

R
A
K
S
T
U
K
R
Ā
J
U
M
S

C I L V Ē K U

Z Ī M O L U

M E D I J U

K U L T Ū R A S

M E N E D Ž M E N T S



CILVĒKU, ZĪMOLU, MEDIJU UN KULTŪRAS MENEDŽMENTS

PIEKŅŪMĀJUMA

Kāpēc...
... un ...

... ..

2006-5
L 147

L
0

CILVĒKU, ZĪMOLU, MEDIJU UN KULTŪRAS MENEDŽMENTS

R A K S T U K R Ā J U M S

Krājumu sastādījuši
asoc. prof. **Ivars Bērziņš** un prof. **Klauss Pēters Nēbels**

Jāņa Rozes apgāds

UDK 008 (075.8)

Ci 423

Latvijas Nacionālā
bibliotēka

0306054544

Grāmata izdota
ar Kultūrkapitāla fonda atbalstu

Literārā konsultante *Raita Saleniece*
Mākslinieks *Aivars Plotka*

- © Ivars Bērziņš un Klauss Pēters Nēbels, sakārtojums, 2006
- © Ivars Bērziņš, tulkojums latviešu valodā, 2006
- © Aivars Plotka, mākslinieciskais noformējums, 2006
- © SIA "Jāņa Rozes apgāds", 2006

Visas tiesības aizsargātas, pārpublicēšana vai pavairošana
nav atļauta bez izdevēja rakstiskas piekrišanas.

ISBN 9984-23-205-0

SATURS

<i>Asoc. prof. Dr. Ivars Bērziņš. Priekšvārds</i>	7
<i>Prof. Dr. Klauss Pēters Nēbels. Priekšvārds</i>	9

CILVĒKI

<i>Prof. Dr. Klauss Pēters Nēbels. Kāda noslēpuma atšifrēšana.</i> Ģenētiskais pamatkods un sociāli kulturālā pārmantojamība	13
<i>Dr. Franks Laurihs. Komunikācijas kā virzošais faktors uzņēmuma</i> pārmaiņu laikā	20
<i>Klauss Jirgens. Emocionāli kompetenta vadība pārmaiņu laikā</i>	30
<i>Dr. Holgars Raulfs. Vadības pamatuzdevumi kreatīvā organizācijā</i>	38

ZĪMOLI

<i>Prof. Dr. Klauss Pēters Nēbels. Prasības ir mainījušās, bet pieeja un</i> izglītība ne. Zīmolu menedžments: no kalkulācijas līdz komunikācijai	53
<i>Prof. Dr. Katerīne Nellinga. Kultūras vērtība vai kultūra kā vērtība</i> ekonomikas skatījumā	58
<i>Asoc. prof. Dr. Ivars Bērziņš. Tīrgus un sabiedrības komunikācija:</i> reklāma un sabiedriskās attiecības	66
<i>Prof. Manuela Ruso. Kultūras sponsorēšana Vācijā</i>	79
<i>Prof. Eugens Buss. Tēls un reputācija – uzņēmuma komunikācijas</i> stūrakmens	88

MEDIJI

<i>Prof. Dr. Dīters Herbsts. Korporatīvā tēla veidošana un mediju vizuālo</i> tēlu pasaule	107
<i>Uldis Duka. Kultūras vērtību radīšanas un patēriņa efektivitātes</i> noteikšanas problēmas Latvijas sabiedriskajā radio	115
<i>Prof. Dr. Norberts Tūrovs. Autoru, mākslinieku un producentu</i> kopīgās intereses digitālo un multimediju izaicinājumu kontekstā	133
<i>Prof. Dr. Stīvens E. Pols. Kāda radio moderatora grēksūdze jeb</i> privāts ceļojums	139
<i>Suzanne Fīzere. Ievēriība – vajadzība un vērtība</i>	143
<i>Kristofs Peks. Corporate Publishing – uzņēmuma izdevējdarbība</i>	152

KULTŪRA

<i>Agnese Treija-Hermane</i> . Kultūras projektu menedžments	161
<i>Asoc. prof. Dr. Ivars Bērziņš</i> . Fondu un ziedojumu nozīme krīzē nonākušas valsts pārvaldes laikā	182
<i>Prof. Dr. Mihaels Gērings</i> . Fondi kā pārmaiņu attīstības dzinējspēks. Fondu menedžments	192
<i>Aivars Hermanis</i> . Jaunākās tendences izrāžu industrijā Latvijā	200
<i>Ilmārs Punka</i> . Latvijas likumdošanas piedāvātie juridiskie instrumenti darbam reklāmas nozarē	213
<i>Prof. Dr. Hermanis Raue</i> . Tonis veido mūziku. Valodas muzikalitātes loma komunikācijas procesā	226
Par autoriem	231

SASTĀDĪTĀJU PRIEKŠVārds

Mūsdienās, kad kultūrai ir jāpierāda sava loma sabiedrībā, kad tai nepietiek resursu un jākonkurē ar vareno brīvā laika pavadīšanas industriju, ir ļoti būtiski iegūt pēc iespējas plašākas zināšanas par kultūras menedžmenta jomu.

Pārejot no padomju laika sociālās angažētības uz liberālisma principos balstītu tirgus ekonomiku, rodas nepieciešamība pēc speciālistiem, kas meklētu kultūras projektiem finansiālu pamatu. Taču kultūras menedžmentam ir arī citi, vispārīgāki mērķi – veidot alternatīvas kultūras aprītē, sekmēt mūsdienu sabiedrībā kultūratbildības praktisko pamatu veidošanos. Kultūras un informācijas piedāvājums šodien ir ļoti plašs, pat neaptverams. Tāpēc kultūras menedžerim jāklūst arī par notikumu katalizatoru un sabiedrības orientētāju.

Šajā jomā mums vēl arvien bieži nākas saskarties ar neuzticību un neizpratni. Vai mākslai ir nepieciešama vadība? Vai vadība ir māksla? Kādam jāizskatās modernajam menedžmentam kultūrā un ekonomikā? Vai pastāv kritēriji produktīvam un efektīvam kultūras darbam? Kādas prasības mēs varam uzstādīt vadībai?

Kultūras menedžments nekādā gadījumā nenozīmē mākslas pakļaušanos komercijai. Mākslinieciskā kvalitāte tiek nevis samazināta, bet gan veicināta un attīstīta. Lielākā daļa mākslinieku ir emocionāli indivīdi un talanti, kas nereti it nemaz nav ieprogrammēti nodarboties ar producēšanu, savu darbu reklamēšanu utt. Tikai mērķtiecīgas koncepcijas un to ekonomiskā efektivitāte ļaus sasniegt augstāko kvalitāti. Profesionāla menedžera darbība rada labvēlīgus apstākļus maksimāli subjektīvas mākslas radīšanai.

Šeit ļoti būtiska nozīme ir arī akadēmiskajai izglītībai, kuru maģistrantūras līmenī Latvijā piedāvā vienīgi Latvijas Kultūras akadēmija. Īpaši vērtīga ir pieredze, ko sniedz starptautiskā maģistrantūras programma "Mediju un kultūras menedžments", kurā sadarbojas Hamburgas un Rīgas speciālisti.

Latvijā nepieciešams attīstīt kultūras menedžmenta zinātnisko domu, un ir būtiski, lai Latvijas Kultūras akadēmija kļūtu par šīs zinātnes centru.

Zinātniskais rakstu krājums "Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments", kuru sagatavojuši Latvijas Kultūras akadēmijas starptautiskās maģistrantūras programmas "Mediju un kultūras menedžments" mācību spēki, ir pirmais latviešu valodā iznākošais darbs par kultūras menedžmenta tēmu.

Es esmu pārliecināts, ka tam sekos citi!

Asoc. prof. Dr. phil. Ivars Bērziņš,
Maģistrantūras programmas
"Mediju un kultūras menedžments"
vadītājs

Latvijas Kultūras akadēmijas starptautiskās maģistrantūras programmas "Mediju un kultūras menedžments" profesori, docenti un docētāji ar rakstu krājumu "Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments" vēlas sniegt savas zināšanas lielākam kultūras darbinieku un organizatoru lokam. Protams, ne jau viss, kas tiek mācīts, aprakstīts šajā grāmatā, taču tās sniegtie metodiskie ieteikumi, kā arī iespēja daudzas šeit apskatītās tēmas pārbaudīt praksē ir uzdevumi, kurus rakstu autori izvirzīja kā galvenos mērķus. Lai spētu profesionāli strādāt kultūras jomā, vispirms jāieziņē vajadzīgo zināšanu spektrs. Darbošanās kultūras un mediju nozarēs saistīta ar īpašu aroda atmosfēru, tāpēc daži no rakstiem veltīti tieši šim aspektam.

Iespējams, ka mūsu studiju programma vāciski runājošajā kultūrtelpā ir pazīstamāka nekā Latvijā – ja vācu avīzēs un žurnālos parādās raksti par augstskolām Latvijā, tie pārsvarā ir par Latvijas Kultūras akadēmijas starptautisko mediju un kultūras menedžmenta programmu. Par atpazīstamību liecina arī tas, ka pašlaik 40% studentu programmā ir no Vācijas. Kas padara šo programmu īpašu?

Vispirms jau Latvijas un Vācijas mācību spēki. Lielākā daļa no viņiem ir aktīvi praktiķi, kas ieguvuši vadošu pozīciju savā nozarē. Vienlaikus visiem ir bagāta pedagoģiskā pieredze starptautiskās augstskolās un universitātēs – līdztekus Vācijas mācību iestādēm viņi darbojas Sanktgallenes (*St. Gallen*, Šveice), Kembridžas (*Cambridge*, Anglija), Bērklijas (*Berkeley*, ASV), Jēlas (*Yale*, ASV), Kolumbijas (*Columbia*, ASV), Sanktpēterburgas, Maskavas (Krievija), Senderborgas (*Senderborg*, Dānija), Grācas (*Graz*, Austrija) un Vīnes (*Wien*, Austrija) universitātēs. Lietojot pareizu apmācības metodiku un zinātniski pamatojot praktiskās zināšanas, varējām izveidot starptautiski saskaņotu studiju programmu.

Tad studenti. Visi studējošie jau ir ieguvuši augstāko izglītību, daudzi – no Latvijas praktiski visi – jau strādā un daudz sasnieguši izvēlētajā profesijā. Arī daudzi kursu noslēdzošie maģistru darbi parāda studiju specifisko raksturu – zinātniski metodisks pamatojums un izmantošana praksē. Šie darbi saņēmuši augstu pasniedzēju un kolēģu vērtējumu.

Gan pasniedzējus, gan studentus vieno tas, ka daudzi no viņiem ir ieguvuši godalgas un apbalvojumus dažādās nozarēs. Taču īstais studiju novērtējums ir absolventu panākumi darba tirgū. Kaut arī pirmais izlaidums notika tikai 2001. gadā, daudzi ir ievērojami pakāpušies pa karjeras kāpnēm, kā arī veiksmīgi startējuši jaunās profesijās.

Starptautiskā studiju programma tika izveidota 2000. gadā. Tā radusies sadarbībā starp Latvijas Kultūras akadēmiju un Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolu. Akreditācijā programma ieguva starptautiskas komisijas visaugstāko novērtējumu. Tas visiem tās dalībniekiem bija papildu stimuls programmas tālākai attīstībai.

Mūsaprāt, šai grāmatai jāstimulē kompleksas nozares profesionālu zināšanu realizācija praksē (vairāk informācijas: www.kulturmedien-riga.de).

Prof. Dr. Klauss Pēters Nēbels,

Maģistrantūras programmas
"Mediju un kultūras menedžments"
vadītājs

Prof. Dr. Peters J. J. J.

KADA NOKSIPUJA ATSIPISSANA

CILVĒKI

Šī grāmata ir par cilvēku, par to, kas viņš ir, par to, kas viņš dara, par to, kas viņš jūtas. Šī grāmata ir par cilvēku, par to, kas viņš ir, par to, kas viņš dara, par to, kas viņš jūtas.

Latviski cilvēki ir ļoti interesanti. Viņi ir ļoti gudri, ļoti talantīgi, ļoti darbietilpīgi. Viņi ir ļoti mīļi, ļoti draudzīgi, ļoti atvērti. Viņi ir ļoti godīgi, ļoti patstāvīgi, ļoti atbildīgi. Viņi ir ļoti mīļi, ļoti draudzīgi, ļoti atvērti. Viņi ir ļoti godīgi, ļoti patstāvīgi, ļoti atbildīgi.

1. IZSĪKĀJUMS

Šī grāmata ir par cilvēku, par to, kas viņš ir, par to, kas viņš dara, par to, kas viņš jūtas. Šī grāmata ir par cilvēku, par to, kas viņš ir, par to, kas viņš dara, par to, kas viņš jūtas.

Latviski cilvēki ir ļoti interesanti. Viņi ir ļoti gudri, ļoti talantīgi, ļoti darbietilpīgi. Viņi ir ļoti mīļi, ļoti draudzīgi, ļoti atvērti. Viņi ir ļoti godīgi, ļoti patstāvīgi, ļoti atbildīgi.

Šī grāmata ir par cilvēku, par to, kas viņš ir, par to, kas viņš dara, par to, kas viņš jūtas. Šī grāmata ir par cilvēku, par to, kas viņš ir, par to, kas viņš dara, par to, kas viņš jūtas.

The following are the names of the persons who have been appointed to the various committees of the Board of Directors of the Corporation for the year 1900.

Chairman of the Board: J. W. ...

Secretary: ...

CIVIL

...
...
...

Prof. Dr. Pēters Nēbels

KĀDA NOSLĒPUMA ATŠIFRĒŠANA

Ģenētiskais pamatkods un
sociāli kulturālā pārmantojamība

Sāksim pavisam vienkārši: tam, kurš nodarbojas ar komunikāciju vai pat vēlas virzīt komunikācijas procesu gaitu, ir jāzina, kā un uz kādām tēmām un vēstījumiem reaģē potenciālā mērķauditorija un kāds ir vēlamo reakciju metodiskais pamatojums.

Ļoti izplatīta ir šāda situācija: “komunikatori” pļāpā un pļāpā ar trenētu pārliecību balsī; raksta tekstus, kurus neviens negrib lasīt; iztīrā tēmas, kuras par pasaulsvarīgām uzskata tikai paši; piepilda mājaslapas internetā ar tekstiem, kurus nav iespējams salasīt – tas taču moderni!; ģenerē blāvus, neizteiksmīgus televīzijas un radio raidījumus, kuri vismaz noder tautas veselībai – kā zināms, miegs ir labākais ārstniecības līdzeklis. Bet, ja nejauši tiešām patrāpās kāds sasniegums, tiek likta lietā vistu kūts metode: kladzināt, kladzināt, kladzināt! Visa mediju un komunikāciju cunfte dzīvo pārsvarā no pieredzes, tātad no atdarināšanas. Protams, gadās gan ģeniāli uzplaisnījumi, gan arī intuitīvi lietpratēji, taču tie šajā rakstā nav ņemti vērā, jo galu galā ne viss, kas spīd, ir lūžņi. Tomēr šādi mēs nekur tālu netiksim.

1. JAUNI DOMĀŠANAS PROCESI

Rakstā apskatāmais zināšanu komplekss ietver ne tikai komunikāciju šā jēdziena šaurākā nozīmē, bet arī kultūras un mediju satura veidošanas un pārdošanas aspektus un personāla vadību, tātad šeit būs runa par sekmiņu un mērķtiecīgu saskarsmi ar cilvēkiem.

Lai šajā darbā sasniegtu rezultātus un neatkāptos no objektīviem panākumu kritērijiem, ir nepieciešams radikāli mainīt dažus faktoros, atteikties no iesīkstējušiem priekšstatiem un īstenot jaunas radošas ieceres. Abstraktā līmenī tas ir saistīts ar domāšanas procesu visplašākajā nozīmē.

Meklējot jaunu domāšanas modeli, jāsecina, ka jauns ir labi aizmirsts vecais. Kāds kungs no Atēnām, vārdā Sokrats (470.–399. g. pirms Kristus),

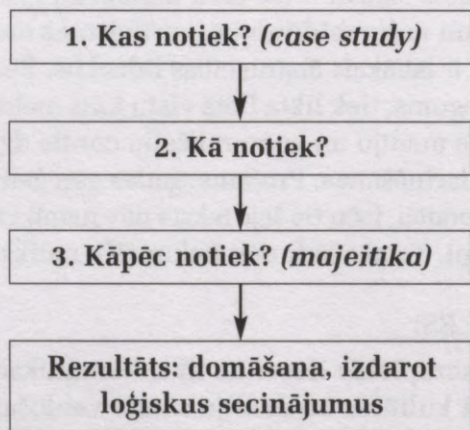
radīja savu majeitikas (gr. *maieutike*) jeb patiesības atrašanas metodi. Majeitika jeb vecmātes māksla veido zināšanas, sākot no pašiem pamatiem, tā rodas izpratne, tā **pie dzimst patiesība**. Sokrats to meklēja mērķtiecīgās sarunās, teikdams, ka “es zinu tikai to, ka es neko nezinu” (*oidamo, me oidame*), tāpēc “pasaki man to tu”. Šī izziņāšanas forma bija tik veiksmīga, ka polisas vecajie apsūdzēja Sokratu jaunatnes samaitāšanā, un viņam bija jāizdzer indes kauss. Jo Sokrata sekotāji laupīja sava laika varenajiem pašpārliecinātību un šķietamās patiesības. Un tas padara cilvēkus nīgrus. Šo stāstu zina katrs humanitārās ģimnāzijas absolvents. Neņemot vērā tā beigas, ko, protams, neviens profesors sev nenovēlētu, šī mācību metode ir ļoti dzīvīga. Tā parāda arī, kurp ved ideoloģiska apmātība.

Šeit vēlos piebilst divas atziņas, kas varētu būt izmantojamas kā moto turpmākajām pierādījumu virknēm. Pirmkārt, par ideoloģisku un apstulbotu izturēšanos. Vācu dramaturgs Bertolts Brehts (1898–1956) kādreiz rakstīja: “Ja paša pārliecība vairs nesaskan ar realitāti, jo ļaunāk realitātei.”

Otrkārt, Dēmokrits (470–380. g. pirms Kristus) atklāja atoma struktūru tikai ar loģiskās domāšanas palīdzību.

Tas mūs noved pie nākamās, arī gandrīz aizmirstās atziņas: domāšana atmaksājas.

Izziņas līmeņi:



2. STUDIJAS KĀ DOMĀŠANAS SKOLA

Arī 2000. gadā Latvijas Kultūras akadēmijā iedibinātā starptautiskā maģistrantūras programma “Mediju un kultūras menedžments” ir domāšanas skola. Tā atbilst klasiskajam formātam, kura ievērojamākais paraugs ir Platona akadēmija. Tā savā laikā bija pirmā un arī visilgstošākā – no 385. g. pirms Kristus līdz 529. g. pēc Kristus dzimšanas. Šeit Rīgā runa ir

par maģistrantūru, tātad papildinošu izglītošanos, kur galvenais ir nevis izzināšana izzināšanas pēc, bet gan izzināšana izmantošanai praksē. Mēs izmantojam evolūcijas izpētes rezultātus, socioloģijas, psiholoģijas un filozofijas zināšanas, mēs integrējam arī smadzeņu darbības izpētes atziņas, kas iegūtas tikai pirms nedaudz gadiem. Un, kamēr atsevišķās zinātņu nozares vēl savstarpēji konfliktē par interpretācijas nozīmīgumu, mēs šo zinātņu sasniegumus jau lietojam praksē.

Pamatjautājums vienmēr ir viens un tas pats – kāpēc cilvēki uz noteiktiem impulsiem reagē tieši tā un ne citādi. Vai mēs varam to skaidrot ar pārmantoto cilvēces izturēšanās modeli? Kādu reakciju nosaka sociālā vai kultūras ietekme (tradīcijās balstīta izturēšanās), kas savukārt atkarīgs no indivīda (piemēram, no prāta arhitektūras, kas veidojas apmēram līdz divdesmitajam dzīves gadam)? Jau šis īsais uzskaitījums skaidri parāda, cik komplicēta ir atsevišķo nozaru savstarpējā saistība, kā arī izskaidro nepieciešamību iespīlēt sevi *majeitikas* korsetē, lai nepazustu zināšanu bezgalībā.

Majeitikas korsete ir domāšanas procesa metodika un disciplīna.

3. CILVĒKS NERODAS KATRU REIZI NO JAUNA

Viens no cilvēka izturēšanās noteicošajiem faktoriem ir viņa kolektīvais mantojums. Šis secinājums izriet no angļu dabaszinātnieka Čārlza Roberta Darvina (1809–1882) izlases teorijas. Tā nosaka, ka izdzīvo un vairojas tikai tie indivīdi, kuri vislabāk piemērojušies dzīves apstākļiem. Šis selekcijas un mutācijas princips noteicis ģenētiskā pamatkoda veidošanos.

Cilvēki (*Hominidae*) pastāv jau vairāk nekā trīs miljonus gadu; tas nozīmē, ka ikvienam no mums ir apmēram 100 000 vai pat vairāk priekšteču (pierādītie DNS kodi ļauj izsekot 22 000 paaudzū, tātad 670 000 gadu). Tikai apmēram pirms 9000 gadiem atsevišķās zemeslodes vietās (Babilonijā, Asīrijā u. c.) cilvēki sāka dzīvot noteiktā pilsoniskā sabiedrībā, tātad tikai no šī brīža varēja sākties izmaiņas dominējošajā selekcijas principā, kā arī eventuālās mutācijas sekās. Kā zinātnē nereti gadās, tēžu izvīrīšanas brīdī par pamatojumu tiek izvēlēts tieši neveiksmīgākais variants. Šajā gadījumā tas ir laika nogrieznis – 9000 gadi, jo daudzviet pasaulē pirmatnējais selekcijas un mutācijas princips darbojās vēl līdz pat mūsu ēras, līdz kristietības sākumam. Tomēr šie 9000 gadu atbilst “tikai” 300 paaudzēm, un attiecībā pret iepriekš minētajām 100 000 paaudzēm tas liecina, ka 99,7% mūsu priekšteču dzīvoja selekcijas un mutācijas nosacījumos. Sekas ir jūtamas vēl šodien.

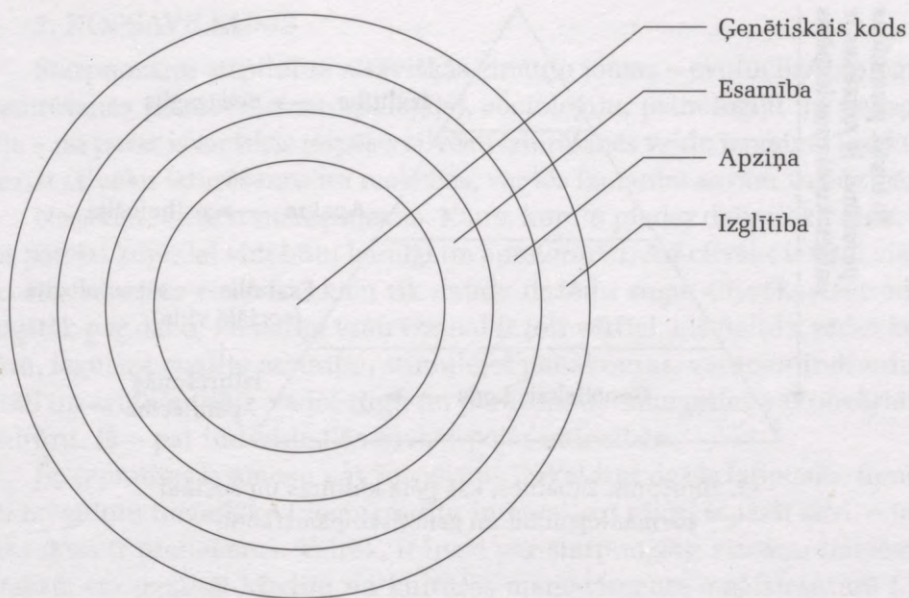
4. LOĢISKIE SECINĀJUMI ATTIECĪBĀ UZ MŪSDIENĀM

Tātad sākam domāt, izdarot loģiskus secinājumus. Lūk, pāris piemēru. Kādas īpašības nodrošināja mūsu priekšteču izdzīvošanu? Vai labākas

izredzes bija tam, kurš, priecīgi svilpodams, klīda pa savannu, vai tam, kurš pārvietojās piesardzīgi, vērdamies visapkārt? Atbilde ir vienkārša. Protams, ka otrajam, un viņš savu piesardzību varēja nodot tālāk kā ģenētisku mantojumu. Bet ko tas mums dod šodien? Atziņu, ka tiekšanās un nepieciešamība pēc drošības ir mūsu kolektīvā mantojuma sastāvdaļa. Turpināsim loģisko secinājumu ķēdīti. Vai minētajam secinājumam ir arī konkrēta nozīme mūsdienās? Lūk, piemērs no ekonomikas – zīmolu panākumi. To pamatā ir konkrēts solījums un drošības garantija. Domāsim tālāk. Vai zīmola tēls būtu biežāk jāpielāgo konkrētai situācijai? Atbilde ir skaidra: pārmaiņas nozīmē nedrošību; kontinuitāte turpretim atbilst ģenētiskā pamatkoda nosacījumiem.

Un tagad par zīmola stratēģisko vadību. Nākamais neizbēgamais jautājums ir, vai jauninājumi nonāk pretrunā ar pārmantoto izturēšanos. Tieši pretēji. Mūsu senči bija mednieki un vācēji. Lai izdzīvotu, viņiem vienmēr bija jāatrod kas jauns. Izdzīvoja tikai tie, kas šo procesu veica ārkārtīgi labi. Līdz ar to secinām, ka ziņkārība ir ģenētiski nosacīta. Tādējādi mēs varam konstatēt, ka tā saukto *people magazine* (tautas žurnālu) panākumi ir ģenētiski pamatoti.

Atgriezīamies pie zīmolu menedžmenta. Ļoti svarīgs ir kontinuitātes un jaunā līdzsvars. Latīņu valodā tas pateikts ļoti precīzi: *vita aktiva – vita contemplativa* (*aktīva dzīve – vērojoši apcerošā dzīve*). Vērojoši apcerošā pozīcija iespējama tikai miera un drošības apstākļos. Tas liecina, ka ģenētiskajiem kodiem bieži var būt arī pilnīgi pretēja ietekme. Arī uz kultūras pasākumiem attiecināmi tie paši principi, tikai nosacījumi ir vēl nenoteiktāki. Neviens neskatās vienu un to pašu izrādi simtiem reižu, savukārt krēma vai alus gadījumā biežs un atkārtots patēriņš var būt un ir pat vēlams. Festivāls, kas vienmēr atrodas jaunā meklējumos un piedāvā neidentificējamu programmu (negācija par nesagaidīto, tātad – nedrošība), varētu arī izgāzties. Pozitīvs piemērs, kā to vajadzētu darīt, ir Riharda Vāgnera Baireitas festivāls (*Festspiele in Bayreuth*). Šajā gadījumā mēs varam runāt par vēl vienu elementu, kas dod papildu stimulu zīmolu pasaules augstvērtīgajā produktu segmentācijā – tas ir prestižs. Arī tā pamatā ir kods: rangs (sabiedrības hierarhijas pakāpe). Aizvēsturiskajos laikos spēja vairoties tikai augstākā ranga pārstāvji, kuri tādējādi nodeva nākamajām paaudzēm attiecīgus izturēšanās gēnus. Katrs var to pārbaudīt pie sevis. Ja kāds mazāk spējīgs darba kolēģis tiek izvirzīts vai apbalvots, jūs esat dziļi aizvainots, kaut arī jums pašam no tā nerodas nekāds zaudējums. Gudra kadru politika spēj ar to tikt galā, taču tā ir reti sastopama, jo izvēles un veicināšanas sistēmas aizvien mazāk ņem vērā reālos cilvēkus, bet arvien biežāk seko ideoloģiskai modei (atceramies Brehta teikto). Taču tas jau ir pavisam cits stāsts.



