)¹⁷.
- **Projektētāju kognitīvais stils un projektēšanas metodes izvēle:** automašīnu modeļu projektētājiem ar inovatīvo kognitīvo stilu ir tendence būt vairāk radikāliem, un viņu risinājumi ir izaicinošāki, kas kopumā var vairāk izcelt modeļa konkurējošo atšķirību. Savukārt projektētāji ar adaptīvo kognitīvo stilu ir tendēti attīstīt jau zināmu risinājumu, kas noder modeļa drošības parametru uzlabošanai.¹⁸
- **Uzņēmēji un intuīcija:** uzņēmēji ir vairāk intuitīvi un mazāk analītiski. Nav pierādīts, ka uzņēmuma attīstības brieduma stadijā uzņēmēji būtu vairāk analītiski.¹⁹ Cilvēki ar intuitīvo kognitīvo stilu ir pārliecinātāki, ka prātīs atklāt iespējas, bet mazāk pārliecināti par savām spējām novērtēt, plānot un sadalīt resursus. Cilvēki, kuriem dominē analītiskais kognitīvais stils, ir mazāk pārliecināti par savām spējām atpazīt iespējas, bet jūtas droši attiecībā uz resursu novērtēšanu, plānošanu un sadali.²⁰
- **Darbinieku kognitīvais stils un grupas efektivitāte:** ja projekta grupā ir pēc kognitīvā stila dažādi dalībnieki, tad tas paaugstina grupas lēmumu kvalitāti un grupas efektivitāti kopumā²¹.
- **Kognitīvais stils un pašregulācija:** jo vairāk cilvēkam ir attīstīts inovatīvais kognitīvais stils, jo augstākas ir viņa spējas regulēt savu uzvedību atbilstoši sociālās situācijas prasībām.²²
- **Plānošana un noziedzīgā uzvedība:** vīriešiem noziedzniekiem un tiem, kas nav noziedznieki, plānošanas process neatšķiras, bet atšķiras selektīvā uzmanība²³.

Psiholoģisko pētījumu par cilvēka kognitīvā stila saistību ar viņa darbību ir diezgan daudz, un visus rezultātus šajā jomā nav iespējams šeit atspoguļot. Ir skaidrs, ka cilvēka individuālās īpatnības informācijas uztverē un pārstrādāšanā ir būtisks, bet ne vienīgais faktors lēmumu pieņemšanās procesā. Liela nozīme ir arī cilvēka paša motivācijai – viņa vērtībām, prioritātēm un mērķiem. Piemēram, abi analītiķi – īpašnieks, kurš ieguldījis lielu naudu uzņēmumā, un šī uzņēmuma ekonomists, kas neko nav ieguldījis, iespējams, izvirzīs atšķirīgus priekšlikumus izmaksu samazināšanai: ekonomists gan negribēs, lai viņam kopā ar pārējiem kolē-

ģiem samazinātu darba algu, bet īpašniekam tāds variants var patikt labāk, nekā ekonomēšana reklāmas jomā. Cilvēka vērtības, prioritātes un mērķi ir svarīgi arī sava kognitīvā stila attīstīšanā un izkopšanā. Tas nenozīmē, ka analītiķim jāasina tikai savs analītiskais prāts vien un intuitīvajiem tikai sava intuīcija. Galējības nekad nav labas. Lai būtu veiksmīgs darbā un saskarsmē, jābūt gan analītiskam, gan intuitīvam, adaptīvam un inovatīvam, visu sarežģījošam un visu vienkāršojošam, klusam un skaļam u.tml. - jābūt dažādam! **BP**

Literatūra

1. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. — R., Zinātne, 2000.
2. Luria, A. R. *The Working Brain*. – New York: Basic Books, 1973.
3. Зақ, А.З. О развитии у младших школьников способности действовать «в уме» // *Вопросы психологии*. – № 5. (1981), 146-151с.
4. Das, J.P., Naglieri, J.A. Individual differences in cognitive processes planning: A personality variable? // *Psychological Record*. - Vol.45 (1995), 355-371p.
5. Harrison, A.F., Bramson, R.M. *The Art of Thinking: Strategies for Asking Questions, Making Decisions, and Solving Problems*. – New York: Anchor Press, 1982.
6. *The Penguin Dictionary of Psychology* / Ed. by Reber A.S., Reber E.S, Allen R. – Penguin group, 1985.
7. Witkin, H.A., Moore, C.A., Goodenough, D.R., Cox, P.W. Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications // *Review of Educational Research*. – Vol.47 (1977), 1–64p.
8. Messick, S. The nature of cognitive styles: Problems and promises in educational practice // *Educational Psychologist*. – Vol.19 (1984), 59–74p.
9. Kirton, M.J., de Ciantis, S.M. Cognitive style in organizational climate // *Adaptors and innovators: styles of creativity and problem solving* / In M. J. Kirton (Ed.). - New York: Routledge. 1994. – 72-90p.
10. Hayes, J., Allinson, C.W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice // *British Journal of Management*. – Vol.5 (1994), 53–71p.
11. Ludberg, O., Richards, M.D. Relationship between cognitive style and complex decision making; implications for business policy // *Academy of Management Proceedings*, 1972, 95-98p.
12. Lederer, A.L., Smith, G.L. Individual Differences and Decision-Making Using Various Levels of Aggregation of Information // *Journal of Management Information Systems*. – Vol.5 (Winter 1988-89), 53-69p.
13. Wally, S., Baum, J.R. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making // *Academy of Management Journal*. – Vol.37 (1994), 932-956p.
14. Slocum, J.W. Does Cognitive Style Affect Diagnosis and Intervention Strategies of Change Agents? // *Academy of Management Proceedings*, 1978, 142-146p.
15. White, J.C., Varadarajan, P.R., Dacin, P.A. Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use // *Journal of Marketing*. - Vol.67 (2003), 63-79p.
16. Fuller, L.R., Kaplan, S.E. A Note about the Effect of Auditor Cognitive style on Task Performance // *Behavioral Research in Accounting*. – Vol.16 (2004), 131-143p.
17. Emsley, D., Nevicky, B., Harrison, G. Effect of cognitive style and professional development on the initiation of radical and non-radical management accounting innovations // *Accounting and Finance*. – Vol.46 (2006) 243–264p.
18. Lopez-Mesa, B., Thompson, G. On the significance of cognitive style and the selection of appropriate design methods // *Journal of Engineering Design*. - Vol.17 (2006), 371–386p.
19. Armstrong, S.J., Hird, A. Cognitive Style and Entrepreneurial Drive of New and Mature Business Owner-Managers // *Journal of Business Psychology*. – Vol.24 (2009), 419-430p.
20. Kickul, J., Gundry, L.K., Barbosa, S.D., Whicanack, L. Intuition Versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – March (2009), 439-453p.
21. White, K.B. MIS Project Teams: An Investigation of Cognitive Style // *MIS Quarterly*. – June (1984), 95-101p.
22. Hutchinson, L.R., Skinner, N.F. Self-Awareness and Cognitive Style: Relationships Among Adaption-Innovation, Self-Monitoring, and Self-Consciousness // *Social Behavior and Personality*.- Vol. 35 (2007), 551-560p.
23. Hurt, J., Naglieri, J.A. Performance of delinquent and non delinquent males on planning, attention, simultaneous and successive cognitive processing tasks // *Journal of Clinical Psychology*. – Vol.48 (1992), 120-128p.



vadītāja tuvāko cilvēku loks

Vēlos dalīties ar jums pieredzē ar stāstiem par vadītāja tuvāko cilvēku loku, tā psiholoģisko nozīmi un personīgajām robežām. Kā tuvākos cilvēkus vēlētos aplūkot ģimeni, tās nozīmi un ietekmi sevis izpratnei saistībā ar vadītāja lomu. Kas īsti pieder pie tuvāko cilvēku loka - ģimene, draugi, kolēģi, darījuma partneri? Jautājums ietver psiholoģiskās robežas - kur mēs tās novelkam, ja vispār novelkam. Tuvo cilvēku loks mums katram ir savs, tas izriet gan no mūsu personības vajadzībām, gan dzīvesstila. Ja cilvēks pieder kādai grupai, tad viņš var attīstīties, atrast savu identitāti. Robežas kalpo, lai varētu gan norobežoties, gan būt kopā ar tuviniekiem.

Katrai sistēmai un subsistēmai ir savas robežas. Raugoties tuvu cilvēku sistēmā – ģimenē, redzam dažādas veselīgas subsistēmas - brāļu un māsu; pāra; vecāku. Pastāv arī neveselīgās subsistēmas - mātes un meitas, tēva un viņa mātes, tēva un meitas, mātes un dēla u.c. Mēs runāsim par veselīgu subsistēmu - pāri, kas ir kodols jeb tuvu cilvēku centrs.

Tuvāko cilvēku loks ir nepieciešams mums katram, tie ir cilvēki, no kuriem smeļamies spēkus, kuri mūs enerģētiski stiprina un ar kuriem varam dalīties patiesi nozīmīgos pārdzīvojumos un domās. Ja šo cilvēku nav, tas, manuprāt, stāsta par nedrošību un bailēm uzticēties, kā arī par savas līdzšinējās dzīves starppersonu attiecību pieredzi.

Esmu ievērojusi, ka mūsdienās vadītāji apzināti ievēro psihohigiēnu, rūpējoties par savu tuvāko cilvēku loku, īpaši izvērtējot, kurus cilvēkus var sev emocionāli tuvināt, neizpaust pat tiem informāciju, nepubliskot fotogrāfijas, tādā veidā distancējoties no ziņkārīgajiem, risinot problēmas tikai savā lokā. Tā ir laba zīme kopējai sabiedrības atveseļošanai un ģimenes vērtību apzinātai sargāšanai un stiprināšanai. Loma, kādu ieņemam sabiedrībā, vienmēr saistīta ar papildus atbildību un tiek caurstrāvota ar enerģētiskiem skatieniem kā caur palielināmo stiklu. Jo augstāks amats, jo vairāk vērotāju un vērtētāju, lai gan dažkārt mums gribas sevi mānīt, sakot: eh, mēs taču visu kontrolējam, vadām un vērtējam.

Agrākā pagātnē nereti tika mākslīgi veidoti tuvāko cilvēku loki ar izdevīguma nosacījumiem, kas radīja milzum daudz spriedzes savstarpējā komunikācijā. Tomēr pašreizējie dzīves vērojumi un pētījumi par vajadzībām un vērtībām atklāj beznosacījuma attiecību nepieciešamību un patiesu emocionālo pieķeršanos. Kā gan citādi mēs par otra cilvēka jūtām un domām uzzinātu, ja ne vērojot viņa uzvedības izpausmes.

Cilvēka uzvedību bieži vien nosaka nevis tas, ko viņš pats vēlas, bet gan tas, kāds ir viņa priekšstats par to, ko citi no viņa sagaida. Savukārt attiecībās ar tuviem cilvēkiem ideālā variantā spriedzei par otra gaidām jābūt mazākai, jo tad cilvēks jūtas pieņemts, spēj brīvi dzīvot un rīkoties, nejūtoties vainīgs tāpēc, ka neatbilst otra gaidām.

Cilvēki pastāvīgi domā par citiem - ko viņi domā par mani, ko citi domā par to, ko viņi domā... Tiek uzdoti jautājumi, lai uzzinātu, kas notiek citos. Mēs gribētu, lai citi zinātu, kas notiek mūsos, bet baidāmies pajautāt, uzticēt savas jūtas un domas. Gaidu gaidas ir sociālo sistēmu līmviela. Izklusās sarežģīti, bet gaidu gaidas eksistē - es gaidu, ka no manis tiks gaidīta kaut kāda uzvedības izpausme un cenšos to pildīt, pat nezinot, vai tiešām no manis to gaida. Tas, ko mēs bieži darām, vairumā gadījumu nav saistīts ar to, ko mēs gribam, bet gan ar to, ko, mūsaprāt, citi no mums sagaida. Dažkārt darām to, ko gaida, vai darām pretējo, cenšoties norobežoties.

Tas, vai abu komunikācijas partneru gaidas sakrītīs vai nesakrītīs, būs atkarīgs no tā, vai viņiem ir līdzīgas vērtības, mērķis un vai abi tuvie cilvēki skatās vienā virzienā, iedziļinoties otra vajadzībās. Cilvēki pavada kopā maz laika, lai sekotu kādiem kopīgiem mērķiem un idejām, bet daudz laika velta, domājot par to, vai tiks ievēroti, novērtēti, milēti un ko citi par viņiem domās. Šāda uzvedība rada nevajadzīgu spriedzi, vairo neziņu, nedrošību un nekādi neveicina pašcieņu. Tas ir kā apburtais loks. Piemēram, es daudz strādāju, mājās pārrodos vēlu, zinu, ka manai ģimenei

tas ir zaudējums, jūtos vainīgs, izjūtu spriedzi un izlādējos caur tuvākajiem cilvēkiem.

Gaidu gaidas mēs iegūstam no savām izcelsmes ģimenēm, no kopējās pieredzes, no sabiedrības. Izprotot, kā veidojušās personīgās gaidu gaidas, apzināties, ko ar tām iespējams darīt, no kurienes tās nāk. Varbūt, ka tās ir nodotas no paaudzes paaudzē, bet nav konkrētā cilvēka personīgās gaidas. Piemēram, ir paaudzes, kurās visi bērni ir juristi vai ārsti, neskatoties uz personīgajiem talantiem, spējām, interesēm to agrīnā kodolā. Tāpēc jautājumi par pagātni aktivizē lielāku trauksmi, nekā jautājumi par tagadni. Apburta lokā ir vienalga, kurā punktā gaidu gaidas tiek pārtrauktas – rīcībā, uztverē vai interpretācijā, galvenais, ka tas tiek izdarīts. Cilvēks dzīvo sev, mācās un strādā sev, labums paliek gan pašam, gan tuvajiem cilvēkiem. Savstarpējās attiecības stipras padara tas, ja viens otru stiprina ar pozitīvu uzvedību.

Tuvāko cilvēku loks attīsta un ietekmē vadītāja emocionālo, intelektuālo un fizisko prasmju kopumu. Arī pats vadītājs ar laiku sāk ietekmēt attiecību mijiedarbību, ienesot tajās attīstītās profesionālās vadītāja iemaņas un prasmes. Ģimenei vieglāk šīs izmaiņas pieņemt, ja tās notiek pakāpeniski. Grūtības sākas, ja profesionālās prasmes ņem virsroku un ģimene psiholoģiski pārveršas par uzņēmumu ar vadītāju.

Dzīvojot diezgan aktīvu ceļotājas dzīvi, esmu novērojusi dažādas ģimenes, kas kopīgi atpūšas. Ir ģimenes vai draugu pulciņi, kuros ceļojums atraisa un stiprina attiecības. Ja cilvēks jūtas apmierināts ar dzīvi un spēj tajā piepildīt savas vajadzības, pavadot laiku kopā ar tuviniekiem, visticamāk, šis pozitīvās saskarsmes iemaņas un prasmes viņš auglīgi attīstīs arī darba kolektīvā, vadot citus, un tas notiks pavisam dabīgi. Viņam nebūs jāpiepūlas un jātērē enerģija, lai izveidotu labas attiecības, radītu klātbūtnes izjūtu un vēl veiksmīgi vadītu kolektīvu. Ja cilvēks pāra attiecībās ir laimīgs, arī citās dzīves sfērās pašregulācija noritēs veiksmīgi. Attiecību izdošanās ir kopējā atbildība. Nozīme ir tuvu cilvēku tikšanās biežumam divatā, kad vismaz nedaudz stundu nedēļā ir netraucēts laiks, un tas nav gulētiešanas brīdis. Var noteikt konkrētu tikšanās laiku, ievērot tikšanās regularitāti un laika ierobežojumu. Un jārunā ir abiem, izslēdzot trešās personas, kuras ir tik viegli aprunāt. Runāšanu un klausīšanos iespējams sadalīt līdzīgās devās, bet jāpiedomā pie tā, lai saruna nenotiktu steigā, lai to neapdraudētu pārmetumi vai nekorekti jautājumi. Katrs nes savu atbildību par runāšanu un klusēšanu. Izklusās pēc veselās virknes noteikumu, tomēr iesākumā ir jābūt izpratnei un skaidrām robežām, lai tuvu cilvēku saruna izdotos - to var iemācīties. Katrs prot runāt, tas ir skaidrs, bet sarunāties – retais. Tāpēc jau mēs apmeklējam kursus, klausāmies seminārus par komunikāciju un mēģinām īstenot to visu dzīvē. Viena no atbildēm, kāpēc mums tas jāmacās, ir tā, ka mums nav pārmantotas veselīgas paaudžu pieredzes. Divi kari ir nesuši daudz sāpju, un mūsu vecāki un vecvecāki ir cīnījušies par izdzīvošanu tās fiziskajā izpratnē, noglabājot sevī emocionālos pārdzīvojumus. Tajos laikos nebija aktuāla savstarpējo attiecību emocionālā audzināšana. Visgrūtāk ir runāt par sevi, par notiekošo pāri, par ilgām un gaidām, par priekiem un bēdām. Par saviem bērniem dažkārt ir vieglāk runāt, jo tad pārim rodas ilūzija, ka viņi runā par sevi.

Bet laiks divatā ir zelta vērtē. Mēs zinām, cik nozīmīga ir individuālā pieeja klientu apkalpošanā, tad vieglāk pārņemst tiltiņu uz personīgām attiecībām, to desmitkārtīgi pastiprinot. Savukārt

tuvu cilvēku nesarunāšanās ir nopietns drauds attiecību iziršanai. Sarunāšanās ir komunikācijas asinsrite, un, ja šī asinsrite apstājas, tad attiecības ilgi vairs nedzīvos. Tuvu cilvēku attiecību grūtības sākas tad, kad cilvēki pārstāj runāt par savām vajadzībām un bailēm, kā arī necenšas uzklaut vienu otru. Sarunas divatā parāda, kā es izjūtu sevi un kā otrs ar savu klātbūtni manī rada pieņemšanas un atzinības iedīgļus: es tevi pieņemu, tu esi labs, līdz ar to komunikācijā tiek attīstīts veselīgs pašvērtējums, kas stiprina tuvos cilvēkus. Cilvēki it kā apmainās ar pašportretiem, kur uzsvars ir uz sevi un līdz ar to arī uz attiecībām. Savstarpējā pievilkšanās nostiprinās, attīstoties mūsu zināšanām par otru cilvēku. Kopdzīvē mūsu zemapziņas apmainās it visā, kas notiek, pat ja šīs pieķeršanās saites ir vājas. Līdzīgi kā maziem bērniem, kuri visu sajūt, kas notiek vecāku starpā, arī mēs visu zinām, pat

iespējams kaut vai gulēt pludmalē blakus, nepasakot nevienu vārdu, bet kopā būšanas sajūta var būt jūtama.

Mēs nesam katrs savu psiholoģisko mantojumu no mūsu dzimtas pagātnes, un arī mūsu tuvīnieki nes šo pieredzi. Psiholoģiski grūts uzdevums rodas, kad divi cilvēki satiekas un apvienojas kā tuvīnieki. Katram ir savas vērtības, vajadzības, ierastie rituāli, tradīcijas utt., un tad jāsāk veidot savējās – kopīgās. Līdzīgi ir ar kontakta dibināšanu, tuvināšanos un tā attīstību. Mēs it kā noslēdzam nerakstītu laulības līgumu par savām personīgajām robežām un gaidām. Šo līgumu ir vērts ik pa laikam atjaunot un pārrunāt, kas tad īsti ar mani notiek, kas notiek šajās attiecībās ar otru. Apzināti nerunāju par bērniem un citiem tuviem cilvēkiem, jo kodols ir divi tuvi cilvēki, kuri izvēlējušies būt kopā un uzticēties, veidojot savu vidi. Ja mēs veidojam ciešākas attiecības

Cilvēki pastāvīgi domā par citiem – ko viņi domā par mani, ko citi domā par to, ko viņi domā... Tiek uzdoti jautājumi, lai uzzinātu, kas notiek citos. Mēs gribētu, lai citi zinātu, kas notiek mūsos, bet baidāmies pajautāt, uzticēt savas jūtas un domas.

noslēpumus, kurus nevēlamies zināt. Jūtas cilvēkus mulsina, mēs baidāmies uzticēties un izliekamies, ka viss ir kārtībā. Tāpēc savstarpējo emocionālo attiecību veidošanu nevajadzētu atlikt uz vēlāku laiku, tai jābūt dabīgai, jo mākslīgums un piespiešana, pretendējot uz laiku divatā, tikai apgrūtinās kopā būšanu. Attiecības ir bīstamas arī tad, ja tajās nav konfliktu. No savas darba pieredzes varu teikt, ka manā kabinetā cilvēki atzīstas, ka pirmo reizi daudzu gadu gaitā runā par sevi veselu stundu. Un cik labi būtu, ja to, ko cilvēki atklāj psihologam kabinetā par saviem pārdzīvojumiem pāra attiecībās, viņi pārrunātu ar savu partneri. Tas būtu neaizstājams ieguldījums tuvu cilvēku attiecībās. Bet kā jau zināms, uzticēšanos var barot tikai divi kopā esoši cilvēki, un, ja šis ceļš ir zudis, vienmēr pastāv iespēja atrast lauku ceļiņu, kurš aizvedīs atpakaļ pie lielceļa. Visi vēlas savu oāzi, jo nav iespējams izdzīvot tuksnesī vienam.

Cilvēki, dodoties ceļojumā, lolo ilūzijas, ka tagad kompensēs ilgās darba stundas, ko viņi atņēmuši ģimenei, bet tās tiešām ir ilūzijas, jo attiecības ir pabalējušas. Ir vajadzīgs ilgs laiks, lai tās atjaunotos. Attiecībās viss noris cikliski, kā daba paredzējusi – vispirms ieraugām, tad kaut ko to izjūtam, tad domājam un tikai tad ķeramies pie darbiem vai fiziskām izpausmēm. Dažreiz gan sanāk zināmi misēkļi, un viss notiek otrādi – fizisks kontakts, tad kaut ko par to domājam, labākajā gadījumā iepazīstamies un tikai pēc tam kaut ko sākam just, visbiežāk neērtību, vainas izjūtu, retāk atvieglojumu. Ceļojumi tikai atklāj to, kāpēc šie cilvēki ir kopā. Es runāju par savstarpējo kopā būšanas baudu, nevis atraktīviem, ekskluzīviem atpūtas veidiem vai noslogotību. Ir taču

ar saviem bērniem nekā ar partneri, tad tas arī ir zināms signāls par attiecību distanci. Pastāv pāri, kuri nodzīvojuši kopā 60 gadus un tā arī viens par otra vajadzībām neko īsti nav sapratuši. Vecais labais stāsts par omīti un opīti mūža nogalē, kad omīte beidzot uzdod savam opītim liktenīgo jautājumu, kāpēc viņš viņai visu mūžu no maizes rieciena devis tikai mīkstumiņu, ja jau pašam tas labāk garšo, uz ko opītis atbild, ka domājis, ka viņai tas labāk garšo, tāpēc pats ēdis sev netīkamo garoziņu un viņai atdevis gardo mīkstumiņu. Par ko omīte ir nevēlota izbrīnīta, jo pašai garšojusi vislabāk garoziņu, bet nav neko teikusi, jo redzējusi, ka opītim tā garšo labāk, tāpēc piecietusi.

Arī bērni nevar realizēt vecāku patiesās vajadzības un uzņemties tik milzīgu atbildību par vecāku kā pāra attīstību. Protams, ka viņi to dara, jo vēlas, lai vecāki būtu kopā, vēlas attaisnot savu vecāku gaidas un tāpēc uzņemas atbildību par vecāku labsajūtu, izstrādājot prātam neaptveramas lietas, kuras atklāj tikai tad, kad ir pieauguši.

Ja jau runājam par sevi un tuviem cilvēkiem, tad ir vērts uzdot jautājumus, kurus ikdienā izvairāmies sev pajautāt, kur nu vēl atbildēt. Efektīvi būtu, ja jūs rastu iespēju šos jautājumus pārrunāt, kā arī izzināt otra pieredzi.

Jautājumi par pagātņi.

- Kas man bija vieglākais/grūtākais ģimenē izaugt kā meiteņi/puikam?
- Kā mana mamma/tētis jutās ģimenē kā sieviete/vīrietis? Cik novērtēti?

- Ko es saņēmu no saviem vecākiem kā sieviete/vīrietis?
- Kā izskatījās manu vecāku noslēgtais psiholoģiskais līgums, par ko tas bija, kurš un cik apmierināts ar to bija?
- Kurš vadīja un saturēja kopā tuvos cilvēkus manā ģimenē?
- Kāda vara bija katram no vecākiem, kādās jomās? Kā man šķiet, kā katrs ar šo kārtību jutās? Vai kāds no viņiem atklāti/slēpti pretojās šādai lietu kārtībai, vai to pārrunāja un nonāca līdz risinājumam?
- Kādu lomu manu vecāku attiecībās ieņēma nauda? Kā dažāda atalgojums atsaucās uz savstarpējām attiecībām? Kas notiktu, ja situācija būtu pretēja?

Jautājumi par tagadni nes sevī lielāku apzinātību, jo tie vairāk tuvināti apziņai, mazāk atmiņām.

- Kuram ir lielākas iespējas noteikt par ienākumiem un izdevumiem? Ja nu būtu jāšķiras, kuram būtu vairāk finansiālu grūtību, kuram emocionālu? Kuru tās atturētu no šķiršanās?

Iespēju jautājumi par nākotni.

- Kādu informāciju es vēlētos nodot savai meitai/dēlam par to, ko nozīmē būt par sievieti/vīrieti?
- Ko es vēlos, lai meita/dēls noteikti no manis nepārņemtu?
- Ko es vēlos iemācīt saviem bērniem par naudu un varu?
- Kas ir manam partnerim tuvāko cilvēku loks? Ko es vēlētos ieguldīt savu tuvāko cilvēku emocionālā labklājībā? Ko pavēstīt par sevi?
- Kādas izmaiņas es būtu gatava/s izdarīt tagad, lai mani bērni iegūtu pieredzi par līdzvērtību?

Tuvu cilvēku attiecību grūtības sākas tad, kad cilvēki pārstāj runāt par savām vajadzībām un bailēm, kā arī necenšas uzklaut viens otru. Sarunas divatā parāda, kā es izjūtu sevi un kā otrs ar savu klātbūtni manī rada pieņemšanas un atzinības iedīgļus: es tevi pieņemu, tu esi labs, līdz ar to komunikācijā tiek attīstīts veselīgs pašvērtējums, kas stiprina tuvos cilvēkus.

- Kāda/s es esmu kā laba/s mamma/tētis un partnere/partneris?
- Kā manas šodienas attiecības iespaido tas, ko es iemācījos par dzimumlomām savā bērnībā?
- Kādi ir manas izcelsmes ģimenes uzdevumi, kurus es uzskatu par taisnīgiem vai tādi, kuriem pretojos? Ja es tiem pretotos, kādas pārmaiņas tas nestu manā šīsdienas uzvedībā?
- Kurš no manas izcelsmes ģimenes par to priecātos, kurš baidītos, kurš justos apdraudēts, vilies vai neapmierināts?
- Kāds izskatījās mans psiholoģiskais laulības līgums ar tuvu cilvēku toreiz, kad sākām dzīvot kopā un ko es vēlētos tajā mainīt šodien?
- Kā es novērtēju to varas daļu, kas katram no mums ir attiecībās (vara kā iespēja iespaidot)?
- Kā es jūtos ar šī brīža lomu sadalījumu, esmu ar to mierā vai vēlos pretoties tam? Vai mēs spējam par to sarunāties?
- Kādu lomu manās attiecībās ieņem nauda? Kā mūsu attiecības iespaido dažādie ienākumi? Kā es tieku galā ar tēmu – pieeja bankas kontiem. Vai katram no mums ir sava pieejamā nauda? Kas notiktu, ja šajā ziņā es kaut ko vēlētos mainīt?
- Kā es izjūtu līdztiesību? Kā es rūpējos par tās izlīdzināšanu, kad tas ir nepieciešams?

Vadītāja loma paredz zināmu slogu un atbildību, rūpējoties par tuviem cilvēkiem, tāpēc jo īpaši nepieciešams padomāt par attiecību kvalitāti un klātbūtnes esamību. Svarīgi būt kopā ar cilvēkiem, kuriem var uzticēties un justies droši. Lai vecumdienās nebūtu palikuši tikai tuvie darījumu partneri, kuriem pašiem ir savs tuvo cilvēku loks. Kad visu mūžu kāds silda dvēseli, kad otrā kā spoguļi es redzu pats sevi un priecājos par to, tad jūtos kā savas dzīves autors, jo radīšanas prieks ir visa pamatā. Nobeigumā vēlos dalīties ar jums kādā stāstā par to, kā apstākļi maina lietu un kā lieta ietekmē apstākļus. Dzīvoja reiz kafija, ola un burkāns. Kādu dienu visi trīs strīdējās par to, kuram mūsdienās lielāka vara, dzīvojot cilvēku pasaulē. Kafija uzņēmās vadību un teica: „Burkān, tu pēc dabas esi ciets dārzeņis, bet tiklīdz tevi ieliek vārošā ūdenī un vāra, tā tu kļūsti mīksts. Tas nozīmē, ka tu mainies, bet apstākļus ietekmēt nevari. Ola, tu liecies tāda vāja personība, bet tiklīdz tevi ieliek karstā ūdenī, tu kļūsti stingra un izturīga, lai gan apstākļus tu tāpat nevari ietekmēt. Savukārt es esmu pati piemērotākā mūsdienām, jo mani ieberot vārošā ūdenī, mainās gan ūdens, gan es pati.“ Pastāvēs, kas pārvērtīsies! Lai mums visiem izdodas mainīties pašiem, līdz ar to ietekmēt visas cilvēces būtību un padarīt pasauli saulaināku! **BP**



Silviya Kārklīņa
Valodu mācību centra
valdes locekle



Aivars Tauriņš
SIA Rīgas Meži valdes
priekšsēdētājs

Vai jūsu uzņēmumam ir dokumenta veidā (uz papīra) sagatavots biznesa plāns?

Liekas, ka valodu skolai biznesa plāns nevarētu būt svarīgs, bet tomēr Valodu mācību centram (VMC) tas kalpo kā atskaites punkts ikmēneša un gada darbībām uzņēmumā, tādēļ līdz pagājušajam gadam plānojām gan studentu, gan darbinieku skaitu atbilstoši savam izstrādātajam biznesa plānam, kas savukārt ir cieši saistīts gan ar skolotāju skaitu (viens skolotājs nevar mācīt vairāk nekā 15 studentus vienā grupā), gan attiecīgi ar klašu skaitu, gan mācību materiālu, grāmatu un daudzus citu mācību nodrošināšanai nepieciešamo elementu pieejamību.

Biznesa plāns arī palīdzēja plānot VMC izaugsmi, naudas resursus, lai paplašinātos, lai atvērtu jaunas filiāles, lai pieņemtu jaunus skolotājus un uzsāktu jaunus projektus

Šobrīd gan mūsu biznesa plāns vairāk ir uz papīra nekā reāli dzīvē, jo korekcijas ir nepieciešamas ik dienas: nevaram vairs plānot, ka studenti mācīsies pilnu kursu, jo to var pārtraukt gan naudas trūkuma dēļ, gan vienkārši tādēļ, ka cilvēks dodas prom no valsts. Līgumi, kuri varētu likties saistoši institūcijām, pēkšņi tiek pārtraukti, un klases, kuras tika speciāli irētas jaunajam projektam, izrādās, nav vajadzīgas.

Vai pēc jūsu pieredzes biznesa plāns ir formalitāte vai reāla nepieciešamība?

Šobrīd ir tāda situācija, ka biznesa plāns var traucēt. Administrācijai ir jāklausa un jāredz, kas notiek, jo tikai operatīva darbība palīdz saglabāt uzņēmumu. Dažreiz nākas dzirdēt no mūsu studentiem/klientiem, ka pie mums valdot rosme. Bet tas ir tādēļ, ka pat tad, kad liekas, ka nekas nenotiek, ka viss norit ierasto gaitu, kad administratīvais darbs ir tikai ikdiena, tad jādodomā par to, ko darīsim rītdien, kādus jaunus projektus iesāksim nākamo mēnesi vai nākamo gadu, ja attīstība būs tikpat lēna. Un šis darbs, kas norit laikā, kad kustība ir mazāka, ir patiesais rādītājs uzņēmuma attīstībai.

Cik bieži tiek kontrolēta biznesa plāna izpilde dzīvē?

Diemžēl Valodu mācību centrā grūti kontrolēt situāciju ikdienā, jo tā nav prece, ko nopērk šodien un par to norēķinās, bet tas ir mācību process, kuru nevar pārtraukt mācību vidū, tad atkal pievienoties. Mācību darbs virzās uz priekšu, te nevar iegūt acumirklīgu rezultātu, tā nav kosmētiska procedūra... Mūsu klientiem ir jābūt pārliecībai, ka varēs sevi arī *ziedot* izvēlētajam mērķim, tad mūsu biznesa plāns kļūs par viņu ieguvumu un sasniegumu.

Vai jūsu uzņēmumam ir dokumenta veidā (uz papīra) sagatavots biznesa plāns?

Biznesa plāns tiek veidots atsevišķiem projektiem. Sagatavot biznesa plānu rakstiskā veidā nav obligāta nepieciešamība. Svarīgi, kādam mērķim biznesa plāns ir vajadzīgs. Piemēram, ja nepieciešams, lai to uzņēmumā apstiprinātu un pēc tā strādātu, tad tas ir jāsatavo rakstiskā formā. Tā jārikojas arī tad, ja tas ir jāiesniedz kredītiestādei vai investoram, lai parādītu savu ideju un piesaistītu līdzekļus. Ļoti bieži biznesa plāns dzimst galvā un to var realizēt arī tad, ja tas nav uzrakstīts uz papīra. Parasti prakse ir tāda, ka lielos un nopietnos uzņēmumos tas tomēr ir rakstiski noformēts.

Vai pēc jūsu pieredzes biznesa plāns ir formalitāte vai reāla nepieciešamība?

Protams, ka biznesa plāns ir nepieciešamība. Dažkārt tas ir samērā formāls, piemēram, kad dodamies uz banku, tad izmantojam to kā biznesa instrumentu. Biznesa plānam ir jāvizualizē projekta būtība, jo ir jāparedz visi iespējamie faktori - gan pozitīvie, gan negatīvie. Katram pašam ir jāveic situācijas izvērtējums. Biznesa plāns ir ļoti svarīgs. Faktiski biznesa plāni mums ir ik uz soļa, vienīgi jautājums par to, cik tie ir complicēti vai vienkārši. Kaut vai, piemēram, sestdienā, dodoties uz tirgu iepirkties nākamajai nedēļai, mēs faktiski rīkojamies saskaņā ar savu biznesa plānu. Uzņēmums savā darbībā vadās pēc vairākiem saistošajiem dokumentiem. Pirmkārt, tie ir statūti, kādreiz tika slēgti līgumi starp dibinātājiem. Saistoši ir arī amatu apraksti un pienākumu fiksēšana starp darbiniekiem, kā arī uzņēmuma stratēģija. Arī tā var būt formalizēta. Kādaī tai tieši ir jābūt, to katrs pats izvēlas. Es varu iedomāties, ka kādam nelielam uzņēmumam nav rakstiski noformētas stratēģijas un biznesa plāna. Bet jebkurā gadījumā tie eksistē, jo, ja nav stratēģijas un biznesa plāna, tad uzņēmumam nav arī nekādas virzības. Ideja ir ļoti vienkārša - ikviens uzņēmums tiek izveidots peļņas gūšanai. Ļoti reti ir citi mērķi (ja nu vienīgi bezpeļņas organizācijām). Vienmēr, dibinot uzņēmumu, mēs vēlamies gūt kādu labumu - materiālu, sociālu, morālu. Mērķis ir vienmēr! Beigu beigās visu var izrēķināt naudā.

Cik bieži tiek kontrolēta biznesa plāna izpilde dzīvē?

Ļoti individuāls jautājums. Tas ir atkarīgs no katra konkrētā biznesa plāna. To var paturēt prātā un kontrolēt katru dienu un katru mirkli un dzīvot, domājot par to. Var kontrolēt no valdes sēdes līdz valdes sēdei, no darba grupas sanāksmes līdz darba grupas sanāksmei, no operatīvās sanāksmes līdz operatīvajai sanāksmei. Viss atkarīgs no tā, kāds ir konkrētais darba plāns. Šajā pašā piemērā par tirgus apmeklējumu sestdienā - kontrole notiek tā apmeklējuma laikā un pēc tam, atgriežoties mājās, saliekot visu ledusskapī un vēlāk pirkumus izmantojot. Ja tas ir nopietns biznesa plāns ar daudzu miljonu investīcijām, ja tas saistīts ar plašu jautājumu loku, sākot ar tehnoloģijām un produkta ražošanas idejām un beidzot ar visiem instrumentiem, kas nepieciešami, lai to realizētu (finanses, darba resursi), tad tas ir sarežģīts process. Tāds būs arī kontroles mehānisms, un attiecīgi tas prasīs lielākas rūpes un uzmanību.



Edijs Purmalis

SIA *Arčers* valdes loceklis

Vai jūsu uzņēmumam ir dokumenta veidā (uz papīra) sagatavots biznesa plāns?

Biznesa plāns ir jēdziens, kas vairāk būs piemērots kādam konkrētam projektam. Ikdienā strādājošam uzņēmumam ar to droši vien ir jāsaprot uzstādījumu un dokumentu kopums, kas definē kompānijas īstermiņa un ilgtermiņa mērķus, nodrošina efektīvu ikdienas operatīvo darbību un veido uzņēmuma kultūru un saikni ar sabiedrību.

Uzņēmumam *Arčers* ir pilns iepriekšminēto uzstādījumu klāsts, kas sākas ar galvenajām darbības pamatnostādnēm – misiju, vīziju un stratēģiju. Ir izstrādātas sociālās atbildības, kvalitātes, personāla, darba aizsardzības, vides aizsardzības u.c. politikas. Protams, šajā kategorijā ietilpst arī budžets un citi klasiskie finanšu pārvaldības dokumenti. Ir arī virkne specifiskāku dokumentu, kas ļauj ērtāk pārraudzīt ikdienas operatīvo saimniecisko darbību.

Svarīgi, ka neviens no šiem dokumentiem nav radīts *ķeksītīm* - tikai tāpēc, ka gudrās grāmatās ir rakstīts, ka tā jābūt. Katram no tiem ir sava būtiska loma uzņēmuma dzīvē. Katram ir jāsaprot, kas tu esi, ko vēlies panākt un kā uz šo mērķi virzies.

Vai pēc jūsu pieredzes biznesa plāns ir formalitāte vai reāla nepieciešamība?

Protams, ka reāla nepieciešamība! Citādi nemaz nevar būt. Un, ja kāds vadītājs saka ko citu, tad viņš noteikti neatbilst ieņemamajam amatam. Šeit ļoti uzskatāmi izpaužas viena liela Latvijas biznesa bēda – gudru (izglītotu, zinošu, prasmīgu, pieredzējušu) vadītāju trūkums. Uzņēmuma vadīšana netiek uzskatīta par profesiju. Joprojām valda stereotips, ka procesi biznesā notiek kaut kā paši par sevi. Galvenais ir, piemēram, būvēt. Ja ir ko būvēt, tad viss ir kārtībā. Bet, kas tad mums no tās būvēšanas galā tiks, vai vispār tiks un vai uzņēmums līdz būvniecības beigām vispār vēl pastāvēs, - tas noteikti nav skaidrs absolūtajam vairākumam. Vēl viens bēdīgs stereotips - uzņēmuma augstākajam vadītājam vispirms ir jābūt nozares speciālistam. Piemēram, būvniecības uzņēmums ir jāvada cilvēkam ar būvzinģeneriera izglītību. Un, ja viņš vēl ir izgājis isos ekonomikas, tirgzinību, grāmatvedības u.c. kursus, tad viņš vispār uzskatāms par perfektu vadītāju. Diemžēl tā tas nav, un reālā biznesa vide parāda, ka tajā darbojas savas neatkarīgas likumsakarības. Un, jo ātrāk uzņēmumu īpašnieki sapratīs, ka uzņēmums ir jāvada tieši uzņēmuma vadības profesionālim (kurš, protams, pārzina arī nozares specifiku), jo lielāks garants, ka viņu bizness attīstīsies, nevis bankrotēs.

Arčers krīzes gadus nevis pārcieta, bet ļoti labi nostrādāja, turklāt ar peļņu. Un ne tāpēc, ka bija ārkārtīgi daudz darba vai augstas cenas. Tāpat kā visiem, arī mums, darba bija krietni mazāk, un tirgus cenu dempings nežēloja nevienu. Mūsu lielākais pluss ir atbilstoši profesionāļi ikvienā vadības postenī, spēja tālredzīgi prognozēt, prasme skaidri definēt mērķus, izpratne par to, no kurienes nāk katrs santīms un kur tas paliek, prasme maksimāli optimizēt procesus un fakts, ka bijām un esam efektīvs uzņēmums.

Cik bieži tiek kontrolēta biznesa plāna izpilde, realizēšana dzīvē?

Man ļoti nepatīk vārds „kontrolē”. Kontrolēt var biļetes sabiedriskajā transportā. Šis termins ietver sevī administratīvi komandējoša un iniciatīvu slāpējoša vadības stila būtību, kam noteikti nav vietas mūsdienu izpratnē par biznesa/uzņēmuma vadību. Kontrolē ir dārgs un neefektīvs paņēmieni. Piemēram, ja mēs kāda procesa izpildi kontrolējam reizi mēnesī un konstatējam, ka ir notikusi kļūda pirms trim nedēļām, tad mums nekas cits neatliek, kā saķert galvu, ka visu šo laiku kaut kas ir gājis šķērsām, radījis tālāk citas saistītas kļūdas un, protams, galā ir izpaudies zaudējums. Taču efektīvas vadības uzdevums ir turēt roku uz uzņēmuma pulsa nepārtraukti, lai identificētu kļūdu tieši tās rašanās brīdī. Šāda pārvaldības sistēma uzņēmumā ir jārada, un tā noteikti ir augstākās vadības atbildība. Liela daļa problēmas slēpjas arī pašu ikdienā lietoto biznesa vadības terminu (ne)izpratnē. Latviski vispār ir grūti runāt par biznesu. Biznesa valoda ir angļu. Tādēļ, burtiski tulkojot terminus, netiek pilnvērtīgi izprasta to būtība. Vecāka gadagājuma vadītāji, kam vēl atmiņā ir iepriekšējās valsts iekārtas principi, un jaunie vadītāji, kam vēl nav pietiekamas praktiskās pieredzes, to tā arī burtiski saprot: kontrolēt. Kaut gan šī biznesa valodas termina primārā nozīme ir: vadīt, uzraudzīt. Un tā ir milzīga atšķirība.

Kompānijā *Arčers* jau sen ir izveidota integrētā pārvaldības sistēma, kas darbojas ļoti efektīvi. Izvērtējot visus potenciālo kļūdu rašanās riskus, ir precīzi definēti, kādi procesi cik bieži tiek uzraudzīti, lai iespējamās neatbilstības atklātu to rašanās brīdī. Daži piemēri: bankas konta stāvoklis un debitori – katru dienu, objektu izpildes – reizi nedēļā, uzņēmuma operatīvā darbība un tās atbilstība plānotajam budžetam – katru mēnesi, padziļināta budžeta izpildes analīze – pusgadā. Tajā pašā laikā sistēma nodrošina, ka ārkārtas situācijā ir iespējams nekavējoties iegūt pilnīgu un kompleksu informāciju par uzņēmumu.



CAF – kopējās novērtēšanas sistēma valsts pārvaldē

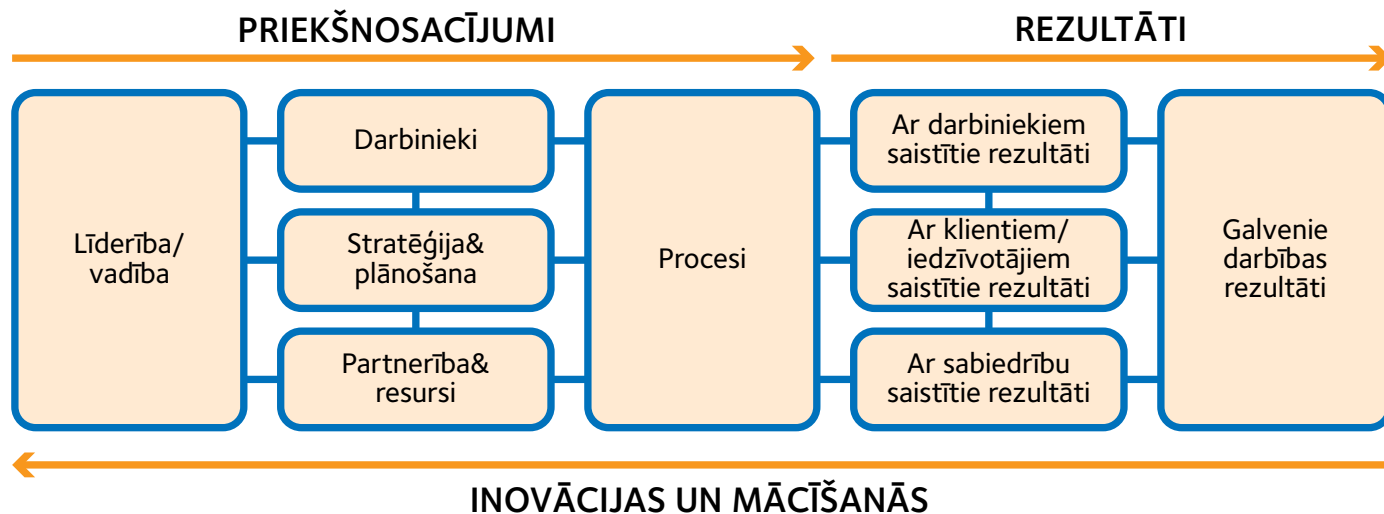
Lai arī mēdz uzskatīt, ka interese par kvalitātes vadības ideju izmantošanu publiskajā sektorā parādījās jau 20.gadsimta 70.gados līdz ar nepieciešamību samazināt valsts administratīvos izdevumus, tomēr vērā ņemamu uzmanību kvalitātes vadība izpelnījās tikai pirms gadiem desmit.

Kopējās novērtēšanas sistēmas (ang. *Common Assessment Framework*, turpmāk tekstā - CAF) modelis, kas ir veidots uz Eiropas Kvalitātes vadības fonda (ang. *European Foundation of Quality Management, EFQM*) bāzes, šobrīd ir pašnovērtējuma modelis, kas ir radīts speciāli publiskajam sektoram. Pirmās idejas par šāda modeļa izveides nepieciešamību tika izteiktas jau 1998.gadā. Tolaik vienota modeļa izveidošana visu ES dalībvalstu publiskajiem sektoriem tika pamatota, izmantojot divus argumentus. Pirmkārt, jau par administratīvo realitāti bija kļuvusi TQM pamatprincipu izmantošana. Otrkārt, reaģējot uz kvalitātes vadības popularitāti privātā sektorā, kas izpaudās pieaugošā ISO 9001 sertificēto organizāciju skaitā, arī publiskais sektors dalībvalstīs mēģināja rast modeļus, lai publiskā sektora organizācijas attīstības tempos nezaudē privātajam sektoram. Līdz ar to katra dalībvalsts bija tendēta uz sava publiskā sektora kvalitātes

modeļa izveidošanu. Tādēļ, lai izvairītos no dažādu modeļu attīstības, 1998.gadā ES prezidējošā valsts - Lielbritānija nāca klajā ar ideju veidot vienotu modeli, kas bija pirmsākums CAF. CAF tika izstrādāts 1998. un 1999.gadā, aktīvi sadarbojoties EFQM, Špejera administratīvo zinātņu universitātei (ang. *German University of Administrative Sciences Speyer*) un Eiropas Publiskās administrācijas institūtam (ang. *European Institute of Public Administration, EIPA*). CAF pilotversija tika publiskota 2000.gada maijā, kad tā ieviešanu pilotprojekta veidā bija izmēģinājušas vairākas iestādes piecās dalībvalstīs. Laika posmā no 2000.gada līdz 2005.gadam visā ES jau 900 iestādes, kas galvenokārt sniedz pašvaldības un sociālos pakalpojumus, bija izmantojušas CAF kā savu pilnveidošanās instrumentu. Interesanti ir tas, ka CAF modeļa popularitāte šobrīd ir pārkāpusi ES robežas, un tas tiek izmantots pat Brazīlijā un Ķīnā.



CAF modelis



Avots: CAF 2006. European Institute of Public Administration, 2006.

Pēc būtības CAF mērķis ir sniegt elementāru metodi, kuru valsts pārvaldes iestādes varētu izmantot pašnovērtējuma veikšanai, ņemot vērā savu darbības specifiku. Tā kā CAF tiek izmantots arī citās ES dalībvalstīs, tad CAF var kļūt arī par instrumentu salīdzināšanai ar labāku pieredzi (ang. *benchmarking*). Novērtējot iestādi, tiek izmantota 9 kritēriju sistēma. Katrs lauciņš atbilst vienam kritērijam, kuru parasti izmanto ikvienas organizācijas analīzē. Katram kritērijam ir arī apakškritēriji, kas ļauj novērtēt organizācijas darbību dotajā aspektā.

CAF kritēriji¹

- 1. Vadība un/vai līderība** identificē valsts iestādes vadītāju. Šis kritērijs skaidri norāda, ka iestādes vadītājam ir jābūt vienlaikus arī līderim, kurš veido misiju, vīziju un vērtības, kas nepieciešamas organizācijas ilgtermiņa attīstībai. Līderis ir arī tas, kas nodrošina saikni starp organizāciju un politiķiem. Šis kritērijs ir tas, kas apskata iestādes vadītāja darbību divās dimensijās – iekšējā un ārējā. Iekšējā dimensija ir vērsta uz organizācijas vadības sistēmas izveidošanu un darbinieku motivēšanu, savukārt ārējā dimensija saistās ar vadītāja pienākumiem sadarboties ar ieinteresētajām pusēm (nevalstiskajām organizācijām, interešu grupām).
- 2. Stratēģija un plānošana** norāda uz to, cik efektīvi iestāde ievieš tās misiju un vīziju. Šajā kritērijā ietilpst jautājumi gan par ieinteresēto pušu vajadzību noskaidrošanu, gan arī par inovāciju un iestādes modernizācijas nepieciešamību.
- 3. Cilvēkresursu vadība** - šī kritērija galvenais pieņēmums ir tāds, ka cilvēki ir jebkuras organizācijas vislielākā vērtība, tādēļ veids, kā darbinieki savstarpēji sadarbojas, kā rīkojas ar organizācijas resursiem, nosaka organizācijas veiksmi. Šis kritērijs automātiski sevi iekļauj arī attiecības starp vadību un darbiniekiem, kuras jābalsta uz tādiem principiem kā cieņa, dialogs, pilnvaroša-

na un droša darba vide.

- 4. Partnerattiecības un resursi** – kritērijs, kurš mēģina apskatīt gan organizācijas darbības ārējo, gan iekšējo dimensiju. Ārējā dimensija ir partnerattiecības ar klientiem un iedzīvotājiem kopumā. Savukārt iekšējā dimensija ir organizācijai vajadzīgi tradicionālie resursi - finanses, tehnoloģijas, infrastruktūra, lai nodrošinātu efektīvu funkcionēšanu. Turklāt resursi ir jāizmanto iespējami efektīvākā veidā, atklāti un caurskatāmi, kas savukārt nodrošina valsts pārvaldei tik būtisko atskaitīšanos sabiedrībai par šo resursu izmantošanu.

- 5. Procesi** – šis kritērijs aptver jautājumus, kā organizācija identificē, vada un uzlabo galvenos procesus, kuri ir vērsti uz uzdoto funkciju izpildi. Inovācijas un nepieciešamība radīt pieaugošas vērtības klientiem un iedzīvotājiem. Ieinteresētajām pusēm ir divi galvenie aspekti procesu attīstībā. Taču arī šis kritērijs paredz iedzīvotāju un klientu iesaisti procesu uzlabošanā.

- 6. Ar klientiem/iedzīvotājiem saistītie rezultāti.** Šis kritērijs vērtē gan iedzīvotāju apmierinātības rādītājus, gan arī iestādes veiktos pasākumus, kas ir fokusēti uz iedzīvotāju līdzdalības palielināšanu darbā, gan arī uz iestādes sabiedriskā tēla uzlabošanu.

- 7. Ar darbiniekiem saistītie rezultāti** raksturo iestādes darbinieku apmierinātību, motivāciju, kompetenci un izpildījumu. Šajā kritērijā organizācijai ir jāsniedz dati un fakti gan par darbinieku vispārējo apmierinātību, gan par darbinieku apmierinātību ar organizācijas vadības sistēmu un darba apstākļiem.

- 8. Ar sabiedrību saistītie rezultāti** ir rezultāti, kurus organizācija sasniedz attiecībā uz vietējās, nacionālās un pārnacionālās kopienas ekspektāciju un vajadzību apmierināšanu. Šis kritērijs var iekļaut organizācijas ieguldījumu arī tādos jautājumos kā dzīves kvalitāte, vide un globālo resursu saglabāšana.

- 9. Galvenie darbības rezultāti** aptver gan organizācijas iekšē-

jos, gan ārējos rezultātus. Iekšējie rezultāti ietver organizācijas pilnveidošanos un vadības darba rezultātus kā veiktās aktivitātes, prasme iesaistīt organizācijas darbā ieinteresētās puses, arī procesu izpildījums un finanšu rezultāti. Savukārt ārējie rezultāti pievērš uzmanību tam, cik lielā mērā organizācija ir sasniegusi definētos mērķus, darbojusies, ievērojot izmaksu efektivitātes un izmaksu lietderības principus.

Saturiski CAF kritēriji sadalās divās daļās – priekšnosacījumu un rezultātu kritērijos. Priekšnosacījumu kritēriji vairāk balstās uz pieņēmumu, ka darbinieki, procesi, resursi, partnerība un to vadība ir nepieciešama, lai iestāde sasniegtu rezultātus. Turklāt, priekšnosacījumu kritēriji savā ziņā ir pārkāpuši iestādes robežas, jo ļoti liela loma ir atvēlēta ieinteresētajam pusēm (kas var būt gan sociālās grupas, gan arī politiķi) un sabiedrībai kopumā. Priekšnosacījumu kritērijos ļoti labi var redzēt valsts pārvaldes uzdevumu – kalpot sabiedrībai. Rezultātu kritēriji ir saistīti ar priekšnosacījumu kritērijiem ar cēloņu-secu algoritmu. Piemē-

pieredzi, ļauj organizācijai identificēt jau sasniegto un noteikt sasniedzamos mērķus. Šis aspekts ir sevišķi būtisks valsts pārvaldei, jo vienas valsts ietvaros, kur katra iestāde veic specifiski definētas funkcijas, nav otras attiecīgajā jomā, un līdz ar to izpaliek salīdzinājums. Otrkārt, CAF var pielietot visas publiskā sektora organizācijas – nacionālā, reģionālā un vietējās pārvaldes līmenī. Treškārt, CAF izmantošana organizācijai neliek CAF vadlīnijas ieviest visā organizācijā. CAF ir piemērojams arī atsevišķai organizācijas struktūrvienībai vai filiālei. Ceturtkārt, lai arī CAF ir veidots uz EFQM bāzes, tas ir vieglāk izmantojams nekā EFQM modelis, un to var izmantot kā starta pozīciju ceļā uz EFQM izcilības modeli. Piektkārt, CAF ir balstīts uz regulāru darbu un nepārtrauktu pilnveidošanos, kas faktiski organizācijai nozīmē katru dienu domāt par CAF kritērijiem. Šis aspekts vienlaikus ir jāuzskata arī par negatīvu aspektu, jo dažkārt regulārs darbs kļūst par rutīnu un zūd sākotnējais entuziasms. Pozitīvs aspekts ir arī tas, ka CAF vienlīdz būtisku nozīmi piešķir gan tam, kā

Pēc būtības CAF mērķis ir sniegt elementāru metodi, kuru valsts pārvaldes iestādes varētu izmantot pašnovērtējuma veikšanai, ņemot vērā savu darbības specifiku. Tā kā CAF tiek izmantots arī citās ES dalībvalstīs, tad tas var kļūt arī par instrumentu salīdzināšanai ar labāku pieredzi (ang. *benchmarking*).

ram, plānošanas vai resursu izmantošanas kļūdas nekur nepazūd, tās izpaužas rezultātos.

CAF modelis ir ērts arī no punktu skaitīšanas viedokļa, jo organizācijas rīcībā ir divas pieejas. Klasiskā punktu skaitīšanas pieeja balstās uz 5 punktu skalas izmantošanu un mazu laika patēriņu pašnovērtējuma veikšanai. Daudz pietuvinātāka EFQM ir uzlabotā punktu skaitīšanas pieeja ar 100 punktu skalu.

Lai arī CAF ir speciāli valsts pārvaldei radīts modelis un kopš 2000.gada, kad tika publicēta CAF pirmā versija, tas ir krietni uzlabots, tomēr arī šim modelim var saskatīt gan pozitīvos, gan negatīvos aspektus. CAF pozitīvie aspekti ir vairāki. Pirmkārt, CAF tiek izmantots visās ES dalībvalstīs, līdz ar to veicot pašnovērtējumu, ir iespējams organizācijai sevi salīdzināt ar līdzīgām organizācijām citās dalībvalstīs. Salīdzināšanas principa izmantošana, kuru sauc arī dažkārt par salīdzināšanu ar labāku

darbinieki uztver iestādi, gan arī tam, kā iestādi vērtē ieinteresētās puses, klienti un sabiedrība kopumā. Visbeidzot CAF ir arī modelis, kurš ņem vērā valsts pārvaldes specifiskās funkcijas un normatīvo aktu uzliktos ierobežojumus. Tieši šis aspekts padara CAF par atšķirīgu no citiem kvalitātes vadības modeļiem, kurus var izmantot un izmanto valsts pārvaldes iestādes. Analizējot CAF negatīvos aspektus, jāmin, ka pašnovērtējumam var būt subjektīva ietekme no vērtētāju puses. Taču apzinoties šo aspektu, iespējams to veiksmīgi pārvarēt.

CAF ir modelis, kura izmantošanai nav nepieciešamas zināšanas par kvalitātes vadību. Respektīvi, CAF var izmantot gan organizācijas, kurām šis modelis ir pirmā iepazīšanās ar kvalitātes vadību, gan arī organizācijas, kuras jau ir izmēģinājušas citus modeļus. Taču CAF nevajadzētu izmantot, ja organizācija atrodas reorganizācijas procesā vai arī nestabilā situācijā, kura var nopietni ietekmēt organizācijas pastāvēšanu. **BP**

Literatūra:

1. CAF 2006. European Institute of Public Administration, 2006.

potenciāls mīnus šķēršļi ir rezultāts

Koučs ir cilvēks ar lukturīti. Ja klients saka: “Paspīdini šeit”, tad koučs izgaismo kādu laukumu, un klients var atkal norādīt nākamo virzienu, kur iet. No malas varbūt liekas, ka tā ir vienkārši draudzīga parunāšana, bet patiesībā tā ir ļoti fokusēta un mērķtiecīga saruna.

Koučinga pirmsākumi meklējami sporta pasaulē. Sešdesmito gadu beigās un septiņdesmito sākumā autorallists Džons Vitmors (*John Whitmore*) un 400 m skrējējs Deivids Hemerejs (*David Hemery*), abi zelta medaļu ieguvēji, sāka pētīt, kāpēc ir sportisti, kuri var iegūt zelta medaļas, un tādi, kuri nevar. Viņus interesēja, kas notiek cilvēka smadzenēs. Tajā laikā arī sportists Timotijs Golvejs (*Timothy Gallwey*) izdeva vairākas grāmatas: „The Inner game of tennis”, „The inner game of stress”, kur galvenā doma ir tā, ka jebkuri sasniegumi sākas ar iekšēju koncentrēšanos tam, ko dari.

Lai iesistu golfa bumbiņu bedrītē, sportists domā, kas notiek ar viņa kājām, vai stāja ir pareiza, vai nūja ir pareizā pozīcijā, cik spēcīgam jābūt sitenam, bet nedomā, kā tas no malas izskatās vai ko par viņu runā skatītāji. Nav citu domu, ir tikai šis mirklis. Galvenā doma ir izteikta vienā vienkāršā formulā – ”Potenciāls mīnus šķēršļi ir rezultāts.” Sākumā šis princips tika ieviests biznesā kā biznesa koučings. Es esmu internetā atradusi vismaz simts koučinga veidus: pāra, dzīves, ēdienu gatavošanas, mazuļu, sporta, biznesa, vadības u.c. Latvijā tas nav tik sadrumstaloti, jo

šeit ir mazs tirgus, bet tas norāda vien to, ka koučingu var izmantot ļoti dažādi. Latvijā tiek pārstāvēti tādi virzieni kā: biznesa, vadības, dzīves, bērnu, jauniešu, izaugsmes koučings. Biznesā ir vairāki virzieni - biznesa un vadītāju, komandu koučings. Vadības koučingā vadītājs strādā ar savu personību. Platforma ir uzņēmums, bet darbs notiek ar sevi. Vadītājs analizē, kuras kompetences viņam pietrūkst, lai būtu labs vadītājs. Otrs virziens ir biznesa koučings, kas strādā ar procesiem. Protams, ir vēl grupas jeb komandas koučings, kur mērķus sasniedz komanda (vadības, pārdošanas, projektu u.c.)

Kādēļ cilvēki izvēlas koučingu?

Klients atnes tēmu un izvirza mērķus. Tēma var būt gan ļoti personīga, gan arī ar darbu saistīta. Vadītāji nereti grib attīstīt kādu darbā nepieciešamu kompetenci, lai būtu veiksmīgāki biznesā. Nāk projektu vadītāji, kuri grib iemācīties saplānot savu laiku. Ir tādi, kas grib sabalansēt dzīvi. Tās problēmas, kuras uztrauc un gribas risināt, ir ļoti dažādas. Tā bieži formulējam „man ir problēma”, bet filozofiski koučings nestrādā ar problēmām, bet ar jaunām iespējām, jaunu iespēju apzināšanos sevi. Kad es sāku nodarboties ar koučingu, uz uzņēmumu vadītājiem gūlās ļoti liela atbildība par visu, un dzīve sastāvēja tikai no darba. Vadītājs bija aizmirsis, ka viņam ir ģimene, draugi, hobiji, garīgā izaugsme, izskats, veselība. Tas bija tāds periods, kad vajadzēja palīdzēt cilvēkiem sabalansēt dzīvi. Vajadzēja atrast atbildi uz jautājumiem - kur tu atrodi šodien un kur tu gribētu būt? Paskaties uz savu dzīvi un tu ieraudzīsi, ka uz veselības pārbaudēm neesi bijis jau trīs gadus, ka tev ir arī hobiji. Tas ir viens no veidiem, kā skatīties. Bija gadījums, kad kāds vadītājs, kas nostrādājis desmit gadus vienā jomā, grib kaut ko dzīvē mainīt. Viņš atnāk ar septiņiem dažādiem variantiem, ko potenciāli varētu darīt. Nākamajā tikšanās reizē viņš pieliek vēl divus, tātad ir jau deviņi. Mēs kopā apskatām visas viņa piedāvātās iespējas, un cilvēks pats atbild, kas ir tas, ar ko viņš grib sākt, kāds no tā būs ieguvums. Godīgi atbildot sev uz jautājumiem, viņš nonāk pie tā, ko tad viņš tiešām vēlas darīt.

Kā notiek koučinga sesija?

Sesija ir stundu gara, jo ilgāk ir grūti koncentrēt uzmanību. Pirmā tikšanās koučam ar klientu gan parasti ir ilgāka par stundu, jo tad tiek pārrunāts, kāds kopumā ir process, kādi ir noteikumi un vispārīgas lietas, kas būtu jāzina par koučingu, lai rastos vienota izpratne, ko var sagaidīt un kas noteikti nenotiks jeb abu pušu atbildības.

Mēs izrunājam, kāda ir situācija šobrīd klienta dzīvē, kas ir tas, ko klients grib sasniegt, kādi ir sistemātiskie soļi, kas novestu līdz mērķim. Tas viss jāizdara klientam pašam, es viņa vietā mājasdarbus nepildu.

Var būt tā, ka klients nonāk pie atziņas, ka, lai virzītos tālāk, viņam ir vajadzīgs mentors vai citā gadījumā, piemēram, psihoterapeits, jo ir bailes, kas traucē procesam virzīties. Es nekad nejaucos citā lauciņā, ja kādā posmā ir nepieciešams speciālists, mēs vienojamies, vai darbs notiks paralēli vai tad, kad otrs speciālists būs darbu pabeidzis, cilvēks atrisinājis kādu savu problēmu, viņš atgriezīsies turpināt darbu. Tikšanās biežumu (reizi nedēļā vai reizi divās nedēļās) arī nosaka klients. Ja tas notiek retāk, zūd dinamika, bet tas ir atkarīgs arī no posma, kurā mēs atrodamies.



Ilze Karlāne

Ja ir vajadzība nostiprināt jauniegūtās iemaņas, tad var tikties arī retāk – reizi vai divas reizes mēnesī.

Kāda ir kouča atbildība un uzdevumi?

Koučs nekad nedod padomus, es esmu kā balta lapa, jo ticu, ka klientā ir viss potenciāls, viņš visu zina, viņš visu var, viņā ir visas atbildes.

Vēl pirms dažiem gadiem klienti jau pirmajā sesijā jautāja: ”Nu, ko tu dariši?” Uz ko es atbildēju: ”Es neko, jādara viss būs pašam.” Tagad klienti ir daudz labāk informēti, un, ja viņi mani ir atraduši, varu teikt, ka par piecdesmit procentiem viņi jau ir gatavi strādāt un sasniegt savus mērķus. Tas nozīmē, ka cilvēks ir gatavs mainīties, gatavs ieguldīt gan laiku, gan naudu.

Kādas ir galvenās jomas, kuras jāpārzina koučam?

Koučings sastāv no trīs lieliem blokiem: psiholoģija, menedžments jeb klasiskā plānošana un treniņš.

Sīkāk, ja runā par pamatprasmēm, kuras izmanto koučs, var minēt trīs prasmju blokus.

1. **Klausīšanās.** Tas ir koncentrēšanās treniņš uz otru cilvēku, nevis sevi.
2. **Jautājumu uzdošana** – atvērti, vienkārši jautājumi, bez ietvertām atbildēm. Ir tādi brīnišķīgie jautājumi, ar kuriem mēs ļaujam klientam paskatīties uz situāciju – kā būtu, ja būtu. Piemēram, klients saka: ”Ja man būtu miljons, nu tad gan es varētu...” ”Nu tad iedomājies, ka tev jau ir miljons. Kā tu jutiesies, ko dariši, ko par tevi teiks apkārtējie?” Kad cilvēks domās ir pabijis šajā situ-



ācijā, izrādās, ka viņam to miljonu nemaz nevajag, ka pietiktu ar dažiem tūkstošiem, lai realizētu savas ieceres.

3. Aktīvā klausīšanās - atspoguļošana, apkopošana, klusuma izmantošana. Saka, ka kouči ir spēcīgi jautājumu uzdošanā, bet pēc savas būtības mūsu galvenais uzdevums ir prast klausīties. Un tas nav tā, ka laiku, kamēr klients domā un klusē, es izmantoju sev. Es nedomāju, kur man jāiet, kas jāpaspēj izdarīt, ko ēdišu vakariņās, nē. Es nevaru diskutēt ar sevi, man jākoncentrējas uz klientu arī tad, kad viņš klusē. Mācoties katrs koučs iziet cauri vairākām klausīšanās stadijām. Pirmā ir diskutēšana ar sevi, otrā - kad jau sadzird, ko klients saka, bet paralēli domā, trešā - kad dzird visu telpu, arī to, ko klients nepasaka – žesti, acu skatiens, poza. Koučinga sarunai nav iespējams sagatavoties, jo es nekad nezinu, ko klients man teiks. Es nevaru sagatavot jautājumu sarakstu, jo tā nav saruna pie prokurora. Klients būs ieguvējs tik

lielā mērā, cik godīgi attieksies pret sevi. Jo es esmu tikai instruments, kas ir līdzās.

Kā cilvēkiem pietrūkst, kāpēc viņi paši to neizdara?