1. zīmējums. Uzrunātie slāņi

5. CILVĒKU VEIDO NE TIKAI IEDZIMTĪBA

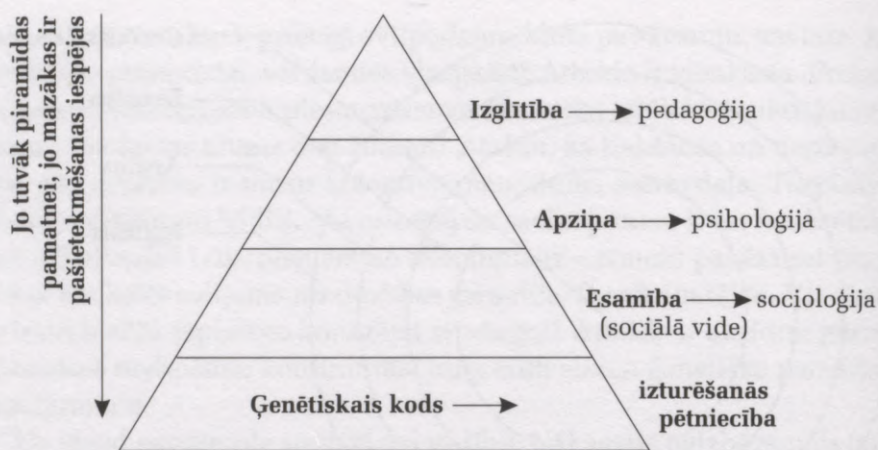
Cilvēka būtību tomēr nenosaka tikai viņa mantotā izturēšanās – tā ir pamats, ko iespaido arī kultūras pakāpe un sociālais stāvoklis. Visi kopā tie nosaka atsevišķu kodu ietekmes intensitāti. Ir taču būtiski, vai kādam ir augstākā vai tikai pamatzglītība. Izglītība veido cilvēku.

Lūk, piemērs no filozofijas. Georgs Vilhelms Frīdrihs Hēgelis (1770–1831), viens no lielākajiem vācu domātājiem, savos priekšlasījumos Berlīnē pamatoja, ka apziņa nosaka esamību. Attiecinot to uz mūsu starpdisciplināro domāšanas modeli, tas nozīmē, ka atšķirības apziņā un dzīvesveidā pastāv jau tad, ja kāds cilvēks ir vēl neatzīts aktieris, savukārt kāds cits ir bezdarbnieks, kas iztieks no valsts sociālās palīdzības, kaut arī abi dzīvo vienā pilsētas rajonā un pat viņu materiālie apstākļi ir līdzīgi.

Kā pierādījumu var izmantot arī Kārli Marksu (1818–1883). Viņš rakstīja, ka esamība nosaka apziņu. Ar to viņš domāja konkrēti strādnieku šķiru. Attiecinot uz mūsu gadījumu, tas nozīmē, ka mūsu apziņu ietekmē vide, kurā mēs uzaugam. Villu rajons rada citu socializāciju un līdz ar to arī citādu uztveri kā nabago kvartāls, kaut arī vēlāk dzīvē situācija mainītos.

6. KAS NOTIEK MŪSU GALVĀS?

Nākamais fascinējošais elements ir jaunākie smadzeņu pētniecības rezultāti, kas iegūti aptuveni pēdējo desmit gadu laikā, pateicoties tehnoloģijas



2. zīmējums. Zinātnes, kas pēta kultūras un sociālo pārmantojamību un ģenētisko pamat kodu

progresam. Daudzas tēzes, kas tika izvirzītas, balstoties uz evolūcijas teoriju, tagad aizvien pamatotāk ir pierādāmas zinātniski. Taču izprast cilvēkiem kā grupai raksturīgos izturēšanās veidus tāpēc nekļūst vienkāršāk, jo jāņem vērā arī ļoti individuāli elementi. Īpašā prāta arhitektūra veidojas cilvēka dzīves pirmajos divdesmit gados. Šajā procesā nozīme ir jau pieminētajai esamībai, taču būtiska ir arī vecāku veidotā apziņa. Šajos dzīves gados, lai gan ar dziestošu intensitāti, tiek veidotas saiknes starp atsevišķām smadzeņu daļām, kā arī ieprogrammēta speciāla atmiņas spēja. Lūk, piemērs. Katrs zina, ka bērni apgūst vairākas valodas pavisam viegli, gluži kā rotaļājoties, viņiem mazāk grūtību sagādā arī nākamo valodu iemācīšanās. Tieši tāpat tas ir ar mūzikas instrumentiem. Arī to apguvei pamatstruktūras tiek veidotas bērnībā. Taču tas nav raksturīgs tikai mūzikai vai citām radošām aktivitātēm. Smadzenēm mūzika ir vienaldzīga, taču šajā gadījumā tiek radītas struktūras radošai darbībai.

Komunikāciju ekspertiem nozīmīgs ir arī *hipokamps* (*Hippocampus* – grieķ./lat. *jūras zirdziņš*), smadzeņu daļa, kas pēc ārējās formas atgādina jūras zirdziņu. Šis orgāns filtrē visu, ko cilvēks uztver, un izšķir, kurus impulsus noraidīt tālāk, kurus ne. Zinot, ka cilvēks minūtes laikā saņem 10 000 optisku un akustisku signālu un cik no tiem nonāk apziņā vai arī tikai zemapziņā, redzam, cik nozīmīga ir šī orgāna loma komunikācijas procesā. Hipokamps piedalījies arī pirmatnējo cilvēku izdzīvošanas funkcijās, tādēļ to “apmāna” ģenētiskie kodi. Tolaik acumirkli intuitīvi izlemēt, vai draud reālas briesmas, bija dzīvības un nāves jautājums. Un šo selekcijas shēmu – svarīgs/nesvarīgs – ir mantojis arī mūsdienu cilvēks.

7. KOPSAVILKUMS

Starpnozares papildina atsevišķās zinātņu jomas – evolūcijas bioloģiju (izturēšanās pētniecība/antropoloģija), socioloģiju, psiholoģiju un pedagoģiju – un paver kosmiskas iespējas cilvēku izturēšanās veidu izpratnē. Tas, kurš pazīst cilvēku izturēšanos un reakcijas, var tās izmantot savām vajadzībām.

Nesakiet, ka tā ir manipulācija. Katrs, kuram pieder dzīvnieki, zina, kā tos pareizi kopt, lai viņi būtu laimīgi un apmierināti. Arī cilvēks ir tikai viens no šīm senajām radībām, kam tik daudz dažādu sugu. Cilvēks neatrodas augstāk par dabu. Pamatīgi viņu izziņāt ir ļoti vērtīgi, tas palīdz, radot kultūru, iegūstot mediju atzinību, stimulējot panākumus, veidojot individualitāti un arī identitāti, vadot tirgu un pārdošanu, izraugoties vai novērtējot kultūru. Jā – pat individuālās savstarpējās attiecībās.

Šo izpratnes kosmosu nav iespējams izskaidrot dažās lappusēs, tomēr, lai izveidotu tematisku pieeju, radītu interesi, arī sāktu iepazīt sevi, – tam šis raksts ir pietiekams. Vairāk, it īpaši par starpnozaru zinātņu lietošanu praksē, var uzzināt Mediju un kultūras menedžmenta maģistrantūrā Latvijas Kultūras akadēmijā.

Literatūra

Cube, Felix von: Lust an Leistung. Naturgesetze der Führung. 4. Aufl. München: Pieper 1998.

Cube, Feliks von: Besiege deinen Nächsten wie dich selbst. Aggression im Alltag. München: Pieper 1996.

Freyd, Siegfried: Die Macht des Bildes. Der Einfluß der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Bern, Göttingen: Huber 1999.

Jacquard, Albert: Der Mensch und seine Gene (aus dem Französischen), Bergisch Gladbach: BLT 1998.

Kast, Bas: Revolution im Kopf. Berliner Taschenbuch Verlag, 2003.

Singer, Wolf: Der Beobachter im Gehirn. Frankfurt/M.: 2002.

Spitzer, Manfred: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akad. Verlag, 2002.

Spitzer, Manfred: Musik im Kopf. Stuttgart: Schattauer, 2003.

Wilson, Edward O.: Die Einheit des Wissens (aus dem amerikanischen). 2. Aufl. Berlin: Siedler 1998.

Dr. Franks Laurihs

KOMUNIKĀCIJAS KĀ VIRZOŠAIS FAKTORS UZŅĒMUMA PĀRMAIŅU LAIKĀ

IEVADS

Apskatīsim klasisku situāciju.

Lai nākotnē nodrošinātu labi vadīta vidēja uzņēmuma iekārtu celtniecību, vadība pašlaik risina sarunas par divu (no piecām) uzņēmuma daļu pārdošanu. Vienlaicīgi tai jāforsē arī iziešana starptautiskajā tirgū. Tātad uzņēmumam ir uz attīstību orientēta stratēģija, kas var tikt apdraudēta, ja par to priekšlaicīgi un nekontrolēti uzzinātu citi tirgus dalībnieki. Piegādātāji, partneri un darbinieki kļūtu nedroši. Tāpēc paralēli stratēģijai uzņēmumam skaidri jāizplāno arī komunikācija. Kas, kad, ar ko un par ko runā? Vienlaikus no jauna jāizveido preču zīmoli. Vai jaunajā struktūrā būtu jāizvēlas vienota zīmola stratēģija? Vai arī būtu jāpaliek pie daudzajiem atsevišķajiem zīmoliem?

Situācijas maiņa.

Starptautiska uzņēmējgrupa pārveido vienu no savām nozares organizācijām par reģionālu. Galvenā organizācija deleģē lemšanas tiesības vietējai organizācijai. Arī šai rīcībai pamatā ir pieņēmums, ka, atrodoties tuvāk tirgum, ātrāk vairošies efektivitāte. Savukārt tas būs iespējams, ja katrs vadītājs un darbinieks zinās savu vietu jaunajā struktūrā. Taču tā nenotiek. Kamēr daļa darbinieku domā un darbojas jaunajā struktūrā, pārējie par katru cenu cenšas iekonservēt vecās un labi zināmās struktūras.

Divi piemēri, viens un tas pats fons. Nepārzinot vīziju un stratēģiju, darbinieki gan strādā cits citam blakus, bet ne kopā – uzņēmuma panākumu labā. Zūd efektivitāte, raizes par savu organizāciju un savu lomu tajā drīz vien iespaido arī noietu, apgrozījumu un ienākumus.

Tieši tāpēc uzņēmuma pārmaiņu laikā profesionāla komunikācija, kas skaidro to jēgu, mērķi un ievirzi, nav tikai *nice to have* (jauka piedeva), bet gan menedžmenta instruments. Jo vairāk tāpēc, ka tehnoloģisko apsvērumu un paralēlu tirgus izmaiņu laikmetā uzņēmumam nepieciešami

dažādi piemērošanās scenāriji. Pārstrukturēšanās, portfeļa maiņas, daļu pārdošana vai pārņemšana – tās ir tikai nedaudzas no iespējām, ar ko jāsaskaras ikdienā.

Šajā rakstā tiek pētīti būtiskākie veiksmīgas komunikācijas nosacījumi radikālu pārmaiņu laikā, kā arī sniegti praktiski padomi, kā organizācijā izveidot noteiktu komunikāciju sistēmu un pārmaiņu laikā to veiksmīgi izmantot. Mēs apskatīsim arī panākumu faktoros apvienošanas un pārņemšanas gadījumos, kā arī komunikācijas nozīmīgo lomu šajā procesā.

1. KOMUNIKĀCIJA PĀRMAIŅU LAIKĀ

Mēs dzīvojam daudzpusīgu pārmaiņu laikā. Jauni tirgi gan veidojas, gan atkal zaudē savu nozīmi. Rodas jaunas tehnoloģijas, kas īsā laikā pilnībā spēj nodrošināt uzņēmuma kontaktus ar klientiem. Gan uzņēmuma akcionāri (*shareholders*), gan arī citas ieinteresētās puses (*stakeholders*) mūsdienu piesātinātajos tirgos aizvien biežāk nonāk pretrunās, kurām pārlicenošu risinājumu nespēj piedāvāt ne uzņēmumi, ne politiķi, ne dažādas apvienības. Par galveno menedžmenta uzdevumu kļūst spēja orientēties šajās pārmaiņās, radīt skaidras perspektīvas mainīgajā vidē un laikā. Taču orientēšanās pārmaiņās vēl nenozīmē arī veiksmīgu pārdošanu. Te palīgā nāk komunikācija. Tā

- **motivē** vadītājus un darbiniekus, lai tie akceptētu jaunus attīstības virzienus un darbotos saskaņā ar tiem;
- **izskaidro** daļu īpašniekiem (akcionāriem) attīstības jēgu un vērtību;
- **informē** klientus, partnerus un piegādātājus – jaunus ceļus ejot, saziņu nedrīkst pārtraukt ne uz brīdi;
- **iesaista** politikas un interešu grupu pārstāvjus.

Taču pārsteidzošā kārtā visas šīs grupas aptvert ne tikai neizdodas, bet uzņēmēji to pat nemēģina darīt. Uzņēmums un tā vadība pārmaiņu laikā ir tik ļoti aizņemti ar sevi, ka neatliek laika aktīvai komunikācijai par savu jauno stratēģiju un mēģinājumiem iejūsmināt apkārtējos.

Turklāt iemesls nav instrumentu trūkums. Tieši pretēji: gandrīz visām organizācijām mūsdienās ir iekšējais datortīkls (intranets) vai vismaz funkcionējoša e-pasta sistēma, iekšējās avīzes, sludinājumu dēļi, darbinieki, kas apstrādā un izplata informāciju, apspriedes, uzņēmuma ēdnīca utt. Izšķiroši ir, **vai un kā** šie instrumenti tiek lietoti.

Komunikācija pārmaiņu laikā galvenokārt būtu jāuztic profesionāļiem. Lai informētu uzņēmuma partnerus par pārmaiņu jēgu, mērķiem un aktuālo virzību, vadība izmanto komunikācijas nodaļu vai arī darbinieku komandu, kuri izjūt situāciju un guvuši atzinību savā organizācijā. Tam jānotiek cik

iespējams regulāri un ar individuālu pieeju, turklāt ziņojumiem jābūt uzticamiem, patiesiem un jāatbilst laika garam.

Atgriezeniskā saikne apzināti dod iespēju uzstādīt jautājumus un paust bažas. Jo jebkurā gadījumā diskusijas būs. Tāpēc lietderīgāk ir mērķtiecīgi tās vadīt un nepaļauties uz neformālu informācijas plūsmu. Turklāt brīdī, kad radušās šaubas, vadītājam ir daudz pareizāk nekavēties paust personīgu nostāju attiecībā uz jebkurām baumām nekā nogaidīt un ļaut notikumu attīstībai iet savu gaitu.

Pēc pieredzes zināms, ka pārmaiņu kritiskajā fāzē daudzi darbinieki ir ļoti aizņemti vai cenšas iesaistīties nevēlamos iekšējos procesos, tāpēc ieteicams mērķtiecīgi izmantot tikai atsevišķus informācijas kanālus un lietot tos precīzi, periodiski un savlaicīgi. Izmantojamie "amata instrumenti" ir pārbaudīti veiksmīgas iekšējās un ārējās komunikācijas paņēmieni, piemēram, izlikti paziņojumi vai arī nelielas informatīvas apspriedes uzņēmuma ēdamtelpās.

Protams, saziņas process norit lielāka psiholoģiska spiediena apstākļos nekā ierasti. Dabiski, ka darbinieki, piegādātāji, klienti un partneri ir uztraukti par tālāko attīstību. Tieši tāpēc pārmaiņu laika komunikācijai vairāk nekā jebkad jāņem vērā mērķauditorijas uztvere un attiecīgi jāpieskaņo saturs un izpausmes veids. Tāpēc paralēli ārējo un iekšējo ekspertu grupai, kura nodarbojas ar uzņēmuma pārveides procesu, jau no paša sākuma jāizveido arī otra komanda, kas adekvāti ziņotu visām mērķgrupām par procesa attīstību. Izšķiroši ir tas, lai komunikācijas komandai būtu skaidrs priekšstats par to, kas un kad varētu notikt un kā tas ietekmēs tālāko attīstību – ļoti liela nozīme ir notikumu prognozēšanai. Balstoties uz šīm prognozēm, notiek komunikācijas plānošana (plāns A): kas, kur un kādā veidā tiek piesaistīts. Īpaši procesiem ar sākotnēji augstu uzticamības pakāpi ir būtiski izveidot paralēlu scenāriju (plāns B) gadījumiem, ja tie tiks pārāgri publiskoti un kļūs nekontrolējami. Ir zināmi daudzi piemēri, kad vadības menedžments ir zaudējis ticamību, jo nepietiekamas plānošanas rezultātā izveidojusies defensīva situācija vai paviršības dēļ ir sniegta nepareiza informācija, kas vēlāk ir jākorrigē.

2. EXIT OF THE BEST AND MERGER OF THE REST?* – SAPLŪŠANA UN PĀRŅEMŠANA KĀ PAĀTRINĀTI PĀRMAIŅU PROJEKTI

Īpaši nozīmīga komunikācija kļūst uzņēmumu saplūšanas vai pārņemšanas gadījumos. Šādās reizēs nepieciešama lielāka uzticamība un rodas arī lielāka iekšēja spriedze. Tāpēc nepārsteidz nesenu pētījumu rezultāti,

* Labākie izejiet un atlikušie apvienojieties. (*Angļu val., tulk. piezīme.*)

ka divos gadījumos no trim uzņēmumu apvienošana nav sasniegusi gaidītos rezultātus – kvalitātes, izmaksu efektivitātes vai klientu apmierinātības pieaugumu – vai ir pat pilnībā izgāzusies. Kādi ir iemesli? Vai tie saistīti arī ar profesionālu komunikāciju?

Tas, vai saplūšana būs veiksmīga vai neveiksmīga, protams, ir atkarīgs no daudziem dažādiem faktoriem. Visbiežāk trūkumi meklējami nevis struktūru vai stratēģiju līmenī, bet gan pēcapvienošanas integrācijas fāzes (*Post-Merger-Integration, PMI*) nepietiekamā realizācijā. Sekmīgu apvienošanu parasti veicina tādi “mainīgie” faktori kā komunikācija, personālvadība un uzņēmuma kultūra.

Kādi ir apvienošanas veiksmes un zaudējumu faktori? Kādas atziņas rodamas literatūrā? Agrāko gadu pētījumi parāda, ka vairāk nekā divas trešdaļas šādu reorganizāciju nav attaisnojušas ar tām saistītās gaidas un nav sasniegušas mērķus tieši tāpēc, ka nav bijusi pietiekami sagatavota *PMI* fāze.

Līdz šim lielākais uzņēmumu pārņemšanas pētījums *Global PMI Survey*, ko veica *A. T. Kearney** (aptaujā piedalījās 130 uzņēmumi no 27 valstīm), parāda, ka *PMI* fāzē svarīgākie faktori veiksmīgai apvienošanai ir:

- vīzijas konkretizācija attiecībā uz uzņēmuma mērķa nozīmi;
- pilnīgs integrācijas plāns;
- liels integrācijas ātrums;
- pietiekama vadības kapacitāte;
- lēmuma pieņemšanas centralizācija;
- intensīva komunikācija;
- darbinieku sadarbības veicināšana;
- pareiza svarīgāko darbinieku kompetences izmantošana.

Pētījumā minēti arī šādi secinājumi.

- Skaidra vīzija un detalizēts integrācijas plāns saīsina integrācijas ilgumu *PMI* fāzē, taču katrs piektais uzņēmums atsakās no šī integrācijas plāna pamatinstrumentiem. Speciāli integrācijas nolūkiem izveidota vadība nespēj nodrošināt pilnīgu kopīgā mērķa sasniegšanu.
- Katrā piektajā transakcijā pircēji sūdzas par kadru mainību. Tāpēc ir būtiski stimulēt darbinieku sadarbību un ieinteresētību, bet tas panākams ar intensīvas komunikācijas palīdzību.

Avots: *A. T. Kearney (2005): Integrationserfolg zwischen Konsens und Durchsetzungskraft.*

* *A. T. Kērnija* firma ir viena no lielākajām pasaules menedžmenta konsultantu firmām. (*Tulk. piezīme.*)

*Bain&Company** pētījums liecina, ka vismaz 50% lielo apvienošanās procesu izrādās bezjēdzīgi. Šo neveiksmju galvenie cēloņi ir šādi:

- 67% nav ņemtas vērā potenciālās integrācijas problēmas;
- 66% pārspīlēta ekonomiskās sadarbības nozīme;
- 61% grūtības, integrējot vadības komandu;
- 50% stratēģiskajā analizē pamesti novārtā svarīgi aspekti;
- 50% pārdevējs tīši izskaistinājis integrācijas objektu.

Avots: *Bain&Company (2005): Fusionen – Weg vom teuren Lotteriespiel.*

Vesela virkne pētījumu apstiprina, ka negatīvie pārdzīvojumi un stress, ko piedzīvo darbinieki, uzņēmumiem apvienojoties, rada lielas individuālas un organizatoriskas izmaksas. Nedrošība un bailes tieši ietekmē uzņēmuma produktivitāti un panākumus. Darbinieki nedēļām, dažkārt pat mēnešiem ilgi prāto un diskutē par to, kas viņus sagaida pēc saplūšanas, tātad ir aizņemti ar savas nedrošās nākotnes prognozēšanu. Šī nodarbe novērš viņu uzmanību no pārējām uzņēmuma problēmām. Savukārt augstā kadru mainība samazina iespējas sasniegt gan tālejošus vispārīgus mērķus, gan īstermiņa mērķus attiecībā uz apgrozījumu un izmaksām: *Exit of the best and merger of the rest.*

2.1. Uzņēmuma komunikācija kā virzošs faktors PMI fāzē

Komunikācija ir viens no izšķirošajiem panākumu faktoriem PMI fāzē, lai apvienošanās izdotos, jo informācijas trūkums padara neskaidras perspektīvas un izraisa kolektīvā dezorientāciju, nogaidošu pozīciju un jau iepriekš aprakstīto paaugstināto kadru mainību. *TNS Emnid*** 2000. gada pētījums parāda, ka komunikācijas ir nozīmīgs panākumu faktors pārmaiņu laikā. Kā liecina aptauja, apvienošanās procesa panākumi tiek apdraudēti, ja:

- 87% aizkavējas darbinieku integrācija;
- 86% trūkst caurskatāmības;
- 81% informācija ir novēlota, slikta, kļūdaina un nepilnīga.

Avots: *Studie NTS Emnid (2000)*

Tātad profesionāli organizēta iekšējā un ārējā saziņa, it īpaši PMI fāzē, uzņēmumam ir absolūti nepieciešama. Pirmajos apvienošanas mēnešos īstenojot efektīvu un mērķtiecīgu komunikācijas stratēģiju, iespējams ierobežot

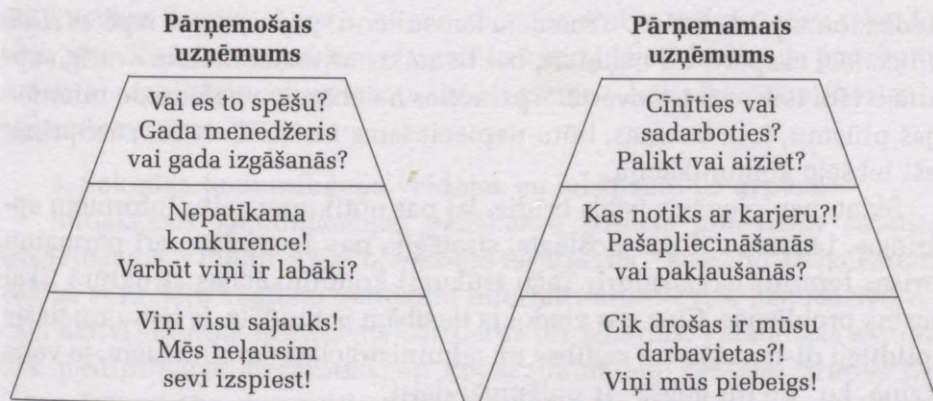
* *Bain&Company*, *McKinsey* un *Boston Consulting Group* ir trīs lielākie stratēģiju konsultācijas uzņēmumi pasaulē (*Big Three*). (Tulk. piezīme.)

** Viens no lielākajiem sabiedriskās domas pētniecības institūtiem Vācijā. (Tulk. piezīme.)

uzņēmuma pašsaprotamo destabilizāciju, kā arī mazināt tās negatīvās sekas un ar tām saistītās izmaksas. Komunikācija tieši iesaistās vērtības radīšanā un atmaksājas kā investīcija. Tiek dots pretspars atslābstošām inovācijas un konkurences spējām, augstai kadru mainībai un darba kavējumiem.

2.2. Iekšējā komunikācija kā galvenais faktors

Apvienošanās *PMI* fāzē integrācijā ir jāpiedalās visiem tās dalībniekiem, jo apvienošanās var izdoties tikai tad, ja uzņēmumu darbinieki atbalsta definētās vīzijas un mērķus. Tieši tāpēc jūtami pieaug nepieciešamība pēc darbinieku informēšanas un viņu savstarpējās saziņas. Iekšējās komunikācijas mērķis ir sniegt trūkstošo informāciju, nomierināt satrauktās emocijas un palīdzēt orientēties. Gadījumos, kad darbiniekiem netiek ar faktiem parādīts, ka apvienošanās visiem sniegs ieguvumu, pieaug dusmas, nedrošība un dezorientācija, pilnā sparā izplatās baumas. Vēl jāņem vērā, ka pārņemtā uzņēmuma hierarhija nereti nonāk pretstatā pārņemošā uzņēmuma hierarhijai. Katrai grupai ir savas raksturīgas bailes un bažas, parādās arī "atgrūšanas reakcijas":



Avots: Winfrid Berber (2002), *Abstoßungsreaktion bei Fusion*.

Tieši veiksmīga iekšējā komunikācija padara caurspīdīgu katru apvienošanās procesa soli, rada personīgu attieksmi un uzsver būtisko.

2.3. Saskaņota ārējā komunikācija

Ārējai komunikācijai ir jānorisinās saskaņoti ar iekšējās komunikācijas aktivitātēm. Ja sabiedrība uzzinās par apvienošanās plāniem pirms darbiniekiem, tad vadības rīcība zaudēs gan ticamību, gan arī darbinieku uzticību. Atkal sekas būs baumas un nedrošība.

Ja uzņēmumā netiek īstenota pārdomāta komunikācija, personāla vadība un kulturālā integrācija, pastāv draudi, ka darbinieki būs dezorientēti un vērtīgi darbinieki un speciālisti to atstās. Izšķirošie faktori veiksmīgai apvienošanai ir spēcīgas un motivētas komandas veiksmīga izveidošana, mērķtiecīga komunikācija un straujš temps. Daži autori apgalvo, ka ietekmīgākā integrācijas stratēģija ir tūlīt pēc uzņēmumu apvienošanas dot darbiniekiem kopīgu uzdevumu, ko vadītāji uztvertu kā izaicinājumu un kas piespiestu viņus sadarboties neatkarīgi no iepriekšējās darba pieredzes.

3. PRAKTISKI PADOMI PĀRMAIŅU LAIKAM

Lai kas notiktu – darbības modeļa vai vadības maiņa, pārmaiņas organizācijas struktūrā vai pat (daļu) pārdošana, saplūšana vai pārņemšana –, šīs lielo pārmaiņu fāzes ir īpašs laiks, kurā īpaši intensīvi jāizmanto dialogs ar klientiem, partneriem, akcionāriem un darbiniekiem. Jo nezināšana noved pie neizpratnes, savukārt neizpratne traucē pieņemt uzņēmumam svarīgus lēmumus vai liek zaudēt iekšējos virzošos spēkus.

Pārsteidzoši, ka tieši acīmredzamo radikālo pārmaiņu laikā parasti noteicošu lomu pilda juristi, uzņēmēju konsultanti, padziļinātas izpētes (*Due Dilligence*) eksperti un baņķieri, bet kontakts ar uzņēmumam svarīgo apkārtējo vidi tiek atstāts novārtā. Apzinoties neizbēgamo neformālo informācijas plūsmu, t. i., baumas, būtu nepieciešams intensificēt un pastiprināt tieši iekšējo komunikāciju.

Šķiet, nav pienācis īstais brīdis, lai par notikumu gaitu informētu apkārtējos. Līgums vēl nav noslēgts, stratēģija nav izstrādāta, arī pārmaiņu norises termiņi nav skaidri. Taču trūkumi komunikācijas struktūrā tikai saasina problēmas. Cīņa par viedokļa tiesībām ir zaudēta, ja lēmumu tiešie izpildītāji distancējas no vadības un administrācijas darbiniekiem, jo vairs nezina, ko "tie tur augšā" ir nolēmuši darīt.