Iemesli ir dažādi. Ir cilvēki, kas saka: "Ir ļoti labi, ka tu esi līdzās, jo tas mani disciplinē." Ir cilvēki, kuri grib, lai es atprasu mājasdarbus, jo tas arī disciplinē. Mūsu domāšana ir inerta, un ir ierastās sliedes, kādās mēs domājam. Nereti gadās, ka cilvēks neiedomājas paskatīties plašāk, paskatīties uz citām iespējām, uz citiem variantiem. Viens no maniem pasniedzējiem teica, ka koučs ir cilvēks ar lukturīti. Ja klients saka: paspīdini šeit, tad koučs izgaismo kādu laukumu, un klients var atkal norādīt nākamo virzienu, kur iet. No malas varbūt liekas, ka tā ir tāda draudzīga parunāšana, bet patiesībā tā ir ļoti fokusēta un mērķtiecīga saruna.

Vai sāls ir tajā, ka es kā klients neprotu sev uzdot īstos jautājumus?

Ir arī tāda lieta kā paškoučings, tomēr te ir viena nianse. Es varu pati sev uzdot jautājumus, bet tas, ko es nevaru – es neredzu sevi no malas, kā reaģēju uz vienu vai otru lietu. Es neredzu savu mīmiku. Tieši žestos un mīmikā var pamanīt, ja cilvēks kaut ko noklusē, ja nav patiess. Koučs redz to, ko klients pat reizēm vēl nav apzinājies, bet pauz neverbāli.

Cik ātri klientiem parasti izdodas nonākt līdz mērķim?

Cilvēks pats nosaka lielo mērķi. Parasti mēs vienojamies par desmit sesijām, bet ir cilvēki, kuri jau trešajā vai ceturtajā sesijā ir tikuši galā, un tad mēs lieki nevelkam laiku, lieta ir atrisināta, un mēs šķiramies. Ir mazas lietas un ir lielas, kurām nepieciešams vairāk laika, lai atrisinātu, tāpēc mēs strādājam elastīgi. Sākumā mēs nosakām lielo mērķi, līdz kuram jānonāk pēc desmit sesijām, bet, kā es mēdzu teikt, ābolu veselu mutē neiebāzīsi, tāpēc mēs katru sesiju sākam ar jautājumu – kas ir tas, ar ko tu šodien gribi strādāt, kāds ir šodienas mērķis? Kā šodienas mērķis saistās ar lielo mērķi, kas ir nosprausts? Process ir intensīvs, un, ja es jūtu, ka cilvēks sāk iegrimt detaļās un kļūst neproduktīvs, es jautāju, kā šīs detaļas attiecas uz lielo mērķi? Mēs savās domās esam ļoti izklaidīgi, mūsu prāts tā darbojas. Uz asociāciju principa mēs nevilšus pārejam no vienas tēmas uz nākamo un atkal uz nākamo. Divu draudzeņu sarunā vienmēr svarīgas ir detaļas, un saruna var iesākties ar vienu tēmu un pēc pāris minūtēm jau būs novirzījies pie citas tēmas, jo šai sarunai mērķis visbiežāk ir pati saruna.

Cik maksā viena koučinga sesija?

Latvijā individuāla sesija maksā, sākot no 30 līdz 50 latiem, korporatīvi – sākot no 100 latiem. Pavisam cita summa ir, strādājot ar komandu. Tad tiek iesaistīti visi komandas dalībnieki, un darbs notiek vienlaicīgi ar visiem, jāņem vērā visu viedoklis. Arī to viedoklis, kuri parasti ir klusētāji un sapulcēs neizsakās. Pasaulē koučingu piesaista augstākā līmeņa vadītājiem, talantiem, komandām, respektīvi, cilvēkiem, kuros ir vērts investēt. Latvijā šobrīd daudz strādā ar pārdošanas komandām. Bieži vien vadītājs pats grib apgūt koučinga metodes, lai varētu sekmīgi vadīt procesus savā uzņēmumā un attīstīt darbinieku prasmes. Koučingu lieto kā vienu no vadības stiliem. Tā ļoti labi var izmantot sapulcēs, prāta vētrās, projektos, gada pārrunās ar darbiniekiem. Uzņēmumā var ieviest koučinga kultūru, kas nozīmē, ka no augstākās vadības līdz pat zemākam vadītājam iemācās un pielieto koučinga metodes. Pēdējos gados no uzņēmumu vadītājiem dzirdam, ka noticis jau kurais pārdošanas treniņš, piecus gadus uzņēmuma darbinieki ir visu ko mācījušies, bet tagad grib, lai arī mēs novadām kādu treniņu. Tad es jautāju: ”Ko tādu es jums varētu iemācīt, ko jūs jau nezināt? Kāpēc nepielietojat to, ko zināt?” Cilvēki visu jau zina, ir tikai mērķtiecīgi jādabojas.

Ko jūs sagaidāt no klienta, lai sadarbība būtu veiksmīga?

Klientam ir jāpiemīt gribas faktoram, bez tā koučs var vadīt procesu, cik vien grib, rezultāta nebūs. Es kā koučs atbildu par procesu, bet par rezultātu atbildīgs ir klients. Ja klients nepilda mājasdarbus, es viņa vietā to izdarīt nevaru. Savukārt, ja klients

saka, ka grib būt Latvijas prezidents, lai notiek! Tas kā notiek saruna ir kā balanss – starp izaicinājumu un reālo situācijas apjausmi. Jo koučings jau nav garantēts veids kā kļūt par prezidentu. Mēs strādājam pie tā, jo es ticu, ka katrā cilvēkā ir viss potenciāls, un man nav nekādu tiesību klienta vietā kaut ko izdomāt vai izlemt.

Kas notiek, ja klienta izvēlētie soļi uz mērķi, jūsuprāt, ir maldīgi?

Es sekoju klienta nospraustajiem soļiem, līdz viņš pats nonāk pie pareizām atbildēm. Agrāk vai vēlāk klients pats atradīs īsto ceļu. Mājasdarbi arī ir visdažādākie, piemēram, noskaidrot kādu informāciju internetā, nopirkt grāmatu, kur varētu būt uzrakstīts par interesējošo tēmu, piezvanīt kādam speciālistam utt. Cilvēks pats izdomā formas un variantus, kā sasniegt nospraustos mērķus. Ja neizdodas kāda no iecerēm, koučs mudina domāt citus variantus, ko vēl varētu darīt, lai tomēr sasniegtu mērķi. Cilvēki ir tik ļoti radoši, atrod visdažādākos veidus, kā nonākt līdz mērķim, vajadzīgs tikai kāds, kas ir līdzās. Savās ikdienas gaitās mums reizēm neatliek laika padomāt, sajūst, pieņemt lēmumus.

Vai jums kādreiz ir gadījušies klienti ar kurioziem mērķiem?

Jā. Bija kāda uzņēmuma vadītāja, kura gribēja mainīt darbu. Jau otrajā tikšanās reizē sieviete paziņoja, ka saņēmusi jau trīs darba piedāvājumus. Viņa jautāja: ”Ko tu ar mani dari?” - ”Neko, to visu tu pati noformulēji - kādu darbu tu gribi, kāds izskatās tavs kabinets.” Tiklīdz cilvēks ir noformulējis savas vēlmes, tā tas notiek - jo konkrētāk, jo labāk. Vēl viens kuriozs. Atnāk kliente un saka, ka grib princi baltā zirgā. Par laimi, jau pirmajā sesijā dāma pati nonāca pie atbildes – bet es taču pati neesmu princese. Viņa saprata, ka stāsts nav par princi, bet par viņu pašu. Jāsaved sevi kārtībā, jāpriecājas par dzīvi un pašai jāatrod piepildījums dzīvē, nevis jāmeklē otrs, kurš padarīs tevi laimīgu. Sieviete sāka strādāt ar sevi, noformulēja savas vēlmes, un dzīve pārvērtās. Vēl kāds piemērs: atnāk sieviete, kura grib atgriezties darbā, un tas, ko viņa varētu darīt, ir labdarība vai psiholoģijas prakse. Viņa grib sākt ar labdarību, un mēs nonākam pie tā, ka viņa nevar atbildēt, ko viņa personīgi iegūs, nodarbojoties ar labdarību. Tas ir stereotipiski, jo sabiedrībā pieņemts, ka labdarība - tas ir cēli, apsveicami, bet šādu personīgo sajūtu sievietei nav. Kad mēs runājam par otru virzienu, ko, tajā darbojoties, viņa iegūtu, momentā sievietei iztaisojas mugura, acis iezibas, jo ir tik daudz ideju. Tāpēc es gribu teikt, ka katrs cilvēks ir atšķirīgs, un ir jāatrod viņam pieņemamākais variants, lai cilvēks būtu apmierināts. Sabiedrība saka, ka vajag tā un tā, bet varbūt mans uzdevums ir pavisam cits.

Cik sen Latvijā ir koučings?

Kādus četrus piecus gadus. Starptautiskās koučinga federācijas Latvijas nodaļa darbojas trešo gadu. Mēs ar kolēģi līdz šim bijām valdē un strādājam pie tā, lai ieviestu un popularizētu koučingu Latvijā. Šī gada decembrī atdevām pilnvaras nākamajai valdei, paliekot kā biedri. Koučus var atrast mūsu mājas lapā www.icf.lv. Tur var izlasīt par katru kouču, viņa pieredzi un izglītību, varbūt tieši fotogrāfija ir tā, kas uzrunā. Izvēloties kouču, vislabāk satikties ar diviem trijiem koučiem un tad izlemt, ar kuru sākt strādāt, jo pamatā visam ir attiecību ķīmija. **BP**



12 uzstāšanās mākslas ieteikumi

Lielākā kļūda, vadot dažāda veida prezentācijas, ir vadītāja liktais uzsvars uz vārdu „prezentācija”, nevis „māksla”, šajā kontekstā saprotot to ar „māksla uzstāties”. *Power Point* prezentācijas programma piedāvā lielisku iespēju stāstījumam pievienot konspektīvu pārskatu, fotogrāfijas, diagrammas, pat video materiālu, tomēr nedrīkst aizmirst, ka svarīgākais prezentācijas mākslā ir nevis pati prezentācija, bet gan cilvēks, kas to vada.

Pārbaudiet sevi šādi: ja jūsu prezentācijas stāstījums ir aizraujošs, interesants un pārliecinošs arī bez vizuāliem materiāliem, viss ir kārtībā, ja ne, tad arī *Power Point* prezentācija neko neglābs. Izveidot veiksmīgu *Power Point* prezentāciju jūs varat, izlasot par to atbilstošu literatūru. Šobrīd latviešu valodā ir tulkotas daudzas noderīgas grāmatas par šo tēmu. Tajās ir rakstīts par *Power Point* prezentācijas mērķiem, uzbūvi, auditoriju, materiālu atlasīšanu, argumentāciju, virsrakstiem, teksta zīmju daudzumu slaidos. Ir arī

citi saziņas līdzekļi prezentācijā – tāfele, kodoskops u.c. Bet šoreiz runa nebūs par to. Šajā rakstā analizēsīm pašu cilvēku, kurš uzstājas auditorijas priekšā. Svarīgi ir daudzi faktori – viņa balss tembrs, skaļums, dikcija, ķermeņa valoda, stāstījuma veids, izteiksme, pārliecība, prezentācijas un diskusijas vadīšana. To nevar iemācīties izlasot, tāpat kā mēs nesāksim skaisti dziedāt pat tad, ja būsīm par to izlasījuši desmitiem grāmatu. Tas ir jā dara! Ir jā trenējas! Ir jā mēģina! Pārliecinoša uzstāšanās prasa regulāru

Pēc sasveicināšanās ar auditoriju iepazīstiniet ar sevi.



Lasot slaidos uzrakstīto, jūs lieki kavēsiet klausītāju laiku, jo slaidos rakstīto tekstu jūs lasāt krietni lēnāk nekā auditorija. Viņi no jums gaida stāstījumu par to, kas nav uzrakstīts.



Labas prezentācijas kultūra prasa, lai jūs savus pierakstus turētu rokās uz speciāla paliktņa, nevis mīcītu rokās saburzītu papīra lapu.



Nezaudējiet acu kontaktu ar auditoriju! Prezentācijas vadītāju, kas iurbies tekstā, klausītāji nepieņems.



Runājiet izteiksmīgi, droši un saprotami! Pie runas tehnikas pieder dikcija, skaļums, runas temps un dinamika.



Izmantojiet ķermeņa valodu - ar atbilstošiem žestiem verbālais izteikums tiek pamatots un pastiprināts.



treniņu, tāpat kā sports. Ir nepieciešams profesionāls padomdevējs, viņa uzraudzībā jāiet auditorijas priekšā un jārunā. Pēc tam kopīgi jāvērtē kļūdas un jāveic atkal jauni treniņi.

Mēs esam pieraduši, ka skolā mūsu zināšanas novērtē 10 ballu sistēmā, bet reālajā dzīvē tā nenotiek, nav iespējams saņemt vērtējumu: gandrīz labi, labi vai ļoti labi. Klausītāji prezentāciju vērtēs tikai divās kategorijās – der vai neder, pārliecināja vai nepārliecināja, piekritu vai nepiekritu, patīk vai nepatīk, pirkšu šo precī vai nepirkšu, nav vidusceļa. Jūs par prezentāciju saņemat 1 vai 10! Pēc tam tas atspoguļojas cilvēka rīcībā – viņš iegādājas precī, žurnālists uzraksta labu rakstu, vadība jūs paaugstina amatā. Ja tā nav noticis, jūs saņemat – 1. Protams, var gadīties arī īpaši traucējoši ārēji apstākļi, bet, ja jūsu prezentācija būs bijusi izcila, jūs nepaliksiet nepamanīts, un jums pavērsies jaunas iespējas. Tādēļ šajā rakstā es nerunāšu par *Power Point* prezentācijas noteikumiem, veidojot slaidus. Es jūs vēlos mudināt uz praktisku darbošanos.

Iespaidīga uzstāšanās sastāv no harmoniskas saspēles starp vārdiem, ķermeņa valodu un personības starojumu, tādēļ vēlos jums sniegt 12 vērtīgus padomus, kas noderēs, gan vadot prezentācijas, gan cita veida pasākumus.

1. Pēc sasveicināšanās ar auditoriju iepazīstiniet ar sevi

Lai cik tas dīvaini arī neliktos, ļoti izplatīta kļūda ir nenosaukt vārdu un uzvārdu vai arī, piemēram, nosaukt tikai vārdu, kā skolā pie tāfeles, kur stāv nevis nobriedusi personība, bet Anniņa, Pēterītis vai Jānītis. Nekompetents runātājs klausītāju acīs ātri zaudē cieņu. Iepazīstiniet ar sevi un to jomu, kurā strādājat, un jau ar pirmajiem vārdiem iegūstiet klausītāju uzticību.

Jūs esat speciālists savā jomā, jūs zināt, par ko runājat, un visiem ir jāzina, kā jūs sauc un ar kādām tiesībām jūs runājat. Ja cilvēks nespēj nosaukt pat savu vārdu un kompetenci, kā es viņam varu uzticēties? Nosaukts vārds un uzvārds rada klausītājos milzīgu pārliecību par jums un lielāku uzticēšanos. Citādi var gadīties, ka pēc prezentācijas klausītāji savā starpā runās: "Nu, tas tur... vīrietis zilajā kreklā" vai "Tā tur...sieviete tumšiem matiem, zaļā blūzītē, kas stāstīja par jaunajām tehnoloģijām kosmētikā...".

Pasākumos, kur uzstājas vairāki lektori, rēķinieties ar pasākuma vadītāju. Neprofesionāls pasākuma vadītājs var nebūt ļoti sagatavojies un var iepazīstināt jūs ar publiku nepareizi vai nekorekti. Viņš varbūt pat pateiks jūsu vārdu tik klusi, ka neviens to īsti nebūs dzirdējis, tāpēc, ja nepieciešams, papildiniet viņa izteikumus vai iepazīstiniet ar sevi vēlreiz pats.

2. Formulējiet prezentācijas galveno ziņu

Galvenajai ziņai jābūt skaidrai un saprotamai, nevis izplūdušai. Pirms prezentācijas jābūt svarīgākajiem apgalvojumiem. Klausītāju pārliecina skaidri un nepārprotami formulējumi. Samērā populāra kļūda ir improvizācija. Prezentācijas vadītājs ļaunajās uz savām spējām runāt bez sagatavošanās. Rezultātā noteiktais laiks netiek ievērots, izklāsta veids ir haotisks un nesaprotams, notiek lēkāšana no vienas tēmas uz otru, nevar saprast, ko runātājs ar to visu grib pateikt. Parasti šādi vadītāji arī aizmirst kaut ko svarīgu pateikt un neskaitāmas reizes atgriežas pie tēmām, kas jau ir izstāstītas.

3. Nerunājiet bezpersoniski

Pat, ja runa ir par uzņēmuma produktu, jūs esat dzīvs cilvēks, arī

jums par to ir viedoklis un sajūtas. Parādiet savu attieksmi, nevis runājiet bezpersoniski. Tomēr nedrīkst iekrist arī otrā galējībā – zaudēt saikni ar aplūkojamo tematu un garlaikot klausītājus ar personiskām problēmām un stāstiem no savas dzīves.

4. Iepazīstieties ar savu auditoriju, vērtējiet to un reaģējiet uz to

Izteiksmes veidam jābūt atbilstošam publikai. Jāatceras, ka jūs runājat ar auditoriju arī tad, ja tas ir monologs. Ja prezentācijas laikā pamanāt, ka klausītāji jūs atbalsta ar smaidu un aplausiem, tas nozīmē, ka viņiem patīk; ja klausītāji sāk sarunāties, grozīties krēslā – jūs viņus garlaikojat. Visas šīs reakcijas ir jāievēro un uz tām jāreaģē.

5. Nelasiet tekstu no projektorā, bet papildiniet savu slaidu konspektu

Teksts nav jālasa ne no datora, ne no ekrāna, pagriežot muguru auditorijai. Ievērojot labu prezentēšanas kultūru, kas prasa runāt lēni un skaidri, jūs slaidos rakstīto tekstu lasīsit krietni lēnāk nekā auditorijai. Jūs tikai lieki kavēsit klausītāju laiku, viņiem

mētāt skatienu uz visām pusēm, vai arī izvēlēties vienu personu un skatīties tikai uz viņu. Lēnām, mierīgi acu skatiens tiek vērsts uz jebkuru no klausītājiem.

7. Runājiet izteiksmīgi, droši un saprotami

Arī runas tehnika ir svarīgs faktors, lai runa izdotos. Pie runas tehnikas pieder dikcija, skaļums, runas temps, dinamika.

Bieži vien, cenšoties runāt skaļi, rodas milzīgs sasprindzinājums balsī, un balss tonis paaugstinās, balss skan augstāk, nekā ikdienā runājam. Īpaši sievietēm balss var kļūt ļoti spalga un griezīga ausij, tādēļ jāpiedomā pie tā, lai balss skanētu pietiekami skaļi, bet dabiski, varbūt tikai nedaudz paaugstinot balss toni virs ikdienā ierastā. Spēcīgu un dabisku balsi veido elpošanas tehnika. Tie, kam tādas nav, balsi parasti saspiež un tonis stipri paaugstinās. Tas notiek nepazināti, jo dabā tā ir iekārtots, ka augstās skaņas pašas par sevi ir skaļākas nekā zemās, tādēļ, vēloties, lai mūs sadzird, balss tiek paaugstināta. Lai palīdzētu attīstīt elpošanas tehniku, ir regulāri jāizpilda dažādi elpošanas vingrinājumi.

Tomēr ar dabisku un skaļu balsi ir par maz. Lai runa nebūtu vienveidīga, monotona un garlaicīga, ir jāizmanto dinamika.

Ja jūs esat teicis, ka prezentācija ilgs 30 minūtes, tad auditorija ar to rēķinās. Runājot ilgāk, jūs tikai sadusmosiet savus klausītājus, parādīsiet, ka nerespektējat viņu laiku. Lai šāda kļūda nerastos, prezentācijas garums ir iepriekš jāizmēģina.

nav vēlreiz jāklausās tas, ko paši jau divreiz ātrāk ir izlasījuši, viņi no jums gaida stāstījumu, papildinājumu konspektīvajam tekstam - to, kas tur nav rakstīts.

Ja savā prezentācijā izmantojat pierakstus, tajos ir tikai jāņem skatiens, lai atgādinātu sev, kāds ir nākamā slaida saturs un kā gribat to papildināt. Pieraksti ir labs palīgs prezentācijā, tomēr nevajag aizrauties ar pārāk liela teksta daudzuma uzrakstīšanu uz papīra, tas nebūs pārskatāmi. Laba prezentēšanas kultūra prasa pierakstus turēt uz speciāla kartona paliktņa, kas paredzēts šādām situācijām, nevis micīt pa rokām mīkstu papīra lapu.

6. Nezaudējiet acu kontaktu ar auditoriju

Jūs iznākat auditorijas priekšā - neslēpieties savos pierakstos, ar acīm sasveicinieties ar saviem klausītājiem un tad sāciet prezentāciju. Arī uzstāšanās laikā nedrīkst pazaudēt acu kontaktu. Ir jābūt brīžiem, kad paceļat acis no runas pierakstiem un runājat ar klausītāju. Prezentācijas vadītāju, kurš ir ieurbies tekstā, klausītāji nepieņems, viņam nerodas acu kontakts, līdz ar to viņš arī nevar uztvert klausītāju reakciju un attiecīgi reaģēt. Tomēr nevajag katram klausītājam cieši ieurbties acīs vai arī sākt haotiski

Kādu frāzi izceļot īpaši skaļi, kādu varbūt tieši otrādi – pasakot ļoti klusu.

Dinamikai palīdz arī runas temps. Izvēloties vidēju runas tempu, mēs kādā brīdī savu runu varam padarīt ātrāku, bet citā tieši otrādi - padarīt ļoti lēnu.

Visbiežāk prezentācijās un pasākumos esmu novērojusi, ka vadītāji paātrina runas tempu, un tas ir saprotami. Cilvēks tik ļoti uztraucas, ātrāk grib visu pateikt un ātrāk tikt prom no skatuves. Tomēr tas traucē klausītājiem pareizi uztvert sacīto. Ātri runāta informācija ātri aizslīd gar ausīm, savukārt mierīga, izteiksmīga runa paliks atmiņā.

Stresa situācijās kontrolējiet savu runāšanas ātrumu. Ja rodas stresa simptomi, palēniniet runas tempu.

Lai balss skanētu pārlicinoši, es ieteiktu pirms uzstāšanās vairākkārt izskatīt runas tekstu, pierast pie tā, ka jārunā nesteidzoties, atzīmēt runas tekstā tās frāzes, kuras vajadzētu izteikt skaļāk, atzīmēt tās frāzes, kur tempu vajag samazināt vai tieši otrādi - toni padarīt skaļāku un tempu ātrāku.

Izvairieties no monotonas, paātrinātas runas spalgā balsī.

8. Izmantojiet ķermeņa valodu

Runātāju ne tikai klausās, bet arī uztver vizuāli. Cilvēku savstarpējās attiecībās liela daļa informācijas tiek nodota nevis verbāli, bet gan ar ķermeņa valodas vēstījumiem. Patiesās izjūtas ķermeņa valoda demonstrē ticamāk nekā vārdi. Svarīgākie ķermeņa valodas izpausmes līdzekļi ir skatiens, mīmika, žesti, stāja.

Daudzi ir lasījuši grāmatas par ķermeņa valodu, tomēr atkal un atkal, skatoties prezentācijas, es pārlicinos par to, ka ar izlasīšanu ir par maz, tiklīdz prezentācijas vadītājs uziet uz skatuves, rodas tik daudz domu, ka stāja atgriežas vecajās sliedēs, rokas aizslīd aiz muguras un deguns pazūd pierakstos. Ir svarīgi pēc katras uzstāšanās reizes sevi izvērtēt un nākamreiz kļūdas nepieļaut. Prezentāciju var nofilmēt, var uzaicināt kādu profesionālu vadītāju novērtēt, var vienkārši savam draugam vai kolēģim pēc uzstāšanās palūgt izstāstīt, kā tas viss izskatījās no malas.

Pats pirmais, kas jāatceras, ir stalta stāja, kas demonstrē drošību un pārliecību. Arī žesti kā dabiska sastāvdaļa iederas dzīvā runā. Ar atbilstošiem žestiem verbālais izteikums tiek pamatots un pastiprināts. Runātājs, kas pilnībā atsakās no žestu lietošanas, izskatās stīvs un sasprindzināts.

Mīmikai ir jāatbilst izteikumam. Atslābinieties un uzsmaidiet, ja runājat par kaut ko pozitīvu. Ļaujiet savā sejā parādīties skumjām vai dusmām, ja to prasa jūsu uzstāšanās tematika. Runā nav vēlāma pārakmeņota sejas izteiksme, kura neatstāj nekādas emocijas. Arī Svētais Augustīns ir teicis saviem skolniekiem: „Tevī ir jādeg tam, ko tu gribi aizdedzināt citos.” Runātājs, kas bez emocijām izpilda tikai savu pienākumu, nespēs pārliecināt klausītājus. Ja jūs aizrauj tas, ko jūs darāt, tad ar atbilstošu atdevi ļaujiet to sajukt arī saviem klausītājiem.

9. Ievērojiet prezentācijai atvēlēto laiku – tās garums iepriekš ir jāizmēģina

Neprasme iekļauties laikā ir ļoti izplatīta kļūda. Mums tik ļoti gribas visu sīkumos izstāstīt, ka aizmirstam par savu auditoriju un konferences gadījumā par citiem priekšlasījumiem. Koncentrējieties uz savu sakāmo, neatšķaidiet to ar nevajadzīgām blakus tēmām un runāšanu riņķi apkārt.

Ja jūs esat teicis, ka prezentācija ilgs 30 minūtes, tad auditorija ar to rēķinās. Runājot ilgāk, jūs tikai sadusmosiet savus klausītājus, parādīsiet, ka nerespекtējat viņu laiku.

Lai šāda kļūda nerastos, prezentācijas garums ir iepriekš jāizmēģina.

10. Runa nedrīkst beigties īsi, strupi un aprauti

Vēl tikko jūs stāstījāt par iztirzājuma pēdējo punktu un te pēkšņi – paldies par uzmanību!

Nobeiguma uzdevums ir vēlreiz konspektēt visu iepriekš stāstīto. Tas, ko klausītājs dzird beigās, iedarbojas visilgāk, tāpēc nobeigumā ir jāatsaucas uz iztirzājuma tematiku, jāveic rezumējums, jāapkopo galvenās tēzes, var arī pievienot pamudinājumu vai uzaicinājumu rīkoties.

11. Diskusijām esiet sagatavojies un izturieties draudzīgi. Uzņemieties procesa vadību

Diskusija ir jautājumu un atbilžu daļa, kas sākas pēc jūsu prezentācijas. Jums pašam ir jābūt iniciatoram, jums jāuzaicina uzdot jautājumus.

Jūsu attieksmei pret diskusijas dalībniekiem jābūt draudzīgai arī tad, ja diskusija ir asa. Neizsakieties pārāk īsi. Atbildiet nevis vienkārši jā vai nē, bet pilniem teikumiem, paskaidrojot un varbūt pat iepiniet prezentācijas galvenos argumentus.

Neatkārtojiet pārmetumu, jo atkārtojumi nostiprina teikto domu. Aizstājiet pārmetumu ar pozitīvu formulējumu, nekad neizmantojiet negatīvu norobežošanu.

Nošķiriet uzbrukumus par saturu no tādējiem, kuri notiek personiskajā līmenī. Konsekventi pārtrauciet šādu uzbrukumus, pirms demonstrējat pašpārliecinātību satura ziņā. Iepriekš esiet gatavs dažādiem āķīgiem jautājumiem, sagatavojiet jautājumus un atbildes. Konsekventi pārtrauciet novirzīšanos no tēmas.

12. Nepazūdiet no publikas pārtraukumā vai tūlīt pēc sarīkojuma

Lai arī atbildiet uz jautājumiem, ejiet pie dalībniekiem. Iespējams, ar savu prezentāciju vēlējāties iegūt jaunus klientus. Tad ir svarīgi uzziņāt, vai patiešām esat ieguvis jaunus klientus, vai arī tos atbaidījis. Tādēļ pēc prezentācijas nesteidzieties prom. Katrs mēs esam savādāks, un katram ir savas stiprās un vājās pušes, tādēļ visus iespējamus variantus nemaz nevar aprakstīt. Absolūti visus pirms uzstāšanās moka uztraukums – kādu mazāk, kādu vairāk. Vismaz pusi no uztraukuma paņem nost apziņa, ka esat sagatavojies, esat savu runu izmēģinājis, tehniku pārbaudījis, iespējamus jautājumus un atbildes sagatavojis, nav nekā tāda, ko jūs nezinātu vai nevarētu.

Lasi grāmatas par uzstāšanās mākslu, iedvesmojieties, bet pats galvenais – mēģiniet to visu praksē! Trenējieties publikas priekšā, jo tikai tā var kļūt par īstu uzstāšanās mākslas meistar! **BP**

Ieteicamā literatūra latviski:

- Keigels T. Dž. Uzstāšanās māksla. – Rīga: Apgāds Atēna, 2008
- Nelke K. Prezentēšana. – Rīga: BALTA eko, 2003
- Mencels V. Retorika. – Rīga: BALTA eko, 2002
- Pīzs A. Ķermeņa valoda. – Rīga: Apgāds Jumava, 1995
- Hofmanis K.D. Prezentācija un moderācija. – Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2005
- Kārnegi D. Kā attīstīt pašapziņu un ietekmēt cilvēkus publiskās runās. – Rīga: REITERNIS, 1992
- Edeirs Dž. Efektīva komunikācija. – Rīga: ASJA, 1999
- Omārova S. Cilvēks runā ar cilvēku. – Rīga: Kamene, 1998

Ievērojiet prezentācijai atvēlēto laiku - tās garums iepriekš ir jāizmēģina.



"Tevī ir jādeg tam, ko tu vēlies aizdedzināt citos!"

Sv. Augustīns



vai esat gatavs kļūt par izcilu dārznieku?

Ne katram dārzniekam izdodas izaudzēt krāšņus ziedus un ne katram uzņēmējam dzīvē izdodas spīdoši realizēt savas idejas. Ja diviem dažādiem cilvēkiem iedosim realizēt vienu un to pašu plānu, iznākums, visticamāk, būs atšķirīgs. Vai apzināties, cik lielā mērā kādas ieceres liktenis ir atkarīgs ne tik daudz no tā, cik precīzi biznesa plānā ir aprēķini un prognozes, bet tieši no jūsu paša dzīves uztveres, attieksmes pret notikumiem un gatavības negaidītiem pavērsieniem? Lai ieceres nepaliktu tikai biznesa plānā uz papīra, ietērptas korektos skaitļos un pareizos ekonomiskajos pamatojumos, ir vērts uz klausīt padomus, ko *dārzniekiem* – sapņu un ieceru realizētājiem – sniedz biznesa literatūra.

Vai jums ir īstais starta kapitāls?

Ķeroties pie biznesa plāna, pirmkārt, būtu svarīgi saprast, vai ideja, kas ir tā pamatā, ir radījusi tikai precīzi savirknētas ciparu rindas un prognozes, vai arī iedegusi patiesu dzirksti sirdī. Ja ideja, ko gatavojaties realizēt, ir tikai prāta un nepieciešamības uzspiesta, izredzes gūt panākumus ir daudz mazākas nekā tad, ja ideja ir jūs pārņēmusi "no matu galiņiem līdz papēžiem" un tās realizācija sola sagādāt prieku un gandarījumu.

Tieši tāpēc Džefrijs Dž. Fokss savā grāmatā *Kā pelnīt lielu naudu mazā biznesā. Likumi, kas jāzina ikvienam maza uzņēmuma īpašniekam* par pamatu biznesa plānam iesaka izvēlēties to, kas jums padodas īpaši labi vai to, kas jums padodas viegli, bet citiem sagādā grūtības. Grāmatas autors aicina nenoniecīnāt un neatstāt novārtā dabas dotu talantu vai prasmi, jo tieši tā biznesā var izrādīties lieliska priekšrocība, kas jūsu konkurentiem varbūt nav pat pieejama.

Patiesa dzirksts sirdī nozīmē arī to, ka darbu veiksiet ar entuziasmu, un tas ir svarīgi ceļā uz mērķi, jo, kā savā darbā *Iedvesmojošais līderis* uzsvēr Džons Edeirs, "nekas dižens šajā pasaulē nav sasniegts bez entuziasma".

Sekmīgai biznesa idejas realizācijai ir vajadzīga arī drosmē un apņēmība, un arī šim kapitālam ir vajadzīgs ne tikai prāta, bet arī sirds atbalsts. Miljardieris, kompānijas *Virgin* īpašnieks Ričards Brensons, kurš pats par sevi teicis, ka strādā un priecājas no sirds, savā grāmatā *Ej un dari. Dzīves mācības* uzsvēr, ka, nepieliekot pūles, mērķi sasniegt nevar. "Tūkstoš jūdžu garš ceļojums sākas ar pirmo soli. Ja domāsi par to, kur tas beigsies, un iztēlosies garumgarās, nogurdinošās jūdzes starp ceļa sākumu un beigām, un iedomāsies visas gaidāmās briesmas, tad vari nekad arī nespert šo pirmo soli. Pārbaudījumu būs daudz. Dažkārt tevi var atsviest atpakaļ - taču galu galā tu panāksi savu. Vienalga, par ko tu vēlētos kļūt, ko gribētu dzīvē sasniegt - tu vari to paveikt. Tādēļ uz priekšu! Spert pirmo soli - saņem drosmi un dari!"

Spert pirmo soli savu ieceru realizēšanā iedrošina arī Džefrijs Dž. Fokss - viņš uzsvēr: „Paruna, ka pasaulē nav nekā jauna, ir aizbildinājums cilvēkiem, kuri nevēlas domāt. Nepieļaujiet, ka šī paruna attur jūs no rīcības, un īstenojiet savas idejas! Pasaulē ir ļoti daudz jaunumu, un jums ir neierobežotas iespējas ieviest tirgū jaunus produktus un dažādus jauninājumus pārdošanas vai klientu apkalpošanas sfērā.”

Tātad, ja gatavojaties realizēt ideju, kurai atsaucas jūsu sirds un prāts, jums ir īstais starta kapitāls, bez kura biznesa plāns tā arī paliktu tikai nedzīva papīra lapa.

Turiet roku uz pulsa!

Pat labs biznesa plāns vēl nenozīmē, ka viss notiks pats no sevis, kā iecerēts. Kad ideju sākat realizēt, jums jābūt gatavam turēt roku uz pulsa - sekot līdzi notiekošajam un auklēt savu biznesa ideju kā trauslu ziedu.