Tālāk minētie praktiskie ieteikumi palīdz laikus izveidot sistēmu, kas nodrošinās organizācijai informēšanas tiesību saglabāšanu.

1. Komunikāciju nedrīkst uzticēt nevienam citam.

Komunikācija pārmaiņu laikā ir vadītāja pārziņā. Punkts. Tikai viņš spēj nekļūdīgi sniegt aktuālu informāciju, kā arī var adekvāti novērtēt procesu attīstības gaitu un autoritatīvi izklīdināt bažas. Tāpēc pārrunas nedrīkst uzticēt citiem. Ne savam vietniekam, ne vēl jo vairāk papīram vai elektroniskiem saziņas līdzekļiem, jo laikrakstā publicētajam ikviens ticēs vairāk nekā uzņēmuma avīzītei vai personāldaļas nosūtītai e-pasta ziņai. Pārmaiņu laikā jebkuras baumas kādu laiku ir apbrīnojami stabilas. Ko darīt, lai saglabātu izskaidrošanas tiesības vai arī lai tās atgūtu?

Te palīdzēs vadītāja personīgā klātbūtne tiešā sarunā, ne tikai paziņojot faktus, bet arī nostiprinot to ticamību. Jau pati iespēja uzdot pretjautājumus, pat ja lielākās grupās tā bieži netiek izmantota, palīdz orientēties attīstības tendencēs. Papildus jāsniedz arī rakstiska informācija. Vēsts, ka uzņēmuma vadība pati piedāvā pārrunas, aizsniegs arī tos darbiniekus, kuri dažādu iemeslu pēc nav tajās piedalījušies.

2. Komunikācija ir vadības uzdevums.

Informācijas pārpilnības (datu bankas, e-pasts, interneta ziņas) laikā cilvēks kā uzņēmuma galvenais virzītājspēks ir atkarīgs no nepastarpinātas informācijas. Hierarhiskās organizācijās nepastarpināta informācija nozīmē vadības informāciju. Radikālu pārmaiņu laikā tiešā vadītāja pienākums ir apzināties atbildību un informēt un motivēt savus darbiniekus.

3. Ātrums – komunikācijai pārmaiņu laikā jānotiek ļoti ātri.

Laika faktora loma ir ļoti liela. Tieši pirmajās 100 dienās, katru pārmaiņu kritiskajā fāzē, ir jābūt skaidrai vīzijai, viennozīmīgi formulētiem mērķiem, par to ir jārunā. Daudzi vadītāji un darbinieki uzskata pārmaiņas par loģisku konsekvenci un ir gatavi tās akceptēt, saskatot tajās arī personīgās attīstības iespējas. Nepieciešamo enerģiju atbrīvo, nekavējoties sākot kopīgu projektu īstenošanu, kuros sagaidāmi stimulējoši īstermiņa panākumi. Arī uz komunikāciju attiecināma tā pati atziņa – laika faktoram (*timing*) ir izšķiroša nozīme.

4. Sekmīga komunikācija veidojas no iekšpuses uz ārpusi.

Būtiskākais komunikācijas panākumu pamats mūsdienu straujajā laika ritējumā ir informācijas hierarhijas ievērošana ("kaskāde"). Uzņēmuma vadība ar nodaļu vadītāju palīdzību informē darbiniekus. Realizācijas nodaļa aktīvi informē nozīmīgos partnerus un klientus. Personīgas sarunas tiek pastiprinātas ar rakstiskiem kopsavilkumiem. Iekšējās grupas tiek vienmēr iesaistītas komunikācijā pirms ārējām!

Komunikāciju nodaļas uzdevums ir atbilstoši sagatavot pārrunu saturu un norisi. Ja nav izmantojama uzņēmuma komunikāciju sistēma, tad steidzami būtu jāizveido atbilstoša komanda. Šajā gadījumā ir ieteicams izmantot ārēju palīdzību strukturēšanas jautājumos.

5. Iekšējā komunikācija tikpat kā nav atdalāma no ārējās.

Ir naivi iedomāties, ka interesantu pārmaiņu laikā iekšējie ziņojumi ilgstoši paliks uzņēmuma iekšienē. Katrai lielākai organizācijai ir tik daudz saskarsmes punktu ar ārpusauli, ka neapzināta vai pat apzināta informācijas noplūde ir neizbēgama. Profesionāla komunikācija to cenšas izslēgt, publicējot iekšējos un ārējos medijos paralēlu saturu. Jāizvairās no pretrunām, taču katrai no mērķgrupām jāizraugās atbilstoša tonalitāte.

6. Komunikācija ir norma, nevis izņēmums.

Ja gribam izvairīties no tā, ka komunikācijas procesi sākas tikai reizē ar pārmaiņām, nepieciešams jau laikus uzsākt regulāras pārrunas. Kurš kuru informē, kādi mediji tiek izmantoti, ar kādu intervālu? Kā panākt, ka iekšējās mērķgrupas vienmēr tiek informētas pirms ārējām? Kā tiks uztverta vadības prombūtne? Kā izvairīties no informācijas deficīta?

Ja komunikāciju sistēma ir atbilstoši sagatavota, tad vajadzētu tikai pastiprināt frekvenci, nevis radīt to pilnīgi no jauna. Tāpēc ir ieteicams jau sākotnēji izveidot nelielu komandu, kas vada un veic visu komunikācijas procesu.

7. Komunikācija izskaidro ne tikai rezultātu, bet arī procesu.

Daudzos gadījumos, it īpaši, ja pārmaiņām galvenokārt ir ekonomisks vai juridisks raksturs, tiek pieļauta kļūda, atsakoties no komunikācijas tīkmēr, kamēr nav sasniegts rezultāts. Sevišķi kļūmīgi ir tā rīkoties situācijā, kad pārmaiņu process negaidīti ilgi ievēlās un ir nepieciešami pasākumi, jo visi līdzdalībnieki ir vitāli ieinteresēti problēmas risinājuma gaitā. Pretējā gadījumā rodas minējumi, un darbam vajadzīgie resursi tiek ieguldīti baumu skaidrošanā un tālākā izplatīšanā. Tāpēc par projekta attīstības gaitu būtu pastāvīgi jāziņo arī tad, ja kādā laika posmā nekas būtisks nav noticis. Vadītājs, partneris un darbinieks jau nevar zināt, ka nekas sevišķs nav noticis. Tieši tāpēc komunikācijām jānoris iepriekš noteiktā regularitātē. Tas padara procesu caurspīdīgu un neatkarīgu no rezultātiem.

8. Komunikācijai ir jādod pretspars baumām.

Pārmaiņu procesā noteiktos brīžos vienmēr rodas baumas. It kā esot notikušas pārsteidzošas izmaiņas, kāds partneris esot pārtraucis sadarbību, viss būšot citādi, nekā domāts! Tā kā baumas mēdz būt diezgan noturīgas, tām būtu noteikti jādod pretspars. Tikai šādi ir iespējams laikus novērst zaudējumus komunikācijas dēļ un saglabāt nosprausto rīcības plānu.

KOPSAVILKUMS

Patiesībā sekmīga komunikācija pārmaiņu laikā ir tā pati parastā, regulārā komunikācija, tikai intensīvāka un satura ziņā ietilpīgāka. Precīza saziņas orientācija ir sevišķi nepieciešama saplūšanas vai pārņemšanas laikā, kad laika un arī saimnieciska spiediena apstākļos jāapvienojas organizācijām un to kultūrām.

Jāatceras vēl kas. Pārņemšanas vai saplūšanas procesu jēga ir no apvienotajām daļām iegūt ko vairāk nekā tikai vairāku saskaitāmo summu.

Labākais veids, kā pārmaiņas organizācijā atspoguļot ar profesionālas komunikācijas palīdzību, ir laikus izveidot struktūras un instrumentus, kā arī tos attiecīgi iemēģināt.

Droši, cik vien iespējams individuāli, regulāri, precīzi un patiesi.

Literatūra

Barghop, Dirk (Hrsg.), Deekeling, Egbert (2003): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Gabler.

Doppler, Klaus (2001): Managing Corporate Change. Springer-Verlag.

Grubb, Thomas M.; Lamb, Robert B. (2000): Capitalize On Merger Chaos.

Hegele-Raih, Cornelia (2002): Kommunikation im und über Change Management: Eine theoretische Betrachtung. Lang.

Kling, Lars (2003): Change Marketing. Marketingbasierte interne Kommunikation im Change Management. Shaker.

Koch, Alexander (2004): Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Tectum.

Mohr, Nico; Woehle, Jens M. (1998): Widerstand erfolgreich managen: Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Campus.

Pfannenberger, Jörg (2003): Veränderungskommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch.

Klauss Jirgens

EMOCIONĀLI KOMPETENTA VADĪBA PĀRMAIŅU LAIKĀ

Rudenī un pavasarī mēs vienmēr varam novērot lielus putnu barus – strazdus, stārķus, bezdelīgas – lidojam organizētos grupējumos. Ieskatoties tuvāk, veidojums, kas pirmajā brīdī šķiet militāri korekts, izrādās visai liels haoss.

Daži putni lido zigzaga līnijās, grūstās, grupā nepastāv nekādas hierarhijas, vadību vienmēr pārņem tas, kurš nejauši atrodas priekšgalā. Kad pirmais lidonis nogurst, viņš paliek citiem aizmugurē un dod savu vietu kādam, kas ir spirtāks. Sastopot kādu šķērsli, putni spēj ļoti ātri reaģēt. Aplido to un turpina savu ceļu, katrs no viņiem vēro savu kaimiņu, vienmēr patur redzeslokā visu baru, jo viņus vieno kopīgs mērķis.

Kāpēc nepieciešama šī metafora? Domāju, ka uzņēmēji un uzņēmumu vadītāji var daudz ko mācīties no putnu izturēšanās. Vispār dabu vajadzētu uzskatīt par bagātīgu ierosmes avotu, ja runa ir par jaunu ideju ģenerēšanu.

- Kāpēc nenodot vadību tam, kurš tobrīd ir vislabāk sagatavots attiecīgajam uzdevumam, tāpat kā to dara gājputni?
- Kāpēc neizmantot masu, bara, tātad “līdz-strādnieku” inteliģenci (es labāk gribētu strādāt kopā ar “līdz-domātājiem”)? Paļauties uz viņu spējām pašiem, bez pamācībām no augšas, organizēt ikdienas darbu, vienmēr paturēt prātā kopīgo uzdevumu, uzņēmuma mērķi!

Daudzi uzņēmēji šodien meklē jaunu pieeju cilvēku un uzņēmumu vadībā. Tirgus attiecības ir kļuvušas tikpat nestabilas un mainīgas kā pati apkārtējā vide. Progresējošais globalizācijas process, aizvien ciešāka virtuālā sasaiste, kā arī inovācijas cikli, kas arvien straujāk seko cits citam,

* Šeit autors operē ar vārdu burtisko nozīmi vācu valodā: *Mitarbeiter* un *Mitdenker*. (Tulk. piezīme.)

ir iemesls saimnieciskajā darbībā valdošajai pieaugošajai dinamikai un kompleksai attīstībai.

PĀRMAIŅU LAIKĀ KOMPETENTA VADĪBA NOZĪMĒ PRASMI TIKT GALĀ AR KOMPLEKSU ATTĪSTĪBU UN DINAMIKU.

Daudzi uzņēmumi turas pie stabiliem tirgus apstākļiem piemērotiem organizācijas un vadības modeļiem, kas, ņemot vērā mūsdienu strauji mainīgo situāciju, vairāk piederas izgāztuvei ar uzrakstu "Bīstami atkritumi".

Lai vienotos par mērķi, plānotu un kontrolētu (salīdzinātu vēlamo ar esošo), vajadzīga stabilitāte un konkrēti nosacījumi. Taču, ja apkārtējā vide nepārtraukti mainās, ar vadību un stingriem nosacījumiem nepietiek!

Daudzos uzņēmumos stingums jūtams arī jēdzienu sistēmā, kas nosaka darbinieku attiecības: tajā darbojas līdzstrādnieki un vadītājs, ko sauc priekš-sēdētājs, priekš-nieks (*Vor-sitzender, Vor-gesetzter*). Kur gan lai rastos dinamika?

Vecās piramīdveidīgās struktūras ar nodaļām, kuras no-dalās, un apakš-niekiem, kuri atrodas apakšā, radās vēl lēņu kungu laikos un vēlāk tika izmantotas arī lielražošanas laikos. Toreizējos apstākļos tas arī bija pilnīgi pareizi – kolektīvu veidoja strādnieki, un pieprasījumu pārsvarā veidoja noņēmēji, nevis kritiski noskaņoti klienti. Raugoties no mūsdienu zināšanu viedokļa, manuprāt, tas ir pilnīgi neproduktīvi. Šodienas uzņēmuma vadībai jāprot izmantot savu darbinieku spējas.

Taču tas daudziem vadītājiem nemaz nešķiet skaidrs. Viņu karjera sākusies citos apstākļos, laikā, kad vēl valdīja relatīva pārpilnība, hierarhiski modeļi un struktūras. Turklāt arī tie, kuri ir pielāgojušies atvērtākai vadības metodei, redzot apgrozījumu sarūkum un vadības posteņus grīļojamies, sliecas pievilkt grožus stingrāk.

Kā parāda nesenā 550 menedžeru aptauja, ko veica Sanktgallenes menedžmenta centrs, vadītāji spēj veikt savus pienākumus tikai ar sakāpinātu precizitāti un palielinātu laika patēriņu. Nav jau arī nekāds brīnums...

Hamburgas laikraksts *Hamburger Abendblatt* rakstīja par vāciešiem, kuri ir zaudējuši darba prieku. Tikai 12% darba ņēmēju Vācijā ir apmierināti ar savu darbu. Turpretim 70% strādā pēc principa "tikai darbs pēc priekšrakstiem", bet 18% jau ir gatavi uzteikt vietu. Šīs tendences uzrāda kompānijas *Gallup International* reprezentatīvs pētījums. Priekšniecībai būtu tas jāapzinās un atbilstoši jāreaģē.

Darbinieku neapmierinātība izmaksā tautsaimniecībai milzīgas summas. *Gallup* Vācijas filiālē lēš, ka gada laikā vācu uzņēmumu kopējie zaudējumi ir ap 270 miljardu eiro. Tas apmēram atbilst Vācijas budžetam 2005. gadā, kas bija 267,3 miljardi eiro.

Arī starptautiskā līmenī jūtams negatīvs dialogs starp uzņēmumu vadību un darba ņēmējiem. Daudzi vadītāji sapinas komplicētas domāšanas shēmās. Vadībai izvirzītās prasības man atgādina anekdotisko vēlmi pēc "olas dējošas cūkas, kas dod vilnu un pienu" ("Eier legende Wollmilchsau"):

- vadītājam jābūt ar profesionālām zināšanām par savu nozari;
- viņam jābūt kompetenti, metodiski, profesionāli, jābūt līderim un padomdevējam savā uzņēmumā;
- viņam jāprot izlemt, komunicēt, plānot, organizēt, kontrolēt, delegēt, motivēt, kvalificēt un integrēt;
- vadības procesā viņam jāievēro ekonomiskie, tehniskie, sociālie, ekoloģiskie un etniskie aspekti;
- vadītājam jāpalīdz savam uzņēmumam izdzīvot globālajā tirgū, jānodrošina konkurences priekšrocības un uzņēmuma attīstība;
- ak jā... vadītājam ir arī jāvada citi cilvēki.

Vadītāji, kuri uzskata sevi par "padoto" kontrolieri un dresētāju, panāk tikai to, ka darbinieki pieskaņojas situācijai un nestrādā ar simtprocentīgu atdevi. Kāpēc lai viņi to darītu? Pietiek, ja priekšraksti ir izpildīti.

Saprotams, ka visnotaļ īpašajai mērķauditorijai – vadītājiem – tiek piedāvāts neaptverami plašs klāsts padomdevējas literatūras, tālākās izglītības institūtu un konsultāciju uzņēmumu. Tiek pamatīgi diskutēti par pareizāko vadības stilu, kā arī par to, kurš vadības modelis būtu jāizvēlas: pienākumu deleģēšana (*Management by Delegation*), orientācija uz mērķiem (*Management by Objectives*), orientācija uz rezultātiem (*Management by Results*) vai saziņa un pārliecināšana (*Management by Communications*), vai arī kā vēl visas šīs vadības tehnikas tiktu nosauktas.

ĻAUT SADARBOTIES, NEVIS KONTROLĒT

Lai uzņēmumi labāk spētu pārvarēt dažādas dinamiskas izmaiņas, darbiniekiem jāļauj organizēt savu ikdienas darbu pašiem. Cilvēkiem, kuriem piemīt atšķirīgas prasmes un kompetences, brīvi un elastīgi jāsadarbomas citam ar citu, lai rastu jaunus risinājumus. Citiem vārdiem sakot, bailes zaudēt varu un kontroli vai kļūdoties nedrīkst kavēt darbiniekus apmainīties ar jaunām idejām un informāciju. Jāpastāv sadarbības iespējai starp atsevišķām nodaļām, turklāt ne vienmēr tām vispirms jāparādās rakstiskā formā uz vadītāja galda. Tikai tā var izveidot pozitīvu uzņēmuma kultūru.

Tirgi, kritiski klienti un sarežģīti piedāvājumi pieprasa jaunus spēles noteikumus: **veicināt pie-dalīšanos no-dalīšanās vietā, organizēt savu darbu pašiem, nevis tikai izpildīt vadības rīkojumus.**

Esmu pārliecināts, ka modernas uzņēmuma vadības noslēpums meklējams organizācijas tīklveida struktūras (*network*) radīšanā, kas uz ārējiem impulsiem reaģēs ātrāk un labāk nekā priekšnieks, kurš dod norādījumus. Attiecību "tīmeklis" starp kopā strādājošiem cilvēkiem izveidojas pilnīgi spontāni, ja vien to pieļauj. Būtiski jau personāla izvēles brīdī raudzīties, lai darbinieki veidotu dažādus mezglu punktus šajā tīklveida struktūrā.

Šīs struktūras vislabāk attīstās tieši, sadarbojoties atšķirīgiem cilvēkiem. Tā sauktie zināšanu īpašnieki (*owner*) labi orientējas kādā konkrētā nozarē. Savukārt starpnieki (*broker*) pazīst cilvēkus ar specifiskām zināšanām un spēj ar tiem veiksmīgi kontaktēties. Visbeidzot, ir vajadzīgi arī radītāji (*creator*), kam rodas āķīgas idejas.

Ja šīs trīs kategorijas apvieno, rodas kas jauns. Tas ir pamats inovācijai. Cilvēka smadzenes ir labs paraugs pašorganizēšanās spējai un sadarbībai. Mūsu smadzenēs jau ir ieprogrammēti sadarbībai nepieciešamie priekšnoteikumi: rīcības standartizācija un pilnīga saturiskā brīvība. Lai šāda tīklveida struktūra funkcionētu, vispirms visiem tās dalībniekiem ir jāatsakās no savām individuālajām un pierastajām brīvībām. Jo, ja katrs strādā pēc savas izpratnes, nekāda struktūra neveidojas.

KĀDS TAD BŪTU VADĪBAS UZDEVUMS?

Vadītājiem būtu jāļauj saviem darbiniekiem brīvi izvēlēties veidu, kā viņi sasniedz uzņēmuma mērķus. Svarīgākais uzdevums ir sniegt ORIEN-TĀCIJU. Tas nav vienkārši, jo nereti paši vadītāji īsti neapzinās, kāds tad ir viņu ikdienas darba uzdevums. Kāds ir uzņēmuma uzdevums? Kāpēc šis uzņēmums vispār eksistē?

Ja to nezina vadītājs, to nevar zināt arī darbinieki. Tas nozīmē, ka viņi strādā bez VĪZIJAS... Jā, bet kāda ir atšķirība starp mērķiem un vīzijām?

- **Mērķi** ir nākotnē sasniedzami un izmērāmi rezultāti.
- **Vīzijas** ir realitātei tuvi priekšstati par vēlamo stāvokli nākotnē.

Ja mērķi un vīzijas nav skaidri definētas, nav iespējama arī pašorganizēšanās. Ja nav pārliecības, ka darbam ir dziļāka jēga, cilvēku pārņem bailes un jebkuras izmaiņas viņš uztver kā apdraudējumu. Laikā, kad "**kuģis – uzņēmums**" nokļuvis vētrainā jūrā, vadītājam savu darbinieku izpratnē jābūt "**enkuram**". Viņam jāspēj norādīt reāli iespējamās vīzijas. Darbinieki ir gatavi uzņemties atbildību tikai tad, ja viņiem ir skaidri visa uzņēmuma mērķi, ja viņi redz kopsakarību, dziļāko **jēgu**. Tāpat viņi vēlas piedalīties arī lēmumu pieņemšanā.

Pārāk bieži atbildība par personālu tiek uzticēta darbiniekiem, kuriem ir tikai labas profesionālās zināšanas. Rītdienas lēmumu pieņēmēju izglītība

ir jāuzlabo. Augstskolās ekonomikas zinātņu studijās tiek iemācīta pārsvarā vēlme vadīt. Kursi par motivāciju, par pareizu saskarsmi ar darbiniekiem universitātēs ir deficīta prece. Tas nekavējoties jāmaina. **Mums nepieciešami vadītāji – īstas personības ar izpratni par cilvēka dabu.**

“Olas dējošā cūka, kas dod vilnu un pienu” un pārspīlēts prasīgums, no vienas puses, neapmierinātība ar realitāti vadības jomā, no otras puses. Kur meklējams Ariadnes pavediens, kas mūs izvedīs no šīs dilemmas?

Ja piekrītam, ka galvenais **vadības darbā ir cilvēku vadīšana**, tad mēs esam uz pareiza ceļa, jo, **“kas pieprasa sasniegumus, tam jāpiedāvā jēga”**.

Tātad varam apkopot septiņas tēzes, kas raksturo vadības kultūru.

1. Vadīt nozīmē padarīt iespējamus citu panākumus. Prasme pieliegt sarežģītas vadības teorijas nav tik būtiska; svarīgs ir veselīgs cilvēcisks saprāts, godīgums, patiesīgums, tolerance, spēja uzticēties, atzīt un pieņemt “citu” cilvēku sasniegumus. Izšķirošā ir cilvēciskā kompetence.

2. Cilvēks ir darbības mērķis un centrs, nevis traucēklis. Vadītājiem jāprot ne tikai runāt, bet arī praktiski realizēt idejas. Šo iespēju piedāvā saziņa ar darbiniekiem. Priekšroka dodama uz partnerību orientētām attiecībām, protams, nezaudējot savu pozīciju.

3. Priekšplānā jāizvirza personība, nevis apsēstība ar instrumentu un tehniku lietošanu! Vadītājiem nepieciešami menedžmenta darba instrumenti un tehnikas, bet vēl vairāk tiem jābūt personībām ar atbilstošu attieksmi pret sevi, darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem un cilvēkiem vispār.

4. Vadītājam jābūt paškritiskam. Labi vadītāji spēj sevi objektīvi novērtēt, mainīties un pilnveidoties.

5. Komandas darbs ne vienmēr ir visa pamatā. Lai cik liela nozīme tiek piešķirta komandas darbam, uzņēmumā jānovērtē individuālie panākumi. Par katru pasākumu atbildīga ir kāda konkrēta persona, nevis komanda. Tas, vai šai personai ir nepieciešama komanda, ir sekundārs jautājums.

6. Kontrolēt ir labi, bet uzticēties – vēl labāk! Kontrole neaizstāj uzticēšanos. Tikai abas kopā tās ļauj sasniegt izvirzīto mērķi: atbildīgi strādājošus un motivētus darbiniekus, kuri ļaunprātīgi neizmanto uzticēšanos. Ja kāds sāk izmantot dāvāto uzticību ļaunprātīgi, tūlīt jāievieš kontrole.

7. Vajadzīga drosmē izrādīt cilvēcisko kompetenci.

Kas norāda, ka vadītājam pietiek drosmes paļauties uz savu spēju izprast cilvēkus?

- Pārdomājiet savu attieksmi pret cilvēkiem. Kā raugāties uz saviem darbiniekiem? Vai saskatāt viņos konkrētu funkciju izpildītājus,

kuri par paveikto saņem noteiktu algu? Vai jūs respektējat viņus kā cilvēkus?

- Izrādiet zinātkāri, esiet ziņkārīgs. Uzziniet savu darbinieku intereses un vajadzības.
- Vai jūs zināt, kad jūsu darbiniekiem ir dzimšanas diena? Vai viņu privātajā dzīvē ir problēmas, kas var iespaidot arī viņu izturēšanos darbavietā?
- Izmantojiet jebkuru iespēju sarunām. Kad jums pēdējo reizi ir bijusi privāta saruna ar kādu darbinieku?
- Pārrunājiet un novērtējiet viņu sniegumu neformāli un ar pamatotu iemeslu. Jo biežāk jūs to darīsiet, jo labāk iepazīsiet savus darbiniekus.
- Uzticieties savai **intuīcijai**, savām izjūtām. Atcerieties: interpretējot cilvēka izturēšanos, mēs ikreiz riskējam kļūdīties. Bet vai nav tā, ka tieši negatīvā pieredze un maldi paplašina mūsu izpratni par cilvēkiem?

Pakavēsimies vēl pie **intuīcijas**...

Tikai ar saprātu vien ikdienas uzdevumi vairs nav veicami. Mūsdienu vadītāji slikt informācijas plūdus. Taču lēmumus iedarbīgus padara cilvēkam piemītošais iekšējais spēks.

IEKŠĒJĀ BALSS

Ilgāku laiku racionālo saprātu slavinošā Rietumu mentalitāte noniecināja intuīciju un dēvēja to par sentimentalitāti. Tikai sievietes drīkstēja atzīt sevi par tās piekritējām. Īsts vadītājs neapgrūtināja sevi ar izjūtām, bet ņēma vērā tikai faktus. Mūsdienās uzņēmuma panākumu pamatā aizvien biežāk ir vadītāja savstarpējo attiecību kvalitāte ar darbiniekiem, ar priekšniecību, klientiem, piegādātājiem, uzlūkojot tos galvenokārt kā cilvēkus ar visām viņu nojausmām, bailēm, vajadzībām un vēlmēm. Bijušais *Siemens* vadītājs Heinrihs fon Pīrers (*Heinrich von Pierer*) šodien var atklāti runāt par saviem intuitīvajiem lēmumiem. "Citādi nemaz nav iespējams," viņš saka, "jo, lai iegūtu visu nozīmīgo informāciju, vadītājam būtu jālasa 24 stundas dienā." Arī Vendelins Vīdekings (*Wendelin Wiedeking*), *Porsche* valdes priekšsēdētājs, atklāti paziņo, ka 20% viņa ikdienas lēmumu ir balstīti uz izjūtām.

Starptautiskais tirgus pētniecības institūts *Infratest Burke* aptaujāja 1500 uzņēmumu vadītājus no 10 pasaules attīstītajām valstīm, tajā skaitā 200 vācu uzņēmējus. Vācijā tikai katrs piektais menedžeris uzskata, ka viņa rīcībā ir uzticama informācija. 40% atzīst, ka pēdējos mēnešos svarīgus lēmumus pieņēmuši, balstoties uz savām izjūtām.

Lai gūtu kādu nojausmu par rītdienas klientu vēlmēm, protams, jāveic analīze. Taču vispirms ir vajadzīga laba nojauta – par cilvēkiem, par viņu dzīves apstākļiem nākotnē, par viņu ilgām un vēlmēm. Personāla vadības un mārketinga eksperti, iepircēji, biržas analītiķi, slavenību mednieki, tendenču pētnieki – viņiem visiem ir nepieciešama intuīcija, lai ievirzītu kādu procesu. Vadītājiem svarīgās apspriedēs vienmēr jāuzdod šādi jautājumi.

Ko es jūtu? Ko es nojaušu? Kas mani pievelk? Kas mani atgrūž?

Racionāls prāts un intuīcija ir labi partneri. Ja vadītāji pievērstu vairāk uzmanības šai racionalitātes un zemapziņas kopdarbībai, tad daudz skaidrāk sadzirdētu intuīcijas balsi. (Starp citu, tikai mazāk par 20% informācijas mēs varam atcerēties apzināti, vairāk nekā 80% paliek zemapziņā.)

Verners Špinneris (*Werner Spinnner*), firmas *Bayer* valdes loceklis, apgalvo, ka intuīcija dod spēku veidot vīzijas un nākotnes fantāzijas. Bet ko varam darīt mēs, vadītāji un menedžeri, lai mūsu iekšējā balss kļūtu dzirdamāka? Īstenībā tā ir pietiekami skaļa, tai tikai nepieciešama **telpa** un labi nosacījumi: klusums un atslābināšanās, atbrīvošanās no ikdienas stresa. Pēc saspringtas piecpadsmit stundu darbadienas vairs neko daudz neizdarīsi.

Noslēgumā vēlos jums norādīt septiņus ceļus pretim intuīcijai, ko derētu apsvērt, jo iesīkstējušas dogmas un veci paraugi traucē uztvert zemapziņas vēstis bez sagrozījumiem.

1. Es nesteigšos.

Tam, kurš vēlas atdzīvināt savu intuīciju, nepieciešams distancēties no ikdienas stresa. Atbilde uz jautājumu “Kā man veicas ar lēmuma pieņemšanu?” prasa nosvērtību vai vismaz pārslēgšanos no racionālas domāšanas uz citu nodarbi – braukšanu ar riteni, skriešanu vai pastaigāšanos.

2. Es zinu savus uztveres filtrus.

Tam, kurš vēlas uzticēties intuīcijai, ir sevi labi jāpazīst. Kuras no programmām, kas nosaka manu rīcību, ir novecojušas? Kādi iekšējie tēli veido manus uzskatus? Vai es pastāvīgi vēlos būt atzīts? Šādi filtri spēj intuīciju saduļķot. Laiku pa laikam ir svarīgi ar šādiem jautājumiem pārbaudīt savu iedvesmu.

3. Mana pamatnostāja ir uzticēšanās.

Intuīcijai nepieciešama uzticēšanās un dziļa nosvērtība. Lai arī kas notiktu, es attaisnošu uz mani liktās cerības! Tikai tādā vidē var izveidoties patiesa iekšējās neatkarības izjūta. Tā ir nepieciešama intuitīvam cilvēkam, kas uzdrošinās generēt jaunas idejas. Ar pretestību viņš tik un tā neizbēgami saskarsies.

4. Ko darišu, to darišu no visas sirds.

Sūkstīties un sūdzēties ir bezjēdzīgi, tā tikai velti tērējam enerģiju. **Love it – change it – or leave it** (mīli to – maini to – vai pamet to). Neapmierinošās situācijās pastāv tikai šīs trīs iespējas. Intuīcija darbojas tikai tad, ja lēmums ir pieņemts vidē, ar kuru lēmuma pieņēmējs ir pilnībā identificējies.

5. Tas, ko es jūtu vai nojaušu, ir svarīgi.

Darboties saskaņā ar savu intuīciju nozīmē cienīt savas izjūtas. Tas, kurš klusībā vēl arvien uzskata, ka dati un fakti ir svarīgāki, un nepietiekami novērtē savu iekšējo balsi, var nebrīnīties, ka nevar paļauties uz intuīciju.

6. Man ir drosme rīkoties.

Intuīcijai ir sevi jāattaisno. Nevajag baidīties no konfliktiem. Sajūtas nepieciešams izteikt un šaubu gadījumā arī mainīt savu nostāju. Šādai rīcībai vajadzīgo drosmi var iegūt tikai tad, ja cilvēks gatavs atteikties no perfekcionisma un atzīt, ka mācīties var visu mūžu.

7. Intuīcija man palīdz.

Intuīcija palīdz mācīties un izaugt tikai tam, kurš uzdrošinās kļūdīties. Tas, kurš to neprot, saskaroties ar jebkuru kļūmi, mobilizē milzumu enerģijas, lai taisnotos, un spontānā iedvesma noslāpst jau pašā iedīglī.

Tātad apkopojot varam teikt:

Emocionāli kompetenta vadība, īpaši pārmaiņu laikā, nozīmē darbiniekiem labvēlīgas un rosinošas darba vides izveidi.

Līdz ar to varam secināt vienkāršu patiesību: **vadītājiem ir sekotāji** – cilvēki, kuri brīvprātīgi saka "jā". Līdz ar to spēks, ko izstaro vadītājs, automātiski iegūst lielāku nozīmīgumu, jo vadītājs it kā atrodas starmešu gaismā, pilda savam personālam cerību nesēja un soģa lomu.

Vērosim dabu, kas piedāvā mums bagātīgus izziņas avotus. Liksim lietā visus jutekļus...

Dr. Holgars Raulfs

VADĪBAS PAMATUZDEVUMI KREATĪVĀ ORGANIZĀCIJĀ

Vācu rakstnieks Teodors Fontāne (*Theodor Fontane*) ir teicis: “Visu nosaka izgaismojums.”

Zinātniskā skatījumā vadības tēma tās dažādajos aspektos atkal un atkal ir tikusi izgaismota neskaitāmos rakstos un grāmatās. Tāpēc šo rakstu nolēmu veidot savas subjektīvās pieredzes un atziņu gaismā.

Ilgu gadus esmu darbojies mediju uzņēmuma vadībā un bijis konsultants vadītāju tālākizglītošanas augstskolās un citās iestādēs. Ar šiem pienākumiem saistītās zināšanas un uzskati, manuprāt, ir pietiekams gaismas avots, lai no praktiķa perspektīvas izgaismotu atsevišķus šīs tēmas aspektus. Filozofs un dabaszinātnieks Karls Frīdrihs Veiczekers (*Carl Friedrich Weizsäcker*) vienā no saviem pētījumiem par fiziku izskaidroja, ka kristāls kļūst par kristālu nevis vienkārši savu atomu summas pēc, bet gan šo atomu specifiskās mijiedarbības dēļ. Mijiedarbība ir ietekmīgs spēks ne tikai fizikā, bet arī cilvēku sadarbībā. Mijiedarbība dabā mums ir jāpieņem tāda, kāda tā ir. Savukārt sociālajās sistēmās mēs šīs iedarbības intensitāti un raksturu varam iespaidot – ar savu izturēšanos pret līdzcilvēkiem – un to mēs darām ik dienas. Īpaši svarīgi tas ir vadības procesos, tātad visur tur, kur cilvēki kopīgi strādā, lai sasniegtu noteiktus mērķus.

Tas, vai mērķi tiks sasniegti, un arī tas, kāda būs darba atmosfēra, ir lielā mērā atkarīgs no cilvēkiem, kuri piedalās šajā procesā. Savā sacerējumā “Sociālo zinātņu loģika” Karls R. Popers (*Karl R. Popper “Die Logik der Sozialwissenschaft”*) to ir formulējis šādi: “Institūcijas nerīkojas, to dara tikai indivīdi tajās vai to labā.”

Mana pieredze liecina, ka pat vislabākā organizācijas struktūra nepalīdz, ja cilvēki tajā darbojas cits pret citu un ir ieinteresēti tikai savos personīgajos mērķos. Šos cilvēkus uzreiz var pazīt, jo viņi visu laiku lieto mazo vārdu “es”. Institūcijas, kurās vairāk lieto un praktizē vārdu “mēs”, ir veiksmīgākas arī tad, ja to struktūra ir nepilnīga. Tāpēc es neuzskatu par

pareizu, ja uzņēmumi krīzes situācijās reaģē ar satrauktām izmaiņām organizācijā. Jo līdz ar to uzņēmuma spēki tiek mēnešiem, dažreiz pat gadiem ilgi ar apšaubāmiem panākumiem piesaistīti iekšējiem projektiem, un tiem trūkst jaudas, lai sekmīgi konkurētu tirgū.

Uzskatu, ka daudz svarīgāk ir gan labos, gan sliktos laikos vienmēr no jauna pārbaudīt mērķus, stratēģijas, produktus, kvalitāti un iekarotās tirgus pozīcijas. Svarīgākais jautājums ir, vai organizācijas personāls ir labi sagatavojies nākotnes darbībām. Mērķi, stratēģijas, produkti un panākumi nekrīt no debesīm kā manna, tie ir kopīgi jāizstrādā, turklāt apstākļos, kas gan jebkurā organizācijā, gan ārpus tās atkal un atkal mainās. Tieši tāpēc es pirmkārt vēlētos aplūkot svarīgākās tendences mūsdienu darba vidē un to ietekmi uz profesiju prasībām. To, kā šīs tendences un to sekas ietekmē darbiniekus kā individuus un kā profesionāļus, svarīgi apzināties visām organizācijām, bet it īpaši tām, kuras darbojas kreatīvajās sfērās. Otrkārt, vēlos paskaidrot, kāpēc es noteiktus tradicionālus uzskatus, kas saistās ar jēdzienu "vadība", principā uzskatu par novecojušiem. Gribētu arī no savas perspektīvas ieskicēt laikmetīgu jēdziena "vadība" skaidrojumu. Šie abi aspekti, gan novecojušais, gan mūsdienu vadības traktējums, ir īpaši nozīmīgi radošajām organizācijām. Treškārt, es vēlos minēt astoņus radošo organizāciju pamatzdevumus, kas gan nav sarindoti pēc to nozīmīguma. Par pamatzdevumiem runāju tāpēc, ka mēģināt mūsdienu kreatīvo organizāciju daudzveidībā un savdabībā izveidot atsevišķu uzdevumu tipoloģiju uzskatu par bezcerīgu pasākumu.

KĀ BŪTISKĀKĀS MŪSDIENU DARBA VIDES TENDENCES UN TO SEKAS IETEKMĒ PROFESIONĀLĀS UN PERSONĪGĀS SPĒJAS?

Praktiski visā pasaulē notiek politikas, ekonomikas un kultūras transformācijas procesi, kuri gan atšķiras pēc sava ātruma, kā arī bieži vien ir pretrunīgi savās izpausmēs, tomēr pieļauj vienu secinājumu: rodas sabiedrības modeļi, kas pašā būtībā balstās uz jauniem nosacījumiem.

Tas it īpaši attiecināms uz darba tirgu, kur struktūru un nosacījumu izmaiņas ir radījušas daudzas papildu prasības cilvēku profesionālajā un personīgajā sfērā.

No daudzajiem pārmaiņu procesiem es vēlos izcelt piecus.

Īpaši spilgts piemērs spēkam, kas pārveido sabiedrību, ir galvenā tendence – **globalizācija**. Tā izvirza nepārtraukti augošas prasības cilvēku gatavībai un spējām apgūt svešvalodas, izprast citu kultūru un dzīvesveidu, veidot karjeru starptautiskā kontekstā utt.

Otra būtiska tendence ir **norišu kompleksitāte jeb sarežģītība**, kas politikā, ekonomikā un sabiedrībā kopumā izpaužas aizvien ciešākās un komplicētākās savstarpējās saitēs un atkarībās. Šī situācija dažkārt, turklāt ļoti pārlicinoši, tiek dēvēta par mobilu. Pietiek tikai vienam elementam nedaudz izmainīties, lai sāktos kustība kopīgā sistēmā. Tas attiecas uz makrovidi, bet jau sen ir realitāte arī mikroekonomikas vidē. Saimnieciskie uzņēmumi un citas lielas institūcijas ir horizontāli un vertikāli sasaistītas ļoti sarežģītās sistēmās, arī zinātnes nozares arvien vairāk saplūst cita ar citu. Tādēļ tiek pieprasīti vispārināti domājoši vadītāji ar spēju gūt pārskatu par situāciju kopumā un novērtēt atsevišķu lēmumu ietekmi uz kopīgo sistēmu.

Arī profesionālā līmenī norišu kompleksitātes tendence ir acīm redzama. Manai pirmajai automašīnai bija motors, virsbūve, četri riteņi un pārējās detaļas varēja relatīvi viegli saskaitīt un saskatīt. Ja kaut kas nedarbojās, parasti montieris ar skrūvgrieža palīdzību problēmu varēja novērst jebkurā degvielas uzpildes stacijā. Šodien man pieder dators uz četriem riteņiem, kas tā kā būtu auto, taču galvenokārt, protams, ir dators. Ja kaut kas nedarbojas, tad šo "datorauto" īpašā darbnīcā problēmas diagnosticēšanas nolūkos vispirms pieslēdz citam datoram. Tikai pēc tam pie darba ķeras profesionāļi, kuri senāk saucās automehāniķi. Tagad viņus dēvē par mehātroniķiem un viņi ir mehānisko un elektronisko sistēmu eksperti. Bojātā braucamlīdzekļa "ārstniecības terapija" parasti ir programmatūras sakārtošana. Ir neskaitāmi piemēri, ka arī citās jomās produkti kļūst arvien sarežģītāki, to ražošanā un apkalpošanā vajadzīga lielāka prasme.

Nākamais būtisko pārmaiņu lauks ir **darba sadale projektos**. Daudzos uzņēmumos darbinieki tiek organizēti struktūrās, kas darbojas ierobežotos laika periodos, bieži mainoties uzdevumiem, un kur pastāvīgi tiek atjaunotas darbinieku komandas. Rutīna un stabila hierarhija ir aizvien retāk sastopamas. Saprotams, ka šādās organizācijās aizvien lielāka loma ir ne tikai profesionālajam, bet arī sociālajam faktoram: prasmei komunicēt, gatavībai savas zināšanas nodot citiem, spējai pārlicinoši izvirzīt argumentus un iedziļināties pretargumentos, respektam pret citu nozaru redzējumu un atziņām, dzelžainai personīgajai disciplīnai, uzcītībai, uzticamībai utt.

Nākamā attīstības tendence ir **paātrinājums**. Pastāvīgi pieaugošais informācijas, ražošanas un konkurences temps dramatiski saīsina daudzu produktu dzīves ciklu. Paātrinājuma fenomens jau sen pazīstams arī darba un privāta rakstura attiecībās. Par to liecina aizvien mazākais ilgtermiņa līgumu, kā arī strauji pieaugošais šķirto laulību skaits. Manuprāt, ekonomikas pedagogs Karlheincs A. Geislars (*Karlheinz A. Geißler*) pamatoti runā par "saspiestu laiku", par jaunu laika kultūru, par "simultāniem tipāžiem", "cilvēkiem, kuri dara lietas nevis citu pēc citas, bet gan vienlaicīgi... Viņi

var vienlaicīgi runāt pa telefonu, lasīt e-pastu un vēl arī, piemēram, ielikt papīru kopētājā. Tie ir cilvēki, kuri ceļojot iekāpj vilcienā ar darbam gatavu mobilo telefonu, portatīvo datoru un pārnēsājamu *CD* atskaņotāju. Viņi spēj strādāt savā mobilajā birojā un vienlaicīgi brokastot. Vienlaicīgai vairāku uzdevumu izpildei, vairākuzdevumu režīmam ir vislabākās izredzes kļūt par laikmeta pazīmi.” Noslēgumā Geislers paziņo, ka “mūsdienu laika menedžmenta modernākais instruments ir mobilais telefons”.

Nav brīnums, ka vecāki Vācijā mobilā telefona iegādei un apkalpošanai gadā izdod vidēji 300 eiro. Bērnu apgērbam tiek tērēts tikai par 15 eiro vairāk. No vienas puses, paātrinājuma tendence nozīmē, ka cilvēku dzīves ritms būtiski mainās. No otras puses, vispārējais paātrinājums izvirza mums visiem paaugstinātas prasības – prasības mūsu nervu stiprumam, koncentrācijas spējām, spriešanas spējām par to, kas ir svarīgs un kas mazāk svarīgs. Diemžēl realitātē bieži jāsecina, ka svarīgu ziņu iespējams nosūtīt dažās sekundēs, bet atbilde pēc tam jāgaida nedēļām ilgi. Acīmredzot paātrinājuma izvirzītās prasības pret pieklājību un korektu izturēšanos pagaidām visur nav akceptētas. Diemžēl daudzi nesaprot arī to, ka paātrinājums izvirza arī prasību tālredzīgi ievērot savas un citu intereses, vienmēr paredzot laiku apcerei un pārdomām vai vienkārši pārtraukumu un vaļas brīžus.

Tāpēc ieteicams palasīt Senekas filozofiskos rakstus, it īpaši viņa traktātu “Par dzīves īsumu”. Lieti noder arī Geislera uzskats: “... ka mirstība skar arī simt procentus labāko laika menedžeru.”

Piektais pārmaiņas veicinošais faktors ir ļoti nozīmīgs mūsu sabiedrības nākotnei. To varētu nosaukt par supermegatendenci – **virzību uz zināšanu sabiedrību**. Protams, globālā mērogā raugoties, šis fenomens ir relatīvs. Mēs zinām, ka daudzās pasaules malās joprojām ir izplatīts analfabētisms, ka lielākajai cilvēces daļai nav telefona un nav pieejams interneta pieslēgums. Tomēr attīstītas sabiedrības kritērijs ir tas, ka arvien mazāk saimniecisko vērtību tiek radīts manuāli, bet aizvien vairāk – ar intelektuālo spēju un darbību palīdzību.

Fakts, ka informācija, zināšanas un idejas ir modernās sabiedrības izejvielas un materiāli, kā arī apstākļi, ka šajā sabiedrībā aizvien svarīgāk ir iegūt, novērtēt un iesaistīt tīklā informāciju, ir tik bieži aprakstīts, ka es šajā rakstā varētu aprobežoties ar secinājumu, kas attiecas uz tā tematiku: modernajā zināšanu sabiedrībā visu institūciju konkurētspēja, vienalga, vai tās būtu peļņas vai bezpeļņas organizācijas, pārsvarā atkarīga no galvām.

No tā izriet galvenā prasība, kas attiecas uz visiem: mums pastāvīgi jāslīpē profesionālās un personīgās spējas, nepārtraukti jāpaplašina zināšanas un prasmes, kā arī jābūt gataviem nemitīgi mācīties.

Šķiet, pienācis pēdējais brīdis uzdot jautājumu, vai rakstā ieskicētais attīstības, pārmaiņu un prasību kopums *maina* tikai *sabiedrību kopumā* vai arī *atsevišķus cilvēkus* un tātad saskaras ar cilvēka antropoloģisko formu. Drošība, pēctecība un vēlme pēc stabilām attiecībām, atziņām un vērtībām noteikti pieder pie cilvēku pamatvajadzībām. Mana attieksme pret šo jautājumu ir ļoti nopietna, un es ticu, ka savulaik Kārļa Marksa (*Karl Marx*) un šodien Riharda Zenneta (*Richard Sennett*) minētie draudi, ka "cilvēks atsvešināsies no sevis paša" un "cilvēka raksturs deformēsies modernās darba pasaules iespaidā", ir aktuāli un par tiem vienmēr no jauna jādiskutē. Taču es uzskatu, ka ir pilnīgi nepareizi aplūkot tikai modernās darba pasaules problemātiskos aspektus un apātiskā nolemtībā tajās saskatīt pārsvarā neizbēgamu ļaunumu.

Tas būtu pat divkārt nepareizi, jo, pirmkārt, mūsu sabiedrības nākotne neveidojas ne pati no sevis, ne arī piespiedu kārtā. Mēs, šodien dzīvojošie cilvēki, esam tie, kam ir iespēja, brīvība un pienākums domu un darbību konkurencē veiksmīgi veidot nākotni. Te meklējama modernās, atklātās sabiedrības un mūsu pašu brīvība.

Otrkārt, es uzskatu pesimīsmu attiecībā uz nākotni par nepareizu tādēļ, ka par spīti visiem mūsdienu izglītības sistēmas trūkumiem un kļūdām labi izglītotu, informētu, pašpārliedzinātu, atbildīgu un kompetentu cilvēku skaits progresīvajā sabiedrībā ir ļoti liels un turpina augt.

Protams, man ir skaidrs, ka arī modernā sabiedrībā ir daudz cilvēku, kuru izglītības līmenis ir ļoti zems, ka tas izraisa bažas. Tas tomēr neko nemaina konstatējumā, ka modernajā zināšanu sabiedrībā rodas aizvien vairāk profesionāli augsti kvalificētu cilvēku, kuriem piemīt arī personības spēks, kompetence un tālredzīgums, lai spētu realizēt dzīvē filozofa Karla Jaspersa (*Karl Jaspers*) teikto:

"Nākotne ir iespēju telpa un tāpēc arī telpa brīvībai."

VADĪBA PĀRMAIŅU PROCESĀ

Varētu likties, ka sabiedrības attīstībai un prasībām, ko šis process izvirza cilvēka spēju spektram, nav pārāk ciešas saiknes ar vadības tēmu. Manuprāt, ir tieši pretēji.

Pirmkārt, es uzskatu, ka sekmīgas vadības mentāls priekšnoteikums ir *optimisms*, t. i., pārliecība, ka cilvēks ar savām domām un rīcību, kā arī sadarbībā ar citiem cilvēkiem var veidot nākotni.

Otrkārt, gandrīz katrā vadībā izvirzītā uzdevumā tās rīcību nosaka kāda no megatendencēm – *globalizācija, kompleksitāte, darba sadale projektos, paātrinājums un virzība uz zināšanu sabiedrību*.

Treškārt, izpildīt vadības uzdevumu – pastāvīgās dialektiskās sadursmēs ar realitāti sasniegt nospraustos mērķus – ir iespējams tikai kopdarbībā ar cilvēkiem, kuri vismaz daļēji atbilst jaunajām prasībām.

Tātad veidojas būtiska *paradigmas maiņa* vadības izpratnē un realitācijā. Vairs nav derīgs gadu simteņiem vecais un mūsu apziņā vēl joprojām dzīvais vadības modelis, kura pamatā ir *sekošanas princips*, ko nodrošina ar eksistenciālu atkarību, ar tādām metodēm kā "pavēle un paklausība" vai nepieciešamības gadījumā pat ar soda akcijām.

Arī tur, kur agrāk vispārpieņemtais lejupvērstais vadības modelis vēl arvien tiek atzīts par likumīgu un apstiprināts ar darba likumdošanu, jau sen spēlē ir iesaistījušies citi faktori, kas stājas pretim tīri hierarhiskajam, no augšas lejup virzītajam (*top-down*) vadības stilam. Protams, mērena hierarhija organizācijā ir noderīga, tāpat kā skaidrība, kas par ko ir atbildīgs. Arī diskusijas lēmuma apspriešanas procesā nevar būt bezgalīgas, un lēmums ir jāpieņem. Neapšaubāmi, ja deg jumts, tad komandas ir labākas par diskusijām. Taču mūsdienu laikmetam atbilstoši vadībai ir principiāli jāatvairās no tādām kategorijām kā pavēle, paklausība, sekotāji.

Vadība – vismaz manā izpratnē – nozīmē garīgas atklātības un savstarpējas uzticības gaisotnē kopīgi ar citiem cilvēkiem apzinīgi un atbildīgi sasniegt mērķus.

Noteikti jāpiemin, ka it īpaši mūsdienās vadība nozīmē augsti kvalificētu *ekspertu* zināšanu piesaisti un mērķtiecīgu izmantošanu. Parasti šie eksperti pārzina savu nozari daudz labāk nekā viņu vadītājs. Tāpēc nebūtu saprātīgi, ja vadītājs visos sīkumos norādītu, kas darāms. Vadītāja uzdevums drīzāk ir mērķu izvirzīšana un pamatošana, ekspertu zināšanu koordinēšana un vadīšana uz mērķi, tāpat arī vadītāja pienākums ir stimulēt un veicināt komandas dalībnieku gatavību strādāt un viņu darba ražīgumu.

Tagad varam pievērsties otram definīcijas aspektam. Tradicionālajai *vadības/sekotāju* shēmai ir raksturīgas pavēles un kontrole, savukārt jaunajā vadības izpratnē tie ir citi principi – *dialogs, komunikācija un uzticība*. Šo pārmaiņu pamatā ir izpratne, ka mūsdienās vairs nepastāv absolūtas autoritātes ar vienīgo pareizo viedokli, kam līdz ar to būtu tiesības vadīt procesu pēc *par ordre du mufti** principa. Modernā ekspertu piesaistes metode šādu šķietamo autoritāti ātri vien liktu apšaubīt. Tieši tāpēc – argumentu apmaiņa, izvēles iespēju novērtēšana, uzskatu cīņi un problēmu risinājumi jeb *dialogs, komunikācija, uzticēšanās profesionāļu izpratnei un personīgs godīgums* – tie ir lielumi, kas modernajā vadībā nav aizstājami.

Šāda *garīgā atklātībā un savstarpējā uzticībā balstīta vadības kultūra* savukārt ir papildu avots pieaugošām prasībām: no vienas puses, pieaug

* *Par ordre du mufti* ir franču, kā arī vācu valodā izplatīts frazeoloģisks izteiciens, kas burtiski nozīmē "pēc mufti pavēles". Osmaņu impērijā (1299–1923) mufti bija islāma tiesību zinātāji, pie kuriem griezās dažādos dzīves jautājumos. Par viņu ietekmi liecina fakts, ka ar izteicienu *par ordre du mufti* šodien tiek apzīmēts visaugstākā līmenī pieņemts neapstrīdams lēmums. (*Tulk. piezīme.*)

prasības pret komandas vadītāju un tā lomu kā paraugam, komunikatoram, veicinātājam, moderatoram, starpniekam utt. No otras puses, kļūst lielāks arī komandas dalībnieku brīvās rīcības apjoms, taču vienlaicīgi arī prasības pēc motivācijas, atbildības, pašdisciplīnas utt.

Pieredze rāda, ka tradicionālā vadības domāšana vēl nav izzudusi no šodienas realitātes. Arī mūsdienu laikmetam atbilstoša vadības izpratne nav visur sastopama. Tā, piemēram, biežās prasības pēc "stingras vadības", "harismātiskas personības" un "skaidras līnijas" pārsvarā ir pazīmes ilgām pēc vizzinošas autoritātes un vienkāršiem risinājumiem. Šādas vēlmes mūsdienu komplicētajā pasaulē ir iluzoras.

Domāju, ka novecojušo un laikmetīgo vadības konceptu vienlaicīga pastāvēšana mūsdienu sabiedrībā ir pārmaiņu procesu ilgtermiņa fenomens. Zinu arī, ka visos mūsdienu vadības līmeņos tiek pieļautas raksturīgas kļūdas. Tomēr esmu pārliecināts, ka *garīgās atklātības un savstarpējās uzticības vadības kultūrai* ir lielākas iespējas dot ilgstošu labumu.

Pirmkārt, šī vadības kultūra atbilst tai loģikai, kuru esmu aprakstījis.

Otrkārt, šai vadības kultūrai pilnībā atbilst šāds secinājums: inteliģences svarīgākā īpašība ir spēja pašai sevi koriģēt. Protams, arī atklātā garīgā gaisotnē rodas maldi. Taču šādā vidē tie tiks ātrāk pamanīti un pārvarēti.

Treškārt, pieredze un empīriskie pētījumi parāda, ka inteliģenta vadības kultūra un investīcijas cilvēku prātos pozitīvi ietekmē rūpniecisko uzņēmumu un citu institūciju materiālās un nemateriālās vērtības pieaugumu.

Ceturtkārt, uzskatu, ka mūsu kultūras vidē radītajam priekšstatam par cilvēku, kurā tiek uzsvērtā autonomija, pašnoteikšanās, atbildības sajūta un individualitāte, ir jāizpaužas arī praktiskajā darba vidē. Ja darbavietā valda garīgas atvērtības un uzticības pilna vadības kultūra, šī pieredze vairo arī vispārējo ticību pozitīvai attīstībai.

RADOŠU ORGANIZĀCIJU VADĪBA

Izdevniecības *Gruner+Jahr* valdes priekšsēdētājs Bernds Kundrūns (*Bernd Kundrun*) kādā preses izdevēju kongresā sacīja: "Jautājums par kādas nozares vitalitāti ir jautājums par ideju vitalitāti."

Piekrītu šai atziņai, turklāt ne tikai izdevniecību nozarē, bet it visās mūsdienu modernās zināšanu sabiedrības nozarēs. Jo arī tur, kur produkti tiek izgatavoti tehniski un sērijveidā, tehniskais process ir tikai daļa prāta darbību virknē: pētniecība, attīstība, tirgus analīze, mārketinga stratēģijas un vēl daudzi produkta attīstības posmi aizvien vairāk pieprasa labas idejas un inovatīvu garu tieši tāpat kā apbrīnas vērtie tehniskās ražošanas rafinētie procesi.

Modernajā zināšanu sabiedrībā vadītāju kategoriskais imperatīvs skan šādi: "Vienmēr darbojies tā, lai labai idejai būtu arī iespēja realizēties."