Džefrijs Dž. Fokss grāmatā *Kā pelnīt lielu naudu mazā biznesā. Likumi, kas jāzina ikvienam maza uzņēmuma īpašniekam* atgādina veiksmīgas uzņēmējdarbības pamatlikumus, kam gan jābūt ietvertiem biznesa plānā, gan jābūt par pamatu, to īstenojot.

Lai biznesa ideja sekmīgi realizētos, tai jābūt saprotamai ne tikai jums pašiem, bet arī citiem. Džefrijs Dž. Fokss iesaka biznesa ideju uzrakstīt uz lapas, ne garāku par vienu lapaspusi, pamatojot, kāpēc šī ideja būs veiksmīga, un iedot izlasīt vairākiem cilvēkiem

vecumā no 15 līdz 85 gadiem. Ja viņi to sapratīs, jūs esat trāpījis mērķi. Biznesa idejai ir jābūt skaidrai un saprotamai ne tikai tad, kad tā tiek izklāstīta uz papīra, bet arī tad, kad tā tiek realizēta dzīvē, lai sekmīgi sasniegtu nosprausto mērķi.

Gan pārvēršot biznesa ideju biznesa plānā, gan realizējot to dzīvē, jums ir jābūt pārliecinātam, ka:

- jums ir un arī turpmāk būs klienti un ka jūs spējat piesaistīt jaunus klientus un noturēt esošos klientus;
- uzņēmuma rentabilitātes sākotnējie aprēķini joprojām ir spēkā;
- noieta tirgus lielums nav būtiski samazinājies;
- klienti joprojām vēlas iegādāties jūsu produktus vai pakalpojumus, un jūs spējat gūt minimālo peļņu, kas nepieciešama, lai uzņēmums būtu veiksmīgs;
- jūs zināt, kā mainās situācija tirgū un kādas īpašības atšķir jūsu produktu vai pakalpojumu no citiem līdzīgiem produktiem vai pakalpojumiem, un jūsu noteiktā cena ir atbilstoša;
- jūs joprojām esat gatavs nodrošināt klientus ar savu precī vai pakalpojumu;
- jūs esat gatavs kļūt par savas firmas *lietusvīru*. „*Lietusvīrs* ir kā Amerikas indiāņu zintnieks, kas sendienās, likdams lietā savu burvju mākslu, lika nolīt auglīgam lietum, tātad - nodrošināja labu ražu un pārticību visai ciltij. Mūsdienas *lietusvīrs* sagādā savai firmai jaunus klientus un panāk, ka jaunie un vecie klienti nes peļņu, un attur labākos klientus no pāriešanas uz citu firmu. *Lietusvīrs* ar savu talantu panāk, ka uzņēmumā ieplūst nauda, daudz naudas, kas liek šim uzņēmumam zelt un plaukt,” skaidro Džefrijs Dž. Fokss.

Dažādu biznesa ideju realizētājiem viņš atgādina: „Jūsu uzņēmuma pastāvēšanai var būt tikai trīs iemesli - jūs atrisināt klienta problēmu, liekat viņam justies labi vai arī jūs apvienojat abus šos aspektus. Citu iemeslu jūsu firmas pastāvēšanai nav. Jebkura darbinieka pienākums ir tiešā vai netiešā veidā atrast un noturēt klientus. Un šis atziņas un ieteikums der paturēt prātā, īstenojot konkrēto ideju, īpaši tad, ja vadības groži ir jūsu rokās.

Vai spējat golfa bumbiņu bedrītē iesist jau ar pirmo sitienu?

Ja esat uzņēmies realizēt konkrēto ieceru, tad paturiet prātā, ka notikumu gaitu ļoti lielā mērā noteiks tieši jūsu prasme vadīt un iedvesmot tos cilvēkus, ar kuriem kopā strādājat. Grāmatā *Iedvesmojošais līderis* Džons Edeirs labu vadītāju salīdzina ar dirigentu, kas spēj likt mūziķiem izpildīt skaņdarbu tā, kā viņš to vēlas, piepildot ar šo iedvesmu visu auditoriju.

Džons Edeirs uzskata, ka spēju iedvesmot citus var izkopt, un šo procesu salīdzina ar golfa spēli: vienreiz iesist golfa bumbiņu bedrītē ar vienu sitienu - tā ir laimīga sagādīšanās, un daudzi spēlētāji to paveic tikai vienu reizi visā savā golfa spēlētāja karjerā, taču, ja jūs to spējat paveikt gandrīz vienmēr, tas liecina par apgūtu golfa spēles mākslu.

Lai apgūtu *golfa spēles mākslu*, jebkuras ieceres īstenošanai, kas ieņem vadošu posteni, jāapzinās, ka viņa ieņemamais amats nedod tiesības izriktot citus. Tas tikai liek dzīvot savu dzīvi tā, lai citi, saņemot vadītāja norādījumus, netiktu pazemoti. Džons Edeirs uzsvēr, ka gudrība ir intelekta, pieredzes un labestības kombinācija. Visi šie elementi ir nepieciešami ikvienam, kas at-





rodas pie uzņēmuma stūres rata, īpaši vētrainajā pārmaiņu jūrā. Pazīmes, kas raksturo gudru cilvēku (tātad arī gudru vadītāju), ir šādas:

- sevis izprašana;
- zināšanu plašums un dziļums;
- bagāta dzīves pieredze;
- apzināšanās, ka jebkurā darbā pievienotā vērtība nāk no tām vērtībām, pie kurām turas pats darītājs;
- spēja saskatīt situācijas būtību, prasme lasīt starp rindīnām;
- izpratne par to, ka dažādi realitātes aspekti ir saistīti cits ar citu;
- veselīgu, izpildāmu lēmumu pieņemšana;
- uz pieredzi balstītas pragmatiskas zināšanas;
- spēja saskatīt šķēršļus;
- spēja pieļaut pretrunīgus uzskatus;
- izpalīdzēšana citiem grūtībās;
- spēja būt labam un smalkjūtīgam padomdevējam;
- spēja būt apdomīgam, taisnīgam, tādām, kurš nebaidās pieļaut kļūdas;
- apzināšanās, ka, darot kādu darbu, paša piemērs nav galvenais citu ietekmēšanas veids - tas ir vienīgais veids;
- tieksšanās pēc maksimāliem rezultātiem;
- morālā un garīgā viengabalainība;
- autoritatīvo īpašību klātbūtne.

Džons Edeirs iesaka uzticēties diženumam, kas snauz cilvēkos. “Ja tu uzticies cilvēkiem, pie izdevības viņi var tevi pievilt, taču daudz biežāk cilvēku atbildes reakcija pilnībā attaisno šādu uzticēšanos. Brīnumainas lietas notiek brīdī, kad tu liec cilvēkiem sajūst, ka viņi tiek novērtēti kā indivīdi, kad tu attiecies pret viņiem ar pietāti, kad tu izrādi savu cieņu, ļaujot viņiem izmantot savu prātu, vērtējumu un rīcības brīvību, kad tu aicini viņus būt radošiem un parādīt savu iniciatīvu.”

Grāmatas *Iedvesmojošais līderis* autors uzsver arī to, ka gudrs vadītājs prot izskaidrot biznesa idejas būtību un ar to saistītos uzdevumus savai komandai. “Vīzija bez uzdevuma ir sapnis, bet uzdevums bez vīzijas ir katorga. Vīzija ir liesmojošs uguns kurš, ap kuru pulcējas cilvēki. Tas nodrošina gaismu, enerģiju, siltumu un vienotību.” Ja dzirksti, ko biznesa ideja iedegusi vadītāja sirdī, vadītājs spēj nodot citiem, tad gan viņam, gan viņa komandai ir labas izredzes iesist golfa bumbiņu bedrītē jau ar pirmo sitienu.

Ar dārgu tehniku apejieties saudzīgi!

Parasti neviens prātīgs cilvēks labu un vērtīgu aparatūru apzināti nelauž, diemžēl cilvēka attieksme pašam pret savu veselību un labsajūtu darba dunā nereti atgādina dārgas tehnikas laušanu. Lai cik aizraujoša un pelnoša arī būtu biznesa ideja, ko realizējat, tā diez vai ir vērtīgāka par jūsu veselību. Kāds gudrais ir teicis, ka visai bieži mēs sagraujam veselību, īstenojot dažādas idejas un pelnot naudu, bet pēc tam to pašu naudu, ko esam nopelnījuši, biznesa ideju vārdā sagraujot savu veselību, mums nākas iztērēt, lai veselību atgūtu.

Ja nevēlaties uzvesties kā neprātīgs, kurš lauž dārgu tehniku, un lai biznesa idejas realizācijas procesā nepārdegtu, ieskatieties *Harvard Business Review* on sērijas grāmatā *Darba laika pilnvērtīga izmantošana*.

Daži padomi, ko ieteicams ievērot, rūpējoties par savu veselību, labsajūtu un efektīvu darba laika plānošanu:

- vienmēr centieties labi izgulēties, atcerieties, ka 24 stundas bez miega vai arī nedēļa, kurā katru nakti gulētas tikai četras piecas stundas, rada traucējumus, kas pielīdzināmi vienai promilei alkohola asinīs. Jūs taču neteiktu, ka šāds cilvēks lieliski strādā, jo viņš taču visi laiku ir piedzēries;
- pievērsiet uzmanību tam, ko ēdat, uzturā lietojiet vairāk augļu, dārzeņu un pilngraudu produktu;
- vingrojiet vismaz 30 minūtes katru otro dienu;
- katru dienu lietojiet multivitaminus un *omega-3* taukskābes.
- darbā veidojiet uzticības pilnu, draudzīgu darba vidi;
- sadaliet lielos darba uzdevumus mazākos;
- katru dienu rezervējiet laiku domāšanai, atbrīvojot to no saņēmēm, e-pastiem, telefona zvaniem;
- neķerieties pie e-pastu lasīšanas, kamēr neesat pabeiguši vismaz pāris nopietnāku uzdevumu;
- pirms dodaties prom no darba, sastādiet sarakstu ar trim līdz piecām lietām, kas izdarāmas nākamajā dienā;
- mēģiniet aizpildīt, arhivēt vai izmest katru dokumentu, kuram pieskaraties,
- neļaujiet dokumentiem krāties kaudzē;
- svarīgākos darbus ielānoņiet laikā, kad jums darbi rit vislabāk;
- dariet visu iespējamo, lai koncentrētos darbam;
- ja esat pārslodzīti, samaziniet darba tempu, veiciet kādu vienkāršu ikdienas darbu, pastaigājieties pa kāpnēm vai gaitenī, lūdziet palīdzību citiem kolēģiem.

Ja vēlaties, lai jums spēka pietiek, realizējot ne vienu vien biznesa ideju, neatstājiet novārtā savu darba laika plānošanu, tad arī dārgā tehnika - jūsu veselība darbā būs jūsu sabiedrotāis, nevis ķēdes vājais posms, kura dēļ jebkuras idejas realizācija var tikt apgrūtināta vai pat pārtraukta!

Kas griež jūsu veiksmes ratu?

Savulaik televīzijā varēja vērot kādu biznesa spēli, kurā dažādu uzdevumu izpildē bija gan uzvarētāji, gan zaudētāji. Zaudētāju komandai pēc katra uzdevuma bija jāiet uz pārrunām ar spēles vadību, kas savukārt katru reizi apspriedās ar noslēpumaino *lielo bosu*, un pēc viņa rīkojuma kādam no zaudētāju komandas spēle bija jāatstāj. Kad spēles beigās atklājās, ka *lielais boss* patiesībā ir pērtiķis, kas iemācīts griezt laimes ratu, uz kura balvu vietā bija spēlētāju vārdi, un no spēles tika izslēgti nevis profesionāli ziņā slīktākie spēlētāji, bet gan tie, pie kuru vārdiem nejauši apstājās pērtiķa iegriezta laimes rata bultiņa, daudzi bija sašutuši, taču spēles veidotāji šādu *lielā bosa* izvēli pamatoja ar to, ka dzīvē un arī biznesā liela nozīme ir veiksmei un nejaušībai. Ar prātu to ne vienmēr var aptvert, taču dzīvē ir daudz piemēru, kad talantīgi cilvēki sāk īstenot savu ideju no līdzīgām starta pozīcijām, bet vieni gūst pasaules slavu, kamēr citiem iespēja realizēt savus talantus ir liegta negodīgu sadarbības partneru, slimības, aviokatastrofas vai kādu citu apstākļu dēļ, kas neļauj cilvēkam būt īstajā vietā un īstajā laikā.

Lai arī mēdz teikt, ka veiksmē ir vai arī nav ielikta šūpulī, katram gribētos, lai tā uzsmaida pēc iespējas biežāk, un, protams, arī tad, ja jārealizē biznesa ideja.

Ja nevēlaties, lai jūsu un jūsu biznesa idejas likteni ietekmē noslēpumainais *lielais boss*, ieklausieties, ko par veiksmi saka tie, kuriem tā uzsmaidījusi un ļāvusi profesionālā jomā gūt panākumus.

Piemēram, Džona Edeira grāmatā *Iedvesmojošais līderis* par veiksmi teikti šādi vārdi: „Veiksmei tāpat kā diriģentam nav nekā kopīga ar kustību. Šeit ir darbs ar personu, personību un personas spēju komunicēt ar mūziķiem un atklāt savas idejas. Snieguma kvalitāte ir atkarīga no jūsu līdzdalības procesā; jūs nedrīkstat būt dievs ar rīksti rokās, kas var atvērt un aizvērt durvis. Jums jābūt tam, kurš apskauj orķestri ar savām rokām un palīdz tam. Manuprāt, visefektīvākā līderība ir tā, kura nemaz neizskatās pēc līderības. Tas brīdis, kad kāds sāk izskatīties un izklausīties pēc līdera, man šķiet diezgan aizdomīgs. Jums ir jābūt procesa sastāvdaļai - tik pārliecinātam par to, ko jūs darāt, ka pārējiem nekas cits neatliek kā vien sekot jums. Tā ir intuīcija un personība. Jums ir jāiedrošina cilvēki atvērties; lieciet viņiem sekot jums, iekārdinot, nevis iebiedējot. Tāds ir lielisks līderis!”

Padomi tiem, kuri vēlas būt veiksmīgi, doti Stīvena R. Koveja grāmatā *Ļoti veiksmīgu cilvēku 7 paradumi. Rakstura ētikas atjaunošana. Tie ir šādi.*

1. Esiet proaktīvs - uzņemieties iniciatīvu un esiet atbildīgs par savu dzīvi, rīkojieties paši, neļaujiet, lai citi ir jūsu dzīves saimnieki!
2. Sāciet ar rezultāta vīziju - skaidri izprotiet savu galamērķi, ziniet, kurp dodaties, ko vēlaties sasniegt un kam tiešām ir vērtība jūsu dzīvē! Lai sekmīgi sasniegtu rezultātu, tas jums skaidri jāiztēlojas savā prātā.
3. Sāciet ar svarīgāko! Realizējiet to, ko esat iecerējis, uzņemties atbildību par notiekošo, un saskaņā ar to plānojiet savu laiku!
4. Domājiet par abpusēju ieguvumu - lai visas iesaistītās puses ir apmierinātas ar rezultātu, kas balstās uz sadarbību, nevis sāncensību!
5. Vispirms centieties saprast un tikai tad tikt saprasts jeb nesteidzieties ar problēmu risinājumiem, iekams neesat izpratis to patieso cēloņus jeb nosakiet diagnozi, pirms izrakstāt zāles!
6. Esiet sinerģisks - sadarbībā ar citiem novērtējiet atšķirības, cieniet tās, balstieties uz to spēku, tādējādi kompensējot vājības!
7. *Uzasiniet zāģi* - attīstiet sevi visās jomās, pilnveidojieties un dariet to regulāri, gudri, neatlaidīgi un līdzsvaroti!

Maizes ceptuves *Lāči* īpašnieks Normunds Skaugis *Latvijas veiksmes stāstu* sērijas grāmatā *Sarunas ar Normundu Skaugi par biznesu un laiku pauzi* uzskatu, ka pamatu veikmei veido garīgs spēks, dziļa pārliecība un pareizi uzskati par lietām un balstīšanās uz pamatvērtībām.

Savukārt uzņēmuma SIA *Pure Food* īpašnieks un dibinātājs Aivars Žimants *Latvijas veiksmes stāstu* sērijas grāmatā *Aivars Žimants: Ar skatu uz pasauli* saka: “Savā dzīvē vairākkārt esmu pārliecinājies un sapratis, ka katram procesam, lai kāds tas būtu, ir sākums, attīstība, augstākais punkts, kritums un tad atkal pacēlums. Ar to mēs visi saskaramies arī savā ikdienas dzīvē. Katram cilvēkam ir dzīves posmi, kuros viņš sasniedz savu augstāko veiksmi, bet neviens šajā punktā nedzīvo ilgi. Lēnāks vai straujāks kritums ir neizbēgams, pēc tam atkal seko augšupeja. Esot lejā, mēs sākam analizēt, kāpēc esam tur nokļuvuši, kādas kļūdas esam pieļāvuši. Tad tiek pieņemti lēmumi un rīcības plāni, ko darīt tālāk. Jo ātrāk rodas skaidrība par turpmāko darbību, jo ātrāk iespējams no lejupslīdes atkal virzīties augšup. Tas attiecināms gan uz kat-

ra personisko dzīvi, gan uz uzņēmumiem, gan valsti kopumā. Tāredzīgs uzņēmējs jau laikus pamanīs signālus, kas liecina, ka nebūs labi, un aktīvi sāks strādāt pie jaunas stratēģijas, lai sagatavotos iespējamām triecieniem. Krīzes brīžiem tuvojoties, es ieteiktu negaidīt, bet rīkoties. Katra veltīgi izšķiestā minūte, stunda vai diena vēlāk atstās iespaidu uz ilgāku laika periodu, un tad jau saglābt iekavēto ir daudz sarežģītāk. Ja šo vienkāršo mācību ievērotu ikviens un visi kopā, tad krīzes problēmas atrisinātos vienkāršāk un sekas nebūtu tik jūtamas. Pasaules evolūcijas laikā bijuši neskaitāmi periodi, kad klājas labi, ir bagātīgas ražas, valda pārticība un visi ir apmierināti. Pēc laika nāk sausums, trūkums un visādas likstas. Ar to jāreķinās un jāprot sagatavoties gan materiālā, gan garīgā ziņā.”

Esiet līderis, mīliet sevi, savu komandu un biznesa ideju, ko realizējat, ieklausieties savā intuīcijā, uzklausiet gudru un veiksmīgu cilvēku padomus, radiet pats savu veiksmes formulu un grieziet pats savu veiksmes ratu!

Esiet kā kaķis, kas vienmēr krīt uz kājām!

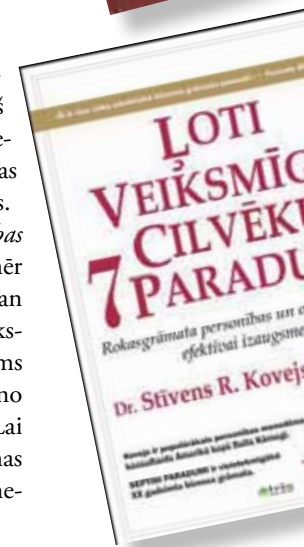
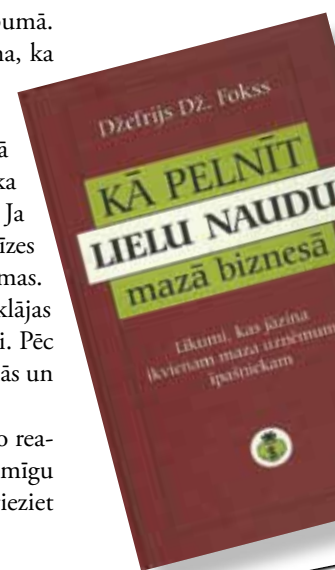
Arī biznesa ideju īstenošanā tāpat kā dzīvē neviens nav pasargāts no kļūdām un neveiksmēm. “Kļūdu nav tikai tam, kurš neko nedara. Nav citas sakāves kā vien tās, kas nāk no iekšienes, nav citu nepārvaramu barjeru kā vien mūsu pašu gribas trūkums,” savā darbā *Iedvesmojošais līderis* raksta Džons Edeirs. Stīvens Ladins savā grāmatā *Kaķi. Inovācijas deviņas dzīvības* ikvienam iesaka apgūt un dzīvē izmantot kaķa prasmi vienmēr krist uz kājām un nemit plinti krūmos, ja nav paveicies, bet gan izmantot neveiksmes savā labā. Viņš raksta: „Lai gan neveiksme ir viena no mācīšanās pamatsakarībām, vairākums no mums aug, mēģinot izvairīties no tām. Vai gan kāds, pamostoties no rīta, saka: “Domāju, ka visu šo dienu veltīšu neveiksmēm.” Lai progresētu, mums jāpārvar neveiksmes mācīšanās un radišanas procesos. Lai radītu, mums jāsaprot un reizēm pat jāpieņem neveiksmes.”

Jautāsi, ko teiktu kaķi, ja rezultāts nebūtu tāds, kā cerēts? Lūk, daži uzmundrinājumi, ko sev pateikt, ja šķiet, ka esat nonākuši strupceļā.

- Tas ir brīnišķīgi!
- Apžēlīgi, tas taču nav pasaules gals!
- Palūkosimies uz visu vēlreiz un mēģināsim saprast, kas nogājis greizi.
- Varēja būt daudz sliktāk.
- Ko es varētu mācīties no šīs situācijas?
- Nelaiimes un likstas veido raksturu.
- Cik svarīga šī situācija man šķistu pēc pieciem gadiem?

Džefrijs Dž.Fokss, grāmatas *Kā pelnīt lielu naudu mazā biznesā. Likumi, kas jāzina ikvienam maza uzņēmuma īpašniekam* autors savukārt iesaka atrast ko labu katrā dienā, lai cik nelāga tā šķistu. “Dzīvoji ar pilnu krūti jau šodien! Neļaujiet neveiksmīgiem mēģinājumiem atturēt jūs no nākamā soļa!”

Lai kas arī nesagaidītu jūsu biznesa idejas realizācijas ceļā, atcerieties, ka jūsu sirdi un prātā vienmēr ir viss, kas vajadzīgs, lai kļūtu par labu dārznieku un izaudzētu krāšņus ziedus! Ja tomēr piezogas šaubu ēna, atcerieties veiksminieka Ričarda Brensona uzmundrinājumu: „Vienalga, ko tu gribētu dzīvē sasniegt, - tu vari to paveikt. Tādēļ uz priekšu! Sper pirmo soli - saņem drosmi un dari!” **BP**



uzmanību!

nezaudējiet darbiniekus!

Šajā laikā, kad samērā daudz Latvijas iedzīvotāju dodas darba meklējumos ārpus Latvijas robežām, viens no svarīgākajiem organizācijas darbības veiksmes faktoriem ir ar darbu apmierināti darbinieki. Tas kļūst par noteicošo faktoru, lai samazinātu darbinieku mainības līmeni un kvalificētu darbinieku zaudēšanas risku.

Latvijā nav daudz organizāciju, kas noskaidro darbinieku apmierinātību ar darba līmeni. Parasti organizāciju vadītāji noskaidro darbinieku apmierinātību ar darba uzdevumiem, darba vidi, atalgojumu, papildus labumiem, vadības sistēmu, organizācijas kultūru, psiholoģisko klimatu, bet neiedomājas noskaidrot darbinieku apmierinātību ar sasniegumiem, kas pēc amerikāņu filozofa un psihologa Viljama Džeimsa (*W.James*) teorijas ir pašcieņas līmenis. Būtisks darbinieku neapmierinātības cēlonis ir pazemināta vai zema pašcieņa, kas var negatīvi iespaidot arī pārējos apmierinātības kritērijus. Lai varētu pilnveidot organizācijas

psiholoģisko klimatu un samazināt darbinieku mainības līmeni, organizācijas vadītājam svarīgi noskaidrot un izprast visus darbinieka neapmierinātības cēloņus un to savstarpējo saistību.

Darbinieka personība

Apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar cilvēka personību un rakstura iezīmēm, apmierinātību ar dzīvi kopumā un darba izpildi. Ir veikti daudzi pētījumi, kas apstiprina, ka pastāv saistība starp pozitīvo afektivitāti un apmierinātību ar darbu (*R.D.Arvey, T.J.Bouchard, N.L.Segal & L.M.Abraham, 1989; I.Levin &*

J.P.Stokes, 1989; D.Watson & A.K.Slack, 1993). Apmierinātība ar darbu ir atkarīga no tā, cik cilvēks jūtas laimīgs, un no tā, kā viņš uztver apkārtējo pasauli. Jo cilvēks ir apmierinātāks ar dzīvi, jo augstāka ir viņa apmierinātība ar darbu, un otrādi. Jo cilvēks ir apmierinātāks ar darbu, jo viņš cenšas veikt savu darbu labāk – strādā radoši, piedāvā savas idejas, priekšlikumus un ar prieku nododas darbam. Jo zemāka ir cilvēka apmierinātība ar darbu, jo viņš to veic formālāk, bez ieinteresētības, tikai pienākuma pēc. Pastāv dažādas pieejas un definīcijas, kas raksturo apmierinātību ar darbu, bet pazīstamākā no tām ir Edvīna A.Loka (*Edwin A.Locke 1968, 1990*) definīcija: apmierinātība ar darbu ir patīkams vai pozitīvs emocionāls stāvoklis, kas veidojas indivīda darba un darba pieredzes vērtējuma rezultātā. Apmierinātība = (tas, ko vēlas, – tas, kas ir) x nozīmīgums.

bet, ja organizācija nespēj apmierināt indivīda pretenziju līmeni, pastāv samērā augsts risks zaudēt darbinieku.

Nu jau 12 gadus, strādājot augstākā vadītāja statusā, veicot darbinieku aptaujas par apmierinātību ar darbu, vairākas reizes esmu nonākusi neizpratnē, kāpēc darbinieks pieņēma lēmumu mainīt darba vietu, ja kopīgais apmierinātības ar darbu vērtējums ir labs? Iepazīstoties ar Viljama Džeimsa teoriju par pašcieņas līmeņa noteikšanu, esmu nonākusi pie secinājuma, ka pašcieņas līmenis var ievērojami iespaidot darbinieku apsvērt iespējas mainīt darbavietu.

Pētījums – darbinieku apmierinātība ar darbu

Tāpēc vairākus gadus pēc kārtas (2006 - 2009) veicu nelielus pētījumus, kuru mērķis bija pārbaudīt, vai un kā darbinieku

Ja organizācija spēj apmierināt indivīda pretenzijas, piemēram, piedāvājot darbiniekam citu darbu, tad darbinieks turpina strādāt organizācijas labā, bet, ja organizācija nespēj apmierināt indivīda pretenziju līmeni, pastāv samērā augsts risks zaudēt darbinieku.

Savā personīgajā vadītājas pieredzē (4 gadi vidējā un 12 gadi augstākā līmeņa vadītājas darbā) esmu novērojusi, ka darbinieku apmierinātību ar darbu ietekmē pašcieņas līmenis.

Darbinieka pašcieņa

Ar pašcieņu parasti apzīmē cilvēka attieksmi pret sevi kopumā. Katram cilvēkam ir vēlēšanās savu pašcieņu, pašvērtējumu uzturēt pietiekami augstā līmenī. Konkrēti tas var izpausties, tiecoties pēc tādiem mērķiem, kas cilvēkam liekas pietiekami nozīmīgi, lai pastiprinātu pārliecību par sevi, ko sauc par pretenziju līmeni. Pretenziju līmenis raksturo tos maksimālos mērķus, kurus cilvēks uzskata par reāli sasniedzamiem. Pretenziju līmenis indivīdam ir sava veida mēraukla, pēc kuras viņš novērtē savas darbības rezultātus. Pašcieņa ir atkarīga no cilvēka pretenziju līmeņa un viņa reālajiem panākumiem. Viljams Džeimss savā laikā ir norādījis uz šādu sakarību: pašcieņa = sasniegumi / pretenzijas. Biežāk pretenziju līmenis ir nedaudz lielāks par indivīda reālajiem sasniegumiem. Šis apstāklis neļauj cilvēkam ieslīgt pašapmierinātībā un stimulē viņa aktivitāti. Taču reizēm pretenzijas ir daudz lielākas nekā sasniegumi. Tas var mazināt pašcieņu, izraisīt nepatīkamus pārdzīvojumus, no kuriem cilvēks cenšas atbrīvoties, mēģinot gūt jaunus panākumus. Ja organizācija spēj apmierināt indivīda pretenzijas, piemēram, piedāvājot darbiniekam citu darbu, tad darbinieks turpina strādāt organizācijas labā,

pašcieņas līmenis ir saistīts ar apmierinātību ar darbu un vēlmi mainīt darbavietu. Pētījumā tika aptaujāti darbinieki, kuriem atalgojums nav zemāks par 200 (bruto) latiem mēnesī.

Pētījumu rezultāti liecina, ka darbinieku pašcieņas līmenis vairāk ietekmē darbinieku agrīnā brieduma vecumā (20 - 40 gadi) un daudz mazāk vidējā brieduma vecumā (41 - 60 gadi).

Savukārt, analizējot to faktoru ietekmes nozīmīgumu, ka saistīti ar apmierinātību ar darbu, atkal parādījās atšķirības starp agrīnā brieduma vecuma (20 - 40 gadi) un vidējā brieduma vecuma (41 - 60 gadi) darbiniekiem. Abām kategorijām atalgojums ir vissvarīgākais apmierinātības ietekmes faktors (28% no kopējā apjoma). Otro vietu agrīnā brieduma vecuma darbiniekiem ieņem apmierinātība ar sasniegumiem, t.i., pašcieņas līmenis (18% no kopējā apjoma), bet vidējā brieduma vecuma darbiniekiem apmierinātība ar darba kolektīva psiholoģisko klimatu (16% no kopējā apjoma). Trešo vietu agrīnā brieduma vecuma darbiniekiem ieņem apmierinātība ar darba kolektīva psiholoģisko klimatu (12% no kopējā apjoma), bet vidējā brieduma vecuma darbiniekiem apmierinātība ar darba vidi (13% no kopējā apjoma). No pētījumu rezultātiem var secināt, ka darba devējiem īpaša uzmanība jāpievērš agrīnā brieduma vecuma (20 - 40 gadi) darbinieku pašcieņas līmenim. To ir iespējams uzzināt pēc aptaujas rezultātiem vai arī noskaidrot individuālo pārrunu laikā, ja darbinieks uzticas vadītājam. **BP**

pirmais, gluži nemanot

Karloss Slims Elu

Kurš pašlaik ir bagātākais cilvēks pasaulē? Ja domājat, ka tas ir Bils Geitss, padomājiet vēlreiz. Tas tiesa – savā *tronī* Geitss sēdēja ilgi. Taču nu jau pāris gadus viņu nomainījis kāds cits, kura vārdu pie mums daudzi vispār nav dzirdējuši, par spīti viņam piederošajiem 74 miljardiem dolāru. Toties Meksikā viņu pazīst visi. Karloss Slims Elu.

Pirmsākumi

Karloss Slims Elu (*Carlos Slim Helú*) dzimis 1940. gada 28. janvārī Mehiko, Meksikas galvaspilsētā. Viņa tēvs Huliāns Slims Hadads bija libāniešu emigrants, kurš bija ieradies Meksikā pašā 20. gadsimta sākumā, bēgot no iesaukšanas Osmaņu impērijas armijā. Veiksmīga veikalnieka darbība un aktivitātes nekustamo īpašumu sfērā nodrošināja to, ka Karloss piedzima bagātā, ietekmīgā un cienījamā ģimenē.

Biznesa pamatus Karloss kopā ar saviem brāļiem un māsām jau

bērnībā iemācās no tēva. Kopā ar kabatas naudu viņi saņēma arī kantorgrāmatas, kur ierakstīja visus savus ieņēmumus un izdevumus un vēlāk tos izanalizēt kopā ar tēvu. Attiecīgajā gultnē ievirzītā domāšana drīz izpaužas uz āru, un 12 gadu vecumā Karloss nopērk savas pirmās Meksikas Nacionālās bankas akcijas.

1961. gadā Elu pabeidza Meksikas Nacionālo Autonomo universitāti inženierzinātņu specialitātē. Kā jau mēdz gadīties, *bagātnieka dēliņa* statuss uzreiz nenozīmē smadzeņu un uzņēmības trūkumu – paralēli studijām Elu tai pašā universitātē vienlaikus



PR/D SEG
PR



pasniedz arī algebru un lineāro programmēšanu, kas ne kuram katram būtu pa zobam.

Pirmie miljoni un augšupeja

Pēc universitātes pabeigšanas Elu met pie malas pasniedzēja darbu un metas investīciju biznesā, kur viņam veicas itin labi. 26 gadu vecumā viņš jau ir nopelnījis 40 miljonus dolāru. Elu pielieto taktiku, ko mācījies no tēva – uzpirkt *pa lēto* neveiksmīgus, tirgū nenovērtētus uzņēmumus un pārvērst tos veiksmīgus un novērtētos. 60. un 70. gados viņa *Grupo Carso* pārsvarā darbojas celtniecības, nekustamo īpašumu un kalnrūpniecības biznesā. Taču jāsaka, ka gan toreiz, gan arī vēlāk Elu īpaši nešķiro uzņēmē-

mumu darbības jomas – ka tik var nopelnīt, vai tā būtu avižu izdošana, alumīnija ražošana vai tabakas audzēšana.

80. gadu sākumā krītas naftas cenas, un Meksikas ekonomika, kas lielā mērā orientēta uz naftas eksportu, pamatīgi cieš. Uzņēmumi tiek nacionalizēti, Meksikas peso – devalvēts, bet Elu atkal seko tēva mācībām „pirkt, kad uz ielām līst asinis”. Tiek pirkti un investēti visur, kur vien var, un brīdī, kad krīze Meksikā beidzas, izrādās, ka Elu atkal kļuvis bagātāks nekā iepriekš. Var jau domāt, ko grib, taču neviens nenoliegs, ka te vajadzīgs gan *deguns*, gan ass prāts un darbaspējas, gan zināma daļa veiksmes, lai visu iepriekš iegūto nenolaistu uz grunti.