It īpaši tas skar institūcijas, kuras es apzīmēju kā radošas organizācijas. Šo nosaukumu es lietoju tādēļ, ka tās rada produktus un pakalpojumus, kurus it īpaši iespaido idejas, fantāzija, iedvesma, pārsteidzoši problēmu risinājumi, jauni jautājumu uzstādījumi, pārsteidzoša izdoma, dažāda perspektīva, jaunas interpretācijas, īsi sakot, *radītāju kreativitāte*. Radošo organizāciju produktu un pakalpojumu būtība meklējama nevis to materiālajā veidolā, bet gan to nemateriālajā saturā. Avīzes būtība nav papīrs un citi izejmateriāli, bet gan tas, ka tā mūs informē un izklaidē. Kompaktdiska būtība nav augstās tehnoloģijas elementi, bet gan iespēja iekļūt mūzikas brīnumainajā pasaulē. Universitātes būtība nav tās brīnišķīgā teritorija, bet gan iespēja atklāt pasauli un sagatavot jaunus cilvēkus viņu izvēlētajai profesijai. Teātra būtība nav greznais foajē, bet gan spēja ar dramaturģijas līdzekļiem iesaistīt mūs cilvēciskajā brīnumā.

Zinātne, kultūra, mediji, mārketing, reklāma, konsultantu firmas, fondi un līdzīgas institūcijas ir potenciāli un daudzkārt arī patiesi modernās zināšanu sabiedrības prototipi un avangardisti. Manuprāt, tie ir ne tikai šīs sabiedrības formas intelektuālās, bet arī ekonomiskās attīstības dzinējspēks. Diemžēl starp radošajām organizācijām ir arī institūcijas, piemēram, televīzija, kas drīzāk kavē intelektuālo attīstību, taču tas neko nemaina kopējā ainā.

Radošās institūcijas, it īpaši masu mediji, darbojas ļoti ciešā savstarpējā saistībā ar sabiedrību, atspoguļo tās viedokļus, ietekmē tos, kā arī nosaka publisko diskusiju tēmas un mērogus. Apziņa, ka viņi realizē tik sabiedriski un politiski redzamu funkciju, reizumis traucē atsevišķiem šo radošo organizāciju darbiniekiem paškritiski paraudzīties uz sevi un rada pārspīlētu pašvērtību.

Tāpēc manā izpratnē radošas organizācijas vadības **pirmais pamatuzdevums** ir atkal un atkal atgādināt, ka personāla profesionālā darba sastāvdaļa ir arī atbildība sabiedrības priekšā. **Otrs pamatuzdevums** savukārt ir, jau izvēloties un audzinot jaunus speciālistus, skaidri izvirzīt viņiem sabiedriskās atbildības kritērijus un prasības veikt darbu profesionāli un rūpīgi. Starp radošās organizācijas lielo sabiedrisko nozīmību un tās izglītības un tālākizglītošanas programmu kvalitāti nedrīkst būt nekādu pretunu. **Trešo pamatuzdevums** ir gudras personāla struktūras izveide katrā institūcijā. Par gudru es uzskatu rīcību, kad, veidojot struktūru, vadība ņem vērā cilvēku individualitāti un identitāti, tādējādi piesaistot savai organizācijai izcilus dažādu jomu speciālistus un spilgtas personības. Ilggadējais avīzes *Berliner Tageblatt* galvenais redaktors Teodors Volfs (*Theodor Wolff*) pagājušā gadsimta pirmajā pusē reiz ir teicis:

“Tas ir ideāls – sapulcināt dažādas individualitātes, neapspiest nevienas personības izpausmes, no visiem savdabīgajiem un patvaļīgajiem izveidot vienotu komandu, virzot to uz noteiktu mērķi.”

Aizvien rūpīgāka personāla atlase mūsdienās ir jo svarīgāka tāpēc, ka šodien gandrīz visām kreatīvajām organizācijām ir arvien vairāk uzdevumu, kuru veikšanā piedalās arvien mazāk cilvēku. Tāpēc vadības **ceturtais pamatuzdevums** ir nepieciešamība mobilizēt organizācijas profesionālos un garīgos resursus un pilnvērtīgi izmantot tos kopīgā mērķa sasniegšanai. Pildot vadības uzdevumus – motivēt darbiniekus, pārliecināt viņus par kopīgiem mērķiem –, vienmēr rodas problēmas, ja darbinieki nav gatavi labprātīgi ieguldīt visus spēkus savu un organizācijas mērķu sasniegšanā. Organizācijās, kurās uzstādījumi un stratēģijas mainās tikpat bieži kā vadītāji, identifikācijas un lojalitātes problēmas pieaug ļoti strauji.

Vadības **piektais pamatuzdevums** ir veicināt izcilus sasniegumus un atbalstīt īpaši apdāvinātos. Daudzos uzņēmumos un iestādēs novērtējuma sistēma sasniegumu kvalificēšanai un izcilu panākumu identificēšanai ir pārāk perfekta, dažkārt pat groteska. Radošajās organizācijās stingri klasificēta sasniegumu novērtēšana nav tik izplatīta parādība, jo radošā darbā subjektīvi un pretrunīgi kritēriji un novērtējumi ir ne tikai atļauti, bet pat ļoti vēlami. Taču arī šajā jomā ir pirmklasīgi panākumi un talanti, kuri ļoti ātri tiek saskatīti un arī iegūst atzinību. Katrai radošai organizācijai jābūt ieinteresētai šādu cilvēku piesaistīšanā. Pareizākā pieeja ir sistemātisks atbalsts. Tā kā atbalstītā talanta tirgus vērtība pieaug, vienlaicīgi un neizbēgami pieaug arī draudi viņu pazaudēt. Taču tā ir cena, kas radošai organizācijai jāmaksā, ja tā vēlas balstīties nevis uz viduvējību, bet gan uz izcilību. Turklāt izcilāko atbalstīšana vienmēr pozitīvi ietekmē arī nozari kopumā.

Vadības **sestais pamatuzdevums**, manuprāt, ir spēja, neraugoties uz neatliekamiem un steidzamiem ikdienas darbiem, atrast laiku garīgām diskusijām par kreatīvām koncepcijām un to detaļām. Vadīt nozīmē noteikt mērķus un tos realizēt. Kreatīvo organizāciju dzīvajā un radošajā atmosfērā diskusiju degpunktā pārsvarā jābūt tēmām par to, kuri mērķi būtu jāsasniedz un kādā veidā. Saduroties intelektuālām, profesionālām, politiskām un estētiskām koncepcijām un dažādiem temperamentiem, vadības nostājai dialogu, starpniecības un lēmuma pieņemšanas procesos jābūt īpaši stiprai. Mana pieredze rāda, ka tieši jauniem vadītājiem piemīt tendence nepareizi izprastā “dinamikā” pārsteidzīgi atteikties no idejām un priekšlikumiem. Varbūt tā notiek tāpēc, ka mūsu izglītības sistēma forsē analītiski kritisku domāšanu, nevis attīsta kreatīvi inovatīvos potenciālus. Lai arī kā būtu, es, protams, zinu, ka diskusijas kādreiz ir arī jābeidz, es tikai aicinu ņemt vērā, ka kreatīvo organizāciju vadībai ir ne tikai jāveido vērienīgi darbības nosacījumi, bet arī apzināti jāieplāno laiks inovatīviem priekšlikumiem un diskusijām. Negribu noliegt, ka izjūtu simpātijas pret “ačgārni” domājošiem, kas ar savu ideju oriģinalitāti, iespējams, uztrauc institūciju un tās vadību. Savas darbības laikā esmu vairākkārt novērojis, ka šādi cilvēki,

zaudējuši cīņā ar savas institūcijas nožēlojamajām garīgajām betona konstrukcijām, citā organizācijā tieši ar to pašu ideju sasniedz milzīgus panākumus – arī ekonomiskajā ziņā.

Radošās organizācijas vadības **septītais pamatuzdevums** ir pastāvīga spēku koncentrācija, lai nepārtraukti uzlabotu savu produktu un pakalpojumu kvalitāti. Tas, manuprāt, ir pareizākais ceļš, kā izdzīvot mūsdienu konkurences apstākļos. Kā konsultants bieži apmeklēju avīžu izdevniecības un nesen iegriezās kādas avīzes galvenā redaktora kabinetā brīdī, kad viņš sāka telefona sarunu ar jautājumu: “Kā tas notika?” Tad redaktors apmēram divas vai trīs minūtes klausījās un, noslēdzot sarunu, teica: “Labi, tā arī darīsim.” Pēc tam viņš man parādīja kļūdu iznākušajā avīzē. Laika prognožu grafiks solīja visā avīzes izplatīšanas apgabalā pilnīgi skaidru laiku, zilās debesis un brīnišķīgi zeltainu sauli. Zem šī grafika bija lasāms teksts: “Šodien visā teritorijā ilgstošs lietus,” – kas atbilda patiesībai. Grafiks un teksts zem tā bija nepareizi sakombinēti, un galvenais redaktors vēlējās zināt, kā tas varēja notikt un kas jādara, lai nākotnē no šādām kļūdām izvairītos.

Savās pārdomās par stratēģijas būtību prūšu ģenerālis Karls fon Klauzevics (*Carl von Clausewitz*) bieži uzsvēra, ka stratēģija un taktika, vadība un realizācija ir kopīgi atbildīgas par to, lai nepārtrauktā atsevišķu elementu piemērošanas un uzlabošanas procesā sasniegtu izvirzītos mērķus. Esmu pārliecināts, ka Klauzevics priecātos par nule pieminēto galveno redaktoru. Jo, pirmkārt, galvenais redaktors kā avīzes stratēģiskais vadītājs, ieinteresēts savas avīzes kvalitātē, prata saskatīt arī atsevišķus sīkumus. Līdz ar to viņš praksē realizēja prasību, ko vēsturnieks Ernsts Nolte (*Ernst Nolte*) izvirzīja zinātnei: “Pareizība detaļās un patiesība kopumā.” Otrkārt, galvenā redaktora rūpīgums demonstrēja viņa aizrautību ar savu darbu, kā arī apliecināja priekšzīmīgus personiskos standartus. Treškārt, ar savu lietīšķo jautājumu “Kā tas notika?” viņš pievērsās kļūdas cēloņa un nevis vainīgā meklēšanai, kas savukārt ir pozitīvs piemērs reakcijai, sastopoties ar kļūdām.

Savā runā *Schöpferische Selbstkritik in Wissenschaft und Kunst* (“Radoša paškritika zinātnē un mākslā”) Zalcburgas festivāla atklāšanā Karls Poppers (*Karl R. Popper*) teica:

“Mākslā svarīgākā kritika ir paša mākslinieka radošā paškritika, bet zinātnē kritika ir ne tikai paškritika, bet arī kritika, veicot kopīgu darbu... Tieši tāda ir zinātnes metode: paškritika un savstarpējā kritika.”

Paškritika un atvērtība koleģiālai, kā arī sabiedrības kritikai, apvienojumā ar pārdomātu, bet konsekventu kļūdu labošanu – lūk, laikmetīgas vadības kultūras pašsaprotamas sastāvdaļas, it īpaši radošajās organizācijās. Skaidri pamanāmas kļūdas vai izteiktas kvalitātes svārstības parasti pamana

plašāka publika, un drīz vien tās apdraudēs organizācijas reputāciju un ticamību tai.

Vadības **astotais pamatuzdevums**, manuprāt, ir spēja jebkuros apstākļos nodrošināt organizācijas ekonomiskos panākumus. Arī institūcijās, kas tiek simtprocentīgi finansētas ar valsts subsīdijām vai arī fonda kapitāla procentiem, vienmēr nepieciešams saglabāt izdevumu proporcijas, kā arī rūpīgi apsvērt, kurus projektus šajās – parasti ierobežotajās – finansiālajās iespējās ir vērts realizēt. Jo vairāk tas attiecas uz privātajām saimnieciskajām institūcijām, kur no ekonomiskajiem panākumiem atkarīga institūcijas pastāvēšana. Turklāt runa ir ne tikai par vienkāršu eksistenci, bet arī par institūcijas garīgu neatkarību. Tikai finansiāli izdzīvot spējīgas organizācijas var saglabāt garīgu un materiālu neatkarību no dažādu veidu ietekmēm. Un tikai finansiāli spēcīgas institūcijas spēj izturēt ilgstošu bezpeļņas periodu, izstrādāt jaunus produktus un, ja to uzskata par pareizu, publicistiski un mākslinieciski virzīties pret straumi. Galu galā arī investori vēlas izmantot savas tiesības, tātad iegūt peļņu. Domāju, ka privāti organizētajās saimnieciskās radošajās institūcijās vadībai būtu īpaši skaidri jāizjūt naudas vērtība un tās funkcijas un jārūpējas par iespējami lieliem pašu ieņēmumiem. Vienlaicīgi vadībai ir jāpanāk līdzsvars starp kreatīvajiem priekšstatiem un finansiālajām iespējām.

Ja nemaldos, Pols Valerī (*Paul Valéry*) ir teicis: “*Il y a deux dangers qui menacent la société: le desordre et l'ordre.*” – “Sabiedrību apdraud divējas briesmas – kārtība un nekārtība”.

Tas attiecas arī uz radošajām organizācijām. Uz kārtību pārlietu orientēta uzņēmuma birokrātija ir tikpat kaitīga, cik kārtību noliedzoša kreativitāte. Pārāk daudz bremžu – arī finansiālajā ziņā – var apslāpēt radošo garu, savukārt kreativitāte bez bremzēm var izputināt organizāciju. Lai nenotiktu ne viens, ne otrs, gan radoši mākslinieciskās, gan finansiālās jomas pārzīņiem ir savstarpēji jāizrāda sapratne un jābūt gataviem uzņemties kopīgu atbildību.

Konkurencei arvien saasinoties, manuprāt, diemžēl vērojams, ka starp mūžīgi karojošajām pusēm – komerciālo un kreatīvo aspektu – arvien pieaug nekonstruktīvs pretspars. Tas ir ļoti satraucoši, jo pastāv bīstamība, ka kreatīvo produktu un pakalpojumu saturu un formu noteiks tikai uz peļņu orientēti kritēriji, un tas var apdraudēt sabiedrības garīgo klimatu un kultūras līmeni.

Rakstā aplūkotie vadības pamatuzdevumi radošajās organizācijās, protams, neaptver šo tēmu pilnībā. Nosauktie astoņi darbības virzieni ir svarīgi ne tikai radošajām organizācijām, bet arī vadībai citās nozarēs. Taču institūcijās ar radošu ievirzi, šajās īpašajās “garīgajās laboratorijās”, minētie vadības nosacījumi ir sevišķi nozīmīgi.

Īpašā sabiedriski politiskā atbildība, talantu atklāšana un stimulēšana, radošo panākumu inspirēšana, intelektuālas cīņas un kreatīvas koncepcijas, dimensijās vērīgas un vienlaicīgi ierobežotas konstrukcijas, kur brīvi izvērsties klusajiem talantiem un mežonīgajiem ģēnijiem, pat grūtā cīņā par izlutināto klientu naudu un ar skopajiem pašu uzņēmuma finanšu direktoriem – tas viss un vēl daudz kas cits manās acīs padara radošo organizāciju vadību par vienu no skaistākajiem amatiem. Protams, ja ir stipri nervi.

ZĪMOLI

The first part of the paper is devoted to a general discussion of the problem of the origin of life. It is shown that the origin of life is a problem of the first importance, and that it is one of the most interesting and important problems of the present day. The author discusses the various theories of the origin of life, and shows that the most probable theory is that of the origin of life from non-living matter.

The second part of the paper is devoted to a detailed discussion of the origin of life from non-living matter. It is shown that the origin of life from non-living matter is a process which has taken place many times over, and that it is a process which is still taking place today. The author discusses the various stages of the origin of life, and shows that the most important stages are the formation of the first organic molecules, the formation of the first living cells, and the formation of the first living organisms.

LIOMIS

Prof. Dr. Pēters Nēbels

PRASĪBAS IR MAINĪJUŠĀS, BET PIEEJA UN IZGLĪTĪBA NE

Zīmolu menedžments: no kalkulācijas
līdz komunikācijai

Rēgs klīst pa Eiropu – šāds teikums jau vienreiz vēsturē radīja apvērsumu. Šodienas rēgam ir cits vārds – sastingums noieta tirgos. Un, kamēr visa pasaule mēģina uzminēt šīs nelaiemes iemeslus, ir kāds aspekts, kam netiek pievērsta vērība. Tas tādēļ, ka, pievēršoties šim aspektam, nāktos apšaubīt pierastas un mūžīgi drošas vērtības. Kopš tūkstošgades mijas jau skaidri sajūtama, taču arī jau iepriekš bija paredzama plašu patērētāju slāņu komunikatīvās izturēšanās maiņa. Jūtami mazinājās to uztveres gatavība, tātad spējas. Līdz ar komunikatīvās izturēšanās maiņu mainījās arī izturēšanās pērkot. Daudziem uzņēmējiem šīs izmaiņas ir nepatīkamas, savukārt citi saredz tajās jaunas iespējas. Par to arī būs runa šajā rakstā – par izglītošanos, par to, kas jāzina, lai no jauna varētu sevi apliecināt.

Vispirms fakti. Gandrīz visās Eiropas valstīs pieaug pieprasījuma krīze. Šādas tendences redzamas arī Austrumeiropas valstīs, kaut arī šeit vēl vajadzētu būt lielum patēriņa preču pieprasījuma potenciālam. Tautsaimnieciskais izskaidrojums būtu šāds: cilvēkiem nav naudas. Ar to pret runā savukārt ir pieaugošie iedzīvotāju uzkrājumi, it īpaši Vācijā.

Nākamais izskaidrojums: taupība nedrošības pēc. Šis jau ir būtisks arguments. Cilvēks, kurš baidās par savu darbavietu, kuram jāmaksā lielākas pensijas apdrošināšanas prēmijas (tas gan realitātē nenotiek, jo apdrošināšanas firmas vaimanā, ka esot pārāk maz jaunu līgumu), protams, arī samazina izdevumus. Pieņemsim! Taču vai tas tiešām ir viss? Varbūt cēloņi meklējami pašā uzņēmējdarbībā. Visapkārt dzirdamas sūdzības (īpaši Vācijā), ka darba izmaksas esot pārāk lielas. Ja pirktu vairāk, šīs izmaksas samazinātos. Taču vairāk pārdot var tikai tad, kad klients produkta iegādē redz ieguvumu – “es vēlos to iegūt” – un ja ieguves procesu padara pievilcīgu.

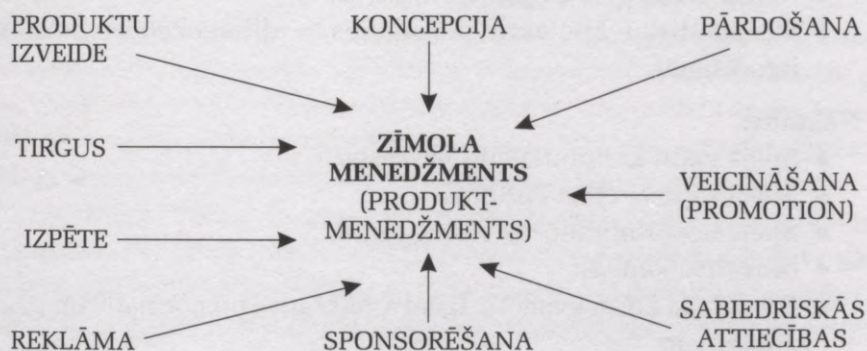
Tā tad runa ir par inovācijām, proti, par jauninājumiem, kas ir šī vārda cienīgi. Liela nozīme ir prasmei pārdot. Pētot inovācijas, mēs varam konstatēt, ka klienti ir gatavi to dēļ izdot naudu. Kā piemēru varētu minēt elektroniskās patēriņa preces: mobilos telefonus, piezīmjdatorus, DVD atskaņotājus. Ne miņas no taupības aiz bailēm. Taču klienti jāpārlicina, ka produkti tiešām ir jauni un piedāvā jaunas izmantošanas iespējas. Tukša mārketinga plāpāšana šajā gadījumā ir kontrproduktīva: vecmāmiņa ir un paliek vecmāmiņa, to neizdosies verbāli stilizēt par seksīgu meitenīti. Tik dumjš patērētājs nav un, paliekot šī piemēra robežās, arī tik akls ne. Nākamais aspekts, ko vēlētos aplūkot tuvāk, ir uzņēmēju pieaugošā nespēja pārdot produktus, it īpaši šeit minot zīmolu menedžmentu. Piemēri nav tālu jāmeklē. Ja pēkšņi kļūst vāji pat tādi zīmolu milži kā *Coca-Cola*, tad zīmolu menedžmentā kaut kas nav pareizi. Ja lielveikalu koncerns *Karstadt*, kura veikali atrodas pirmklasīgās vietās iekšpilsētā, tikai ar grūtībām izvairās no bankrota, tad ar tā zīmolu kaut kas ir galīgi šķērsām. Škiet, nav pat atbildes uz jautājumu, kāpēc man kā patērētājam tur vispār būtu jāieiet. Reklāmas sauklis *Besser Karstadt* (Labāk *Karstadt*!) klientu interpretācijā drīzāk skan "labāk ne". Kāpēc tāda tradīcijām bagāta auto būvniecības firma kā *Opel* gadiem nevar izkļūt no krīzes situācijas? Kāpēc zīmols *Opel* ir kļuvis aizvien grūtāk definējams, kāpēc aizvien mazāk auto lietotāju jūt aicinājumu iegādāties šī uzņēmuma produktus? Vai globalizācijas degsmē aizmirsts, ka produktam ir jābūt tīkamam klienta acīs? Tieši automašīnas iegādei piemīt liels identifikācijas un līdz ar to arī zīmola potenciāls. Vai tad itin visur nav redzama reģionālo īpatnību, valodu un tradīciju atdzīvošanās kā reakcija uz vienādošanas apmātību? Vai tad mēs jau skaidri neredzam, ka pasaule tomēr ir atšķirīgāka, nekā mums to cenšas ieskaidrot visvarenie koncernu stratēģi? Vai mums pietrūkst intelektuālo zināšanu, vai šajā sfērā netiek piedāvāta izglītība? Jautājumi un vēlreiz jautājumi.

Ko darīt – grāmatas nosaukums, kas savulaik raksturoja veselu attīstības periodu. Ar zināšanām, kā veicināt noietu, mūsu gadījumā nepietiek. Iemācītas vai normatīvas pamatzināšanas nenoved pie oriģinalitātes, bet gan biežāk pie kopēšanas. Kondolīza Raisa (*Condoleezza Rice*) pirms Irākas kara teica, ka viņa studiju laikā iepazinusies ar 126 situāciju piemēriem (*case studies*) no pasaules politikas. Reālie notikumi rāda, ka tas droši vien ir bijis par maz. Tīrgus izpētes rezultātu interpretācija atspoguļo tieši pašreizējo noskaņojumu, bet nekad – patērētāja raksturu, kas mantots un ilgtermiņā veidojies sociālajā vidē. Stimulu pārpilnība padara atlikušo. Ja vispār tiek uzdots jautājums, vai tiek analizēti visi verbālie un optiskie impulsi un kāds ir selekcijas princips, praksē tiek atbildēts šādi: vēl vairāk reklāmas. Nekas cits darba devējiem neienāk prātā. Tajā pašā laikā daudzu zīmolu

ražotāju pārdošanas veicināšanas izdevumi tuvojas 50% no ienākumiem par zīmola pārdošanu. Kurš par to maksā? Taču pastāvīgi atkārtotās variācijās tiek akceptēts tikai iepriekš minētais risinājums: vairāk reklāmas. Tā ir ideoloģija. Pārfrāzējot Bertolta Brehta citātu, to varētu izteikt šādi:

ja mūsu priekšstati nesakrīt ar realitāti, jo sliktāk realitātei.

Zīmolu menedžmenta struktūra



Ja pārdošanas veicināšanas panākumi meklējami klientu uztveres pretestības pārvarēšanā, tad pieprasītākas, protams, ir komunikatīvās nekā kalkulēšanas spējas. Mazā smadzeņu sastāvdaļa – hipokamps (*hypocampus*) – izdzēš visu, kas cilvēkam nav tik svarīgs, vai arī to, kas ar savu daudzumu pārslogo atmiņu. Tātad jāliek lietā cits domu gājiens un arī cita mentalitāte. Nepietiek tikai nosaukt sevi par diženu komunikāciju veidotāju. Ar to balagāns vēl nebeidzas. Ja pavērojam, kā tiek lietots vārds “komunikācija”, jāsecina, ka tas steidzami jāaizsargā pret pārspilētu un pārprastu izmantošanu. Mēs kaut ko komunicējam ar patērētājiem, mēs satraukti jautājam: “Vai mēs par to jau komunicējam ar saviem darbiniekiem?” Kāpēc tas netiek darīts konsekventi? Sarunu ar darbinieku nereti varētu atstāt šādi: “Ar to Šulcu gan es šodien spēcīgi komunicēju.” Mazliet vairāk izglītības, un mēs saprastu, ka priedēklis “*com*” vienmēr norāda uz kopdarbību. Šķiet pašsaprotami, ka jāzina lietas vai vārda būtība, lai to pareizi uzrakstītu. Tātad tam, kurš sludina komunikāciju, būtu vismaz jāzina, ko tas nozīmē. Dižais antīkās filoloģijas pētnieks Manfrēds Fūrmanis (*Manfred Fuhrmann*) raksturojis izglītību šādi: “Tā ir pašsaglabāšanās forma kā reliģija, morāle...” Nu jā, laikam jau ne Vācijā.

PĀRMAIŅU IETEKMĒTĀS PROFESIONĀLĀS PRASĪBAS

No kalkulācijas uz komunikāciju

Pašlaik:

- Vadība pārsvarā orientēta uzņēmējdarbībā
- Vadība ar skaitļu palīdzību

Izmaiņas:

- Pieaugošas grūtības sasniegt patērētājus
- Kompleksas pieejas pastiprināšanās
- Starptautisku kontaktu pieaugums = diferencētāka patērētāju izturēšanās

Nākotne:

- Spēja vadīt komunikāciju procesus
- Spēja saprast citas kultūras
- Spēja novērtēt radošus sasniegumus
- Inovatīvs kapitāls
- Domāšana konsekvencēs, tātad atteikšanās no normatīvām pamatzināšanām
- Kreatīvs izmaksu menedžments

Kādi izglītības elementi nepieciešami šodienas zīmolu menedžerim? Pirmkārt, ļoti daudz starpnozaru zināšanu. Tam, kuram jāzina, kā funkcionē cilvēki, nepieciešamas labas humanitāras un kultūras zināšanas. Kreativitāte tiek sasniegta ar agru izglītošanos mākslās. Izpratni par citām kultūrām vislabāk gūt citās sabiedrībās un kultūrās. Jāattīsta organizatora spējas, jāpapildina zināšanas ekonomikā. Jāiemācās izdarīt loģiskus secinājumus, šajā ziņā nekā nav tik noderīgs kā Senās Grieķijas filozofu skolas studijas. Ja atceramies, Dēmokrits pirms apmēram 2500 gadiem bez jebkādiem dabaszinātņu palīgīdzekļiem un balstoties tikai uz loģisku domāšanu atklāja atoma struktūru.

Šodien bieži pietrūkst plašākas domāšanas – aiz A taču seko ne tikai B, bet arī C un D. Tātad domāsim loģiski. Iebildumi, ka tas viss nemaz nav jāzina un mēs to varam deleģēt kādam citam, ir ļoti tuvredzīgi. Tam, kurš deleģē, jāprot novērtēt arī priekšdarbu. Aplūkosim piemēru. Zīmola pieteikumu sabiedrībā vajadzētu veiksmīgi inscenēt teātra vai kino speciālistam ar ekonomikas zināšanām, tāpat arī žurnālistam – tātad to profesiju pārstāvjiem, kas cilvēkus tiecas sasniegt ar konkrētu saturu un tēmām. Ja šie cilvēki savas starpkultūru zināšanas ir apguvuši ārpus savas valodas telpas, tas atbilst jaunajām starptautiskajām prasībām. Pazīstamais publicists Manfrēds Bisingers (*Manfred Bissinger*) ir teicis: “Tas, kurš jūtas saistīts ar kultūru, ir labāks arī komunikācijā.”

Ir svarīgi izrauties no sava uzņēmuma un brīvajā laikā iekļauties radošā vai vismaz citā sociālā vidē. Un varbūt kāds vēl atceras, ka arī lasīšana izglīto. Tas, kurš apgrozās tikai noslēgtā “savējo” vidē, vispirms apstājas attīstībā, bet pēc tam kļūst truls. Zīmoliem piemīt zināma iekšēja dabas likumsakarība, kas ir jāpazīst, tāpēc cilvēks ar šādiem trūkumiem tos vairs nevar vadīt.

Iepriekš minēto izglītības nosacījumu bioloģiskais komponents būtu cilvēku iedzimto un mantoto dabas pamatkodu pārzināšana. Viendimensionāla izglītība vairs nav pietiekama, lai darbotos zīmola menedžmentā. Tikai kompleksas zināšanas par cilvēku rada nepieciešamos priekšnosacījumus, lai sasniegtu mērķauditoriju un iesaistītu to kontrolētā komunikāciju procesā. “Mārketingš nav zinātne, bet gan māksla,” teicis kāds ievērojams šīs nozares pārstāvis. Māksla bez māksliniekiem? Vai tikai vairāk mākslas un kultūras izpratnes? Realitātē tā ir vismaz jauna pamatojuma forma.

Bet nākotne? Tirgus visu parādīs. Jaunā zīmolu menedžera tips – ar savu starpnozaru, vairāk humanitāro izglītības ievirzi – nodrošinās sava uzņēmuma izaugsmi. Tie, kuri pirmie noticēs šādiem speciālistiem un viņu komunikācijas spējām, tirgū gūs stratēģiskas priekšrocības. Citi, kuri turpinās iepriekšējo personāla politiku, vilksies nopakaļ vai arī izzudīs.

Tik vienkārša ir konkurence.

Prof. Dr. Katerīne Nellinga

KULTŪRAS VĒRTĪBA VAI KULTŪRA KĀ VĒRTĪBA EKONOMIKAS SKATĪJUMĀ

Jau ilgāku laiku zinātnieki nopūlas, lai teorētiskās zināšanas ekonomikā un atbilstošos analītiskos instrumentus varētu izmantot arī citās nozarēs, kam nav tiešas saistības ar ekonomiku.* Šo tendenci nevar raksturot vienīgi kā ekonomikas "imperiālistiskās" tieksmes.** Tā ir saistīta arī ar to, ka ar valsts naudu atbalstīto nozaru ekonomiskie un sabiedriskie nosacījumi pēdējos gados ir būtiski mainījušies, šķiet, ka neatgriezeniski.

VALSTS IZDEVUMU ATTĪSTĪBAS TENDENCES KULTŪRAS NOZARĒS VĀCIJĀ UN LATVIJĀ

Pie šīm nozarēm pieder arī kultūra. Ja aplūkojam valsts izdevumus, piemēram, muzejiem, teātriem, operām, bibliotēkām, pieminekļu aizsardzībai, kultūras pārstāvniecībai ārvalstīs un mākslas augstskolām Vācijā, tad redzam, ka visās šajās jomās pēdējā laikā valsts finansējums ir samazinājies.

Vācijā 2003. gadā valsts, federālo zemju un vietējo pašvaldību dotācijās kultūrai ir atvēlēti gandrīz 8,2 miljardi eiro. Vācijas tautsaimniecībā šie valsts izdevumi kultūrai, tāpat kā iepriekšējos gados, ir 0,4% no iekšzemes bruto kopprodukta.***

Sīkāki dati pagaidām pieejami tikai par 2002. gadu. Tos aplūkojot, jāsecina, ka 2002. gadā valsts dotācijas kultūrai ir sarukušas par 107 miljoniem eiro salīdzinājumā ar 2001. gadu. Citiem vārdiem runājot, izdevumi samazināti par 1,3%.

* Peter Bendixen, Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden, November 2001, S. 11.

** Gunter Engelhardt, Einführung in die Finanzwissenschaft, Hamburg, 1987.

*** Statistisches Bundesamt: Kulturfinanzbericht 2003. Pressemitteilung vom 5. Mai 2004, S. 1.

Turklāt kultūras sektora ietvaros ir konstatējami ieguvēji un zaudētāji. Teātru un mūzikas nozares daļa kopējos izdevumos pieaugusi par 4,7% vai 144 miljoniem eiro, toties muzeju un izstāžu finansējums samazinājies gandrīz par 10% (134 miljoniem eiro), bet bibliotēku sadaļa – par 4% (60 miljoniem eiro). Arī pieminekļu aizsardzības daļa palielinājusies gandrīz par trešdaļu jeb 133 miljoniem eiro, savukārt mākslas augstskolas saņēmušas 13 miljonus eiro jeb gandrīz par 3% mazāk.

1. tabula

Vācijas budžeta izdevumi mākslas un kultūras nozarē
(miljonos eiro)

Kultūras jomas	1995	1999	2000	2001	2002	2003
Teātris/Mūzika	2752	2875	2966	3080	3224	
Bibliotēkas	1058	1270	1306	1372	1312	
Muzeji, izstādes	1130	1218	1284	1376	1242	
Kultūras pieminekļu aizsardzība	315	313	318	404	537	
Kultūras pasākumi ārvalstīs	362	329	314	315	320	
Mākslas augstskolas	369	396	418	436	423	
Kultūras aktivitāšu uzturēšana	1018	1056	1110	899	736	
Kultūras pārvalde	464	479	492	519	499	
Kopējie kultūras izdevumi	7468	7937	8206	8400	8293	8196*
Kultūrai tuvas nozares (tautas augstskolas, tālākizglītība, atbalsts baznīcai, radio, televīzija)	1438	1466	1463	1646	1533	

Avots: Statistisches Bundesamt, 7. April 2005.
Dati noapaļoti līdz veseliem miljoniem.

Savukārt Latvijā valsts budžeta izdevumi sadaļā “Brīvais laiks, sports, kultūra un reliģija” attīstās pavisam savādāk. Šeit valsts izdevumi laika posmā no 2000. līdz 2004. gadam kāpuši no 60 miljoniem līdz 95 miljo-

* Plānotais.

niem latu, tātad gandrīz par 60%.* Tātad šeit mēs varam novērot pretēju, kāpjošu tendenci.

KULTŪRA KĀ VĒRTĪBA NO EKONOMISKĀ VIEDOKĻA

Ja aplūkojam Vācijā publicētos viedokļus,** rodas iespaids, ka kultūras institūciju finanšu līdzekļi tiek radikāli samazināti. Taču starp skaitļiem un uztveri pastāv skaidri jūtamas pretrunas. Šīs pretrunas – pēc manām domām – rodas tādēļ, ka ir pieaugusi nepieciešamība pamatot kultūras institūciju un to vadītāju izdevumus. Šodien neizbēgamais jautājums “Vai tas atmaksājas?” kultūras nozarē ilgu laiku bija neiedomājams, pat nepieklājīgs – vismaz no kultūras darbinieku puses. Apziņa, ka arī mākslai un kultūrai piešķiramie valsts līdzekļi ir jāpamato un ka šo līdzekļu piešķiršana līdzšinējā apjomā nav vairs pašsaprotama, veidojas lēnām.

“Tam, ka atbalsts kultūrai neiekļaujas tirgus attiecībās, tic tikai kultūras atbalstītāji un paši mākslinieki.”***

Tīri ekonomiskā skatījumā kultūra vispirms ir “tikai” vērtība – un tāda pati kā citas. Tā tiek producēta un patērēta, piedāvāta un pieprasīta – vai arī ne. Nosacījumi, kādos tiek radīta vērtība “kultūra”, ekonomiskā ziņā neatšķiras no nosacījumiem, kādos tiek ražotas un piedāvātas kurpes vai maize.

Tāpat ir arī ar pieprasījumu. Kultūras patēriņš rada cilvēkiem labumu. Šim labumam ir jāatbilst produkta cenai, vēlams – tā jāpārsniedz, jo pretējā gadījumā pieprasījuma nebūs. Tas, vai labums izpaužas tīrā “kultūras baudīšanā” vai arī apstākļi redzēt citus un tikt redzētam operas foajē, ekonomiskajai analīzei ir vienaldzīgi.

Patērētājs – un tikai viņš – var novērtēt savu labumu. Ekonomikā patērētāju izturēšanās teorijā tiek uzskatīts, ka patērētājs apzinās savas prioritātes un ka viņam ir izveidojusies skaidra priekšrocību struktūra un viņš arī spēj izlemt, par ko izdot savu naudu.

Tātad patērētājs spēj izvēlēties to patēriņa struktūru, kas viņam šķiet optimāla. Tā ir viņa līdzsvara sajūta. Tai ir raksturīgs tas, ka patērētājs neko nevēlas mainīt patērējamo labumu veidā vai skaitā, jo visu ir aprēķinājis. Katrs atsevišķām “vērtībām” izdots “pēdējais” cents rada vienlīdz lielu “kopīgā” labuma pieaugumu. Tā kā patērētāja ienākumi ir ierobežoti un

* Central Statistic Bureau of Latvia (CSB), General Government Consolidated Budget by Indicator and Year, 2005.

** Piemēram: Elke Vogel: “Ein Jammergefälle von Nord nach Süd Theaterjahr 2005”, in: Weser Kurier, 7. Dezember 2005; Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung: “Der Kulturstaatsminister bangt um seinen Etat”, 4. Dezember 2005.

*** Pius Knüsel: Der Teufel der Evolution. In: Zeitschrift für KulturAustausch 4/2003, S. 3.

cenās viņš nevar ietekmēt, viņš nevar pieprasīt tik daudz, cik vēlētos. Viņam ir jāapsver un jāizvēlas.

Šis ir svarīgākais pieņēmums patērētāja kā "suverēna" ekonomiskajā izpratnē vai, citiem vārdiem sakot, konsumenta patstāvības konceptā. Šajā brīvajā un liberālajā skatījumā katram atsevišķam patērētājam ir skaidri noteikta patēriņa struktūra un viņš arī ir tas – šajā gadījumā vienīgais –, kurš vislabāk var novērtēt savu labumu. Neviens cits indivīds, nemaz nerunājot par institūciju, nevar novērtēt mūsu patēriņu tik labi kā mēs paši.

Patērētāja patstāvība ir liels spēks un labums. Tā pārstāv cilvēku brīvību, brīvību izvēlēties starp alternatīvām un izlemt par labu tai alternatīvai, kuru viņi katrā konkrētajā lēmuma pieņemšanas brīdī uzskata par piemērotāko.

Tirgus mehānisms ir labi piemērots privāto labumu ražošanai. Tas balstās uz apmaiņas procesu, un apmaiņa var notikt tikai saistībā ar noslēdzošu īpašuma maiņu. Ir tikai loģiski, ka no šī procesa tiek izslēgti tie patērētāji, kuri nav gatavi maksāt.

Patērētājiem tikai jāpieprasa tas, ko viņi vēlas iegādāties, tātad viņiem jāatklāj ražotājiem savas vēlmes – un mēs nonākam pie cenas veidošanās procesa!

VAI KULTŪRAS TIRGŪ VISS IR CITĀDI?

Kultūras tirgū patērētāja patstāvība netiek ievērota, jo viņš neredz tirgū orientētas cenas. Kultūras vērtību cenu veidošanās neatbaido izmaksas, kas rodas to producēšanas gaitā. Turklāt ir iespējams, ka kultūras labums gan tiek piedāvāts, taču netiek attiecīgi pieprasīts, tomēr šī disproporcija neietekmē piedāvātā kultūras labuma kvantitāti vai kvalitāti.

Tieši tāpēc kultūras tirgus nav vienkāršs tirgus, kur varētu pārdot kurpes vai maizi, bet tam piemīt dažādas īpatnības. Piedāvājums un pieprasījums daudzās kultūras nozarēs ir pretrunā ar tirgus ekonomikas likumībām.

Tā kā tirgus, radot kultūras labumus, nerada rezultātu, ko sabiedrība uzskatītu par pietiekamu un vēlamu, tad šajā procesā iejaucas valsts. Kultūras vērtības, ja ar to mēs saprotam teātru, muzeju, operu un bibliotēku piedāvājumu, vismaz Eiropā pārsvarā tiek piedāvātas ar valsts palīdzību un daudz mazākā mērā no privātā sektora puses. Ekonomikas teorija min dažādus pamatojumus valsts līdzdalībai kultūras tirgū.

SABIEDRISKO LABUMU NODROŠINĀŠANA KĀ VALSTS UZDEVUMS

Sabiedrisko labumu teorija veido valsts līdzekļu sadales zinātnisko pamatojumu, tātad arī pamatojumu valsts iejaukšanās nepieciešamībai tirgus procesā. Tirgus nenodrošina sabiedrisko labumu ražošanu. Kāpēc?

Sabiedriskie labumi netiek piedāvāti tirgū, to nedara arī privātie uzņēmēji, jo tiem raksturīgas divas pazīmes:

pirmkārt, tirgus nevar nodrošināt izslēgšanu no šo labumu patērēšanas procesa,

otrkārt, patēriņa procesā trūkst konkurences.

Izslēgšanas princips nedarbojas gadījumos, kad patērētāji spēj patērēt labumu arī bez maksas vai kad izslēgšanas barjeru izveidošana producentiem izmaksā pārāk dārgi. Klasiski piemēri: ielu apgaismojums un piekrastes bākas. Situācijā, kad sabiedrisks labums var tikt patērēts tikai tad, ja tas tiek piedāvāts vai arī kāds to finansē, veidojas noteikta izturēšanās stratēģija. Pieprasījuma puse vispirms nogaida, vai kāds nav gatavs šo pakalpojumu finansēt, un tikai tad atklāj savu gatavību maksāt un līdz ar to arī savas prioritātes. Ja pieprasījuma puse saglabā šādu nekooperatīvu izturēšanās stratēģiju, šo labumu nav iespējams piedāvāt arī privāti. Tirgus nefunkcionē. Individuāli racionāla darbība noved pie kolektīvas iracionalitātes. Piedāvājums un pieprasījums pastāv, tomēr tirgus nespēj tos koordinēt.

VAI KULTŪRA IR SABIEDRISKS LABUMS?

Privāto labumu piedāvājumam tirgus mehānisms ir labi piemērots. Tā pamatā ir apmaiņas princips, un apmaiņa var notikt tikai saistībā ar īpašuma maiņu. Ir tikai loģiski, ka no procesa tiek izslēgti tie patērētāji, kuri nav gatavi maksāt. Specifisku sabiedrisko labumu piedāvājumu var nodrošināt valsts, jo tai ir tiesības šo labumu finansēšanai izmantot iespiedu ieņēmumus (nodokļus).

Kā mēs varētu raksturot kultūras tirgu? Vai tam piemīt sabiedrisko labumu pazīmes? Atbilde ir: nē!

Protams, iespējas izslēgt patērētājus no kultūras labuma lietošanas ne tikai pastāv, tas patiešām notiek gandrīz katru vakaru pie teātru un operu kasēm, kā arī muzejos un bibliotēkās. Visam ir sava cena, un patērētājam ir jāatklāj savas prioritātes, ja viņš vēlas lietot šo labumu – kultūru.

Nav arī tā, ka kultūras gadījumā nepastāv konkurence patērēšanā. Tas, kurš ir kaut vienreiz apmeklējis populāru izstādi, zinās, ka patērēšanu – kas var izpausties arī gleznas aplūkošanā – var iespaidot citi patērētāji.

Tātad attiecībā uz kultūras labumu mums ir darīšana ar īpašu gadījumu. Te nav runa par tirgus nespēju, ko mēs novērojam sabiedrisko labumu gadījumā, taču tāpat notiek valsts iejaukšanās. Kultūras labumu radīšana lielā mērā tiek finansiāli atbalstīta no valsts puses.

KULTŪRA KĀ MERITORISKS LABUMS

Lai pamatotu valsts iejaukšanos gadījumos, kad nav novērojama tirgus nespēja, amerikāņu finansists Ričards Mastgreivs (*Richard Mustgrave*) jau 1959. gadā izvirzīja meritorisko labumu teoriju.*

Saskaņā ar šo teoriju valsts uzdevums nav tikai producēt sabiedrisko labumu. Noteiktos gadījumos, kad tirgus gan funkcionē, bet, no valsts, t. i., sabiedrības, viedokļa raugoties, rada nevēlamas sekas, valsts iejaucas arī individuālajā patērētāja izvēlē. Iemesli tam, ka tirgus rada nevēlamus rezultātus, meklējami deformētajās patērētāju prioritātēs, trūkstošā vai nepareizā informācijā, kā arī pilsoņu iracionālos lēmumos.**

Piegādājot sabiedriskus labumus, valsts iejaucas patērētāja suverenitātē un koriģē arī individuālās prioritātes, savukārt, ļaujoties tikai uz privāto sektoru, nodrošinājums ar šiem labumiem varētu izrādīties nepietiekams vai vispār netiktu realizēts.

Meritoriskie vai "augstvērtīgie" labumi ir tirgus labumi, kurus patērētājs savu deformēto prioritāšu iespaidā pietiekami nepatērē. Valsts novērtē šos labumus augstāk, nekā tas atspoguļojas patērētāju pieprasījumā. Obligātas izglītības ieviešana 18. gadsimtā*** bija spilgts piemērs šādai valsts iejaukšanās politikai, kuras pamatā ir tieši meritorisko labumu filozofija. Valsts atzina, ka gan katram bērnam atsevišķi, gan arī visai sabiedrībai kopumā ir izdevīgāk, ja bērni ir labi izglītoti, un piespieda vecākus sūtīt savus bērnus skolā.

Līdzīgi valsts rīkojas attiecībā uz nodrošinājumu vecumdienās, tās uzskati ir tālejošāki nekā atsevišķiem indivīdiem, un tā piespiež tos par sevi parūpēties. Tāds pats pamatojums ir arī valsts aktivitātēm kultūras izdevumu jomā. Valsts uzdevums tiek definēts kā rūpēšanās par lielāku piedāvājumu.

Savukārt demeritorisko labumu lietderīgums tiek pārvērtēts. Sekojot šai teorijai, valstij tie jāierobežo. Kā piemērus varam minēt alkoholu, azarta spēles vai narkotiskās vielas. Tātad šie labumi jeb, pareizāk sakot, to piedāvājums tiek vai nu sadārdzināts, ierobežots, vai pat aizliegts.

Saskaņā ar šādu argumentāciju kultūras labumi viennozīmīgi pieskaitāmi meritoriskiem labumiem. Pilsoņi acīmredzot nespēj kultūras sniegtos ieguvumus pilnībā novērtēt. Ja šo labumu cenu regulēšanu atstātu tirgus ziņā, pilsoņi tos pieprasītu ļoti maz, katrā ziņā mazāk, nekā pēc valsts

* Richard Mustgrave, *The Theory of Public Finance*, New York 1959.

** Dieter Brümmerhoff, *Finanzwissenschaft*, 8. Auflage, München/Wien 2001, 113. lpp.

*** 1717. gada 28. oktobrī Frīdrihs Vilhelms I Prūsijā ieviesa obligāto izglītību.

pārliecības tam būtu jānotiek. Tādēļ valsts apzināti palētina piedāvājumu un šādā veidā cenšas rūpēties, lai cilvēki patērētu kultūru vairāk nekā bez tās iejaukšanās.

Valsts uzņemas uzdevumu izglītēt pilsoņus, un lielākoties cilvēki arī piekrit šādam valsts līdzekļu izmantojumam. Tam, vai līdzekļi šī mērķa realizēšanai, piemēram, cenu subsidēšana, paver ceļu uz kultūru iespējami daudziem cilvēkiem, šajā gadījumā ir sekundāra nozīme. Pēc maniem pieņēmumiem pašreizējā valsts prakse atbalsta tos sabiedrības slāņus, kuriem atbalsts nemaz nebūtu nepieciešams.

Jautājums ir, cik ilgi cilvēki vēl piekritīs šādam atbalstam. Ekonomika ir arī mācība par nepietiekamiem līdzekļiem, un katru eiro, ko piešķir teātrim, muzejam vai bibliotēkai, vairs nevar iztērēt bērnodrāzmai, slimnīcai vai policista algai. Izdevumi kultūrai konkurē ar visām šīm valsts izmaksām, un tiem ir jāatrod pamatojums savai aizstāvībai.

KULTŪRAS FINANSĒJUMS KĀ KULTŪRAS MENEDŽMENTA SPĒCĪGĀKAIS NĀKOTNES IZAICINĀJUMS

Kultūras pakalpojumu finansējums ar valsts līdzekļu palīdzību – tā tuvākajos gados un gadu desmitos būs viena no vairāk apspriestajām kultūras menedžmenta tēmām. Tukšā valsts kase līdz ar līgumos noteikto apņemšanos veidot budžetu ar minimālu deficītu* liks valsts brīvprātīgās saistības – uzdevumus un izdevumus – pakļaut piespiedu taupībai.

Šie piespiedu pasākumi skars arī kultūru. Pirms pāris gadiem vēl spriedām par to, kādu kultūru mēs atļausimies šogad un kādu mazliet vēlāk, taču šodien jautājums jau skan šādi: vai mēs vispār varam atļauties kultūru un, ja jā, tad kā varam to finansēt ārpus budžeta līdzekļiem vai vismaz līdzfinansēt?*

Tāpēc kultūras menedžmentam nākotnē jāmeklē jauni finansējuma avoti un ceļi. Mērķis ir tikai viens – samazināt atkarību no valsts dotācijām un vienlaicīgi vairāk ietekmēt kultūras piedāvājuma apjomu, virzību un mērķus.

Tas, protams, izvirza jaunas prasības arī topošajiem kultūras menedžeriem. Aizvien lielāku sava darbalaika daļu viņiem vajadzēs veltīt

* Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Abschnitt X: Das Finanzwesen, Art 115: Kreditaufnahme, Grenzen. Stabilitäts- und Wachstumspakt der Europäischen Union von 1997.

** Werner Heinrichs: Nichts wird mehr so sein wie gestern! Die neuen Mühen und Chancen der Kulturfinanzierung. In: Handbuch KulturManagement, Band 3, Abschnitt D 2.1, S. 2f.

finansējuma jautājumiem. Atšķirība starp valsts un privāto kultūras finansējumu aizvien saruks, un līdz ar to būs nepieciešamas pavisam jaunas kompetences. Tāpēc ir apsveicami, ka institūcijas, kas izglīto topošos kultūras menedžerus, tajā skaitā arī Latvijas Kultūras akadēmija, iet kopsolī ar šīm jaunajām prasībām!

Asoc. prof. Dr. Ivars Bērziņš

TIRGUS UN SABIEDRĪBAS KOMUNIKĀCIJA: REKLĀMA UN SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS

Uzņēmuma komunikācija ir veids, kā uzņēmums komunicē. Manfrēds Brūns (*Manfred Bruhn*) to definē kā visu komunikācijas instrumentu un pasākumu kopumu, kurš tiek izmantots, lai ar uzņēmumu un tā veikumu iepazīstinātu visas svarīgākās uzņēmuma mērķgrupas. Uzņēmuma komunikāciju iedala trīs grupās: līdzstrādnieku komunikācija, tirgus komunikācija (reklāma) un darbs ar sabiedrību (*Public Relations*). Uzņēmumam jādarbojas visās trijās jomās un jācenšas, lai tās neveidotos pretrunīgi – tās funkcionē sabiedrībā tikai ar integrētas uzņēmuma komunikācijas sistēmas palīdzību. Anke Derieta (*Anke Derieth*) uzskata, ka uzņēmuma komunikācijai piemīt trīs pazīmes: mērķtiecīgums, universālisms un racionalitāte. Ar mērķtiecīgumu mēs saprotam uzņēmuma komunikatīvos nodomus, jo tie vienmēr ir saistīti ar interesēm. Universālisms nozīmē, ka uzņēmuma komunikācija ietver sevī visus iespējamus komunikācijas veidus. Racionalitāte savukārt norāda uz komunikāciju instrumentu savstarpējo saistību.

Klasiskie komunikācijas instrumenti ir reklāma (*Advertising*), sabiedriskās attiecības (*Public Relations*), pārdošanas veicināšana (*Sales Promotion*) un personīgā pārdošana (*Sales Forces*). Sīkāks dalījums jau ir sarežģītāks, jo dažādiem autoriem ir dažādas definīcijas. Brūns piedāvā šādu papild-dalījumu: attiecības ar investoriem un akcionāriem (*Investor Relations*), mediju reklāma, pārdošanas komunikācija, personīgā komunikācija, tiešais mārketings, sponsorēšana, īpašo notikumu mārketings (*Event Marketing*), multimedialā komunikācija, iekšējā komunikācija, gadatirgi un izstādes.

Tirgus komunikācija ir komunikatīvās aktivitātes ar komerciālu nodomu no uzņēmuma vai institūcijas puses. Tā var būt gan masu, gan arī individuālā komunikācija. Masu komunikācija izplata reklāmas vēsti ar tehniskiem līdzekļiem (radio, TV, laikrakstiem utt.). Šī ir vienvirziena komunikācija, jo nav atgriezeniskās saiknes ar patērētāju. Individuālā komunikācija ir tieša divvirzietu komunikācijas forma, kas piedāvā arī atgriezenisko saikni un

tāpēc ir ietekmīgāka. Šajā tirgus komunikācijas formā ietilpst arī personīgā komunikācija pārdošanas procesā (*Face-to-Face*), kā arī tiešā reklāma (*reklāmas vēstules, telefonsarunas*). Skaidras robežas starp masu un individuālo komunikāciju ne vienmēr ir novelkamas. Tirgus komunikācija nav tikai simboliskā komunikācija. Arī pats produkts var būt informācijas nesējs un nosūtītājs (*dizains, krāsa, gaumīgums utt.*).

Uzņēmuma komunikācija norit tirgū un publiskajā telpā, tātad abās vidēs, kurās darbojas uzņēmums. Līdz ar to tā ir universāla, jo aptver jebkuru uzņēmuma komunikatīvo izturēšanās veidu. Tirgus un sabiedrības kritēriji ir arī jebkura lēmuma pamatā – jāņem vērā peļņa (uzņēmuma intereses), sabiedrības vajadzību apmierināšana (sabiedriskais labums), sabiedrības intereses un klientu vajadzību apmierināšana (klientu labums). Šo saistību var skaidrot arī vienkāršāk: *sabiedrība pauž tirgū savu interesi, lai atrisinātu konkrētu problēmu vai apmierinātu kādu kolektīvu vēlmi.*

Ja uzņēmumam ir noteiktas saimnieciskuma pazīmes, tas pārvērš šo interesi tiešā klienta labumā. Tātad mēs varam teikt, ka uzņēmuma ieinteresētība peļņā netiks tikmēr sankcionēta, līdz uzņēmēja un sabiedrības mērķi vismaz zināmā pakāpē netiks harmonizēti.

Uzskati, ka uzņēmuma komunikācija, no vienas puses, ir problēmu risināšanas stratēģija un, no otras puses, informācijas apmaiņas process, ir nepilnīgi un nepietiekami. Problēmas biežāk tiek radītas, nevis risinātas, arī virzība nākotnē sastopama retāk nekā pagātnes informācijas apstrāde. Jāpiebilst arī, ka problēmas risināšanā izšķirošais ir ne jau komunikatīvais aspekts, bet gan komunikatīvā politikā balstīts dzīvē realizējams lēmums. Tāpat ir arī ar skaidrojumu, ka komunikācija ir informācijas apmaiņas process. Protams, var piekrist Paula Vaclavika (*Paul Watzlavick*) aksiomai, ka "nekomunicēt nav iespējams". Taču informācijas apmaiņa tā nenotiek. Informācijas vākšana, tāpat kā tās apstrāde un selekcija, ir sistēmas pienākums.

Apkopojot varētu teikt, ka uzņēmumi darbojas divējādā vidē. Tiem ir jānovēro tirgus un sabiedrība, kā arī attiecīgi jāpozicionējas vienā un otrā. Publiskajā telpā veidojas viedoklis par to, vai apmaiņas process ar uzņēmumu ir vēlams, savukārt tirgus pamatā ir vajadzību apmierināšana ar naudas palīdzību. Tikai tad, ja uzņēmums ievēros abus saskares punktus un aktīvi tos izmantos, iespējams, ka ilgākā laika posmā izveidosies stāvoklis, ko sauc par *ekonomiskiem panākumiem*.