Sakaru monopols

Par spīti visam iepriekš minētajam, Elu līdz šim kaut kā vienmēr izdevies izvairīties no pārliecīgas sabiedrības un masu mediju uzmanības. Tas mainās 1990. gadā, kad Elu kopā ar frančiem un amerikāņiem nopērk no Meksikas valdības telekomunikāciju uzņēmumu *Telmex*. 1989. gadā *Telmex* apakšvienība *Telcel* uzsāk mobilo sakaru pakalpojumu sniegšanu, bet 90. gadu vidū – arī interneta pakalpojumu sniegšanu. Iznākumā *Telmex* un tā apakšuzņēmumi kontrolē lielāko daļu Meksikas telekomunikāciju tirgus un nekautrējas prasīt samērā augstas cenas, kaut arī Elu taisnojas, ka lielākā daļa peļņas tiek investēta infrastruktūrā. Lai nu kā būtu, telekomunikācijas uzņēmumu kapitāldaļas pašlaik sastāda lauvās tiesu no Elu bagātības.

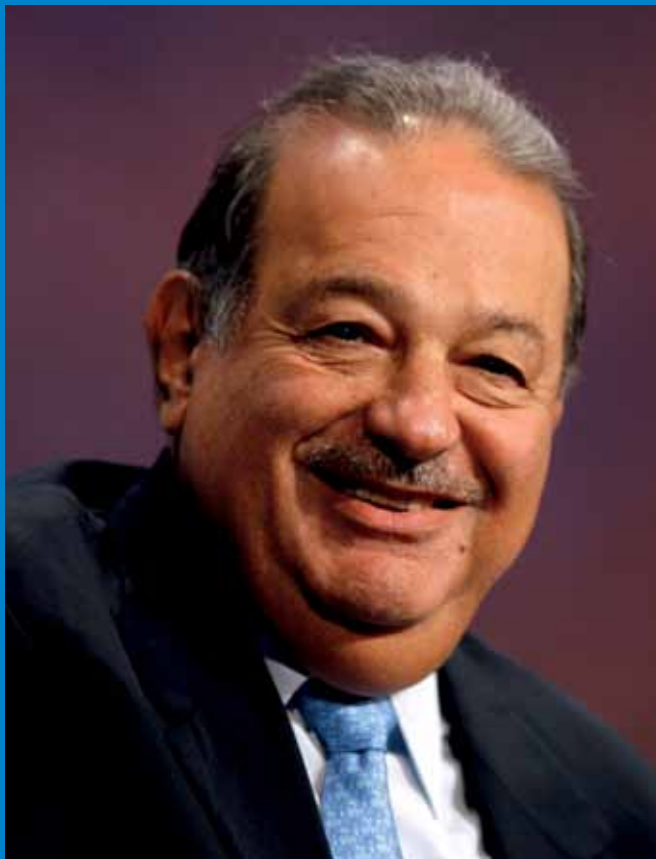
2000. gadā no *Telmex* tiek atdalīts mobilo sakaru operators *América Móvil*, un sākas ekspansija uz citām Centrālamerikas valstīm. *Telmex* un *América Móvil* uzpērk mobilo un fiksēto sakaru operatorus gan Centrālajā, gan Dienvidamerikā. Vienlaikus Elu mēģina ar saviem sakaru pakalpojumiem iespiesties arī ASV, un tas viņam daļēji arī izdodas, kaut arī jāaprobežojas ar kapitāldaļu pirkšanu no ASV operatoriem un Puertoriko teritoriju. Pašlaik *América Móvil* uzskata par vienu no lielākajiem Latīņamerikas uzņēmumiem un ceturto lielāko mobilo sakaru operatoru pasaulē, kura pārziņā ir vairāk nekā 250 miljoni abonentu. Vācijā, Francijā un Lielbritānijā iedzīvotāju ir mazāk, pat kopā ņemot. „Lai ērgļi trako, gaisos skrienot, bet es, tas rāmais – kalna galā...” Tā nu iznāk, ka plašajā pasaulē nevienam nezināmais Elu pēdē-

jos piecus gadus dzīvojas pa pasaules miljardieru topa pašu augšgalu. Pēc Bila Geitsa aiziešanas no *Microsoft* un pēc tam, kad krīze krietni paplucinājusi tādus leģendārus investīciju biznesa monstrus kā Vorens Bafets, kaut kā nejauši izrādās, ka pirmo reizi vēsturē pasaulē bagātākais cilvēks nāk no t.s. jaunattīstības valsts.

Dzīve

90. gadu beigās Elu pārcieš sirdslēkmi un nospriež, ka laiks mest *Grupo Carso* vadības grožus pie malas. Savu lielāko uzņēmumu vadību viņš nodod saviem dēliem un znotiem un pats ķeras pie labdarības aktivitātēm. Ar tādu naudu nav grēks arī padalīties. Jau 1986. gadā Elu nodibinājis bezpeļņas fondu *Fundación Carlos Slim Helú*, kam seko *Fundación Telmex*, *Casa Telmex*, *Fundación Centro Historico* un citi. Laikam gan būs lieki teikt, ka par Elu filantropiskajām aktivitātēm pasaulē daudzi nav neko dzirdējuši. Pa tam lāgam Elu labdarības fondi strādā gan izglītības, gan veselības aizsardzības sfērā, sportā, muzeju darbībā, arhitektūras pieminekļu aizsardzībā un citās jomās. Pats bijušais ASV prezidents Bills Klintonis atzinis, ka Elu ir viens no nozīmīgākajiem pasaules filantropiem, ar ko viņam bijis tas gods strādāt kopā.

Elu vienmēr deklarējis, ka kļūt par pasaulē bagātāko cilvēku nekad nav bijis viņa pašmērķis. Nu, tā sanāca. Jā, pasaulē viņu tagad atpazīst. Taču tirgus kā vienmēr svārstās saskaņā ar savām kaprīzēm, un varbūt jau rīt troni nāksies atdot kādam citam. Un kas par to? **BP**



Domu graudi

Kad tavā dzīvē svarīgākais ir tas, ko domā citi, tevi var uzskatīt par mirušu. Es nevēlos dzīvot, domājot, kā mani atcerēsies pēc tam.

Tehnoloģiju laikmetā jāmeklē sabiedrotie, jo visu vairs nevar spāpēt viens pats.

Viena no lielākajām kļūdām ir domāt, ka vecie, pārbaudītie biznesa veidi ir novecojuši, īstenībā tie ieņems svarīgu vietu jaunajā sabiedrībā.

Nav grūti vienkārši atnākt un iecelt jaunu vadītāju. Labāk panākt to, ka vadība nokļūst tuvāk uzņēmuma tiešajai darbībai.

Jo labāk tev klājas, jo lielāka ir tava atbildība par to, kā tu vari palīdzēt citiem.

vēlies citu gaisotni? – nomaini aizkarus

Daudzi klienti man ir kļuvuši par draugiem, pat ļoti tuviem. Dažreiz viņi vienkārši garāmejojot ienāk salonā un saka – vai, mēs te bijām šajā rajonā, atnācām apskatīties, kā jums klājas, cik labi, ka jūs vēl te esat! Tas ir liels gandarījums, ja klients ienāk mūs apciemot un atnes puķes, konfekšu kasti vai šampanieti. Tas laikam nozīmē tikai vienu – cilvēki alkst pēc labām attiecībām, pozitīvas saskarsmes vai vienkārši normālas apkalpošanas.

Kā nolēmāt uzsākt šādu biznesu – atvērt aizkaru salonu?

Aizkaru salons man pieder jau vienpadsmit gadus. Mana draudzene nodarbojās ar gultas veļas biznesu, un viņai bija izveidojušies labi biznesa sakari Vācijā. Savukārt viņas kompanjoniem vāciešiem bija paziņas, kuri piedāvāja nodarboties ar aizkaru biznesu. Mani tas ieinteresēja. Konkurence Latvijā jau tanī laikā bija diezgan liela. Aktīvi darbojās lieli un populāri saloni - *Aizkaru paradīze*, *BEA* un Somijas salons *Palaballi*. Konkurentu bija daudz, arī tagad to ir daudz un kļūst arvien vairāk. Mēģināt iespraukties šādā aizņemtā nišā patiesībā bija liela uzdrošināšanās. Ja es iepriekš būtu zinājusi, ko tas nozīmē, es laikam gan nekam tādā nebūtu piekritusi. Lai šajā biznesā izdzīvotu un noturētos, visu laiku ir jāmācās!

Ko aizkaru biznesā nozīmē mācīties?

Aizkaru biznesu veido ļoti daudz dažādu sīkumu, un pie tam katru gadu nāk klāt kaut kas jauns. Piemēram, nepārtraukti tiek izdomāti jauni veidi, kā aizkarus sašūt un kā tos piestiprināt. Tie

ir dažnedažādi sīki knifīni, kas kopā veido interesantu dizainu. Vēl ļoti svarīga ir tehniskā daļa – aizkaru stiprinājums. Par šiem jautājumiem vispareizāk būtu padomāt jau tad, kad tiek taisīts remonts un plānots telpas dizains. Var jau kaut ko ļoti skaisti uzzīmēt uz papīra, taču gadās, ka dzīvē to izpildīt nav reāli. Lai stilīgi un skaisti noformētu logu, jābūt iekšējai izjūtai un labam telpas redzējumam.

Daudz strādājam ar Vāciju un Austriju. Bieži apmeklējam izstādes un *meses*. Laikam gan uz tām būtu jābrauc biežāk, taču mēs lieki naudu netērējam. Jāsaka, ka arī izstādes agrāk bija krāšņākas, bet tagad tās kļūst arvien mazākas un klusākas. Modes tendencēm mēs spējam izsekot, pateicoties *mesēm* un katalogiem. Var teikt, ka aizkaru biznesā sastāv no vairākām daļām. Jau pieminētais dizainera darbs – skices zīmēšana un šūšanas tehnika, tad vēl ir tehniskais risinājums jeb aizkaru stiprināšana, un bez tam vēl ir arī jāpazīst un jāpārzina aizkaru audumi. Audumu izvēlei ir ļoti liela nozīme. Piemēram, aizbraucot uz *mesi* Frankfurtē, ir jāprot izvēlēties, jāsaprot, kādus audumus atlasīt un kāpēc izvēlēties tieši tos. Tas nozīmē, ka jau iepriekš ir jāuzmin klientu

gaume un vēlmes un jāņem vērā arī viņu stila izjūta. Svarīgas ir arī modes tendences.

Varētu teikt, ka katram salonam ir sava seja, un tā ir atkarīga no katra konkrēta dizainera, kurš tajā strādā. Un atbilstoši šim stilam veidojas arī salona klientu loks. Jāsaka, ka mūsu klienti ir ļoti jauki. Man patīk ar viņiem strādāt.

Kā sauc jūsu salonu?

Karlīne. Tas atrodas Miera ielā. Kad noīrējām šīs telpas, tās bija pilnīgi pamestas un izskatījās pēc īsta grausta. Pirms tam te bija mitinājušies *bomži*, kuri iekšā bija kurinājuši ugunsiskus. Pats mājas īpašnieks dzīvoja Floridā. Mēs vācām kopā visu vajadzīgo dokumentāciju, lai te vispār varētu kaut ko uzsākt. Papīros parādījās, ka šī iela agrāk saukusies Karlīnes iela. Tā arī radās salona nosaukums.

Domāju, ka mūs atrašanās vieta ir ļoti laba, jo gan ar tramvaju, gan mašīnām mums braukā garām viss Mežaparks. Mani fascinē Miera ielas radošā aura un tās sīkie veikaliņi, kas te sadzīvo gluži kā Vecrīgā. Te ir atvērušās kafējnīciņas, galerijas un vēl daudz kas cits. Nesen Modernās mākslas muzejs te rikoja Baltās naktis, kurās piedalījāmies arī mēs. Strādājām visu nakti, un pie mums nāca daudz cilvēku.

Cik darbinieku strādā tavā salonā?

Tas ir kopdarbs ar dizaineri, bet lielākoties darbojos pati. Salona darbībā aktīvi iesaistās visa mana ģimene.

Ar ko atšķiras viens aizkaru salons no otra?

Tā uzreiz grūti atbildēt... Kā jau minēju, pirmā atšķirība ir salona dizainera stils. Otra atšķirība varētu būt piedāvāto audumu izvēle. Manā uztverē katrā salonā ir daudzas labas lietas, kas raksturīgas tieši šim salonam. Tomēr ir saloni, kas audumu izvēles un piedāvājuma ziņā no mūsējā stipri atšķiras. Gribētos teikt, ka dažviet piedāvājums ir pārāk košs - čigāniski raibs un krāsains. Daži saloni piedāvā audumus ar lielām, ģeometriskām figūrām, bet tādas neiederas jebkurā interjerā. Tāpat dažiem ļoti patīk drapērijas...

Laikam gan salons no salona galvenokārt atšķiras ar precī. Manā nelielajā, bet ar audumiem pārbagātajā saloniņā iepērkas daudzi dizaineri, tai skaitā tādi, kuri pie manis nestrādā. Zinu, ka viņi viens otram iesaka manu salonu kā labu vietu, kur atrast interesantus audumus. Mans veikaliņš ir maziņš, prece tajā nav skaisti izlikta, bet dizaineri atnāk un reizēm pavada pat pusi dienas, meklējot sev nepieciešamo. Un pēc tam top viņu smalkie dizaini, kas patiešām ir mākslas darbi.

Vispareizāk būtu, ja salonā atrodami audumi būtu ļoti dažādi, bet gaumīgi. Bet, ja gandrīz visi audumi ir raibi un koši, tad nezinu gan... Dažu salonu vitrīnas man nepatīk tieši šī raibuma dēļ. Var jau būt, ka atturīgais stils ir tas, kas daudziem klientiem liek ienākt manā salonā.

Tomēr jāatzīst, ka mana kritika varbūt nav īsti vietā, jo katram salonam ir savi klienti. Cilvēki ir tik dažādi, un arī gaume katram ir sava.

Kā tu raksturotu savus klientus? Kādi viņi ir?

Laikam jau pārsvarā mani klienti ir radoši cilvēki, kuri ir aktīvi un iesaistās sabiedrības dzīvē. Domāju, ka viņi atšķiras no citu



salonu klientiem. Manuprāt, mums ir kopējs skatījums uz dizaina jautājumiem un krāsu salikumiem. Katram mūsu klientam ir savs raksturs, sava saprašana un materiālais stāvoklis. Un esmu priecīga, ka klienti atkal un atkal atgriežas pie mums. Vienpadsmit darbības gadu laikā tas ir izteikti redzams. Daudzi klienti uzlabojuši savus dzīves apstākļus - nopirkuši māju vai dzīvokli. Citi vienkārši iztaisījuši remontu. Daudziem savukārt ir vasarnīca vai liela māja Jūrmalā. Un viņiem visiem atkal ir vajadzīgi aizkari vai žalūzijas.

Stāsta dizainere Sandra: „Reiz man bija klients, kurš uzstāja, ka viņa logi jānoformē tieši tā, kā redzams fotogrāfijā, ko viņš bija atnesis līdzī – es gribu tieši tādu darbiņu kā bildē! Es viņam saku – šis modelis jūsu telpai un jūsu logiem nav piemērots... Viņš tomēr paliek pie sava – nē, es gribu! Ņemot vērā to, ka klientam vienmēr ir taisnība, mēs tieši tā - precīzi pēc bildes visu arī sašuvām. Kad sākām to visu kārt pie stangām, es ar katru brīdi vairāk apzinājos, ka tās ir pilnīgas šausmas. Un arī klienta skatienā ar katru mirkli bija jaušama arvien lielāka vilšanās – nu jā, tiešām! Pēc tam mēs to visu labojām un pārtaisījām, cik nu varējām. Tomēr rezultāts nebija tik labs, kāds tas varēja būt, ja klients būtu ieklausījies mūsu ieteikumos. Kopš tā laika, ja es jūtu, ka mums ar klientu nav kopējs skatījums uz to, kā telpā jāizskatās logu dizainam, tad es no šāda pasūtījuma labāk atsakos vispār. Ir bijis tā, ka es aizsūtu klientu uz citu salonu vai iesaku citu dizaineri. Es viņam vienkārši atvainojos un godīgi pasaku, ka ne es, ne mani dizaineri nevaram strādāt un taisīt tādas lietas, kas mums pašiem nepatīk.”

Man ir prieks, ka es un mani dizaineri labi saprotamies gan ar latviešu auditoriju, gan ar krieviski runājošajiem, gan arī ar ārzemniekiem. Tas ir ļoti liels pluss, jo ir daudz dizaineru, kas spēj strādāt, teiksim, tikai ar latviešiem. Kā jau minēju, starp mūsu klientiem ir daudz radošu personību, ir arī daudzas prominences, mākslinieki, aktieri, deputāti un politiķi. Ir arī vienkārši jauki cilvēki ar labu gaumi – pensionāri un studenti. Piemēram, salonā ienāk vecmāmiņa, kura savu naudiņu atlicinājusi un sakrājusi no pensijas. Tas ir ļoti patīkami, un vienlaikus tā man ir liela atbil-



dība. Varbūt pat vislielākā. Protams, visas vecmāmiņas nevar atļauties to, ko viņas vēlētos, taču mēs šādos gadījumos esam pretimnākoši un cenšamies, lai viņu dzīvokļi top skaisti. Mums ir nācies noformēt logus dažādos birojos. Esam taisījuši dārgus, skaistus kabinetus ar grezniem zīda aizkariem. Tādus iekārto pat vīriešiem. Biznesa vīriešiem ir svarīgi, lai viņu kabineta aizkari radītu pamatīguma un nopietnības iespaidu. Ir augstākā līmeņa vadītāji, kas naudu

savas darba telpas iekārtošanai nežēlo un uzreiz izvēlas pašu skaistāko un dārgāko materiālu. Interesanti, ka viņi uzreiz spēj novērtēt un atšķirt to, kas tiešām ir dārgs un izcils materiāls. Tādu klientu ir diezgan daudz. Tie ir juristi, advokāti un ārsti, kuri iekārto savas privātpmaksas.

Esam noformējuši logus arī viesnīcās, bērnudārzos un skolās. Šie projekti bijuši ļoti veiksmīgi. Tie ir realizēti ne tikai Rīgā, bet arī citās Latvijas vietās. Mums izdodas skolu padarīt mājīgāku, to uzzina citas skolas un arī kļūst par mūsu klientiem. Vispār jau darbs skolās nav nemaz tik viegls. Piemēram, pielikt aizkarus logam aktu zālē, kuras augstums ir seši metri, vai uzlikt skatuvei priekškaru. Mums pat ir savi šausmu stāsti par to, kā šādi, bez kāpnēm, nācies likt aizkarus, riskējot ar dzīvību, jo skolai nav naudas, par ko pasūtīt sastatnes. Tomēr galvenais ir tas, ka viss izdarīts godam.

Ļoti interesants bijis logu noformēšanas darbs viesnīcās. Piemēram, jaunuzceltajā viesnīcā *Baltvilla* (bijušajā Baltezera rehabilitācijas centrā). Telpas rotā mākslinieka Ralfa Jansona gleznas. Īpaši interesanta un radoša bija luksa numuru un konferenču zāļu iekārtošana.

Esam iekārtojuši arī privātmājas. Tas ir radoši un aizraujoši, var izvērsties, jo šo namu īpašnieki ir turīgi ļaudis, kas atļaujas un uzdrīkstas interesantas lietas. Esam veidojuši absolūti netradicionālus risinājumus hallē ar desmit metru augstiem griestiem. Šādā gadījumā papildus visam pārējam jāatrod arī netradicionāli tehniskie risinājumi. Taču arī ar šādiem izaicinājumiem esam tikuši galā. Kad izdodas izdarīt kaut ko oriģinālu, tad gan pašiem ir prieks, gan klienti ir apmierināti. Savukārt klientu viesi neaizmirst palūgt mūsu adresi, jo arī viņiem tas viss patīk. Tā mums parādās nākamie klienti. Ja noformējam logus kādā jaunā ciematīņā, tos apskata visi kaimiņi un pēc tam vēlas arī savā mājā tādus skaistus logus. Tā laikam arī ir pati labākā reklāma, no kā mēs dzīvojam, jo speciāli nekur nereklamējamies.

Vai tiešām savu aizkaru salonu nekad neesi reklamējusi?

Sākumā es reklamā ieguldīju ļoti daudz naudas. Daudzus tūkstošus latu, kuru man faktiski vispār nebija. Taču nekādu atdevi no tā visa neguvu. Pirmā iedarbīgā reklāma man izdevās tad, kad mani labi paziņas cirka mākslinieki Dace un Enriko Pecolli, ar kuriem kopā biju agrāk strādājusi kultūras jomā, apprecējās un

nopirka Vecrīgā dzīvokli. Viņi pie manis pasūtīja aizkarus, un pēc tam tos novērtēja žurnāliste, kura uzrakstīja rakstu *Sestdienā*. Raksts bija gan par māksliniekiem, gan par mūsu šūtajiem aizkariem. Rakstā bija smalki apcerēts, cik skaisti noformēti logi un cik labi izskatās mūsu darinātie galdauti. Stāsts bija ļoti emocionāls, un cilvēki vēl ilgi atcerējās šo rakstu. Pēc tā mūsu klientu skaits uzreiz pieauga. Šī bija vienīgā iedarbīgā reklāma, par kuru liels paldies mani draugiem un par ko mēs nesamaksājām neko. Bet no reklāmas, ko par tūkstošiem salikām žurnālos un avīzēs, nebija nekādas atdeves.

Kā klients uzzina par jūsu vīziju?

Pēc telpas apskatīšanas tiek zīmētas konkrētas skices. To darot, dizaineris uz papīra uzzīmē savu redzējumu, un tas vienmēr ir tāds, kāds patīk mums pašiem. Pēc tam uzreiz var redzēt, vai kontakts ar klientu ir vai nav, vai klients manu skatījumu pieņem vai ne.

Teorētiski jau varētu strādāt arī tā – izdarīji, kā klients vēlas, piekāri aizkarus, aizgāji, aizmīrsi un viss. Bet mēs tomēr cenšamies klientu pierunāt un argumentēt, kāpēc viņam vajadzētu darīt nevis tā, bet šitā. Gribētos domāt, ka tieši tā arī ir mūsu labākā īpašība, ka taisām visu gluži kā paši sev.

Ja jānoformē logi telpā, kur jau ir mēbeles un nokrāsotas sienas, vai dizainera darbs nekļūst grūtāks?

Protams, ir vieglāk, ja telpa jau ir nedaudz iekārtota. Tad loga noformējumu atliek pieskaņot mēbeļem un sienu krāsai. Bet ir arī tādi gadījumi, kad dzīvoklis ir tukšs, un dizaina veidošanu sākam tieši no aizkariem. Ir klienti, kas vispirms izvēlas aizkarus un saka – es no sākuma gribu aizkarus, sienas vēlāk pārkrāsošu. Protams, ir vieglāk, kad kaut kas jau ir. Tad ir saprotams telpas kopskats – kad ir formas, lampas un divāni, kad telpai jau ir kaut kāds savs stils, ko var attīstīt un pilnveidot.

Ko darāt, ja klienta dzīvoklī nav izkopts stils vai arī ir stilu sajaukums?

Tad stils ir jāievieš! Ar audumiem jāpanāk tāds efekts, lai iespēju robežās tiktu labots tas, kas nepareizi salikts kopā. Un tad tieši ar aizkariem mēs kādu lietu vai nu notušējam, vai izceļam. Piemēram, ja divāns ir šausmīgi raibs, tad liekam vienkrāsainus aizkarus un veidojam tādu krāsu gammu, kas rada patīkamu pāreju. Ja mēs pie pumpaina divāna pieliksim puķainus aizkarus un piedevām telpā būs vēl arī rūtains paklājs, tad jūs paši varat iedomāties, pēc kā tas viss izskatīsies!

Ar aizkariem var izlabot visus defektus un tikpat labi ar aizkariem var visu sabojāt. Ja telpā atrodas dārgi priekšmeti un mēbeles, tad arī aizkariem ir jābūt grezniem. Bet, ja saimnieki šādā situācijā grib ietaupīt uz loga noformējuma rēķina, tad labāk pie tādiem grezniem priekšmetiem nelikt vispār neko.

Kas ir interesantāk – veidot dizainu dzīvoklim vai vēselai mājai?

Vienlīdz interesanti. Atšķirības nav. Strādājot pie mājas, jāiegulda vairāk darba, bet arī pavisam mazu dzīvoklīti var ļoti skaisti izveidot. Mēs ar prieku strādājam gan ar maziem, gan ar lieliem pasūtījumiem.



Ko nozīmē aizkaru mode?

Drīzāk jau tā būtu jāsauc par logu noformēšanas modi. Te no-teicošās ir jaunākās audumu tendences. Šī mode parasti sasaucas ar apģērbu modi. Piemēram, ja šogad apģērbam ir aktuāli visi pelēcīgie un zilie toņi, tad nākamajā sezonā tie būs modē aizkariem. Pagājušajā sezonā modē bija zili zaļie toņi, mežģīnes un *Swarovski* kristāli.

Ja runā par krāsām un rakstiem, tad jāatzīst, ka modē ir viss – katram tikai jāatrod sev piemērotākais. Šobrīd aktuāli ir dažādi vecmāmiņu tilliņi un veco laiku stila izšuvumi, tādi kā pagājušā gadsimta trīsdesmitajos gados. Vēl moderni ir tīkliņveida vilnas audumi. Krāsu ziņā moderni ir visi zemes toņi, arī maigi zeltīts laškrāsas tonis, olīvzaļie, pelēcīgie un violetie toņi. Var teikt, ka visi pieklusinātie toņi. Modē ir arī dabīga izskata audumi, kas nav spīdīgi.

Audumi ir dažādi, piemēram, tādi, kuri izskatās pēc dabīgiem, bet patiesībā tas ir poliesters, tātad sintētika. Šodien arī sintētiku ir iespējams izgatavot tik kvalitatīvi, ka nevar pat atšķirt no dabīgā auduma.

Taču, raugoties no aizkaru kopšanas un to kalpošanas viedokļa, sintētiskajiem audumiem ir visvairāk plusu. Dabīgie audumi pēc mazgāšanas mēdz sarauties un deformēties. Līdz ar to aizkariem uzreiz ir cits skats, tie kļūst nelietojami un praktiski ir jāpāršuj. Ļoti bieži dabīgie audumi ir lietojami tikai vienu reizi. Piemēram, pērkot tīra lina auduma aizkarus, jāreķinās ar to, ka pēc mazgāšanas aizkariem būs jāpāršuj apakšmalas. Tādēļ tās jātaisa lielas, lai varētu atārdīt un pagarināt. Tāpat ir arī ar dabīga materiāla romiešu žalūzijām.

Vai tam, kā biroajā noformēti logi, ir kāda nozīme?

Manuprāt, skaisti iekārtota darbavieta un noformēti logi ļoti daudz ko pastāsta gan par šī uzņēmuma vadības stilu, gan attieksmi pret cilvēkiem – klientiem un darbiniekiem. Ja pie logiem ir aizkari, tad telpas uzreiz kļūst mājīgākas. Aizkariem ir arī citas funkcijas – tie mazina spilgtu saules gaismu.

Katrā biroajā ir citas prasības – vieniem aizkari kalpo skaistumam, bet citiem svarīgs ir praktiskais pielietojums. Birojos parasti vairāk izmanto romiešu žalūzijas, un tas ir pareizi. Mums bijuši vairāki projekti, kur viena biroja siena ir liels logs. Protams, ka tam bija jāliek žalūzijas, lai saule netraucē cilvēkiem strādāt. Žalūzijas arī ilgāk kalpo, jo biroajā ir daudz darbinieku, kuri tās nemītīgi kustina. Tomēr arī biroja dizainu ieteicams saskaņot ar loga noformējumu. Aizkari rada mājīguma un komforta sajūtu. Gaumīgi aizkari ir estētiski.

Dažreiz, kad eju pa Vecrīgu, skaitu tos logus, kuru dizainu mēs esam veidojuši, un pēc tam nākas secināt, ka mūsu tirgus daļa nebūt nav maza. Mūsu mazā saloniņa noformēto logu daļa procentuāli ir ļoti liela.

Vai ir cilvēki, kuri maina aizkarus vairākas reizes gadā? Piemēram, pavasarī uzliek vienus, bet vasarā citus?

Protams, ka ir! Ir bagātas kundzes, kurām ir tik daudz naudas, ka viņas, ienākot salonā, uzreiz nedomājot pasūta jaunus aizkarus, kaut arī nesen tos jau mainījušas. Viņas ir priecīgas, ka ieraudzījušas kaut ko tik jauku, kas piestāv viņu telpu dizainam, un saka – es nopirkšu, jūs tikai labi drīz sašujiet! Un viņas ir tik laimīgas, kā nupat jaunas kurpes nopirkušas. Tādas dāmas aizkarus maina

tāpat kā kleitas. Mums ir dažas tādas pastāvīgās klientes.

Telpā gaisotnes maiņu visvieglāk var panākt, nomainot aizkarus. Ja gribas ko jaunu, remontu uzreiz netaisīsi. Toties ar aizkariem var dabūt savādāku krāsu vai faktūru. Un mājas iemītniekiem uzreiz ir cits garastāvoklis! Mēs vispār nodarbojamies ne tikai ar aizkariem, bet arī ar spilveniem, gultas pārklājumiem un dažādām citām lietiņām, kas izgatavotas no tekstila. Protams, ja kāds mūsu dizaineri lūdz padomu, tad viņa palīdz izplānot arī kopējo telpas interjeru.

Joprojām aktuāli ir spilveni. Tieši ar spilventiņiem var panākt īpašus akcentus. Aizkarus nav ieteicams taisīt košus, jo tad tie ātri apniks. Bet dažādu košu akcentus var ieviest ar spilventiņiem, un telpa uzreiz atdzīvojas un sāk spēlēties. Ar spilventiņiem var radoši izpausties. Tie ir mīļi un praktiski. Parasti uz divāna pie televizora visiem ir spilventiņi. Kāpēc gan nevarētu tos saskaņot ar aizkariem, vai tieši otrādi, nostādīt pretēji aizkariem pavisam citā tonī? Mums bija kliente ar mīļu un jauku mazās punduršķirnes sunīti. Viņa savam mīlulim nopirka divāniņu, bet tas nebija īpaši glīts. Viņa to ļoti pārdzīvoja un lūdza mums palīdzēt padarīt divāniņu estētisku. Mēs uzšuvām tādu kā plediņu un mazus zīda spilventiņus. Tagad suņuks tur sēž, un tas viss patiešām glīti un harmoniski iekļaujas interjerā. Liekas, ka pašam sunitim arī tas patīk.

Ja vēlas modernu māju, cik bieži jāmaina aizkari?

Tas atkarīgs no cilvēka. Varu teikt, ka ar visiem klientiem mums saglabājas draudzīga attiecība. Tas tāpēc, ka pēc kāda laika viņu mājās un dzīvokļos mēs atkal veidojam jaunu logu dizainu. Laiks, kad vecie aizkari apnik, katram ir atšķirīgs. Daudzi klienti man ir kļuvuši par draugiem, pat ļoti tuviem. Dažreiz viņi vienkārši garāmejojot ienāk salonā un saka – vai, mēs te bijām šajā rajonā, atnācām apskatīties, kā jums klājas, cik labi, ka jūs vēl te esat! Tas ir liels gandarījums, ja klients ienāk mūs apciemot un atnes puķes, konfekšu kasti vai šampanieti.

Tas laikam nozīmē tikai vienu – cilvēki alkst pēc labām attiecībām, pozitīvas saskarsmes vai vienkārši normālas apkalpošanas. Daudzi salona apmeklētāji augstu novērtē mūsu attieksmi: „Cik pie jums ir patīkami! Kad ieejam citos veikalos, pārdevēji pret mums izturas vienaldzīgi, viņiem nav svarīgi, vai tu esi ienācis vai ne, vai vēlies kaut ko nopirkt vai ne!” Tas nozīmē, ka apkalpošanas kultūra cilvēkiem ir ļoti svarīga.

Jums ir tikai viens salīdzinoši neliels saloniņš, bet klientu loks ir ļoti plašs.

Tas tāpēc, ka citos salonos un veikalos attieksme pret klientiem ir formāla. Mazā saloniņā viss ir daudz personiskāk. Dizaineru pretimnākošā attieksme ir tas, par ko nevar samaksāt ne ar kādu naudu. Acīmredzot mūsu veiksmes stāsts slēpjas audumu izvēlē un prasmē kontaktēties ar klientiem! **BP**



nūjot – ražot laimes hormonus

Somi, kas ir nūjošanas atklājēji, sākotnēji teica, ka vidējais nūjotājs pie viņiem ir sieviete vecumā ap piecdesmit. Tā kā Latvijā šī kustība sākās nedaudz vēlāk – Latvijas Tautas sporta asociācija to uzsāka apmēram pirms trim gadiem, tad arī pie mums iesākumā vidējais nūjotājs bija sieviete vecumā virs četrdesmit. Pašlaik, trīs gadus vēlāk, Latvijā jau darbojas starptautiski sertificēti nūjošanas instruktori, un kustība ir organizēta gan grupu nodarbībās, gan ātrumpārgājienos, kur piedalās kā sievietes, tā arī vīrieši, un pārstāvētas ir visas vecumu grupas.

Kas tad ir šis jaunais sporta veids – nūjošana?

Nūjošana ir intensificēta staigāšana, izmantojot speciālas nūjas, lai radītu pilnvērtīgu ķermeņa treniņu. Nūjošanas tehnikas pamatā ir pareiza biomehāniska staigāšana, kombinējot roku un ķermeņa augšdaļas kustības – līdzīgi kā pie klasiskās distanču slēpošanas tehnikas. Tās ir dabiskas, ritmiskas un elegantas kustības, kas nodarbina 90% ķermeņa muskulatūras.

Nūjošana:

- aeroba, vidējas intensitātes fiziskā aktivitāte, kas uzlabo organisma vispārējo izturību;
- droša aktivitāte ar minimālu traumatisma risku;
- ir par 46% efektīvāka nekā parastā pastaiga;
- paātrina sirdsdarbību vismaz par 10-15 sitieniem minūtē, kas nodrošina sirds muskuļa izturības palielināšanos;



- uzlabo skābekļa uzņemšanu audos;
- veicina kaloriju patēriņu par 20-25% vairāk nekā parastā pastaigā;
- mazina stresu, ir saslimšanu profilakse;
- samazina sāpes un sasprindzinājumu plecu-kakla daļā;
- īpaši noderīga sirds un asinsvadu, muguras, locītavu, elpošanas un nervu sistēmas slimību, kā arī osteoporozes un diabēta profilaksei;
- veicina veselīgu miegu un vispārēju labsajūtu, veicina endorfīna (tautā saukts par laimes hormonu) izdalīšanos;
- piemērota visiem, neatkarīgi no vecuma, dzimuma vai iepriekšējās fiziskās sagatavotības.

Cik sen pastāv nūjošana un kurš to izdomāja?