1. MĀRKETINGA UN SABIEDRISKO ATTIECĪBU LOMA UZŅĒMUMA KOMUNIKĀCIJĀ

Strīdiem starp abām disciplīnām – mārketingu un sabiedriskajām attiecībām – ir ilga vēsture. Tās galvenokārt cīnās par lomu un funkcijām

uzņēmuma komunikācijas procesā un vēlas noskaidrot, kura ir nozīmīgāka no vadības viedokļa. Problēmas pēc svarīguma varētu sarindot šādi.

Hierarhija. Runa ir par hierarhiskajām attiecībām organizācijas struktūrā. Gan ar mārketingu, gan ar sabiedriskajām attiecībām lielākajā daļā uzņēmumu nodarbojas īpašas nodaļas vai vismaz atsevišķi, tikai šim nolūkam algoti darbinieki. Atkarībā no nozares priekšplānā izvirzās vai nu mārketingš (īpaši nozarēs, kas saistītas ar plaša patēriņa precēm), vai arī sabiedriskās attiecības (īpaši nozarēs, kas saistītas ar industriālajām precēm). Tomēr nereti jūtams, ka atšķirībā no mārketinga sabiedriskās attiecības netiek atzītas par uzņēmuma menedžmenta funkciju. Mūsdienās vairs gandrīz nav atrodams uzņēmums, kur mārketinga daļa nebūtu pārstāvēta uzņēmuma valdē, toties sabiedrisko attiecību pārstāvniecība vēl ir retums. Tomēr sabiedriskās attiecības ir ļoti svarīga darbības joma, kas pilda šādas funkcijas:

- gādā par uzņēmuma reputāciju sabiedrībā;
- rada uzticību un simpātijas;
- veido attiecības ar nozīmīgām mērķgrupām utt.
- un var tās veikt vienīgi tad, ja centrālā vadība tās iesaista lēmumu pieņemšanas procesā.

Protams, jāpiebilst, ka arī mārketingš sākotnēji bija tikai viena no pārdošanas procesa sastāvdaļām un savas šodienas pozīcijas nostiprināja ilgstošā atzinības gūšanas procesā (sk. Meferts, Kotlers – *Meffert, Kotler*).

Atzīšana. Sabiedriskās attiecības nav ieguvušas uzticību uzņēmuma iekšienē. Bieži vien tieši sabiedriskās attiecības ar žurnālistiem, politiķiem, pat ar uzņēmuma vadību caurstrāvo neuzticība.

Stratēģija. Komunikācijas instrumentu – mārketinga un sabiedrisko attiecību – nozīmi bieži vien vērtē atkarībā no tā, vai tiem tiek piešķirta stratēģiska vai taktiska loma. Mārketinga jomā par to vairs nedebatē, un visi ir vienprātīgi par mārketinga stratēģisko nozīmi. Arī sabiedriskās attiecības daudzu zinātnieku vērtējumā tiek atzītas par stratēģisku instrumentu (Grūnigs, Daubs, Aveneriuss – *Grunig, Daub, Avenerius*). Tomēr pastāv arī uzskats (piem., Bekers – *Becker*), ka sabiedriskajām attiecībām ir komplementārs uzdevums reklamēt produktus un veicināt to pārdošanu, līdz ar to tās ierindojamas zemākā mērķu hierarhijā.

Resursi. Konkrētās menedžmenta funkcijas nozīmi bieži vien norāda tas, cik daudz resursu tai tiek iedalīti. Arī šeit bieži vien mārketingš nonāk interešu sadursmē ar sabiedriskajām attiecībām.

Konflikta situācija nereti rodas, cenšoties precīzi sadalīt un nošķirt uzdevumus un atbildību. Protams, ir atsevišķas komunikācijas politikas nozares, kuras pārsvarā attiecināmas uz mārketingu (piemēram, mediju

reklāma) vai sabiedriskajām attiecībām (piemēram, attiecības ar valsts pārvaldi, angļiski – *Government Relations*). Taču, vairāk iedziļinoties, bieži vien redzam, ka mērķi, funkcijas, kā arī mērķgrupas pārklājas. Piemēram, sponsorēšanu grūti nodalīt no uzņēmuma atbalsta politikas sporta, kultūras un apkārtējās vides jomās. Šīs robežas var būt ļoti neskaidras, jo šos, tāpat arī citus instrumentus – īpašos notikumus (*Event Marketing*), iekšējās komunikācijas, tīkla komunikāciju (*Online Komunikation*) – var izmantot gan mārketingā, gan arī sabiedriskajās attiecībās.

Tomēr starp šīm abām disciplīnām pastāv arī principiāls dalījums. Veicot aptaujas uzņēmumos, izkristalizējas viedoklis, ka darbinieku uzdevumā sabiedriskās attiecības galvenokārt saistās ar mērķi izveidot pozitīvu uzņēmuma tēlu un to saglabāt, piemēram, veicinot uzņēmuma tēla veidošanu nozīmīgās sabiedriski politiskās institūcijās. Mārketinga mērķi turpretim pamatā saistīti ar klientiem un produktiem, piemēram, klientu apkalpošana, jaunu klientu ieguve, produktu pazīstamības kāpināšana utt.

Tiek izteiktas arī prognozes par to, kā komunikācijas instrumentu nozīme mainīsies nākotnē. Saskaņā ar tām klasiskā reklāma cietīs lielus zaudējumus, savukārt produktu *PR* nozīme pieaugs. Interesanti ir arī pētījumu rezultāti, ka lielos uzņēmumos mārketinga un sabiedriskās attiecības ir saturiski un organizatoriski atdalītas, savukārt mazos uzņēmumos tās saistītas daudz ciešāk un bieži sabiedrisko attiecību veidošana ietilpst mārketinga nodaļas kompetencē.

2. UZŅĒMUMA KOMUNIKĀCIJAS INSTRUMENTU SALĪDZINĀJUMS

Reklāma. Tās primārais uzdevums ir piesaistīt uzmanību, lai informāciju par precī vai pakalpojumu padarītu ticamāku. Atkarībā no izvēlētajā segmenta reklāma vairāk vai mazāk mērķēta uz heterogēnu masu. Tāpēc modernajā sabiedrībā tā ir iespējama tikai kā reklāma medijos. Protams, var izmantot visdažādākos medijus. Iespaidīgākā ir reklāma radio, televīzijā, kino, kā arī sludinājumi drukātajos medijos. Taču reklāmas funkcijas var pildīt arī informācijas stends lielveikalā, plakāti sabiedriskajā transportā vai ielā ar blīvu satiksmes plūsmu un vēl daudz kas cits. Reklāmu būtiskie kritēriji ir šādi:

- mērķis: atbalstošas informācijas radīšana;
- virzība: heterogēns tirgus;
- efekts: uzmanības piesaistīšana.

Reklāma runā nevis **ar tirgu, bet gan tirgū.**

Tiešā uzruna (*Face-to-Face*). Tai jāpiesaista klients, lai panāktu pirkuma procesu. Ļoti labi tiešās uzrunas jēgu ir definējis Stefans Bučers (*Stefan Butscher*): “Labs produkts, regulāras inovācijas un pievilcīga cena – tie ir

lielumi, kas piemīt daudziem uzņēmumiem.” Tāpēc, turpina Bučers, lai piesaistītu klientu, ar šiem faktoriem vien nepietiek. Jāveido tiešas attiecības, vislabāk dialoga formā. Tas var būt gan interaktīvs, gan, piemēram, piesūtot klientu avīzi, izveidojot klientu klubu, piegādājot katalogus, pasniedzot reklāmas dāvanas, rīkojot simpozijus utt.

Tiešās uzrunas raksturīgie kritēriji ir šādi:

- mērķis: ar pastāvīgumu pietuvināt un atbalstīt maksāšanas procesu;
- virzība: personificēts apmaiņas partneris;
- efekts: rada piesaisti uzņēmumam, tā produktam vai pakalpojumam.

Tiešā uzruna veido dialogu, tāpēc tā runā **ar tirgu, nevis tirgū**.

Abi tikko minētie instrumenti – reklāma un tiešā uzruna – ir orientēti uz tirgu, taču uzņēmums savu komunikācijas piedāvājumu var virzīt arī sabiedrībā, sev vissvarīgākajās sabiedrības grupās. Tas parasti notiek, izmantojot stratēģiskus instrumentus, kuru uzdevums ir radīt atzinību un, no vienas puses, ievērot uzņēmuma darbības likumību, no otras puses, iegūt priekšrocības pār konkurentiem. Tradicionāli darbu ar sabiedrību iedala sabiedriskajās attiecībās (*PR* jeb *Public Relations*) un sociumu attiecībās (*SR* jeb *Societal Relations*).

Ar **sabiedriskajām attiecībām** mēs saprotam komunikācijas piedāvājumu, kam jāveicina uzņēmuma atzīšana sabiedriskajā telpā vai arī iepriekš stratēģiski segmentētās grupās. Sabiedriskās attiecības pilda starpnieka funkcijas starp uzņēmumu un sabiedrību. Atzinība var rasties tikai divvirzienu komunikācijas ceļā, tātad funkcionēt dialogā.

PR raksturīgi šādi kritēriji:

- mērķis: leģitimēt (padarīt likumīgu) uzņēmuma darbību un līdzsvarot to ar sabiedrības interesēm;
- virzība: heterogēna publiskā telpa;
- efekts: caurskatāmības radīšana.

Svarīgi ir saprast, ka *PR* veidojas brīvi, nevis piespiedu kārtā. Ja komunikācijas partneris nevēlas atklātu dialogu, nevaram runāt arī par *PR* – to var dēvēt tikai par reklāmu, kur visiem adresātiem nebūt nav jālīdzdarbojas. *PR* nevajag arī apmaksātus komunikācijas piedāvātājus. Tās runā **ar sabiedrību, nevis sabiedrībā**.

Sociumu attiecības savukārt virza komunikāciju piedāvājumu nozīmīgām sabiedrības grupām un pierāda konkurences priekšrocības. Apzināti pārņemot atbildību, tās iegūst arī konkurences priekšrocības. *SR* uzrunā uzņēmumam nozīmīgas grupas. To var panākt gan ar sponsorēšanu, gan arī ar apmaksātu mediju palīdzību izsakoties par noteiktām tēmām. Tā veidojas “attiecības ar sabiedrību”.

SR ir raksturīgi šādi kritēriji:

- mērķis: iegūt konkurences priekšrocības;
- virzība: sabiedrības grupas;
- efekts: atbildības uzņemšanās.

SR operē pamatā viencēļa komunikācijā. SR runā **sabiedrībā, nevis ar sabiedrību.**

Tātad no komunikācijas teorijas viedokļa šie stratēģiskie instrumenti atšķiras ar to, ka REKLĀMA un SOCIUMU ATTIECĪBAS norisinās galvenokārt kā monologs, bet TIEŠĀ UZRUNA un SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS – galvenokārt kā dialogs.

3. SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS KĀ UZŅĒMUMA KOMUNIKĀCIJAS UN LEĢITIMĀCIJAS FUNKCIJA

Sabiedriskās attiecības ir viena no galvenajām uzņēmuma komunikācijas funkcijām. To uzdevums ir radīt sapratni par uzņēmumu un uzticību tam. 21. gadsimtā tās vairs netiek uzskatītas par mārketingam pakārtotu funkciju, bet aizvien vairāk – par menedžmenta funkciju. Integrētās komunikācijas apstākļos sabiedrisko attiecību atdalīšana no citām komunikācijas disciplīnām ir zaudējusi jēgu.

Sabiedriskās attiecības ir kļuvušas par daudzu uzņēmumu stratēģisko panākumu faktoru. Ja saprotam, ka spējai reaģēt uz apkārtējās vides faktoriem un veidot uzņēmuma vadības vidi kā atvērtu sistēmu ir svarīga stratēģiska nozīme, tad, kā atzīst Simone Huka (*Huck, Simone*), varam definēt sešus PR pamatprincipus:

- *deliberate* – labi pārdomātas;
- *planned* – plānotas;
- *performance* – orientētas uz darbību, sasniegumiem;
- *public interest* – cenšas kalpot sabiedrības interesēm, kur ideālā gadījumā tās dibina savstarpēji izdevīgas attiecības;
- *two-way-communication* – dialogs;
- *management function* – piedalās lēmuma pieņemšanā augstākajā vadības līmenī.

Jā atskatāmies sabiedrisko attiecību vēsturē, tās pirmsākumus varam atrast 19. gadsimta otrajā pusē kā **publicitātes un propagandas darbību** (*Press Agency Model* vai *Publicity Model*). Komunikācija ir vienvirziena, no nosūtītāja uz saņēmēju, patiesība ir nesvarīga. Mērķis ir iegūt pēc iespējas lielāku rezonansi medijos.

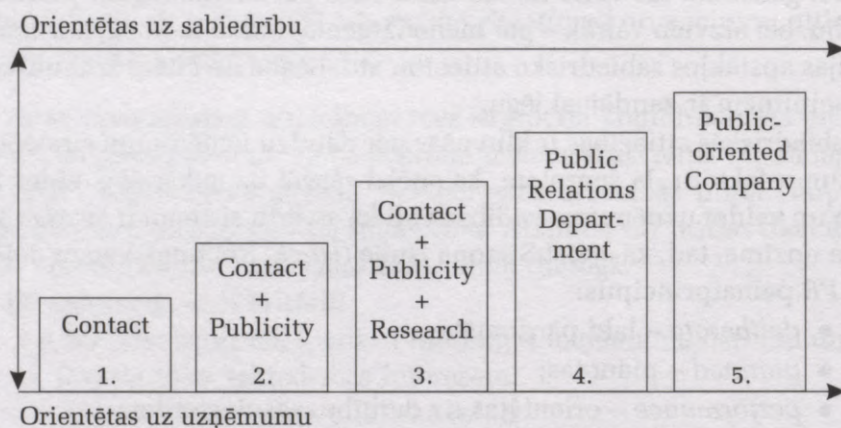
20. gadsimta sākumā izveidojās otrs modelis – **informatīvā darbība** (*Public Information Model*). Patiesa, iespējami objektīva informācija tiek

izplatīta ar masu mediju palīdzību vai arī ar uzņēmumu personīgajiem medijiem, kā uzņēmuma avīze, brošūra utt. Taču vēl arvien tiek izmantoti vienvirziena vēstījumi, lai parādītu uzņēmumu pozitīvā gaismā.

Nākamais modelis, kas izveidojās 20. gadsimtā, ir **pārliecināšanas darbs** – asimetrisks divvirzienu modelis (*Two-Way Asymmetric Model*). Šajā posmā sabiedriskās attiecības jau tika stratēģiski plānotas, parādās arī atgriezeniskās saiknes iezīmes.

Jaunākais – 20. gadsimta beigu – modelis ir **dialogs**, divvirzienu simetriska komunikācija (*Two-Way Symmetric Model*), kas balstās uz ideāli veidotām komunikācijām. Uzņēmuma mērķi tiek saskaņoti ar svarīgāko mērķgrupu uzskatiem, tātad tiek mēģināts iegūt abpusēji izdevīgu risinājumu jeb *win-win* efektu. Šajā modelī sabiedrisko attiecību eksperti uzņemas starpnieka lomu starp uzņēmumu un sabiedrību.

Līdzīgus uzskatus savā teorijā pauž arī F. Kotlers un V. Mindaks (*Kotler, Philip/ Mindak, W.*).



1. zīmējums. Sabiedrisko attiecību evolūcijas piecas pakāpes

1. attīstības fāzē organizācijas tikai uztur sakarus ar nozīmīgiem cilvēkiem vai grupām (piemēram, valdība, mediji). Komunikācijas mērķis ir panākt, lai šīm personām vai grupām būtu pozitīva attieksme pret konkrēto uzņēmumu.

2. attīstības fāzē pievienojas publicitāte, kuras ietvaros tiek veikts darbs ar presi un rīkoti dažādi pasākumi.

3. attīstības fāzē organizācijas atzīst sistemātiskas analīzes un pētījumu nozīmi, lai noskaidrotu sabiedrības viedokli un attiecīgi veidotu sabiedrisko attiecību programmas.

4. attīstības fāzē par sabiedriskajām attiecībām organizācijā atbild jau vesela nodaļa, kas apkopo visus organizācijas centienus, lai koordinētu un integrētu sabiedrības viedokli.

5. attīstības fāzē organizācija plaši izmanto sabiedriskās attiecības un raida specifiskus vēstījumus visdažādākajās apkārtējās vidēs; uzņēmums kā kopums ir orientēts uz sabiedrību.

Interesanti, ka pastāv zināms paradokss: sabiedriskās attiecības rada caurspīdīgumu, lai attaisnotu uzņēmuma darbību, bet vienlaicīgi paaugstina arī kritikas līmeni publiskajā telpā. No otras puses, sabiedriskās attiecības atbalsta organizāciju pūliņus iegūt uzticību, atbalstu savai darbībai.

4. PUBLISKO KOMUNIKĀCIJU ATTĪSTĪBAS TENDENCES

Runājot par mūsdienu sabiedrību, jau kādu laiku tiek lietoti jēdzieni "informācijas sabiedrība" vai arī "komunikācijas sabiedrība". Sākot no 20. gadsimta 80. un 90. gadiem, sabiedrība aizvien spēcīgāk tiek ietekmēta ar sabiedrisko attiecību un mediju producēto informāciju. Šī ietekme attiecas gan uz atsevišķām nozarēm, piemēram, politiku, ekonomiku, gan uz pašiem medijiem.

Līdz ar nepieciešamību prezentēties – politikā, ekonomikā, sportā, kultūrā, zinātnē un citās nozarēs –, izmantojot tikai un vienīgi medijus, radies svarīgs sabiedrības starpniecības sektors, kas sastāv no diviem elementiem: sabiedriskajām attiecībām un medijiem. Jau kopš 20. gadsimta 80. gadiem aizvien vairāk līdzās informatīvajām funkcijām radās nepieciešamība pēc leģitīmācijas, tēla uzlabošanas, prestiža, izklaides u. c. vērtībām. Pieļautās kļūdas un neveiksmes komunikācijā uzreiz negatīvi ietekmē uzņēmuma tēlu, samazina uzticību un rada ekonomiskus zaudējumus.

Informācijas sabiedrībā lielākā daļa informācijas tiek saņemta ar mediju starpniecību un tikai ļoti nelielu tās daļu ir iespējams arī tieši pārbaudīt. Veidojas jauna sabiedriskās komunikācijas sfēra – uzticība, kas savukārt pieprasa divvirzienu komunikāciju – dialogu.

Tas pierāda, ka no informācijas sabiedrības mēs pārejam uz komunikācijas sabiedrību. Kopējā komunikācijas tendence izpaužas aizvien biežākā mediju lietojumā. Arvien lielāku īpatsvaru komunikācijā iegūst izklaide, vizuālā informācija, bieži – prezentācijas formā, ar tendenci kļūt par fonu ne vien publiskajai, bet arī privātajai dzīvei.

Pieaug arī sabiedrisko attiecību loma salīdzinājumā ar mārketingu. Biznesa struktūrās ir vērojama mārketinga un sabiedrisko attiecību integrācija, bet politikā un sabiedriskajā, bezpeļņas (*Non-Profit*) sektorā priekšplānā izvirzās tieši sabiedriskās attiecības. Šajās jomās reklāmveidīgā komunikācija tiek principā piebremzēta, jo tai ir nepietiekama ticamības pakāpe.

5. MEDIJU, KULTŪRAS UN SABIEDRĪBAS ATTIECĪBU SAISTĪBA

Ja runājam par komunikācijas un kultūras attiecībām, pirmkārt, ir svarīgi noskaidrot, kā veidojas masu mediju un realitātes (īstenības) attiecības. To pamatā ir komunikācijas bāze, taču realitāte, ko piedāvā masu mediji, nav viena, objektīva realitāte, lai gan parasti ikdienā tā tiek apgalvots. Tā sastāv no vairākām atsevišķām realitātēm, kuras veidojas producēšanas, distribūciju un dažādu nosacījumu ietekmētos procesos. Var piekrist Zīgfrīdam Šmitam (*Siegfried Schmidt*), kurš formulē realitātes attiecības medijos šādi: "Realitāte mūsdienu masu mediju pārvaldītajā sabiedrībā ir tas, ko mēs, lietojot šos medijus kā realitāti, konstruējam, pēc tam noticam un atbilstoši darbojamies un komunicējam." Šajā atziņā skaidri parādās arī ļoti nozīmīgā mediju, kultūras un sabiedrības saistība.

Pēters Ludess (*Peter Ludes*) uzsver, ka kultūras lomai mūsdienu sabiedrības dzīvē ir četri aspekti:

- īstermiņa attīstības pārsvars pār ilgtermiņa attīstību;
- nacionālo jeb reģionālo standartu cīņa pret rietumeiropiskajiem jeb globālajiem standartiem;
- pretstatu izzušana "augstās" un "masu" kultūras novērtējumā;
- kultūras kā īpašas vērtību nozares pozicionēšanās pretstatā ekonomiskai, politiskai, tehniskai sabiedrības domāšanai.

Tieši tāpēc mūsdienu sabiedrībā runājam par amerikanizāciju, kulturālo imperiālismu, transkulturālismu, hibridizāciju utt. Ja sabiedrība veidojas uz komunikācijas pamata, tad arī kultūru var saprast tikai uz komunikatīva pamata.

6. REKLĀMA KĀ SABIEDRĪBAS ATTĪSTĪBAS RĀDĪTĀJS

Mūsdienās daudziem cilvēkiem reklāma joprojām nozīmē to pašu, kas tā bijusi jau gadsimtiem ilgi, proti, reklāmdevēja mēģinājumu pierunāt citus izdarīt viņa, t. i., reklāmdevēja, labā to, ko viņi nemaz nav plānojuši. Tas, protams, daļēji ir taisnība, tomēr mūsdienu reklāmas formu, stratēģiju un mediju komplicētajā sistēmā šāds skaidrojums ir nepietiekams. Reklāmai tās attīstības laikā vienmēr veltīti epitēti, kas liecina, no vienas puses, par tās "neapturamo izaugsmi", bet, no otras puses, arī par "reklāmas bojāeju". Vēl šodien nav īsti skaidrs, kurš izteikums ir pareizs, un jautājumu var uzdot arī tā: vai mums ir nepieciešamas šīs prognozes?

Var droši apgalvot, ka ir nepieciešamas. Ja arī viņamies savos pieņēmumos, mēs izvīrām jaunus un mācāmies no savām kļūdām. Tieši tāpēc var uzskatīt, ka arī reklāma ir viens no sabiedrības attīstības rādītājiem. Tāpēc jautājums par reklāmas nākotni ir vienlaicīgi arī jautājums par sabiedrības attīstības nākotni.

Reklāma vienmēr atrodas laika trūkumā, tā darbojas un arī iedarbojas zināmā mērā satraukti. Tas sakāms ne tikai par reklāmas kampaņu producēšanu, bet arī par attieksmi pret apkārtējo vidi. Vai šī ir patiesa ziņa? Vai konkurentiem ir priekšrocības? Vai pētījumiem par attīstības prognozēm var ticēt? Vai paļauties uz savu izjūtu?

Reklāma augstāk vērtē tēmas, kas piedāvā tempa priekšrocības, tātad tās, kas ir viegli un saprotami uztveramas. Tēmu izvēli nosaka ātrums un jaunumi. Zīmolu reklāmās parādās arī zināms *paradokss*: no vienas puses – jaunumi (variācijas), no otras puses – uzticība produktam (pastāvība).

Reklāma vēlas iegūt piekrišanu, protams, afektīvu (emocionālu) piekrišanu. Tā nevēlas kritiku vai analīzi un tieši tāpēc virzīta uz sociālo integrāciju. Zīgrīds Šmits apgalvo, ka reklāmas tēls ir imperatīva (pavēloša) forma, kas nepasaka, kāda ir lietu būtība, bet gan – kādai tai ir jābūt. Varētu teikt, ka reklāma ir starpniece starp ekonomiku un medijiem. Tā piedāvā visai sabiedrībai noteiktu, savā formā neatkārtojamo iespēju novērot, tātad pašnovērošanu ar vajadzību un vēlmju apmierināšanas mehānismu palīdzību.

Garajā civilizācijas attīstības gaitā reklāma ir pārdzīvojusi ikvienas pārmaiņas mediju sistēmā. Tā īsā laikā apgūst un izmanto saviem mērķiem katru jaunu mediju formu. Mūsdienu situācijā, kad mediji ir finansiāli atkarīgi no reklāmas un arī paši ir spiesti cīnīties par uzmanību gluži tāpat kā pārējie produkti, varam droši teikt, ka **uzmanības piesaistīšana** ir kļuvusi par mediju sistēmas valūtu. Reklāma šodien ir prototips apmaksātai cīņai par noteiktu uzmanības piesaistes veidu – par uzmanību ar konsekvētām sekām.

Jo veiksmīgāk reklāmas sistēma veido uzmanības piesaisti, jo straujāk paralēli veidojas arī nepietiekama uzmanība. Jau no 20. gadsimta 80. gadiem var runāt par to, ka reklāma no produktu konkurences pārgājusi uz komunikācijas konkurenci. Drukātie un vizuālie mediji tiek aizvien vairāk noslogoti. Reklāmā tiek izmantots viss, kas šodien var piesaistīt uzmanību: sabiedrības zvaigznes, reliģija, erotika, izjūtas no emocionalitātes līdz provokācijai. Arī nākotnē, manuprāt, nekas nemainīsies. Reklāma gūst atzinību, tās teksti kļūst pat par zināma veida “tautas gudrībām” (mēs zinām, kā...).

7. SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS KĀ SABIEDRĪBAS FUNKCIJA

Jautājums par sabiedrisko attiecību funkciju un lomu sabiedrībā ir ļoti būtisks. Mēs sastopamies, piemēram, ar apgalvojumu, ka to uzdevums ir “radīt un piedāvāt sabiedrību interesējošas tēmas”. Taču tā būtu vienkārši žurnālistika. Arī Klusa Mertena (*Klaus Merten*) atziņa, ka sabiedriskās attiecības ir “vēlamu īstenību konstrukcijas”, neiztur kritiku, jo ar interesēm un tieksmi veidot vēlamu realitāti ir saistīta jebkura komunikācija.

Sabiedriskās attiecības nav patstāvīga sistēma kā mediji, kas funkcionē pēc savām likumsakarībām. Taču sabiedriskās attiecības nedrīkstētu uzskatīt par žurnālistikas paveidu. Tās rada nosacījumus īpašai mijiedarbei ar apkārtējo vidi un ir ļoti nepieciešamas mūsdienu mediju pasaulei. Tātad sabiedriskās attiecības sniedz apkārtējai videi mediju sistēmas pakalpojumu; lai gūtu zināmu ietekmi, tās veido sabiedrības informētību, spēju interpretēt un arī viedokli. Mūsdienās visām sistēmām ir būtiski vērst savas aktivitātes uz apkārtējo vidi. Jo tās ir intensīvākas, jo dominējošāka ir orientācija. Tas pierāda, ka arī izglītībai, zinātnei un it īpaši kultūrai un mākslai ir jāprot šo sistēmu izmantot, veidot sabiedrības viedokli.

Te būtu vietā citēt Albertu Eklū (*Albert Oeckl*), vienu no 20. gadsimta otrās puses nozīmīgākajiem sabiedrisko attiecību praktiķiem un teorētiķiem: "Sabiedrisko attiecību uzdevums ir uzlabot sabiedrības informētību. Tām jāpalīdz orientēties diferencētajā mūsdienu sabiedrībā, vienlaicīgi saglabājot demokrātijas funkcionēšanai nepieciešamo politisko un sociālo saskanību."

Sabiedriskās attiecības = informācija + piemērošanās + integrācija.

8. SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS KĀ PUBLISKĀ VIEDOKĻA LĪDZVEIDOTĀJAS

"Sabiedriskās attiecības ir publiski licencēta iespēja līdzveidot sabiedrības viedokli," atzīst Lotārs Rolke (*Lothar Rolke*).

Kāpēc sabiedrība piešķir šo licenci – aktīvi veidot sabiedrisko domu un viedokli – īpašām organizācijām vai atsevišķām personām, turklāt ne žurnālistiem un ne medijiem? Atbilde ir tikai viena – tādējādi sabiedrība gūst vairāk labuma nekā tad, ja šīs iespējas nebūtu. Kur meklējams šis sabiedriskais labums? Mēs zinām, ka masu mediji šodien veido realitātes aprakstus, un tā ir realitāte, pēc kuras vadās sabiedrība. Tieši tāpēc sabiedrībai ir ļoti svarīgi, ka šīs realitātes ģenerēšanā piedalās arī citas bāzes sistēmas, piemēram, sabiedriskās attiecības.