Nūjošana ir aizsākusies Somijā. Interesanti par nūjošanu stāsta paši somi. Kad Latvijā bija ieradies somu nūjošanas instruktors Pasi Juutilainens (*Pasi Juutilainen*) mācīt Latvijas kolēģus, uz jautājumu par nūjošanas pirmsākumiem viņš pasmaidīja un atbildēja: „Jūs to varat jautāt daudzām somu ģimenēm, un katrai no tām būs savs individuālais stāsts par to, kurš nūjošanu izdomājis un no kurienes tā nākusi.” Instruktoru apmācību programmā

teikts, ka nūjošana uzsākta pagājušā gadsimta 30. gados somu distanču slēpotāju vasaras treniņos, kur viņi izmantoja nūjas arī vasaras mēnešos, lai dažādotu savas treniņu programmas. Toreiz tās nebija speciālās nūjošanas nūjas, kādas mēs tagad lietojam. Iesākumā somi nūjoja ar parastajām distanču slēpošanas nūjām. Ja runājam par nūjošanu kā tautas sporta veidu, tad tā radusies pagājušā gadsimta beigās – 80. un 90. gados, kad Somijā ar nūjošanu sāka nodarboties kā ar eksotisku pastaigas veidu, izmantojot slēpošanas nūjas. Un tikai 2000. gada decembrī tika nodibināta Starptautiskā Nūjošanas asociācija sadarbībā ar nūju ražotāju firmu *Exel*. Tad arī parādījās pašlaik pazīstamās speciālās nūjošanas nūjas. Tās ir isākas nekā klasiskās distanču slēpošanas nūjas un plaukstu aptverošās auklīņas vietā ir īpaši veidots maciņš. Nūjas ir isākas, lai veidotos pareizas un pilnvērtīgas plecu un pārējo locītavu kustības, tiktu izkopta pareiza nūjošanas tehnika.

Kāds ir nūjošanas treniņš?

Cilvēki nūjo dažādi. Ja man prasa, kāds fizisko vingrinājumu vai citu aktivitāšu veids ir vispiemērotākais, es saku, ka jāizvēlas tādas aktivitātes, kas tiešām patīk, lai varētu ar tām nodarboties, neskaitot minūtes līdz nodarbības beigām, un būtu vēlšanās



atgriezties pie iesāktā atkal. Lai iemācītos nūjot, pirmās četras līdz astoņas reizes tas būtu jā dara instruktora vadībā. Pēc tam jau katrs pats var izvēlēties. Tad arī kļūst skaidrs, vai cilvēkam ir patīcis tas, ko viņš ir iemācījies, un vai viņš vēlas nūjot viens vai grupā, ņaot konkrētā laikā, konkrētā vietā, kur nodarbība būs instruktora vadībā, kurš trenēs, vingrinās, norādīs maršrutu, uzdos iesildīšanās un atslidīšanās vingrojumus. Ir cilvēki, kuriem labāk patīk nūjot vienatnē, ieklausoties dabā un putnu dziesmās. Jaunieši iet ar austiņām un klausās mūziku. Ja tā ir organizēta nodarbība, tad ideāli to būtu apmeklēt trīs reizes nedēļā. Parasti jau dzīve ievieš savas korekcijas, un katram ir savs laika limits.

Tādēļ optimāli ir divas organizētas nodarbības nedēļā, un trešā varētu būt brīvdienā vai ārpuskārtas nodarbība citā brīvā laikā paša izvēlētā intensitātē.

Ko vēl pēc savas pieredzes varu teikt par atšķirību starp individuālo un grupu nūjošanu? Ja es eju nūjot viena, tad visvairāk paliek novārtā tieši iesildīšanās un atslidīšanās vingrojumi. Ir gan slinkums, gan uzskats – iesākšu tā lēnāk un tāpat mierīgāk, atslodzes ritmā arī beigšu treniņu. Tiesa gan, ja cilvēks pazīst savus muskuļus, attiecībā uz ķermeņa iesildīšanās procesu liels grēks tas nav. Vairāk sev kaitējam, ja neatsildāmies un nesagatavojam ķermeni atpūtai un nākamajai nodarbībai. Nedrīkst būt tā, ka pēc nūjošanas treniņa ir nevis prieks, bet gan sāp muskuļi un ir citas nepatīkamas sajūtas.

Cik ilga ir viena nūjošanas nodarbība?

Efektīvai nodarbībai vajadzētu ilgt pusotru stundu jeb 90 minūtes. Tad instruktors var nodrošināt pilnu nodarbības programmu, kas sākas ar iesildīšanās vingrojumiem, turpinās ar nodarbības aktīvo daļu – nūjošanu un beidzas ar atslidīšanos. Savās nodarbībās izmantoju dažādu metodiku, lai cilvēkiem būtu interesanti: ir nodarbības, kurās trenējam izturību un intensīvi aktivizējam vielmaiņu (kardiotreniņš), ir tā saucamās intervālu nodarbības, kurās veicam vingrojumu sērijas, aerobicai slodzei pievienojot spēka vingrojumus.

Un cik kilometrus var noiet šajās 90 minūtēs?

Ļoti individuāli. Vidēji tie ir 5-9 kilometri, protams, ierēķinot iesildīšanās un atslidīšanās vingrojumus. Veselības līmeņa nūjošanas ātrums ir 5-6 kilometri stundā. Ja runājam par fitnesa nūjošanas līmeni un pietuvošanos sporta nūjošanas līmenim, kad intensīvāk dedzinām kalorijas un gatavojam ķermeni fiziskai izturībai, tad nūjošanas ātrums ir 8-9 kilometri stundā. 10 kilometri stundā jau ir ātrs temps, kas piederas nūjošanas sacensībām. Tas nav viegli. 8 kilometri stundā ir ļoti labs ritms, kā uzturēt sevi formā un droši teikt, ka nūjošana ir sportiska nodarbe, kas piemērota arī jaunam spēcīgāam cilvēkam.

Kā risinās nūjošanas sacensības? Kas tajās ir galvenais?

Sekojo Starptautiskās Nūjošanas asociācijas ieteikumiem (*International Nordic Walking Association, INWA*), mēs zinām, ka viens no nūjošanas pamatprincipiem ir tas, ka nūjošana nav sacensību sporta veids. Nūjošanu arī īsti nevar nosaukt par sporta veidu – tas ir labs fiziskās aktivitātes veids. Tas ir arī labs tūrisma veids, jo nūjas var ļoti labi izmantot garām pastaigām dažādos apvidos, tai skaitā, kalnos. Ja runājam par sacensībām, tad Latvijā mēs tos dēvējam par ātrumpārgājieniem, kad tiem, kas to vēlas, ir iespēja noiet noteiktu distanci ar laika kontroli. Pagājušajā gadā Latvijā tika organizēti vairāki šādi ātrumpārgājieni. Kā vienu no tiem var minēt nūjošanas pusmaratonu, ko organizēja Latvijas Tautas sporta asociācija, bija arī ātrumpārgājieni *Žagarkalns nūjo!* 18 km garumā, šogad sāksim ar ātrumpārgājieni *Mežaparks nūjo!* 5 un 8 km distancēs. Igaunijā šādas sacensības ir populārākas, jo arī nūjošana kaimiņu somu ietekmē tur ir izplatītāka. Ja man prasa, vai piedalīties sacensībās vai ne, es atbildu – ,protams, pamēģināt vajag, taču nav jāiet ar ātrumu pāri saviem spēkiem. Jā, ir skaisti, ka pie krūtīm ir numurs, taču iesaku katram iet savā tempā, lai gūtu no tā prieku un baudu. Mans viedoklis, ka labāk un efek-



tīvāk ir tad, ja noejam garāku distanci divās, trīs vai pat četrās stundās, nekā ejam ar pārslodzi. Sevišķi svarīgi ievērot atbilstošu ātrumu saviem spēkiem ir tad, ja nav bijuši regulāri treniņi.

Kam būtu jānodarbojas ar nūjošanu?

Ar fiziskajām aktivitātēm, tai skaitā, nūjošanu būtu jānodarbojas:

- cilvēkiem, kam ir sēdošs darbs – tas palīdzēs neuzkrāt liekos kilogramus, novērsīs muguras sāpes, uzlabos vispārējo fizisko un garīgo veselību;
- cilvēkiem, kuru darbs saistīts ar paaugstinātu psiholoģiskās spriedzes līmeni – nūjošana veicinās dabiskā opiāta – endorfīna (laimes hormona) izdalīšanos, uzturēšanās svaigā gaisā palielinās asinsriti, arī smadzeņu šūnu apgādi ar skābekli, kas palīdzēs tikt galā ar spriedzi un nepatīkamām emocijām;
- cilvēkiem, kas sen vai nekad nav nodarbojušies ar sportu, lai uzsāktu veselīgu dzīvesveidu.

Nūjot ieteiktu arī ģimenēm, kam bērni paaugušies un no ligzdiņas izlidojuši, jo tas ir brīdis, kad atkal jāmeklē jaunas kopīgas aizraušanas un brīvā laika pavadīšanas iespējas, bez tam nūjošana neprasa lielus materiālos ieguldījumus, bet stiprina emocionālās saites un liek justies jauniem un spēcīgiem.

Vēl par nūjošanu ieteiktu padomāt vīriešiem labākajos gados vai kamēr vēl ir 40-50, kad spēks un veselība ir labā līmenī, bet aizņemties dēļ ar fiziskajām aktivitātēm nav laika nodarboties. Pie-

redze rāda, ka uz nūjošanas nodarbību atnāk vīrieši pēc šiem labākajiem gadiem jau ar veselības traucējumiem, lielas apņēmības pilni, ka nūjošana tāda nenopietna aktivitāte vien būs. Diemžēl sanāk vilšanās, jo grupā esošās dāmas nūjo sportiskāk un veiklāk, un tad kungi met plinti krūmos, pārtrauc nodarboties ar fiziskajām aktivitātēm vispār, kas vēl vairāk padziļina veselības problēmas.

Latvijā paredzamais mūža ilgums vīriešiem ir par 11 gadiem īsāks nekā sievietēm. 2005. gada dati vēstīja, ka paredzamais mūža ilgums sievietēm ir 77 gadi, bet vīriešiem tikai 66 gadi. Salīdzinot paredzamo mūža ilgumu Latvijā un Eiropas Savienības valstīs, starpība ir aptuveni 15 gadi. Paredzamā mūža ilguma atšķirības starp dzimumiem ietekmē daudzi riska faktori (smēķēšana, stress, mazkustīgs dzīves veids, nepareizs uzturs), kas veicina mirstību no sirds išēmiskās slimības, plaušu ļaundabīgā audzēja. Šo nāves cēloņu dēļ vīriešu mirstība ir daudz augstāka un agrākā vecumā nekā sieviešu. (Dati no Sabiedrības veselības aģentūras 2007. gada ziņojuma *Paredzamā mūža ilguma atšķirības sievietēm un vīriešiem*)

Nemot vērā Latvijas zemos veselības rādītājus, nūjošanu der pamēģināt arī tiem, kas to noliedz, sakot, ka tā jau tāda omīšu nodarbe vien ir. Nūjot var dažādi. Ja runājam par nūjošanu kā sertificētu fizisku aktivitāti, tad nūjot var veselības līmeni, tas domāts cilvēkiem, kas vai nu vēlas atgūt veselīgu formu pēc pārciestas slī-



mības, vai uzlabot savu stāvokli hronisku saslimšanu gadījumos. Nākamais nūjošanas līmenis ir fitnesa līmenis, kas jau ir vairāk treniņš kaloriju dedzināšanai, muskuļu slodzei un fiziskās sagatavotības uzlabošanai – kaut vai gatavojoties garākiem tūrisma pārgājieniem. Nūjot ir vērtīgi, arī gatavojoties pārgājieniem kalnos, lai tūristu grupā justos labāk un varētu droši tai sekot. Vēl, protams, ir nūjošana sporta līmenī. To parasti izmanto sportisti, lai dažādotu treniņu metodiku. Tur ir gan lēkšanas vingrinājumi, gan skriešana pret kalnu, gan kāpšana no kalna, gan skriešana un lēcieni ar nūjām.

Kādas ir tās saslimšanas, pēc kurām būtu vērts sākt nūjot?

Gan ģimenes ārsti, gan sporta ārsti iesaka nūjot sirds un asinsvadu slimību gadījumos, kā arī osteoporozes profilaksei. Nūjošana palīdzēs arī vieglas depresijas gadījumā un kā profilakses līdzeklis pret 2. tipa cukura diabētu, kā arī pret ļaundabīgo audzēju attīstību.

Asinsrites slimības ir galvenais nāves cēlonis Latvijā, pēc tam seko mirstība ar ļaundabīgiem audzējiem. Sirds un asinsvadu slimību riska faktori ir paaugstināts asinsspiediens, paaugstināts holesterīna līmenis, kas savukārt rada sirds ritma problēmas. Šādos gadījumos nūjošana ir ļoti ieteicama, protams, atkarībā no slimības pakāpes un tā, vai tiek lietoti medikamenti. Pirms tam būtu vēlams konsultēties ar ģimenes ārstu un pajautāt, vai nūjošana ir tas labākais, ko šajā gadījumā būtu ieteicams darīt. Ģimenes ārsti lielākoties atzīst nūjošanu kā vienu no labākajiem fiziskās aktivitātes veidiem, jo labi var dozēt slodzi un strādāt tā, lai nerastos pārpūle.

Nūjošanu iesaka arī cukura diabēta profilaksei, sevišķi tā saucamā 2. tipa diabēta gadījumā, kas vairāk piemēklē vecāka gadu gājuma cilvēkus. Muskuļu darbs uzlabo vielmaiņu, mazina insulīna rezistenci un palīdz nodrošināt normālu cukura līmeni asinīs.

Nūjošana pie balsta un kustību sistēmas saslimšanām, kas visbiežāk izraisa muguras un locītavu sāpes, būtu rekomendējama tikai profesionāla nūjošanas instruktora vadībā, bet, ja jūtamās

izteiktas sāpes, tad labāk konsultēties ar ārstējošo ārstu un tikai tad lemt par fiziskās aktivitātes nodarbībām.

Pie bezmiega, bieži slikta un nomākta garastāvokļa, hroniska stresa, ko rada ilgstoša pārslodze darbā, nūjošana būs *medikaments* numur viens. Pirmkārt, nūjošana ir fiziska aktivitāte, kas ražo endorfinus un mazina spriedzi. Otrkārt, nūjot mēs atpūšamies un atbrīvojamies no darba vai sadzīves problēmām, kā arī svaigā gaisā *barojam* smadzenes ar skābekli. Tas palīdz atjaunot gan spēkus, gan domāšanas intensitāti un atmiņu.

Cik Latvijā ir nūjošanas instruktoru?

Latvijā nūjošanas instruktorus sagatavo Latvijas Tautas sporta asociācija. Šobrīd strādā ap trīsdesmit sertificētu nūjošanas instruktoru. Bez nūjošanas instruktoriem Latvijā darbojas arī nūjošanas gidi. Atšķirība starp instruktoru un gidu ir tā, ka instruktors ir tiesīgs mācīt cilvēkiem nūjošanas prasmi, vadīt nodarbības, bet gids vada nodarbības, palīdz instruktoram, taču nemāca nūjošanas pamatsoļus. Lai kļūtu par nūjošanas instruktoru, ir jābūt bāzes izglītībai sportā vai medicīnā, gidam šādas prasības nav.

Bez Rīgas mums ir nūjošanas grupas Siguldā, Aizkrauklē, Jūrmalā, Baldonē, Ventspilī un citur, ļoti aktīva nūjošana notiek Liepājā, Daugavpilī, Valmierā un Rēzeknē. Ja skatāmies kartē, lielākajās pilsētās noteikti var atrast pa kādam nūjošanas instruktoram, gidam vai vienkārši entuziastam, kas nūjo pats un pulcina ap sevi citus. Sākums mazajai Latvijai ir labs. Jo vairāk tāpēc, ka nūjošana nav biznesa un izteikts peļņas avots. Nūjošana vairāk ir hobijs un atpūta.

Vai biznesa cilvēki nūjo?

Jā, nūjo gan, taču vairāk individuāli. Lielākoties individuālos biznesa nūjotājus var ieraudzīt lielajos nūjošanas pasākumos, kuros cilvēki nāk ar ģimenēm un draugiem. Tie ir vai nu ātrumpārgājieni, vai vienkārši nūjošanas pārgājieni, kuros pulcējas vairāk cilvēku.

Pagājušā gada nogalē uzņēmumi izvērtēja savas iespējas Ziemassvētku un Jaunā gada pasākumu rīkošanai, saprotot, ka krīzes apstākļos krāšņas balles ir jāatliek, bet darbiniekus iepriecināt un motivēt vēlas katrs veiksmīgs uzņēmums. Daži uzņēmumu vadītāji Ziemassvētku pasākumu saviem darbiniekiem noorganizēja kā jautru nūjošanas apmācību un pārgājieni pa sniegotu Mežaparku instruktora vadībā. Noslēgumā, protams, karstviņš un piparkūkas. Bija uzņēmumi, kas Ziemassvētku veciņa dāvanu maisā ielika nūjošanas nūjas. Kā nūjošanas instruktorei un sabiedrības veselības speciālistei, man tas bija liels gandarījums, ka mums ir tālredzīgi uzņēmēji: tas bija gan veselību veicinoši, gan arī ekonomiski efektīvs, mazbudžeta pasākums.

Vēl tā saucamajos treknajos gados uzņēmumi organizēja vērienīgas vasaras sporta spēles, tagad ieteiktu vadītājiem neatteikties no sportiskām aktivitātēm, bet vasarā izvēlēties vienu dienu garus nūjošanas pārgājienu ar piknika elementiem.

Kur Rīgā var nūjot un piedalīties nūjošanas grupās?

Nūjošana notiek gan Mežaparkā, gan Biķernieku mežā, Teikā, Uzvaras parkā, Imantā, Ķengaragā un citviet Rīgā. Ir vietas, kas vēl nav guvušas lielu popularitāti. Viena no tām ir Grīziņkalna parks, kas ir ļoti skaists un ar ļoti jauku reljefu, gandrīz kā Mežaparks. Tur var nūjot gan kalnup, gan lejup, jo nūjošanai ir gan

kalnupiešanas, gan lejupiešanas tehnika. Tā ir ļoti interesanta un apgūšanas vērtā vieta, sevišķi tad, ja plāno nūjot un pastaigāties kalnos.

Kur var pievienoties jūsu vadītajām grupām?

Es vadu nūjošanas grupas Mežaparkā, otrdienās un ceturtdienās plkst. 17.30. Šis būs jau ceturtais pavasaris, kad citīgi divas reizes nedēļā, neatkarīgi no laika apstākļiem, dosimies nūjošanas takās. Saviem nūjotājiem un laikam arī sev pašai es esmu iemācījusi, ka nūjotājam nav sliktu laikapstākļu, ir tikai nepiemērots apģērbs. Protams, mēs to visu darām saprāta robežās. Piemēram, pagājušajā vasarā bija 34 grādu karstums, taču bija cilvēki, kuri izvēlējās nūjot arī šādos apstākļos. Tas bija izaicinājums man kā instruktoram – saprast, ar cik lielu intensitāti strādāt, pieteikt katram, lai līdzī noteikti būtu dzeramais ūdens, izvēlēties ēnainākus celiņus un doties nūjot gar ezeru, kur ir vējš. Tas pats arī ziemā – ja temperatūra nokrīt zem -15 grādiem, man atkal rodas izaicinājums sagatavot nūjotājus ar tādu iesildīšanās vingrinājumu kompleksu, lai visiem būtu silti, lai negūtu apsaldējumus roku un kāju pirkstiem, kontrolēt, lai rokas un kājas ir siltas un lai nav tā, ka pēc nodarbības rodas kādas problēmas.

Ar kādiem izdevumiem jāērēķinās, lai sāktu nūjot?

Nūjošana ir piemērota visiem, neatkarīgi no dzimuma, vecuma un iepriekšējās fiziskās sagatavotības. Bez tam arī izdevumu ziņā tas ir salīdzinoši lēti un demokrātiski. Lai sāktu nūjot, vajadzīgi ērti apavi. Nepieciešama arī ērta vējjaka un bikses, ko vismaz pirmajām nodarbībām mājās vienmēr var sameklēt. Ja man jautā, kas būtu vissvarīgākais pirmajām nodarbībām, es atbildu – ērti apavi. Nūjošanai, protams, ir arī speciāli apavi, taču iegādāties tādas jau pirmajai nodarbībai es neiesaku – vispirms jāredz, vai nūjošana maz pašam patīk. Pēc tam, kad radīsies zināma nūjošanas pieredze, varēs domāt arī par speciāliem nūjošanas apaviem, ērtāku un piemērotāku sporta tērpu, kas varēs nodrošināt labu termoregulāciju bez pārmērīgas ķermeņa pārkaršanas un atdzišanas, kas aiztur vēju un lietu.

Ja sporta apavi mājās jau ir, tad iesaku paskatīties, vai tiem nav pilnīgi plakana zole kā brīvā laika apaviem. Nūjošanai, garākai pastaigai nepieciešams, lai sporta apavu zole būtu apjomīgāka, vēlams ar spilventiņu pēdas velvē. Ar šādiem apaviem, pirmajā nodarbībā noejot 5-7 kilometrus, nenogurdināsim kājas.

Protams, galvenais nūjošanas rīks ir nūjas. Ir vesela virkne parametru, kas jāievēro, lai atrastu tieši sev piemērotas nūjas. Ja plānojat nopietni nodoties nūjošanai, tad labāk atnākt un panūjot ar instruktora nūjām, paskatīties optimālo garumu un tad kopā ar instruktoru izlemt, vai pirkt lētākas vai dārgākas nūjas un cik garām tām jābūt. Nūjas var maksāt no 15 līdz pat 100 latiem. Protams, var pirkt sporta nūjas ar ļoti augstu cietības pakāpi, dažādām nūjošanas virsmām, nūjas kalniem un nūjas mierīgām pastaigām. Nūjošanai Latvijā un Mežaparkā pilnīgi pietiek ar vidējas cietības nūjām, kuru izmaksas nepārsniegs 15-30 latus.

Jums esot arī nūjošanas nometnes ārzemēs.

Jā, mums ir nūjošanas nometnes kalnos, dzīvojam kā īsti sportisti - ceļamies no rīta, jau pirms deviņiem dodamies kalnos un atgriežamies viesnīcā tikai pēcpusdienā. Pagājušogad mums bija nūjošanas nometne Austrijas Alpos, kur mēs nūjojām piecas die-



nas. Šogad vasarā dosimies uz Polijas Tatriem, bet rudenī atkal uz Austrijas Alpiem. Ir tā, ka cilvēki jautā, vai var doties uz nūjošanas nometni kalnos bez iepriekšējas pieredzes. Jā, var gan, jo nūjotājus pavada divi instruktori - viens iet ar iesācējiem, jo, iespējams, kādam tik intensīvi iet neļaus fiziskā sagatavotība, bet otrs instruktors dodas kalnos ar nūjotājiem, kuri vēlas iet visu dienu, izbaudīt šo iešanas prieku, kustību, kalnus virs 2000 m.v.j.l. un skaisto ainavu. Mums Latvijā kalni vairāk asociējas ar slēpošanu, taču patiesībā mēs nezinām, kas kalnos atrodas zem sniega. Ja ir pamēģināts kaut reizi paiet pa akmeņainu kalna virsmu, tad saprotam, ka kalnos ir ļoti skaisti ne tikai slēpot, bet arī iet.

Slodze nometnes dalībniekiem ir pietiekoša. Mēs ik pusotru stundu apstājamies, jo ir dzeršanas punkti un enerģijas uzņemšanas punkti, līdzī ir arī C vitamīna konfektes, kāds banāns vai šokolādes batoniņi. Nav tā, ka nometne domāta tikai sportistiem un sportiskiem cilvēkiem. Nometnēs piedalās ļoti dažādi un dažāda vecuma cilvēki. Pagājušogad Alpu nometnē mūsu vecākajai dalībniecei bija 68 gadi, un viņa izturēja ja ne visus, tad gandrīz visus maršrutus. Katram dalībniekam ir līdzī karte, no rīta apspriežam maršrutu un apskatām to kartē. Ja arī gadās, ka cilvēki atpaliek no grupas un netiek līdzī arī lēnākajai grupai, katram ir karte un zināms iešanas virziens, marķētās kalnu takas ir drošas. Pirmajās dienās mēs noejam mazāk - kādus 15-18 kilometrus dienā, bet pēc tam – 20-25 kilometrus dienā. Tas ir daudz, jo reljefs nav līdzens, un mēs kāpjām gan augšup, gan lejup. Daudziem tas liekas dīvaini, taču visgrūtākais ir kāpt lejup, un to pilno kāpienu lejup mēs vienmēr atstājam pēdējai dienai, uzbraucam augšā ar pacelāju un tad 18-20 kilometrus kāpjām tikai lejup. Pēc Alpu nometnes man bija milzums liels prieks, ka nebija nevienas kāju traumas un nebija nevienas aizķeršanās tikai tāpēc, ka kāds sastiepis kāju vai citādi traumējies. Protams, muskuļu sāpes bija, kur nu bez tām. Taču instruktori ļoti centās, lai piemērotos katram. **BP**

taidzi

Taidzi (*Tai Ji*) ir sena mācība, kas sakņojas daoismā. Skolotājs Andieass D. Hofmans (*Andieas Danata Hofmann*), kurš viesojies arī Latvijā, ir spējis šo seno praksi padarīt mūsdienīgu. Viņš izpratis mūsu laikmeta jaunās enerģijas un spējis tās apvienot vienā veselumā. Taidzi ir augstākā dzīves kvalitāte – līdzsvarota un harmoniska enerģijas plūsma, kuras pastāvīgie pavadoņi ir mīlestība, prieks un miers. Tā ir iespēja sajūst savu un Visuma enerģiju, iegūt līdzsvaru starp prātu, emocijām un ķermeni.

Kā jūs uzzinājāt par taidzi?

Pirms diviem gadiem mēs ar sievu iepazināmies ar vācieti Sirds un gara taidzi izveidotāju taidzi meistarū Andieasu D. Hofmanu, kurš šo praksi izveidojis, braukājot pa pasauli un mācoties dažādas prakses. Taidzi ideja ir ļoti sena, tā nāk no Ķīnas, bet tagad tā ir modernizēta, pielāgota mūsdienu cilvēkiem un situācijai. Mani fascinē tas, ka Andieass arī dzīvē ir savas mācības atspulgs, reāls piemērs. Viņa mācība un viņš pats ir kā viens veselums. Viens no ieguvumiem, praktizējot taidzi, ir notikumu sakārtošanās harmoniskā, plūstošā veidā. Iepazīstoties ar Andieasu, mani tas sajūsmīnāja, un man arī pašam gribējās tā spēt. Nu jau divus gadus, kopš pats praktizēju taidzi, redzu ievērojamas pārmaiņas

savā dzīvē, kas man vairs nešķiet brīnums, jo tā ir realitāte. Šajā praksē nozīmīgu lomu ieņem specifiskas fiziskās kustības un žesti, kuru būtība ir apzinātā virzība sevī, tā ir filozofija, kas jāinteg-rē savā dzīvē, ikkatrā situācijā.

Pirms tam jūs ilgstoši esat nodarbojies ar jogu.

Ar jogu es sāku nodarboties veselības dēļ, iesākumā divas reizes nedēļā, bet vēlāk katru dienu trīs četras stundas. Gada laikā veselība sakārtojās, un tad iestājās cilvēka dabiskais slinkums, un es sāku arvien retāk un retāk praktizēt, šķita, ka citas lietas ir svarīgākas. Sāka atgriezties veselības problēmas, jo cēloņi bija palikuši. Joga ir laba un efektīva, bet tā prasa daudz laika un



Jānis Briedis

regularitāti. Nepietiks ar 15 minūtēm dienā. Ar taidzi ir jānodarbojas tad, kad ir sajūta, ka es tiešām to vēlos, un tad pietiek arī ar īsu brīdi. Taidzi ienāk domās un sajūtās, kļūstot par ikdienas praksi. Līdz taidzi es nenonācu uzreiz, zināms laiks pagāja meklējumos. Motīvs vairs nebija veselības uzlabošana, bet vēlme sevi izprast un mainīt savu realitāti. Sakārtota veselība tam ir kā blakus efekts. Mērķis bija apzināta savas dzīves veidošana un plašāks skatījums uz pasauli. Lielie meistari meklē veidus, kā atjaunot gadu tūkstošiem vecas garīgās prakses, un Andiešam tas ir veiksmīgi izdevies. Viņš ir atradis pieeju, kā salīdzinoši ātri apgūt senās zināšanas. Viņš ir apkopojis vairākus vingrojumu kompleksus. Un tam katram ir sava nozīme un pielietojums.

UCL taidzi ir vienkārša un efektīva enerģijas balansēšanas un harmonizēšanas metode, kas veicina gara un ķermeņa pilnīgu vienotību. Šī metode apvieno seno taidzi mākslu ar izpratni par mūsu enerģētiskās anatomijas sistēmu, ko sauc par Universālo kalibrēšanas režģi (UCL). Vingrinājumu mērķis ir sajūst sevi „šeit un tagad” stāvoklī, atklāt un sajūst, kur mūsu ķermenī dzimst kustības; sabalansēt enerģiju plūsmu; noskaņot savu enerģētisko režģi un piepildīt ar nodomu. Enerģētika ir mainījusies gadu gaitā, piemēram, papildus tam, ko mēs zinām kā auru, tagad ir nākusi klāt izpratne par elektromagnētisko lauku jeb režģi. Var jau teikt, ka tās ir muļķības, bet vēl nesen arī auru uzskatīja par muļķībām. Universālais kalibrēšanas režģis ir instruments, ar

kuru, piemēram, var strādāt, lai veidotu savu dzīvi.

Piecu elementu UCL taidzi ir radoša saruna kustībā ar pieciem dabas pamatelementiem. Šis vingrinājumu komplekss līdzsvaro un harmonizē attiecības ar apkārtējo pasauli.

Taidzi Šeņ Gun (Tai Ji Shen Gong) ir reta un ļoti sena taidzi forma, tā piemērota praktizēšanai ikdienā, lai atspirdzinātu gan organismu, gan prātu un lai uzlabotu veselību. Šeņ ir sirds gars, kas mājo sirdī, bet gun nozīmē vingrinājums vai praktizēšana.

Dzīvā Dao taidzi ir sirds un prāta enerģijas apvienošana ar noteiktām apzinātām kustībām jeb senā taidzi garā formu sekvence, kas sadalīta piecās daļās, ko sauc par apliem. Katrs aplis ir kā viens solis jūsu ceļā uz meistarību savā dzīvē - savas dzīves sakārtošanu. Katra soļa apgūšanai ir nepieciešams noteikts laiks. Pirmais aplis ir sava ci bērna audzināšana un izaugsme. Tā būtība ir atklāt, ka dzīvei ir dziļāka nozīme, ne tikai - izdzīvot, strādāt, gulēt, ēst u.tml. Rodas vēlēšanās izzināt vairāk par dzīves dziļāko būtību. Otrajā aplī tu darbojies ar saviem mērķiem, tas ir darbs ar savu iekšējo pasauli, saviem dēmoni. Trešais aplis ir darbs ar apkārti, sabiedrības normām, aizspriedumiem, stereotipiem, vērtību sistēmām un tiem šķēršļiem, kuri rodas saskarsmē ar sabiedrību. Ceturtais ir darbošanās pārpasaulīgās lietās, tas saistīts ar zvaigznēm un citām dimensijām. Piektajā tu pati radi savu taidzi, savas kustības. Andiešam tas prasīja astoņus gadus, bet šobrīd to var apgūt ātrāk. Tas atkarīgs arī no tā, cik daudz laika var veltīt šai praksei.



Andieass D. Hofmans

Dzīves laikā mums uzslāņojas dažādi stereotipi, uzskati un vērtību sistēmas, bet, izmantojot šo tehniku, pakāpeniski var atbrīvoties no šiem uzslāņojumiem, tu pats vari izvērtēt, vai tev vajag šo konkrēto vērtību sistēmu vai ne. Piemēram, bērna uzvedība sabiedriskā vietā. Viņš nedrīkst skaļi blāut, vērtīties pa zemi utt. Bet kāpēc ne? Zviedrijā tā ir norma – ļaut bērnam izpausties. Jautājums, vai tu atrodi sevi drosmi pateikt, ka tu domā savādāk, uz tevi šī vērtību sistēma neattiecas. Tāpat kā ar krīzi. Šis ir fantastisks iespēju laiks sevis apzināšanai. Tik daudz brīvā laika kā pēdējos divos gados

man nekad nav bijis. Sākumā es arī satraucos par to, ka darba ir arvien mazāk. Tagad es apzinos, ka man ir laiks sev un tas ir jāizmanto. Man bija laiks iedziļināties sevī, saprast, ko es īsti gribu darīt, kas man patīk, kam es vēlos veltīt laiku. Agrāk es kautrējos par šīm lietām runāt publiski, mani uztrauca, ko citi domās par mani. Tagad man tas ir gluži vienalga, man ir svarīgi, ko es pats par to domāju. Tā tas ir arī biznesa pasaulē - diez vai Ričards Brensons uztraucas, ko citi padomās. Viņš nebūtu izdarījis ne pusī no paveiktā, ja būtu uztraucies, ko citi par to domās. Jautājums, vai tu spēj iziet ārpus visām neskaitāmajām normām, kurās mēs esam ielikti un kuras mums nemaz neder, tikai ierobežo. Arī mediji pastiprina šo viedokli un norāda, kādiem mums vajadzētu būt, kā domāt, ko darīt. Tāpēc no televizora savās mājās atteicos jau sen. Man personīgi šī prakse ir viens no instrumentiem, kā strādāt ar sevi. Viens iet uz sporta zāli, otrs medībās, trešais uz jogu - katram savs. Mans draugs ir kaislīgs mednieks, un medības ir viņa prakse, kā viņš relaksējas, koncentrējas, atgūst līdzsvaru. Svarīgi ir, cik patiesi to dara. Es praktizēju taidzi gan ikdienā, gan arī darba attiecībās.

Vai taidzi vingrinājumus praktizējat grupās vai individuāli?

Agrāk mēs veidojām grupas, kur sanāca cilvēki, lai regulāri praktizētu vingrinājumus, bet ātri vien sapratām, ka tam nav jēgas, jo cilvēki sāka to darīt pienākuma dēļ. Tāpat kā aiziet uz treniņzāli un pēc tam ievilkt sev ķeksīti – esmu kaut ko darījis savas veselības labā. Bet, ja tajā visā nav klāt sirds, tam nav jēgas. Vingrinājumi jāizpilda tad, kad gribas, un nevis tāpēc, lai kaut ko uzlabotu, sabalansētu, attīstītu, bet tāpēc, ka vienkārši patīk, bez jebkādas piepūles. Tad arī tam ir jēga un papildus efekti – veselī-



ba, možums, miers. Sākotnēji es arī vingrinājumus veicu sistemātiski, katru rītu, sevi disciplinējot, bet ar laiku sapratu, ka tā nav pareizā pieeja. Šeit atkal ir jautājums, cik mēs katrs atļaujam sev būt tādiem, kādi mēs esam.

Ko nozīmē praktizēt ikdienā?

Tā ir īpaša sajūta. Visas lietas dzīvē sāk notikt tā, kā tu to esi vēlējis. Viens pavisam vienkāršs piemērs: tu brauc ar mašīnu un pirms braukšanas noskaņojies, kā nokļūsi mērķī - vai tas būs patīkams un viegls brauciens, vai būs sastrēgumi un šķēršļi. Tu noskaņojies, sajūti plūsmu un brauc, un ir prieks skatīties, kā, tuvojoties krustojumiem, pārslēdzas zaļā gaisma.

Kā notiek darbs ar sevi?

Tas notiek caur kustībām un tēliem. Tu iemācies kustības, apzinies ķermeni, koncentrējies uz šīm kustībām, tēliem un vēro sajūtas. Tas ir veids, kā atbrīvoties no pagātnes traucējošām lietām, piemēram, atbrīvošanās no vērtību sistēmām, kuras tev vairs nekalpo, piemēram, „ko citi par mani padomās, vai tas ir labi vai slikti”. Kad ikdienā rodas situācija, kura atkal tevi ieliek vecajās sliedēs, tu atsauc atmiņā kādu fragmentu no kustības, no sajūtas, un tur ir attiecīgjie tēli, kā apstrādāt šo situāciju. Un tu vari visu darīt savādāk, tev vairs nevada stereotipi vai veci ieradumi. Mūsu izaicinājums ir dzīvot šeit un tagad apzinātā veidā, jo gan pagātne, gan nākotne ir ilūzija. Prāts pieslēdzas un pēc savas saprašanas veido scenārijus nākotnei, kuri galvenokārt ir negatīvi - ka tik kaut kas nenotiek! Ja mēs pieķeramies kādam no scenārijiem, Visums cenšas nodrošināt, lai šis scenārijs piepildītos, it sevišķi tas, no kā mēs visvairāk baidāmies. Es nesaku, ka taidzi ir labāka vai

sliktāka prakse par kādu citu, bet es sev to esmu atradis kā ļoti piemērotu. Man izdevās satikt cilvēku, kuru es respektēju un no kura varu mācīties. Strādājot pie kāda projekta, idejas var izlaist caur sevi, bet nevis caur prātu, bet caur sajūtām. Piemērs no biznesa pieredzes: tu noskaņojies uz savu iekšējo mieru un plūsmu, un viss rit ļoti viegli, nav pūļu, nav stresa. Ja tu nenoskaņojies, rodas domstarpības, problēmas, un tu jūti, ka sarunas nevirzās, ir saspringums.

Vai tas nozīmē, ka jums dzīvē nav nepatīkamu starpgādījumu, problēmu?

Nepatīkamais ir kā signāls, kas liek domāt, ka man sevī kaut kas jāmaina – attieksme vai vērtību sistēma. Kad tu to saproti un iekšēji atbrīvojies, šādas situācijas vairs neveidojas. Tu esi pateicis Visumam – man ar šo mācību pietiek. Izaicinājumu ir vairāk nekā vajag, bet tas padara dzīvi interesantu, tu visu laiku vari attīstīties, augt, pilnveidoties. Prieks ir par to, ka ir instrumenti un tehnikas, kā ar to visu tikt galā. Vienkārši vingrinājumi plus sajūtas. Līdz zināmam laikam man kā cilvēkam ar izteikti tehnisko izglītību (esmu studējis enerģētiku ar specializāciju - elektroapgāde) par sajūtām bija viedoklis, ka tā ir sieviešu pasaule un ka uz vīriešiem tas neattiecas. Vīriešiem sajūtu nav, viņiem ir prāts. Šāda pārlicība ilgu laiku man traucēja pašam sajūti sevi. Man bija vajadzīgs laiks, lai atklātu savas sajūtas, pierastu pie tām un iemācītos ieklausīties sevī. To var saukt arī par intuīciju apzinātā veidā. Tā nav nākotnes paredzēšana, bet sajūta, kā kurā situācijā labāk rīkoties. Ja gadās pieļaut kādas kļūdas, tā arī ir pieredze, tāpēc nav sevi jāsausta vai jānoniecina.



Kāda nozīme ir šiem vingrinājumiem?

Nozīme ir apzinātā darbībā un spējā sajūst. Vingrinājumi palīdz šo sajūtu veidot. Ir tāds Advaitas skolas jogas meistars Mooji, viņš saka, ka mūsos katrā vienmēr ir klātesošs pilnīgs miers un harmonija, tikai mēs uz to ikdienā nemēdzam koncentrēties. Lie-lākoties mums ir tik daudz dažādu uzslāņojumu, ka mēs nemaz nesajūtam, nevaram saklausīt mieru sevī. Kad es sajūtu sevī šo īpašo iekšējo mieru, tam seko prieks un pēc tam milzīgs spēks, enerģijas pieplūdums. Kad tev ir šī sajūta, tu vari darīt visas ikdienas lietas, bet ar pavisam citu attieksmi. Arī apkārtējie to sajūt. Nesen lasīju lekciju uzņēmējdarbībā. Pēc lekcijas man pie-nāca klāt klausītāja un jautāja: „Kā jūs panācāt, ka manī ienāca tāds miers?” Mans miers rezonēja ar klausītāju iekšējo mieru, un cilvēki sāka to sajūst.

Kā šīs tēmas var integrēt biznesa vidē?

Mēs esam mēģinājuši arī uzņēmumos mācīt taidzi kustības un stāstīt, kā šie vienkāršie vingrinājumi var izmainīt dzīvi. Svarīgi, lai uzņēmuma vadība būtu atvērta šādam mūsu piedāvājumam, kas biznesa vidē ir neierasts. Mūsu gadījumā vadītājs bija gatavs šādam izaicinājumam, bet diemžēl darbinieki ne. Un notika kolektīva pretnostatīšanās, kad daļai darbinieku likās, ka tas ir par grūtu un nav saprotams. Bet mums, vērojot, kā notika darboša-nās process, kolektīva problemātika dažu minūšu laikā bija redzama kā uz delnas. Esot ciešākā kontaktā ar vadītāju ilgākā laika periodā, varēja redzēt, kā notiek pārmaiņas kolektīvā. Pēc laika cilvēki nāca un jautāja, kā tad to stresu samazināt un kādi bija tie vingrinājumi? Esmu vadījis arī semināru uzņēmēju grupai par stratēģiju, misiju, vīziju, mērķiem viņu uzņēmumos. Mums bija

attiecīgi pieskaņoti taidzi vingrinājumi katrai tematikai, un kopā ar radošu zīmēšanu uzņēmēji radīja savu vīziju, misiju u.c. Tam bija pavisam cits efekts nekā, sēžot pie galda un mēģinot kaut ko izdomāt. Tas radīja dziļas pārdomas par to, ko patiesībā viņi savā dzīvē dara, vai tas ir tas, ko viņi vēlas, un kā realizēt savas vēl-mes. Atceros, kā viens no dalībniekiem pēc semināra nonāca pie atziņas un dziļām pārdomām – kādēļ es tik daudz strādāju? Pie šādām fundamentālām atziņām var nonākt īsā laikā, galvenais, lai cilvēks ir gatavs tam atvērties.

Kā jūs atrodat klientus, uzņēmējus, kuri ir gatavi ie-klausīties? Manuprāt, biznesa cilvēki lielākoties balstās uz loģisko domāšanu, un ir jānotiek kaut kam ārkārtē-jam, lai viņi sāktu domāt savādāk.

Tas ir stereotips, ka biznesa cilvēki balstās tikai uz prāta apsvē-rumiem. Viņi to skaļi nesaka, bet es varu apgalvot, ka liela daļa interesējas un izmanto savā darbībā kādu no praksēm. Tas atklā-jas tikai personiskās sarunās, par to skaļi nerunā un nedeklarē visiem, jo cilvēki kautrējas un baidās, ka būs nesapraستی.

Kāds ir jūsu piedāvājums biznesa cilvēkiem, uzņēmu-miem?

Visi biznesa projekti ir paši pie manis atnākuši, es neesmu tos meklējis vai savus pakalpojumus īpaši reklamējis. Tās bijušas it kā nejaušas satikšanās. Man pat nav skaidri noformulēts produkts jeb pakalpojums, ko es piedāvāju, tas katru reizi ir bijis individu-āls, saskaņots ar organizācijas vajadzībām. Tas, kas mani pašu ļoti interesē, ir stratēģiskā vadība. Liela daļa klientu ir konservatīvi un skatās uz lietām tā, kā ir rakstīts akadēmiskā un biznesa lite-

ratūrā, kāda ir ierastā prakse. Tas viņiem ir pieņemami. Atsevišķi cilvēki ir gatavi paskatīties savādāk - plašāk, filozofiskāk. Vēl mani interesē pārmaiņu vadīšana. Ir izstrādātas dažādas metodoloģijas, kā to darīt, bet nevienai organizācijai nederēs jau gatavs esošais variants, katram būs savas korekcijas, individuāla pieceja, kur svarīgs ir cilvēciskais faktors. Ja ir vēlme ieviest būtiskas pārmaiņas organizācijā, ir jāsāk ar pārmaiņām sevī. Esmu pārliecināts, ka neviens nevar citu izmainīt. Un, protams, ir pēdējā laika aktivitātes, ko es mēdzu saukt arī par eksperimentiem – kad, cieši sadarbojoties ar klienta vadību, cenšos integrēt tradicionālā biznesa praksē tās garīgās lietas, ko esmu apguvis un kas paver pavisam citu skatījumu uz mūsu ikdienu, darbu, mērķiem, laimi un citiem mums tik būtiskiem dzīves aspektiem.

Kā attīstīt sevī sajūtas, intuīciju?

Kādreiz es strādāju *headhunting* kompānijā, un tur, atlasot darbiniekus, bija stingri izstrādāti principi, kā runāt, kādus jautājumus uzdot, kādai jābūt sarunas struktūrai. Sākotnēji es sekoju tam līdzī, ievēroju noteikumus, bet ar laiku jutu, ka šī kārtība mani ierobežo, ka es labāk varētu darīt šo darbu, ja vadītos pēc sajūtām un saruna būtu brīvā formā. Ja ļauj cilvēkam brīvi runāt, pēc viņa izvēles, var ļoti daudz secināt par šo cilvēku. Tajos gadījumos, kad es vadījos pēc sajūtām, darbinieks bija istajā vietā, kad sāku apšaubīt sajūtas, paļauties uz prāta spriedumiem, tad ne vienmēr izdevās laba sadarbība. Ja cilvēks patiesi ieklausās sevī, sajūtas nekad nemelo. Jautājums ir arī par to, cik tu pats sev tici, cik paļaujies, ka tavas sajūtas ir patiesas. Ieraugot cilvēku, rodas pirmais impulss, sajūta. Vai tu tam notici, vai balsties uz vēlāko prāta spriedumu par šo cilvēku? Vai tu vispār nofiksē un atpazīsti šo pirmo sajūtu? Runājot par biznesu, liela daļa uzņēmēju diezgan daudz paļaujas uz intuīciju. Ja mēs tik daudz laika pavadām darbā, tad darba vidi taču var veidot patīkamu sev un pārējiem. Arī pieņemot cilvēkus darbā, vajadzētu nevis tik daudz skatīties uz CV un specifiskajām zināšanām, bet gan uz to, vai tev šis cilvēks ir patīkams, vai jums saskan domāšana, jo vajadzīgās zināšanas un prasmes viņš tāpat ātri apgūs, ja būs atbilstoša motivācija. Es pats esmu izmēģinājis ikdienas notikumus padarīt sev interesantākus, pārbaudot savas sajūtas, vai tām var ticēt un cik precīzi tās atbilst realitātei. Kādreiz studējot man bieži sanāca braukt ar vilcienu uz Koknesi un tad es, lai īsinātu laiku, braucot līdz Ogresi, vēroju kādu pretim sēdošu cilvēku un mēģināju uzminēt, ar ko šis cilvēks nodarbojas, kāds viņš ir. Pēc Ogres es uzsāku ar viņu sarunu, lai noskaidrotu, cik precīzi esmu uzminējis. Pāris gadus es šādi ļoti labi uztrenējos atpazīt cilvēkus.

Vai ir iespējams ietekmēt arī dabas parādības, materiālas lietas vai priekšmetus?

Daba reaģē ļoti ātri. Kad mēs sākām praktizēt vingrinājumus, bija agrs pavasaris, mēs gājām ārā agri no rīta pus septiņos un 45 minūtes praktizējām. Mums nekad neiztraucēja laika apstākļi. Līdz pat vēlam rudenim, katru dienu vienā un tajā pašā laikā, ne reizi nelija lietus. Līst lietus, mēs ejam ārā, lietus pārstāj, kad mēs esam beiguši, lietus atsāk līt. Daba nodrošina apstākļus, ja tev ir skaidrs nodoms. Andieass stāstīja reālu piemēru no savas dzīves, kas var likties neticams, bet tā notiek. Viņam, esot ceļojumā, nokrita zemē *Macintosh* dators un vairs nestrādāja, neslēdzās iekšā. Jautājums, kā tu radīsi risinājumu šajā situācijā, vai vari



ietekmēt priekšmetu? Andieass mierīgi pasēdēja, pameditēja, un dators sāka darboties. Viņš izdarīja to, kas vajadzīgs, un, atgriežoties mājās, aiznesa datoru meistaram, kurš pēc rūpīgas apskates konstatēja, ka dators ir pilnīgi beigts un nav iedarbināms. Mēs varam ietekmēt fizisko realitāti. Tas atkarīgs no mūsu pārliecības par to, kas ir iespējams un kas nav.

Tas nozīmē, ka galvenais ir saprast, ko tu vēlies, un neatlaidīgi iet uz savu mērķi nešauboties.

Kaut kur dzirdēju tādu stāstu, ka Amerikā Lielās depresijas laikā kāds itāļu vīndaris, kurš bija emigrējis uz Ameriku, konstatēja, ka amerikāņiem nav labu vīnu. Viņam radās vīzija, ka viņš iepazīstinās Ameriku ar saviem vīniem, lai viņi beidzot uzzina, kas ir labs vīns. Viņš iztēlojās (redzēja), kā katrā amerikāņu ģimenē pie galda dzer viņa darināto vīnu. Tad gadus piecus pēc krīzes kāds žurnālists intervēja šo itāli un jautāja: „Kā jūs krīzes laikā varējāt izveidot tik veiksmīgu uzņēmumu?” Uz ko itālis neizpratnē atbildēja ar jautājumu: „Par kādu krīzi jūs runājat, kur bija krīze?” Viņa vērtību sistēmā nepastāvēja tāds jēdziens. Viņš bija tik ļoti pārņemts ar savu ideju, ka viņš nepamanīja krīzi. Dažādas prakses vai instrumenti ir tāpēc, lai palīdzētu uz apkārtējo pasauli paskatīties savādāk, lai mainītu savu attieksmi pret lietām un notikumiem. Pirms kāda laika es aizgāju no uzņēmuma vadības, jo sapratu, ka pats gribu būt noteicējs par savu laiku un strādāt tad, kad es gribu, nevis tad, kad kādam to vajag. Ja kādu dienu biju neproduktīvs, tad doma, ka es esmu noslinkojis, man radīja diskomfortu. Pēc šādas dienas vakarā biju dusmīgs un neapmierināts par neproduktīvi pavadītu laiku. Man gan bija ļoti labas attiecības ar uzņēmuma īpašnieku un mēs varējām visādi vienoties, bet man bija neērti, ka es to dienu esmu *nobumbulējis*. Tagad, ja es jūtu, ka nav piemērota diena darbam, es tāpēc sevi nemoku, vienkārši guļu vai daru to, ko tajā brīdī sagribas. Nākamajā dienā varu pāris stundās paveikt visu, kas jāpadara, jo darbs padodas viegli, bez īpašas piespēšanās. Nekas nenotiek tāpat vien, visam ir sava nozīme, lai arī ne vienmēr uzreiz tas ir izprotami. Reizēm lietu kopsakarība kļūst skaidra ilgākā laika posmā. Es virzos uz to, lai orientācija ir uz apziņas ķermeni, kur prāts, gars un ķermenis ir vienots. **BP**

mandala

Mandalas nāk no apmēram 2300 gadu senas vēstures. Senākās liecības par mandalām ir atrodamas alu zīmējumos, baznīcu vitrāžās. Pats vārds „mandala” nāk no sanskrita un nozīmē „aplis”, tātad viss, kas ir apļa formā – torte, šķīvis, pulkstenis, ir mandala. Mandala ir kosmosa simbols un nozīmē mūžību, tas ir Visuma centrs. Cilvēka centrs ir sirds, caur kuru plūst enerģija un dzīvība. Viss sākas no centra. Koncentrācija centrā ir cieši saistīta ar prāta un ķermeņa attīrīšanās procesu. Attīrīšana ļauj nodibināt skaidrāku kontaktu starp vajadzībām un garīgajiem spēkiem.

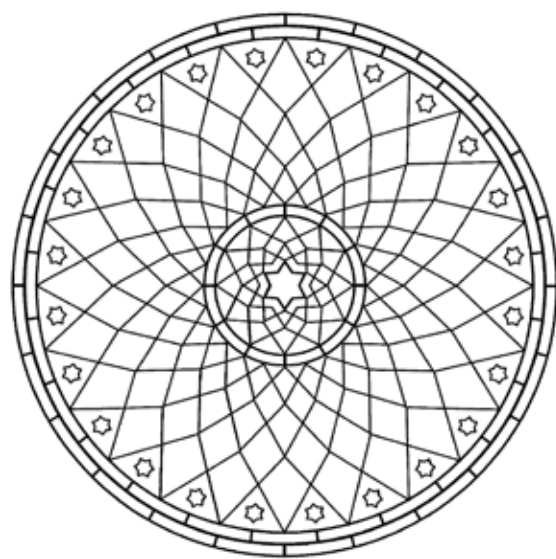
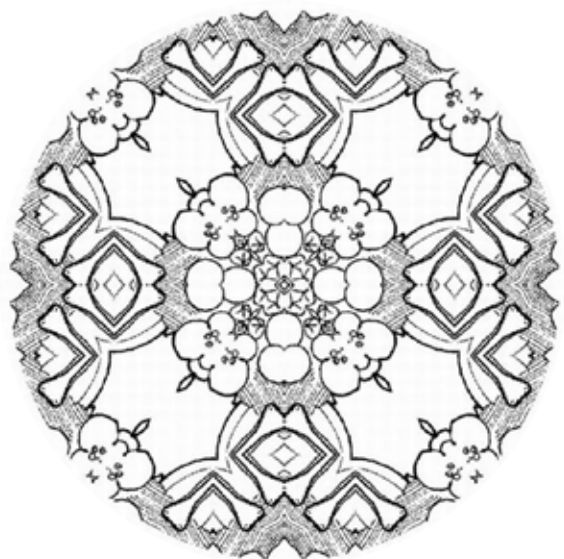
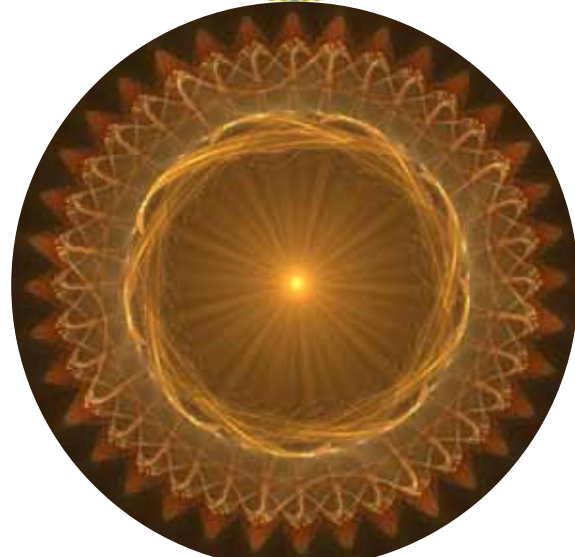
Kur radušās mandalas?

Mandalas ir sastopamas visur pasaulē. Ir ķeltu mandalas, ir Amerikas iezemiešu mandalas, ir latviešu mandalas. Valdis Celms, kurš ir grāmatas *Latviju raksts un zīmes* autors, arī min latviešu mandalas jeb dižapļus. Piemēram, pūra lādēs (1804.g.) un Vidzemes šķīvjos parādās latviešu mandala. Indijā savukārt katrā reģionā ir konkrēts mandalu tips, piemēram, Ziemeļindijā tās ir *rangoli*, bet Dienvidindijā *-kolam*, ko sievietes katru rītu ar rīsu pulveri zīmē uz lieveņa. Indiāņiem ir savi rituāli, kas saistīti ar mandalām. Ja cilvēks ir sasirdzis, viņu nosēdina apļa vidū un ap

viņu veido mandalu, tad notiek rituāls ar dziedāšanu, dejām, bungām, pēc tam no zīmējuma paņem smiltis, ieliek ādas maisiņā un uzkar slimajam kaklā, kuru tad viņš nēsā, kamēr atveseļojas. Tie ir daži piemēri no visā pasaulē izplatītiem rituāliem, kas saistīti ar mandalām.

Pastāstiet, kā jūs vadāt mandalu seminārus.

Kad cilvēki nāk uz pirmo mandalu semināru, viņi uzreiz brīdina – es neesmu nekāds zīmētājs, es nemāku. Tad es saku, ka tas ir ļoti labi. Nav vajadzīgs maģistra grāds mākslas zinātnēs, lai zīmē-



tu mandalu.

Vadot semināru, man ir divi galvenie mērķi: parādīt, cik tas ir vienkārši, un likt saprast, kas ir tas, kas ļauj mums katram kaut ko tik skaistu uzzīmēt. Jo nezīmē jau fizisks cilvēks, zīmē mūsu dvēsele. Interesanti, ka, paņemot vīrieša un sievietes veidotu mandalu, nevar pateikt, kuru zīmējis kurš, un tam arī nav nozīmes, jo dvēselei nav dzimuma. Būtiski ir sajūst enerģiju, kas nāk no augšas un caur zīmuli parādās uz papīra.

Mans skolotājs velsietis Berijs Stīvens (*Barry Stevens*) zīmē dziedinošas mandalas. Tās ir atsevišķs virziens, kur tiek ņemtas vērā specifiskas krāsas un formas. Šo mandalu mērķis ir konkrēts vēstījums. Bet tajā brīdī, kad kāds vēlas nopirkt konkrētu darbu sevī dziedināšanai, nekas nav jāzina un jāsaprot – ne simboli, ne krāsas, ne formas. Ja šī mandala uzrunā, tad to var just ļoti skaidri – kā siltuma sajūtu, vibrāciju, prieku vai citas izjūtas ķermenī, kas pasaka priekšā, kas der tieši tev. Tev vienkārši tā patīks. Jo gars ir tas, kas tulko, nevis prāts. Mandalu veidi ir ļoti daudz, bet es gribu parādīt, ka tas ir vienkārši, to var darīt jebkurš.

Otrs mērķis ir parādīt cilvēkiem, cik spēcīgi darbojas viņu intuīcija. Cik mēs kā dvēseliski un garīgi attīstītas būtnes, paskatoties uz darbu, precīzi varam to raksturot. Mēs varam sajūst siltumu, gaišumu, sievišķību. Nav svarīgi, kādos vārdos tu ietērp to, ko redzi. Būtiski ir, ka tu nekļūdi to sajūti.

Kurš ir tas, kas skaidro šos darbus?

Man nav nekādu tiesību vērtēt – tas ir skaisti vai tas nav skaisti, tas ir pareizi vai nepareizi. Semināros mēs neanalizējam un neskaidrojām uzzīmēto. Mēs katrs, liekot lietā savu intuīciju, varētu raksturot darbu. Beigās es varu dot kādu skaidrojumu no fen šui vai no numeroloģijas. Un jūs skaidri redzēsiet, cik precīzi esat raksturojuši darbu, pat nezinot nekādus specifiskus skaidrojumus. Tāpēc es vienmēr cilvēkiem saku, ka viņi ir tikpat unikāli kā jebkurš cits, kurš izveidojis senu mācību. Es varu izstāstīt, ko nozīmē trijstūris, aplis, katra krāsa utt., bet es esmu pārliecinājusies, ka cilvēks pats var to raksturot.

Cilvēkiem patiesībā nemaz neinteresē šis teorētiskais skaidrojums. Pēdējā grupā, kuru vadīju, neviens par to pat nepajautāja, cilvēkus interesē citas lietas – kā es varu atbrīvoties, kā izjust mieru. Zīmējot mandalas, tas ir iespējams. Kāda sieviete stāstīja, ka zīmējot viņu pārņēma tādas pašas sajūtas, kā nodarbojoties ar reiki, un, manuprāt, tas ir nozīmīgs rādītājs. Tas parāda, ka tā nav vienkārši zīmēšana, bet gan kaut kas daudz vairāk. Process ir tīrs, telpa ir tīra. Cilvēkus interesē pavisam citas kvalitātes.

Kādi ir ieguvumi, zīmējot mandalas?

Ir cilvēki, kuri to dara, lai atbrīvotos. Šīs divas trīs stundas ir laiks sev, kurās ne par ko citu nav jādomā. Bezdomu stāvoklis, kad netraucē ne domas par darbu, ne bērniem, ne katliem. Tas ir arī vizuāls baudījums. Ir cilvēki, kas mapēm sazīmējuši. Kāda kundze, piemēram, zīmē mandalas kā nozīmītes, ir cilvēki, kas tās dāvina kā apsveikuma kartītes. Citi meklē atbildes uz sarežģītiem dzīves jautājumiem un „sarunājas ar Visumu”. Ja prāts ir tukšs, tu vari uzdot jautājumu un tev caur darbu atnāk atbilde. Tam var ticēt vai neticēt, bet ir cilvēki, kas to tik tiešām ir piedzīvojuši, un viņi zīmē regulāri. Zīmējot mandalas, var komunicēt ar Smalko pasauli. Bet, kamēr tas nav mēģināts, ir grūti saprast. Ir cilvēki, kuri zīmējot pieraksta savas izjūtas, jo šajā procesā viņiem

nāk prātā dažādas domas, kuras ir vērts piefiksēt. Varbūt tu šajā mirklī vēl nesaproti, bet paiet laiks, un tev ir skaidrs, kāpēc tādas domas nāca prātā, kāpēc zīmējums ir tieši tāds, nevis savādāks. Ja dzīvē pienāks brīdis, kad būs jāpieņem kāds nopietnāks lēmums, jūs redzēsiet, ka jums jau būs gatava atbilde.

Vai zīmēšanu var uztvert arī kā sarunu ar sevi?

Pēdējā laikā es jūtu, ka cilvēki sāk stāstīt par sevi, kas ar viņiem notiek zīmēšanas procesā, kā tas viņus izmaina, ko viņi sevī atklāj. Es nemēģinu to apzināti stimulēt, bet pats process sniedz miera un atbrīvošanās sajūtu. Es gribu iedot cilvēkiem to sajūtu, ka viņi var, ka mēs katrs esam ļoti spēcīgi. Ir jāpamēģina un jāsaprot.

Vai regulāri zīmējot mandalas, ir iespējams attīstīt savu intuīciju? Es daru tā: ja man ir kāds fundamentāls jautājums, piemēram, vai man palikt Latvijā vai aizbraukt no valsts. Es uzrakstu uz lapas „es un konkrētā valsts” un zīmēju. Pēc tam skatos, ko es kā Ilze redzu šajā zīmējumā. Un es pati sev atbildu, vai man vajag braukt prom vai nevajag.

Vieglāk zīmēt, nezinot skaidrojumus, jo tīrāks prāts, jo tuvāk īstenībai izdodas zīmējums. Semināros, kurus vadu, cilvēki tā arī teikuši, ka pēdējā nodarbībā zīmēt ir visgrūtāk, jo tad jau viņiem ir daudz skaidrojumu, ko kas nozīmē, un nevilšus sāk pieslēgties kreisā smadzeņu puslode, kas atbild par loģiku. Procesam ir jāļaujas, balstoties uz sajūtām. Tajā brīdī, kad cilvēks sāk domāt, vērtēt, process ir apstājies, jo zīmējums ir prāta radīts.

Kādus padomus tu dod, kad cilvēkam priekšā ir papīrs un zīmuli?

Nodarbībā mēs apskatām dažādus mandalu radīšanas veidus. Es pastāstu, ko var panākt, izmantojot cirkuli, un kā veidot zīmējumu ar brīvu roku. Var sākt zīmēt no lapas centra un var zīmēt arī bez apla. Tibetas mandalas dalās: *Garbha-dhatu* (sanskritā „dzemdes pasaule”), kurā kustība notiek no viena uz daudzumu un *Vajra-dhatu* (sanskritā „dimanta pasaule”), kurā kustība notiek no daudzuma uz vienu. Būtiskā atšķirība ir tā, vai tu sāc zīmēt no centra vai no apla ārējās malas un tad aizpildi laukumu virzienā uz centru.

Vēl mandalas iedalās *izglītojošās* (teaching) un dziedinošās (healing):

Izglītojošās (Teaching)	Dziedinošās (Healing)
<ul style="list-style-type: none"> • Apraksta (zīmē) specifiskas patiesības vai principus • Darbojās kreisā smadzeņu puslode (analītika, loģika, apdomīgums) • Sākumā doma – tad radīšana • Produkts • Mācīšanās un saprašana • Ko es gribu pateikt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Atnes dziedināšanu, mieru, komfortu • Darbojās labā smadzeņu puslode (intuīcija, brīvs plūdums) • Radīšana sākumā – tad doma • Process • Augšana un dziedināšana • Ko nepieciešams ārstēt (fizisko ķermeni, finansiālo interesi, attiecības, karjeras izaugsmi – ikvienu psiholoģisku, emocionālu vai garīgu lietu)

Ir jāmēģina un jādara tā, kā katram pašam labāk patīk. Es iedodu tikai informāciju, tālākais ir paša zīmētāja rokās. Nav iespējams zīmēt pareizi vai nepareizi.

Parasti mēs sākam no centra un vienkārši ļaujamies. Katram zīmējums veidojas savādāks, tur var būt cipari, apli, trijstūri, kvadrāti, puķītes, sirsniņas, zvaigznītes utt. - katram savs.

Mēs mēģinām arī otrādi - no malām uz centru. Kā ir vieglāk? Jautājums, kas ar tevi dzīvē notiek. Vai tev patīk vadīt projektus un uzņemties atbildību par visu - slēgt līgumus, piesaistīt līdzekļus, partnerus, kolēģus, izstrādāt koncepciju utt. Sekojot zīmēšanas procesam, var ļoti redzēt, kas ar tevi notiek dzīvē. Kur tu labāk jūties? Var būt arī otrādi - lūdzu, te ir projekts, nauda ir tik, kolēģi tādi, respektīvi, ir jau dotas robežas. Zīmējot šādi, var ļoti redzēt, vai cilvēkam labāk piemērots normēts darbalaiks vai nenormēts. Šie ir tikai daži piemēri, starp kuriem cilvēki izdara izvēles savā dzīvē. Un šādi viņi ir patiesi pret sevi.

enerģiju pēc ziemas, velkam sarkanu kleitu vai piespraužam pie apģērba sarkanu puķi, kas dod enerģiju. Ja vajadzīgs miers, tad velkam zilus toņus. Svarīgi ir paskatīties uz sevi caur šo krāsu prizmu – kādas krāsas dominē mājās, kuras krāsas dominē apģērbā. Ja tu jau trešo sezonu velc sarkano mētelīti un staigā trīcošām rokām, kas ir pārmērīga stresa dēļ, tad varbūt ir vērts padomāt par citas krāsas mētelīti. Sarkana krāsa ir izaicinoša, uzbudinoša, tā ir individualitātes krāsa.

Kam vēl būtu jāpievērš uzmanība?

Liela nozīme ir arī papīram. Labāk ir izvēlēties nestandarta izmēru, lai tā nebūtu tradicionālā A4; A3; A5 lapa, kas mums ir tik ierasta birojā un ierobežo mūsu radošumu. Derēs jebkas cits, tikai ne šī tradicionālā garuma un platuma attiecība. Var izmantot biezāku vai krāsainu papīru. Labāk izvēlēties mīkstu zīmuļus, ar kuriem vieglāk zīmēt. Taču var zīmēt arī ar guaša vai akvareļa krā-

Vadot semināru, man ir divi galvenie mērķi: parādīt, cik tas ir vienkārši, un likt saprast, kas ir tas, kas ļauj mums katram kaut ko tik skaistu uzzīmēt. Jo nezīmē jau fizisks cilvēks, zīmē mūsu dvēsele.

Zīmējot mandalu, var uzdot jautājumus, bet var arī vienkārši ļauties un neko nedomāt, tikai izbaudīt procesu. Interesanti, ka tad, kad uz semināru nāk vecāki kopā ar bērniem, bērni spēj koncentrēt uzmanību un zīmēt tikpat ilgu laiku, cik pieaugušie, viņiem neapnik un nav par ilgu, kaut gan ir zināms, ka bērni spēj noturēt uzmanību īsāku laiku nekā pieaugušie.

Es mācu zīmēt mandalas, izmantojot cirkuli. Pēc tam laukumus var krāsot vai tonēt. Galu galā var arī nopirkt grāmatiņu ar gatavām mandalām, kuras tikai jāizkrāso. Taču cilvēki man stāstījuši, ka tie, kuri ir nopirkuši šīs grāmatas, tai vispār nepieķeras, jo viņi ir sajutuši, ka paši var radīt, un tas ir kaut kas daudz vērtīgāks.

Pastāsti par krāsām, kāda tām nozīme mandalu zīmēšanā?

Tas nav nekas unikāls, mēs izmantojam to pašu Roberta Hesa (*Microsoft corporation*) veidoto 12 krāsu apli, kurš savu apla formātu ieguva jau 1706.gadā, kur bija gan tikai 7 krāsas, un to paveica Īsaks Ņūtons (*Isaac Newton*). Izrunājam to, ka krāsas sāka kārtot pa toņiem jau 1686.gadā, to darīja Ričards Vālers (*Richard Waller*). Tās vēl netika kārtotas apli, bet gan 8 horizontālās līnijās un 15 vertikālās līnijās. Mēs pārrunājam, ko katra krāsa simbolizē, kur dabā šīs krāsas sastopamas, kādu krāsu augļus vai dārzeņus mēs ēdam. Ja, piemēram, ir jāraksta diplomdarbs un visu nakti jābūt nomodā, mēs liekam sev blakus šķīvi ar lillā vīnogām, jo šī krāsa stimulē domāšanu un radošumu. Ja vajag

sām, krītiņiem, pasteļiem, tinti. Var izmantot kontrastus - balts uz melna vai melns uz balta. Mēs esam likuši mandalu arī no dabas materiāliem – no čiekuriem, kastaņiem, akmentiņiem, zilēm, pupiņām, zirņiem, gliemežvākiem. Bet tad tas ir apjomīgs darbs.

Kāpēc cilvēki vispār nāk mācīties zīmēt mandalas?

Es domāju, ka vienkārši grib pamēģināt, jo tas ir interesanti. Daudzi ir vairāk informēti, lasījuši par mandalām, paši mājās zīmējuši, ir tādi, kas neko nezina, bet grib izmēģināt. Šis ir tāds laiks, kad cilvēki meklē garīgos instrumentus, lai attīstītos. Katram jāatrod savs. Vienam tā ir joga, otram reiki, trešajam cigun vai meditācija.

Kāpēc tu pati izvēlējies zīmēt mandalas?

Es pati savu garīgo ceļu uzsāku pirms gadiem sešiem, toreiz sāku ar cigun. Šobrīd es vairāk nodarbojos ar meditāciju un garīgo principu apzināšanu un ieviešanu savā dzīvē. 2005. gadā man izdevās nokļūt pie Berija Stīvena. Mani uzrunāja gan viņš kā personība, gan viņa darbi un gaišums, kas nāk no viņa un viņa darbiem. Tad arī es sāku vairāk interesēties par mandalām, vākt informāciju. Man patīk forma un tas, ka es varu pabūt pilnīgā mierā un klusumā ar sevi. Patīk pats zīmēšanas process. Mani darbi parasti ir smalki, jo man patīk izzīmēt detaļas, patīk vērot, kā spēlējas krāsas. Patīk iegūtais vieglums pēc labi padarīta darba.

BP

izglītība: kurators

Latvijā nav tādas augstskolas, kurā varētu apgūt izglītības programmu – kurators, bet, iespējams, kādreiz būs. Šajā intervijā savā pieredzē dalās Eseksas Universitātes profesors, mākslas politiskās vērtības izpētes grupas direktors, galvenais universitātes laikmetīgās mākslas speciālists un Šefīldas Halemas Universitātes bakalaura programmas neatkarīgais vērtētājs Metjū Pūls (*Matthew Poole*). “Laikam sākumā būtu jāsaprot, ka diemžēl es gandrīz neko nezinu par Latviju kā valsti un vēl mazāk par tās mākslu, tā kā es varu tikai runāt par to, kas, manuprāt, darbojas un kas nedarbojas šeit, Lielbritānijā.”

Kas jums visvairāk patīk kuratora profesijā? Vai jūs ar izstādi mēģināt kaut ko iemācīt apmeklētājam?

Vārdu „mācīt” es saprotu ļoti specifiskā nozīmē. To vislabāk izskaidro brazīliešu teorētiķis Paulo Friērs (*Paulo Freire*) – viņam bija lielisks modelis, kuru viņš dēvēja par „emancipējošo mācīšanu” vai mācīšanos. Tas ir pilnīgi pretējs tradicionālajam modelim, kurā tiek uzskatīts, ka ir *eksperts* – skolotājs un ka ir cilvēki, kuri kaut ko nezina un vēlas to uzzināt. Viņiem tiek ieskaidrots, ka ir nepieciešamas kādas noteiktas zināšanas. Un skolotājam ir šīs noteiktās zināšanas, un viņa darbs ir *pārnest zināšanas* no

savām smadzenēm uz skolēnu smadzenēm. Friēra modelis ir pretējs: viņš uzskata šo *zināšanu pārneses* modeli par ārkārtīgi problemātisku, jo, pirmkārt, tas novieto skolēnus un skolotāju divos ļoti atšķirīgos morālos līmeņos, pie kam skolotājs ir morāli pārkāps par skolēniem. Otrkārt, tas rada pieņēmumu, ka zināšanas un spējas, kuras piemīt skolotājam, jau ir vērtīgākas, tādējādi tās uzreiz tiek leģitimizētas un autorizētas, un tas de-autorizē un de-leģitimizē zināšanas, kuras piemīt skolēniem tieši šīs atšķirīgās morālās vērtības dēļ.

Ja jūs varat iedomāties tādas skolēna-skolotāja attiecības, kas

neiekrīt šīs diferenciacijas amatās, tad jūs varat saprast arī to, kā izstāde var veidot saikni ar skatītāju vienlīdzīgā līmenī. Jo es nedomāju, ka izstādēs ir atrodama izpratnes atslēga, es domāju, ka tās ir interesants katalizators, lai ieinteresētu, satrauktu cilvēkus un parādītu viņiem ieeju. Cilvēkus nevar piespiest iziet caur šīm durvīm, viņiem pašiem ir jābūt pietiekami ieinteresētiem, lai to uzņemtos. Tādā ziņā kūrēšana ir līdzīga veidam, kādā es mācu. Bet es negribu teikt, ka tā ir jebkāda ziņā didaktiska, jo vissliktākās izstādes ir tās, kuras mēģina pateikt kaut ko stabili un pabeigtu. Tāpat kā labi mākslas darbi tās ir priekšlikumi – tās piedāvā kaut ko, bet tās nemēģina pasludināt sevi par atbildi. Svarīgs ir pats piedāvāšanas process, un tā ir izstāžu stiprā puse. Ja tās ir pārāk didaktiskas, tās beigu beigās cilvēkus garlaiko vai pat aizkaitina, cilvēkiem nepatīk, ja viņiem pasaka, ko domāt.

Cik ilgi Eseksas Universitātē pastāv kūrēšanas studiju (*Curatorial Studies*) programma?

Es varu pateikt precīzi – tā sākās 1987. gadā, un to izveidoja profesors Pīters Vergo (*Peter Vergo*) – viens no vadošajiem Lielbritānijas ekspertiem vācu un austriešu mākslā. Šobrīd Pīters Vergo strādā pie lielas izstādes projekta par Austroungārijas mākslu, kura tiks atklāta 2014. gadā Karaliskās Akadēmijas muzejā (tā ceļos tālāk uz Vīni – aut. piez.).

Vai jūs uzskatāt, ka kuratoram ir nepieciešamas zināšanas vai zinātniskais grāds mākslas vēsturē?

Formālā ziņā nē, es nedomāju, ka ir nepieciešams maģistra vai doktora grāds mākslas vēsturē, kaut gan to arvien vairāk pieprasa mākslas galerijas un muzeji. Bet es domāju, ka ir nepieciešamas zināšanas par mākslas vēsturi un par svarīgākajiem faktiem, lielākajām izmaiņām un jauninājumiem mākslā, lai būtu kaut kāda izpratne par to, kāpēc būtu nepieciešams šobrīd darīt to, ko tu dari, tas ir galvenais.

Man šķiet, ka daudzi cilvēki pievēršas kūrēšanai, domājot, ka tas ir darbs. Bet es nedomāju, ka tas ir darbs, drīzāk gan aicinājums – tāpat kā māksliniekam. Ir nepieciešams sevi tam veltīt tāpat kā mākslinieki sevi velta mākslai. Šis ir radošs lauciņš, un ir vajadzīga laba izpratne par to, ar ko tu nodarbojies. Vēl vairāk – zināšanas var sniegt tev rīkus, ar kuriem pašam labāk saprast, ko tu vēlies paveikt un kāpēc tas ir aktuāli. Grūtākais ir nebūt anahroniskam un mēģināt radīt materiālu vai izstādi, kas ir ārpus laika. Ir nepieciešams zināt noteiktas lietas par mākslas vēsturi, un ir jābūt analītiskām iemaņām, kā arī patiesai interesei un priekam! Viena lieta, ko mākslas vēsture spēj sniegt, ir paties prieks par citu cilvēku panākumiem, reizēm pat par dīvaino, par iztēles lēcieni. Tu skaties un domā: „Kā kāds, kurš dzīvo parastu dzīvi, kuram varbūt pat bija ļoti maz naudas, spēja izveidot šo lielisko darbu?” Un tas ir ļoti iedvesmojoši.

Ko jūs meklējat un gribat saskatīt savos studentos? Kas viņus padara par potenciāli labiem kuratoriem jūsu acīs?

Man šķiet, ka ir neiespējami iepriekš zināt, vai viņi kļūs par la-

biem kuratoriem vai ne. Un vienā ziņā tas nav svarīgi, jo es gribu viņos saskatīt labus studentus šai jomā. Ja tas ir aicinājums, tad tu vienmēr esi students, tu mācies, praktizē, vienmēr ir kaut kas jauns, ko atklāt, un ir izpētes pavedieni, kuriem sekot.

Kas rada labu studentu?

Mēs meklējam entuziasmu, un vissvarīgākā ir spēja saredzēt jēgu, izmantot zināšanas un savas analītiska dotības, lai sasniegtu mērķi. Sarunās ar studentiem es bieži uzdošu diezgan sarežģītus jautājumus, liekot viņiem pamatot viņu pašu teikto. Es uzvedos kā kaitinošs bērns, visu laiku prasot: „Kāpēc? Ko tu ar to domā? Kāpēc? Ko tu ar to domā?” Es studentos gribu redzēt vēlmi izpētīt, izzināt visu par un ap lietām, kas viņus interesē un aizrauj. Arī izvaicāt pašiem sevi – kāpēc viņiem tas šķiet interesanti, kāpēc

viņus tas aizrauj un kāpēc tas būtu svarīgi un produktīvi pārējiem. Jo šis ir publisks darbs. Kūrēšanas rezultātiem – izstādēm, rakstiem, publikācijām, konferencēm ir jāuzrunā cilvēki, kurus tu personīgi nepazīsti, darbiem ir jārunā pašiem par sevi, bez tavas klātbūtnes. Tāpēc pamatots entuziasms ir tas, ko es meklēju studentos. Viņiem tam nav noteikti jāpiemīt, kad viņi piesakās kursam, kad viņi ir kandidāti. Bet to var manīt, ja cilvēks ir ieinteresēts un zinātkārs, ja viņā ir entuziasms un viņš uzdod daudz jautājumu.



Metjū Pūls

Kādas, jūsuprāt, ir laikmetīgās mākslas galeriju un kūrēšanas tradīciju lielākās problēmas?

Es šobrīd nodarbojos ar pētniecisko darbu, kuru sauc par *antihumānistisko kūrēšanu*. Tas aplūko liberālā humānisma ētiskās problēmas, tāpēc mana atbilde uz šo jautājumu ir ļoti specifiska un detalizēta. Manuprāt, mākslas muzeju lielākā problēma ir tā, ka tie ir valdības pakļautībā. Manī ir dziļa līdzjūtība pret visiem, kuri strādā mākslas muzejos, jo valdība uz viņiem izdara lielu spiedienu - viņiem jāseko politikai, nevis pētniecībai, un tā ir liela problēma. Politika mēra kvalitāti kvantitatīvi – cik daudz cilvēku atnāca? Cik daudz cilvēku teica, ka viņi ļoti labi pavadījuši laiku? Cik cilvēku teica, ka kaut ko iemācījušies? Un šīs kvantitatīvās mērvienības ne vienmēr ir tas, ar ko mēs saskaramies pētnieciskajā darbā! Mums ir svarīgas kvalitātes mērvienības, mēs pieņemam lēmumus, mēs sniedzam argumentāciju, mēs mēģinām to padarīt tik sabalansētu, cik iespējams. Un es tiešām apbrīnoju cilvēkus, kuri spēj izturēt šo kvantitatīvo mērvienību spiedienu (lai noteiktu, vai kaut kas ir svarīgs un vērtīgs). Tas ir traumējoši tai kreativītai, kurai būtu jāpiemīt mūsu sfērā. Un ir daudz muzeju kuratoru, kuri spēj to izdarīt, bet es domāju, ka tā ir lielākā barjera, ar kuru muzeji saskaras.

Kā jums šķiet, vai ir iespējams kādam iemācīt kūrēšanu?

Pirmais, kas jāsaka, ka neviens nepiedzimst par kuratoru, tāpat kā neviens nepiedzimst par mākslinieku. Ir sevi jātrenē, ir jāiemācās, kā to darīt, lai būtu saskaņā ar savu sirdsapziņu vai instinktiem. Šai ziņā tas ir ļoti līdzīgi kā būt māksliniekam. Es domāju, ka labākais veids, kā *mācīt* māksliniekus, ir vienkārši

ļaut viņiem būt māksliniekiem. Un tad nostādīt viņus tādās situācijās, kad viņiem jātiek galā ar kritiku. Tāpat vislabākais veids, kā *mācīt* māksliniekus, ir iedot studijas telpas un ļaut viņiem būt tādiem māksliniekiem, kādi viņi vēlas būt. Pēc tam likt viņiem uzklaut pamācības un kritiku – vai nu grupā vai aci pret aci ar savu pasniedzēju. Tad mākslas darbi tiek *izķidāti* visos sīkumos. Tiek uzdoti tie kaitinošie jautājumi: ”Kāpēc tu esi radījis šo? Kāpēc tu esi to radījis šādi? Ko tu ar to esi sasniedzis? Kā tu domā, ko tas dara? Kāpēc tas ir kaut kas labs? Ar ko tas ir atšķirīgs no tā vai tā? Kāpēc tas ir tāds pats kā tas otrs?” Līdzīgi ir ar kuratoriem – tu vari dot cilvēkiem zināšanas, tu vari viņiem rādīt un stāstīt par lietām, par citu kuratoru darbu, par mākslu, kura, tavuprāt, ir svarīga kūrēšanas praksei, organizēt diskusijas un debātes. Es esmu īpaši ieinteresēts politiskajā filozofijā, un es saviem studentiem par to stāstu.

Tā vari dot cilvēkiem zināšanas, bet, lai viņi paši nonāktu līdz savam vērtējumam un sekotu savai izjūtai, viņiem vienkārši ir daudz jāstrādā un jāskatās, vai viņiem tas patīk, vai viņus tas interesē, jo šī ir radoša un mūžam mainīga disciplīna (tieši tajā iesaistīto radošo cilvēku dēļ). Tāpēc ir neiespējami to iemācīt tradicionālā veidā, tā būtu kļūda, bet tajā pašā laikā, es domāju, ka

darbu grupu, taču tie bija arī ļoti atšķirīgi. Tie bija saskaņoti ap vienu noteiktu tēmas elementu. Mākslas darbi bija tik dažādi, ka tas radīja daudz lielāku interesi, nekā vienkārši jautājumus par kādu tēmu. Un man liekas, ka tas viss ļoti labi izdevās.

Arī viena no pagājušā gada izstādēm bija ļoti laba, to sauca *StructureScapes*. Studenti parādīja intuitīvu izpratni par darbu, viņiem vajadzēja ilgu laiku, lai tēma attīstītos, un pat vēl tad, kad izstāde bija pabeigta, viņi joprojām domāja par šo tēmu, aprakstot to savos teorētiskajos darbos. Viņiem vienkārši bija ļoti laba intuitīva izpratne par šiem darbiem. Arī šī izstāde bija saskaņota, bet darbi bija atšķirīgi, un tajos bija daudz dažādu jautājumu, telpā tie veidoja dialogu viens ar otru, un tas bija ļoti labi.

Kuras valstis, jūsuprāt, šobrīd ir ļoti interesantas tieši oriģinālas un inovatīvas kūrēšanas prakses ziņā?

Ir grūti teikt, jo beigu beigās viss ir atkarīgs no individuāliem cilvēkiem. Bet es domāju, ka, piemēram, Krievijā šobrīd ir ļoti interesanta situācija, tieši milzīgā kapitālisma uzplaukuma dēļ pēdējos 20 gados. Daudzi multimiljonāri un miljardieri izveido dažādus fondus, kuri nodarbojas ar ļoti interesantām lietām. Tas, protams, mūs nostāda grūtas dilemmas priekšā, jo tie ir privāti

Šis ir publisks darbs. Kūrēšanas rezultātiem – izstādēm, rakstiem, publikācijām, konferencēm ir jāuzrunā cilvēki, kurus tu personīgi nepazīsti, darbiem ir jārunā pašiem par sevi, bez tavas klātbūtnes. Tāpēc es studentos meklēju entuziasmu.

studentiem ļoti vērtīgi ir dzirdēt kritiku, redzēt, ka kaut kas var arī noiēt greizi. Studentiem ir jādod zināšanas, bet viņiem pašiem jāpieņem savs lēmums, jo nevar nevienam vienkārši pateikt, kā būt kuratoram un ko darīt. Var viņam pateikt, ko *nedarīt*, parādot, kas ir izdevies un kas nav kādā noteiktā kontekstā, bet tad mēs atkal nonākam pie politiskiem aizspriedumiem.

Kura no iepriekšējām studentu izstādēm palikusi vislabāk atmiņā?

Tas ir ļoti negodīgs jautājums!

Tā kā žurnāls iznāks Latvijā, iespējams, ka studenti neko neuzzinās!

(Smejas). Viena no vislabākajām izstādēm bija izstāde ar nosaukumu *Tavs. Mans. Mūsu.* (*Yours. Mine. Ours.*) – par piesavināšanos un attēlu zagšanu laikmetīgajā mākslā. Šai izstādei bija ļoti fokusēta, šaura tēma, un tā bija ambicioza tajā ziņā, ka tur piedalījās visi mākslinieki, kurus viņi vēlējas redzēt savā izstādē: Idriss Kāns (*Idris Khan*), Džeiks un Dino Čepmeni (*Jake and Dinos Chapman*), Kristians Holštats (*Christian Holstad*), Sebs Patani (*Seb Patane*) un citi. Viņi dabūja izstādei ļoti saskaņotu mākslas

fondi, kas rada publiskas galerijas, tās ir privāti finansētas, un tām ir privāta ieinteresētība. Bet patiesībā viņi veic visradošāko un visinteresantāko kūrēšanas darbu.

Tāpat es domāju ir ar jauno kultūras pilsētu Apvienotajos Arābu Emirātos. Viņi ceļ veselu pilsētu, kas sastāv no muzejiem un mākslas galerijām, un tur ir milzīgs angārs, kas veltīts Rietumu mākslai. Tas ir fascinējoši! Kaut vai tikai to apmēru ziņā, kādā viņi strādā. Un tad rodas jautājums – kāpēc viņi to dara? Kāpēc viņi algo pasaules slavenākos arhitektus, lai tie rada šīs apbrīnojamās ēkas, kuras tiks uzceltas. Tas ir ļoti interesanti un reizē arī ļoti problemātiski, bet būs interesanti vērot, kā tas attīstīsies un kādas kūrēšanas iniciatīvas no tā iznāks.

Ir dažādas vietas pasaulē, pat mazāk zināmas, kurās notiek interesantas lietas, bet tam nav nekāda sakara ar to, kur šī vieta atrodas vai kādas tautības cilvēki tur dzīvo.

Žurnāla *Rīgas Laiks* (janvāris, 2011 – aut. piez.) intervijā Ermitāžas Laikmetīgās mākslas sektora vadītājs Dmitrijs Ozerkovs muzeju salīdzināja ar dārgu restorānu, kurā mākslinieks ir šefpavārs, bet kurators ir viesmīlis, kas apmeklētājam pasniedz mākslu. Kā jūs redzat



Šis attiecības mākslinieks-kurators-apmeklētājs?

(Smejas). Tas ir diezgan labi, man patīk! Bet problēma ir tā, ka bieži apkalpojošais personāls ir pārāk pakalpīgs, taču, ja tas ir labs, restorāns tikai no tā iegūst. Ja viņš to domā šādi, ka apkalpojošais personāls var būt tikpat radošs kā šefpavāri un sniegt tikpat lielu ieguldījumu ēdiena vērtībā, tad es domāju, ka tas ir ļoti trāpīgi. Man šķiet, ka ir svarīgi atdalīt dažādos aspektus, kuros darbojas mākslinieki un kuros kuratori, un man šķiet, ka šefpavāri un viesmīļi ir labs veids, kā to ilustrēt. Mēs visi dodam savu ieguldījumu, lai māksla tiktu pasniegta vislabākajā veidā un iegūtu skatītāju atsaucību.

Es nezinu, kā atrast tādu vienkāršu analogiju... Bet tas darbojas vislabāk tad, kad tā ir sadarbība starp mākslinieku un kuratoru. Es domāju, ka tā ir kā sadarbība divu dažādu arhitektūru starpā, metaforiski runājot, – domas arhitektūra, kuru rada mākslas darbs kopā ar pieredzes arhitektūru, sadarbojoties vai esot dialogā ar to idejas un pieredzes arhitektūru, kuru rada kurators. Manos rakstu darbos, kad es cenšos tikt galā ar šīm attiecībām, es nekad nerunāju par mākslinieku un kuratoru, es runāju par mākslas darbu un kūrēšanu kā par procesiem, lai arī tie burtiski

var nebūt procesi, tie var būt objekti vai vārdi, bet kopā tie veic aktīvu procesu. Nesen kādā rakstā es tos salīdzināju ar vampīru un zārku, kas to pasargā.

Kādu padomu jūs varētu sniegt Latvijai labas un funkcionējošas kūrēšanas studiju programmas izstrādē?

Laikam sākumā būtu jāsaka, ka diemžēl es nezinu neko par Latviju kā valsti un vēl mazāk par tās mākslu, tā kā es varu tikai runāt par to, kas, manuprāt, darbojas un kas nedarbojas šeit, Lielbritānijā. Lai izveidotu labu kūrēšanas studiju programmu, ir jānovirza pēc iespējas lielāka daļa finansējuma kuratoru, mākslinieku, kā arī citu nozarē iesaistītu cilvēku piesaistei, lai studenti var viņos klausīties, ar viņiem runāt, diskutēt, tas, manuprāt, ir vissvarīgākais. Mācību vidē ir jāievieš cilvēki, kas šajā jomā darbojas, kā arī jāatļauj studentiem radīt tādus projektus, kādus viņi uzskata par sev atbilstošiem. Ja viņi grib radīt grāmatas, mājaslapas, izstādes, konferences vai mākslas darbus, kuriem ir kāda ietekme uz kūrēšanas procesiem, tad viņiem jādod iespēja ar to nodarboties. Šis ir radošs lauciņš un jebkas var sniegt devumu kūrēšanai. **BP**



Aicinām atpūsties



Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

Ziemeļkurzeme ☎ 63237824

- 1 Ūdrkalna skatu tornis
- 2 Liepniekvalka alas
- 3 Dundagas pils un parks
- 4 Baltā kāpa
- 5 Bilavu velna laiva – laukakmeņu krāvuma senkapi
- 6 Kaltenes kalvas – laukakmeņu sakopojumi
- 7 Kamparkalna skatu tornis
- 8 Atpūtas un tūrisma centrs "Spāre"
- 9 Jūrkalnes stāvkrasts

Dienvidkurzeme ☎ 63448067

- 10 Bezdībeņa ezers
- 11 Remtes parks
- 12 Dunikas dabas liegums un purva taka
- 13 Kalētu meža parks
- 14 Aizviķu meža parks – koka skulptūru kolekcija

Zemgale ☎ 63007166

- 15 Atpūtas vieta Engures dabas parkā pie ornitologu bāzes
- 16 Engures taka līdz jūrai
- 17 Vecupes taka līdz jūrai
- 18 Jaunmoku pils
- 19 Kaņiera ezers
- 20 Ložmetējkalns un Tīrelpurvs – Ziemassvētku kauju vietas. Skatu tornis
- 21 Smiltiņkalns
- 22 Kartavkalna dabas taka
- 23 Bramberģes atpūtas vieta
- 24 Zebrus ezers
- 25 Lielauces ezers
- 26 Pokaiņu mežs
- 27 Tērvetes dabas parks
- 28 Tērvetes ūdenskrātuve
- 29 Zaķu plava

Vidusdaugava ☎ 65161540

- 30 Skaistkalnes karsta kritenes – ģeomorfoloģisks veidojums
- 31 Berlīnes krustojums
- 32 Skrīveru dendrārijs – svešzemju koku un krūmu stādījumi
- 33 Kokneses parks un Alaines muižas ēku komplekss
- 34 Kalsnavas arborētums – lielākā dekoratīvo koku un krūmu kolekcija Latvijas austrumdaļā
- 35 Ellītes sēravots
- 36 Raibā stabiņa ceļš
- 37 Ozolkalnu ceļš

Rietumvidzeme ☎ 64207114

- 38 Niedrāju–Pilkas purvs
- 39 Atpūtas vieta "Karogi"
- 40 Oleru meža taka
- 41 Atpūtas vieta "Vasas"
- 42 Augstrozes viduslaiku pilskalns
- 43 Zilais kalns
- 44 Purezera dabas taka
- 45 Līgatnes upes dabas taka
- 46 Kaupēna ezers

Austrumvidzeme ☎ 64781532

- 47 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 48 Meža taka "Ko glabā mežs"
- 49 Vīciema čiekurkalte – muzejs
- 50 Cērtenes pilskalns
- 51 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 52 Smiltēnes velotakas
- 53 Niedrāja ezers.
- 54 Meža taka pie Jaunannas
- 55 Latvijas armijas 1941. gada vasaras nometnes piemiņas vieta Litenē
- 56 Kaļņa ezers

Ziemeļlatgale ☎ 64607161

- 57 Kaļņa un Lazdaga ezers
- 58 Balvu Vecais parks
- 59 Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki"
- 60 Tīrumnieku taka
- 61 Ančupānu meža parks
- 62 Kovšu ezers
- 63 Plisuna ezers



Latvijas valsts mežos!

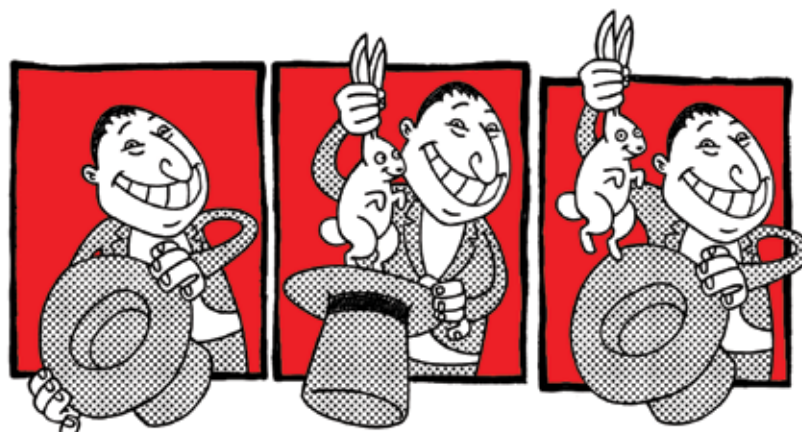


Dienvidlatgale ☎ 65307102

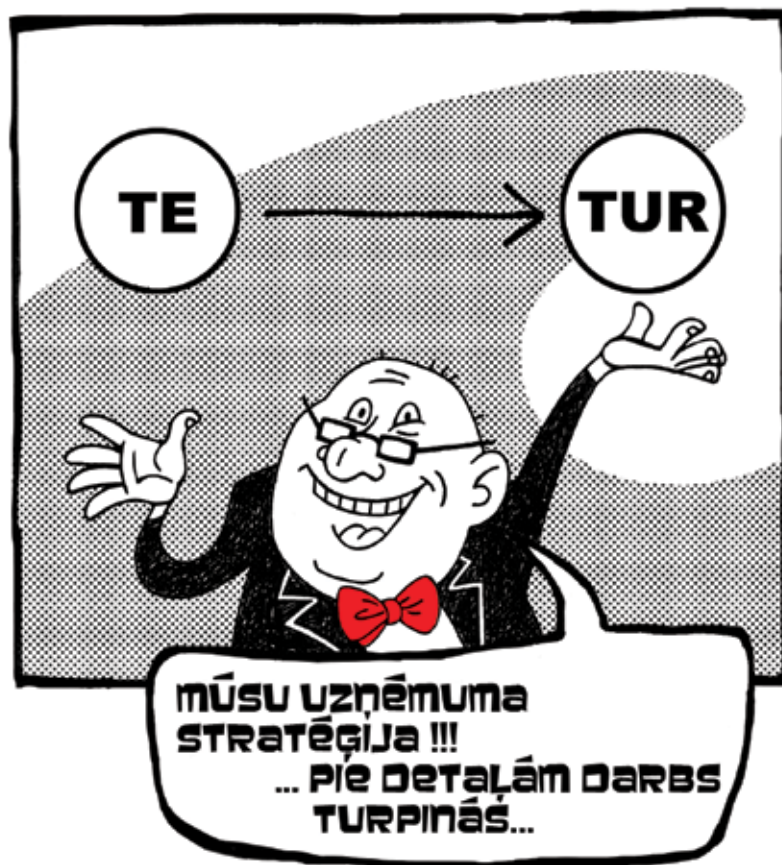
- 64 "Gustiņi". Uguns apsardzības tornis
- 65 Gārsenes meža parks
- 66 Jersikas biotopu taka
- 67 Lielais Nīcgales akmens
- 68 Rušenicas pilskalns
- 69 Piļoru ozolu audze
- 70 Dabas liegums "Čertoks", Velnezers
- 71 Upursalas dabas taka ☎ 28661925
- 72 Priedaines skatu tornis
- 73 Daugavas loki
- 74 Svences dabas parks, Eglukalns. Skatu tornis
- 75 Silenes dabas parks, Pērkules krauja

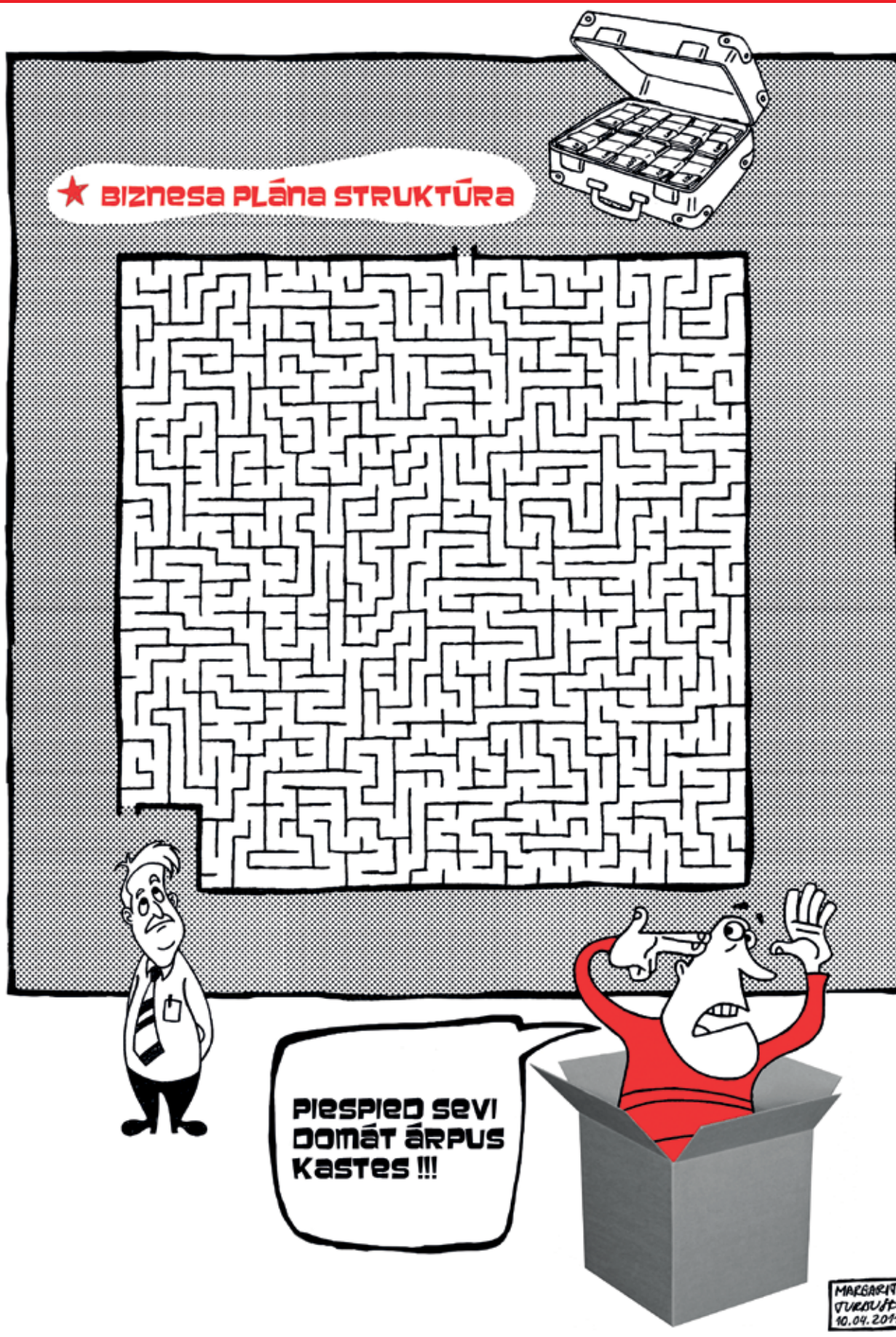
- Atpūtas vieta
- Dabas taka
- Makšķerēšana
- Apskates objekts

MĒRFIJA LIKUMI U.C.



★ CILVĒKI PIRKS VISU,
Ja VIŅUS PĀRLIECINĀS,
Ka EKSIStĒ TIKAI VIENS
SĪS PRECES EKSEMPLĀRS







VMC VALODA
VALODU MĀCĪBU CENTRS

www.valoduskola.lv

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

**Komplektējam
intensīvās
apmācības
grupas
valodas
apguvei!**

angļu

vācu

spāņu

krievu

itāliešu

1 nedēļas kursi

30.05. - 03.06.2011

04.07. - 08.07.2011

01.08. - 05.08.2011

2 nedēļu kursi

06.06. - 17.06.2011

11.07. - 22.07.2011

08.08. - 19.08.2011

Aicinām pieteikties:

K.Barona ielā 64 -2 , tālr. 67212251

Elizabetes ielā 85 a , tālr. 67358032, 29482197

Zināšanu pārbaudi veiciet savlaicīgi !