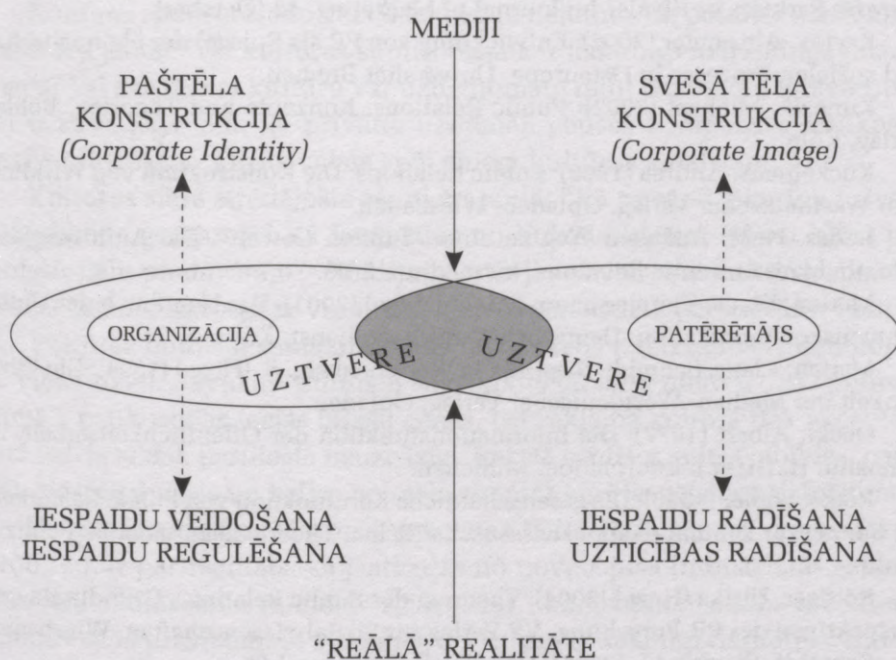
Sabiedriskās attiecības pārņem tieši šo uzdevumu – uzlabot realitāti. Modernā sabiedrība tajās ir funkcionāli ieinteresēta. Pašattēlojums – izskaistināts vai pasliktināts – rada neizpratni un nepietiekamu orientāciju. Sabiedriskās attiecības veido vēl vismaz vienu viedokli par attiecīgo notikumu vai procesu, un sabiedrība to var uztvert, analizēt, pieņemt vai arī nepieņemt.

NOSLĒGUMS

Process, kad mediju sabiedrība konstruē realitāti, kas pastāv līdzās "reālajai" realitātei kā fiktīva mediju realitāte, un tās abas kopā veido kādu

trešo, no reālas un fiktīvas realitātes sastāvošu "īsto" realitāti, kuras nozīme aizvien pieaug, ļauj būtībā izprast tirgus un sabiedrības komunikāciju lomu mūsdienu sabiedrībā (Klauss Mertens).

Tiek radīta jauna profesija, kuras uzdevums ir īstenības veidošana dažādām mērķgrupām. Tā kā komunikācija rada realitāti, tad uzņēmumi un organizācijas atrodas ļoti izdevīgā pozīcijā. Tās veido sev izdevīgu tēlu – korporatīvo identitāti kā idealizētu organizācijas konstrukciju – un piedāvā to patērētājiem. Tas vienlaicīgi ir subjektīvas konstrukcijas un sociāli vienojošas īstenības rezultāts, kas ar komunikācijas palīdzību tiek transportēts sabiedrībā (Andrea Kikelhauza – *Andrea Kückelhaus*).



Uzņēmuma komunikācija ir stratēģiski apvienota korporatīvajā komunikācijā (*Corporate Communication*), kuras mērķis ir tēla veidošana un līdz ar to publiskā viedokļa ietekmēšana. Tātad tirgus un sabiedrības komunikācijas – reklāmas un sabiedrisko attiecību galvenā funkcija ir vēlamu realitāšu konstruēšana ar pašizveidotu tēlu palīdzību un šo tēlu iekšējo un ārējo izplatīšanu. Apkopojot varam teikt, ka tirgus un sabiedrības komunikācija atrodas starp uzticamību, ticamību un pašizveidotu tēlu kā komunikatīvas realitātes konstrukcija, kā tās menedžments ar komunikācijas palīdzību.

Literatūra

Becker, Thomas (1998): Die Sprache des Geldes. Grundlagen strategischer Unternehmenskommunikation. Westdeutscher Verlag, Opladen.

Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Verlag Vahlen, München.

Derieth, Anke (1993): Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Westdeutscher Verlag, Opladen.

Huck, Simone (2004): Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Kotler, Philip und Mindak, W. (1978): Marketing and Public Relations. Should They Be Partners or Rivals? In: Journal of Marketing, 42 (October).

Krylov, Alexander (2002): Entwicklung von PR als Spiegel der ökonomischen und sozialen Prozesse in Osteuropa. Universität Bremen.

Kunczik, Michael (2002): Public Relations. Konzepte und Theorien. Böhlau Verlag, Köln.

Kückelhaus, Andrea (1998): Public Relations: Die Konstruktion von Wirklichkeit. Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden.

Ludes, Peter: Auf dem Weg zu einer "fünften Gewalt". Die Auflösung von Öffentlichkeit in Public Relations. In: medium 2/93.

Merten, Klaus; Zimmermann, Rainer (Hrsg.) (2001): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln.

Merten, Klaus, Schmidt, Siegfried J., Weischenberg, S. (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Westdeutscher Verlag, Opladen.

Oeckl, Albert (1977): Die Informationsfunktion der Öffentlichkeitsarbeit, in: Reimann, H. (Hrsg.): Information. München.

Rolke, Lothar (1999): Die gesellschaftliche Kernfunktion von Public Relations – ein Beitrag zur kommunikationswissenschaftlichen Theoriediskussion, in: Publizistik 44.

Röttiger, Ulrike (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Schmidt, Siegfried J. (2005): Handbuch Werbung. LIT.

Prof. Manuela Ruso

KULTŪRAS SPONSORĒŠANA VĀCIJĀ

Kultūras sponsorēšana Vācijā izvirza jautājumus un polarizē viedokļus. Uzņēmēji jautā: "Vai kultūras sponsorēšana ir iedarbīgs mārketinga instruments? Vai saistība ar kultūru var uzņēmumam radīt izmērāmu virsvērtību? Vai ir kāda jēga tam, ka privātie uzņēmēji cenšas kompensēt sarūkošos finanšu līdzekļus, kurus valsts spēj sniegt kultūras atbalstam?"

Kultūras sfērā strādājošie savukārt jautā: "Kā novērst atkarību privātā finansējuma gadījumā? Kā izvairīties no lūdzēja lomas? Kā lai kļūst par profesionālu piedāvātāju?" Mediju pārstāvji svārstās, vai kultūras sponsorēšanas tēma ir saskaņā ar viņu veidotajiem pārskatiem par kultūru. Politikā šajā kultūras budžeta samazināšanās laikā savos izteikumos ir nenoteikti un vienaldzīgi. Savukārt publikai šajā laikmetā, kura moto ir "Skopums ir pirmā", patīk zemas ieejas biļešu cenas, bet reklāma kultūrā tiek akceptēta tikai tad, ja tā tiek pasniegta neuzbāzīgi. Rakstā centīšos sniegt atbildes, parādīšu aizspriedumus un bailes no saskarsmes, kā arī iespējamus risinājumus.

Dr. Bernhards fon Mūtiuss, grāmatas "Cita inteligence" autors (skat. Avoti, 1.), ir pārliecināts, ka jāatvadās no novecojušā industriālās sabiedrības laika domāšanas modeļa "vai nu, vai", kurš vairs neatbilst mūsdienu konkurences prasībām. Ja vēlamies arī turpmāk sekmīgi darboties, mums nepieciešams jauns kritērijs "kā, tā arī" jeb "gan, gan" vērtībām, tātad implīcēta ekonomikas ētika. Mums jāiemācās "cits domāšanas veids". Konkrēti tas nozīmē: mainīgā un globālā zināšanu ekonomikas laikmetā uzņēmējiem pašiem rodas stratēģiska interese pārņemt kultūras un sociālo atbildību.

KULTŪRA KĀ DZĪVES NEPIECIEŠAMĪBA

Kultūrai nepieciešami sabiedrotie, tai nepieciešami atsaucīgi, jauninājumiem atvērti uzņēmēji un atbalstītāji, kuri līdz ar valsti uzņemtos atbildību, tajā pašā laikā valsti no tās neatbrīvojot. Šajā pārmaiņu laikā, kad arvien ciešāka kļūst kultūras, valsts un uzņēmumu simbioze, būtiska loma ir medijiem. Tie ir vidutāji un sabiedrības viedokļu multiplikatori. Tie kļūst

par māksliniecisko aspektu paudējiem, taču pārsvarā augstās kultūras līmenī. Lielākā sabiedrības daļa jūtas drīzāk atstumta, nevis uzrunāta.

Sabiedrība aizvien vairāk interesējas par kultūras aizkulisēm, par to, kas notiek ar tās maksātajiem nodokļiem, un tai ir tiesības uz zināt, kā veidojas uzveduma vai izstādes finansējums. Kultūra ir tautsaimniecisks faktors, kas saistīts ar darba tirgu un atrašanās vietu. Šie aspekti vēl pārāk maz atrodami kultūras pārskatos. Ja uzskatām kultūru par eksistenciālu pamatnepieciešamību un nevis luksusa preci, mums jāmeklē jauni komunikācijas ceļi. Mums jāšķiras no aizspriedumiem, kā arī no novecojušām institūcijām, kas traucē visiem kļūt par ieguvējiem, jācenšas pamodināt prieku par kultūru daudz plašākā iedzīvotāju slānī, nekā tas bijis līdz šim.

Kultūras sponsorēšana šajā procesā sniedz jūtamu ieguldījumu.

KULTŪRA UZŅĒMUMĀ

No savas vairāk nekā 15 gadu pieredzes darbā ar veiksmīgām kultūras programmām a/s *Beiersdorf* es zinu, ka daudzi cilvēki interesējas par kultūru. No 1992. gada mēs aicinām darbiniekus un koncerna centrāles tuvākās apkārtnes iedzīvotājus uz pasākumu "Kultūra uzņēmumā", kura ietvaros četras reizes gadā mākslinieki uzstājas tukšajā uzņēmuma hallē vai arī pētniecības centra jaunajā zālē.

Sākotnēji atnāca 200 cilvēku, šodien apmeklētāji divās pasākumu dienās cīnās par 1000 vietām. Atklāšu noslēpumu, ka tas bija iespējams ar finansiālas dotācijas palīdzību, apmēram 20 000 eiro gadā, ieskaitot ieejas biļeti par 4 eiro vienai personai. Šiem pasākumiem bija plašs sinerģētiskais efekts: izveidojās sadarbība ar teātriem, Hamburgas kultūras pārvaldi, un tirdzniecības palātu, tika panākta mediju rezonanse, izrādītas rūpes par apkārtējiem iedzīvotājiem un paaugstinājās darbinieku motivācija.

Uzdrošinos apgalvot, ka koncerna darbiniekiem ir radusies ļoti liela interese par kultūru. Šis secinājums ir pamatots, jo mēs jau trīs gadus ziemas mēnešos pārdodam *Beiersdorf* kultūras abonementu, kas tā īpašniekam ļauj sešos mēnešos apmeklēt sešus pasākumus: izstādes, teātra izrādes, baletu, operu vai ekskursijas Hamburgā vai tās apkārtnē. 2003. gadā pārdevām 149 abonementus, 2004. gadā – 250, bet 2005. gadā jau 320 mūsu darbinieki iegādājās abonementu par 49 eiro. Lielā piekrišana liecina, ka ceļu uz kultūru atrod pat "kultūras diletanti", kā nesen viens mūsu kolēģis sevi apzīmēja, it īpaši, ja šis ceļš tiek atvieglots. Mums izdodas cilvēkus iejusmināt un palīdzēt pārvarēt psiholoģiskās barjeras.

Uzskatām, ka esam devuši aktīvu ieguldījumu, lai veicinātu cilvēku atvērtību kultūrai. Tuvināt cilvēkus mākslai un kultūrai, uzrunāt viņos dabisko ziņkārību, paskaidrot, nevis pamācīt – tas viss palīdz mazināt garīgo

nedrošību un aizturi. Domāju, ka tas ir viens no svarīgākajiem uzdevumiem. Kultūra ir cilvēku pamatvajadzība. Runāt, lasīt un rakstīt – tie ir pamatnosacījumi, lai veidotos dialogs starp cilvēkiem, lai cilvēki cits citu izprastu un uzticētos. Mūsu globālajā pasaulē ir būtiski būt atklātiem un bez aizspriedumiem, jābūt tolerantiem pret jaunajiem izaicinājumiem. Jāsaprot, ka kultūru atšķirības slēpj sevī vairāk iespēju nekā riska. Šajā procesā tieši kultūrai ir nozīmīga un aizvien svarīgāka loma. Atbalstīt radošu attīstību un tādējādi radīt nosacījumus inovācijai – tā ir investīcija nākotnē.

KULTŪRAS ATBALSTĪŠANA – SPONSORĒŠANA SPORTĀ – KULTŪRAS SPONSORĒŠANA

Mākslas un kultūras atbalstīšanai ar uzņēmumu vai uzņēmēju palīdzību ir ļoti senas tradīcijas. Vēsturiski skatoties, kultūras sponsorēšana ir paplašināts un moderns mecenātisma variants. Tieši tāpēc ikdienas valodā bieži vien kultūras sponsorēšana tiek pielīdzināta jēdzienam “ziedojums”. Ir būtiski jau pašā sākumā ieviest skaidrību jēdzienos, kā arī tos norobežot.

Ziedojums ir privātas personas vai uzņēmuma pabalsts sabiedriskā labuma organizācijai, par ko ierobežotā veidā var saņemt zināmas nodokļu atlaides. Ziedotājiem nav nekādu pretenziju uz pretpakalpojumu. Fonds ir privātpersonas vai uzņēmuma dibināta organizācija, kas ilgstoši pilda ziedotāja iepriekš detalizēti formulētu mērķi. Ziedotājs nodod fondam īpašumu, kura peļņas procentus fonds izlieto savā darbībā. Lielākoties fondi ir sabiedriskā labuma organizācijas un līdz ar to tiem ir tiesības uz nodokļu atlaidēm. Piemēri: *Bertelsmann* fonds, *Zeit* fonds.

Sponsorēšana ir naudas līdzekļu vai līdzvērtīgu labumu piešķiršana, ko īsteno uzņēmumi par labu privātpersonām, grupām vai organizācijām. Tās mērķis ir meklēt jaunas formas reklāmai un darbam ar sabiedrību. Ideālā gadījumā starp pakalpojuma un pretpakalpojuma sniedzējiem tiek noslēgts sadarbību regulējošs līgums. Atšķirībā no ziedotāja sponsors nedarbojas nesavtīgi, bet gan sagaida sev ekonomisku priekšrocību, konkrētu labumu.

Latīniskais jēdziens *spondere* nozīmē: kaut ko svinīgi apsolīt. No angļu valodas nākušajam jēdzienam *sponsor* ir vairākas nozīmes. To var skaidrot kā *krusttēvs, galvotājs, atbalstītājs*, kā arī *tāds, kurš pasūta kaut ko reklāmas nolūkā*. Sponsors zināmā mērā ir *protektors, galvotājs*. Tātad sponsorēšanā jau sākotnēji meklējamas divu pušu attiecības.

Neliels ieskats mākslas un kultūras atbalstīšanas vēsturē palīdzēs ieraudzīt sakarības, kā arī izprast to, kāpēc dažādie finanšu instrumenti tik bieži saplūst.

Sponsorēšanas idejas aizsācējs bija ķeizara Augusta uzticības persona Gajs Cilnijs Mecenāts (*Gaius Cilnius Maecenas*). Šis Romas aristokrāts

atbalstīja slavenos dzejniekus Vergiliju un Horāciju. Viņš tomēr nebija vienkārši nesavtīgs atbalstītājs, bet gan izmantoja protežējamos saviem mērķiem, greznojās ar “saviem” dzejniekiem un vienlaicīgi kā policijas priekšnieks ar viņu palīdzību radīja pirmo publisko presi. Klasiskā izpratnē mecenāts atbalsta māksliniekus vai kultūru, altruistisku mērķu vadīts. Šodienas mecenāts nesagaida nekādus pretpakalpojumus par savu atbalstu.

Agrīnās renesanses laikā sastopamies ar vārdu Kozimo de Mediči (*Cosimo de' Medici*, 1389–1464). Pirmais mecenātiski aktīvais banķieris, kas iegājis vēsturē kā dāsns Florences greznāko celtņu būvniecības atbalstītājs. Par ziedotajiem līdzekļiem celto māju fasādes greznoja Mediči dzimtas ģerbonis, dažkārt par ziedotās summas lielumu varēja lasīt arī kādā uzrakstā uz īpašas plāksnītes.

19. gadsimta beigās valsts vilcinādamās pārņem mākslas un kultūras atbalsta uzdevumu. 20. gadsimta pirmajā pusē, 30. gados, amerikāņu ekonomikas magnāti mākslas atbalstīšanu jau uzskatīja par būtisku savu uzņēmumu politikas sastāvdaļu. Amerikas bagātākie cilvēki, kā Rokfelleri (*Rockefeller*) un Gugenheimi (*Guggenheim*), padarīja savus privātos mākslas krājumus arī publiski pieejamus.

20. gadsimta 60. gados televīzija iesaistījās sporta nozares sponsorēšanas procesā, parādot reklāmas uz laukumu apmalēm un sporta apģērbiem. Pēc sākotnējās pretestības pārvarēšanas 1962. gadā *ARD* televīzijas koordinators Roberts Lembke (*Robert Lembcke*) saniknots izteicās šādi: “Pēdējos gados jau ir iegājies, ka uzņēmumi, lai reklamētu savu produkciju reprezentatīvos sporta pasākumos, maksā ievērojamas naudas summas. It īpaši tad, ja viņi zina, ka šīs sacensības tiks translētas televīzijā.” Viņš pieprasīja, “lai šādas televīzijas pārraides tiktu aizliegtas un, pats par sevi saprotams, tām netiktu arī maksāts”. Kā gan laiki mainās – šodien sponsoru nauda ir viens no būtiskākajiem televīzijas kanālu un sporta pasākumu piedāvātāju ieņēmumu avotiem.

20. gadsimta 80. gados izveidojās jauni novirzieni – kā kultūras, tā arī sociālā un vides sponsorēšana. Pēdējā laikā mēs varam runāt jau par programmu sponsorēšanu tādos masu medijos kā radio un televīzija. Jaunais gadsimts šajā sarakstā pievienojis valsts un privāto partnerību (*Public Private Partnership*); brīvprātīgo un sabiedrisko uzņēmumu iesaistīšanos (*Corporate Citizenship*); korporatīvās attiecības (*Corporate Affairs*); brīvprātīgu sabiedriskās atbildības uzņemšanos kā integrēta uzņēmuma stratēģijas daļu (*Corporate Social Responsibility*).

Kopā ar Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolas kultūras un mediju menedžmenta institūtu, kurā kopš 1992. gada strādāju par pasniedzēju un kopš 2001. gada esmu atbildīga par nozari “sponsorēšana”, esam izstrādājuši

sešus nosacījumus veiksmīgai sponsorēšanas norisei. Tie ir arī praktiski izmēģināti *Beiersdorf* koncernā, un šodien uz tiem balstās visi sponsorēšanas koncepti. Tos jau izmanto arī citi uzņēmumi.

1. Jēga ir priekšnoteikums ticamībai

Bez ciešas, ticamas un saturiskas saistības starp zīmolu vai pašu uzņēmumu un sponsorēto kultūras pasākumu tēla pārnese (*Imagetransfer*) neveidosies vai arī negatīvā gadījumā tā tiks neapzināti pārtraukta. Labākajā gadījumā kultūras sponsorēšana panāk pozitīvas tēla izmaiņas, paaugstina pazīstamību, veicina apgrozījuma pieaugumu un motivē darbiniekus.

Kā pozitīvus piemērus šeit varam minēt *Montblanc** – augsta līmeņa starptautisku jauno literātu konkursu, orķestra *Philharmonie der Nationen* atbalstītāju. *Audi* ir izdevies nostiprināties augstvērtīgā cenu segmentā, atbalstot Zalcburgas festivālus, kā arī Šlēsvigas-Holšteinas mūzikas festivālus.

Uzņēmums *Aloys F. Dornbracht* no Izerlones ir augstvērtīgu peldiestāžu iekārtu ražotājs un kopš 1996. gada atbalsta mākslas projektus, lai gūtu impulsus savu produktu un zīmolu attīstībai. Daudzās izstādēs tiek sponsorēti dažādu nozaru inovatīvi mūsdienu mākslinieki. *AXA* apdrošināšanas uzņēmumam ir izdevies ar kultūras sponsorēšanas palīdzību nostiprināties jaunā darbības segmentā – mākslas darbu transportēšanas apdrošināšanā. Arī mazāki uzņēmumi atrod savas nišas. Tā, piemēram, 2002. gadā kāda neliela Hamburgas viesnīca ieguva Hamburgas kultūras fonda un tirdzniecības palātas ikgadējo balvu *Kultur Merkur* par veiksmīgāko ilgtermiņa konceptu kultūras sponsorēšanā. Šīs balvas pasniegšana ir brīnišķīga ideja, ko ar pavisam maziem ieguldījumiem spētu realizēt arī citas Vācijas federālās zemes.

2. Sadarbība ar medijiem

Apzinātu komunikatīvu virsvērtību iespējams iegūt tikai tad, ja mediji tiek iesaistīti sponsorēšanas procesā kā trešais partneris. Tātad uzņēmuma darbība šajā jomā ir jāveido tā, lai vienmēr būtu iespējams radīt jaunas ziņas, kas medijiem varētu likties izplatīšanas vērtas. Tieši tāpēc uzņēmumam jāspēj medijiem piedāvāt komunikatīvu virsvērtību. Piemēri: vienošanās par sadarbību ar medijiem, laikrakstu materiālu veidošana, kontaktu veidošana ar kultūras nodaļu redakcijām. Mediji nevēlas – manuprāt, pilnīgi pamatoti – kļūt par slēptās reklāmas starpniekiem. Taču tie ir gatavi dialogam un izrāda interesi tad, ja paredzams lielāks sabiedrības ieguvums un saskaņota, ilgākam laika posmam plānota sadarbība.

* Ekskluzīvu rakstāmpiederumu, pulksteņu un ādas izstrādājumu ražotājs. (Tulk. piezīme.)

Jo vairāk kultūras sponsorēšanas koncepts tiek veidots kā ticama uzņēmuma stratēģijas daļa, jo lielāka ir mediju interese. Un, ja uzņēmuma sabiedrisko attiecību profesionāļi ir spējīgi veidot secīgas, pēctecīgas, savstarpēji saistītas ziņas, nevis tikai producēt preses burbuļus, tad patiesi rodas nosacījumi uzmanībai un rezonansei medijos. Daudzas diskusijas un sarunas ar mediju kultūras redakciju darbiniekiem apliecina, ka interese par kultūras ziņojumiem pieaug. Tas apstiprinājās AKS* kongresā 2004. gada novembrī. Dokumentācija pašlaik vēl tiek gatavota, taču jau 2006. gadā ir paredzēta kooperācija starp AKS un avīzēm *Süddeutsche Zeitung* un *Handelsblatt*.

3. Uzticību rada profesionalitāte un pēctecība

Uzņēmumi, kuri izmanto kultūras sponsorēšanu kā komunikācijas instrumentu, uzrāda augstu kreativitāti. Tie uzdrošinās uzrunāt jaunas mērķgrupas, lauž klišejas un veido jaunus akcentus, ievieš jaunas starpniecības formas, lai atvieglotu kultūras pieejamību plašiem iedzīvotāju slāņiem.

Veiksmīga sponsorēšanas partnerība pieprasa pēctecību. Uzticības un izpratnes radīšanai nepieciešams laiks no abām pusēm. Saturiska svaidīšanās, izšķērdība, katru gadu atbalstot ko citu, ir kontrproduktīva un nevar radīt pozitīvu tēla pārnesi.

Pēdējos gados ir jūtami pieaugusi profesionalitāte gan no uzņēmumu, gan no kultūras institūciju puses. Hamburgas uzņēmēji no 1996. gada ir iekļāvušies AKS apvienībā. Tā savukārt tika dibināta pēc Vācijas Ekonomikas apvienības iniciatīvas. AKS mērķis ir stiprināt kultūras, ekonomikas, valsts un mediju sadarbību, izveidot ilgtermiņa partnerību, no kuras iegūtu visas iesaistītās puses.

AKS:

- stiprina apziņu, ka kultūras sponsorēšana var būt uzņēmuma komunikācijas koncepta stratēģijas daļa;
- rada nosacījumus, lai kultūras sponsorēšana gūtu atzinību kultūras darbinieku, sabiedrības un ekonomikas sfēras acīs;
- izstrādā formas un noteikumus veiksmīgai sadarbībai;
- uzlabo kultūras sponsorēšanas sabiedriskos, politiskos un nodokļu jomas nosacījumus;
- atbalsta diskusijas par kultūras sponsorēšanu un apkopo pieredzi.

Ir patīkami konstatēt, ka arī no kultūras institūciju puses sadarbība ar sponsoriem kļūst aizvien profesionālāka, tās spēj sniegt ziņas par savām mērķgrupām, kas savukārt palīdz sponsoriem atrast saviem klientiem

* *Arbeitskreis Kultursponsoring* – Vācijas uzņēmēju kultūras sponsorēšanas apvienība (Tulk. piezīme.)

adekvātus pasākumus. Prakse pierāda, ka jau daudzas kultūras institūcijas augstā līmenī un profesionāli lieto kultūras sponsorēšanu kā svarīgu finanšu instrumentu. Kā piemērus šeit varam minēt Minhenes Valsts operu un Hamburgas mākslas halli. Arī mazākas institūcijas aizvien veiksmīgāk strādā ar reģionālajiem uzņēmumiem, lai veicinātu mākslu un kultūru. Piemēram, Mēklenburgas-Priekšpomerānijas festivāls saviem pasākumiem veiksmīgi piesaista lokālos sponsorus. Arī Šlēsvigas-Holšteinas mūzikas festivāla uzņēmumu apvienības biedri palīdz orķestru izmitināšanā un ēdināšanā. Vēl viens piemērs ir Ziemeļreinas-Vestfālenes mākslas halle Diseldorfā – pirmā kultūras iestāde Vācijā, kas pati realizēja un arī apmaksāja pētījumus par sponsoru aktivitāšu attīstības tendencēm, noteica riska faktoros un arī nepieciešamos pasākumus tālākai attīstībai.

Kultūras sponsorēšanas panākumu faktori:

- kompetenti cilvēki un tūlītēja lēmuma pieņemšana abās ieinteresētajās pusēs;
- drosme uzsākt ko jaunu, kā arī ieklausīties un mācīties vienam no otra;
- bezaizspriedumaina atvērtība kultūras sponsorēšanā;
- labi nosacījumi;
- kultūras sponsorēšanai jābūt uzņēmuma stratēģijas sastāvdaļai.

4. Integrēta komunikācija

Laikā, kad reklāma televīzijā un drukātajos medijos vairs nepiesaista uzmanību, kultūras sponsorēšana piedāvā jaunus komunikācijas ceļus, turklāt unikālas “pazīšanās zīmes”. Alus vienmēr paliks alus, vienalga, kā to parādīs klasiskajā reklāmā. Kultūras sponsorēšana rada priekšnosacījumus tēlu un mērķgrupu atšķirībām. Īpaši efektīva kultūras sponsorēšana ir tad, ja visi sponsorēšanas pasākumi tiek prezentēti konsekventā komunikācijas konceptā, kas apvieno klasisko reklāmu, pārdošanas veicināšanas pasākumus, sabiedriskās attiecības, internetu, iekšējo saziņas tīklu (intranetu). Paralēli jānotiek arī sistemātiskam plānošanas un lēmuma pieņemšanas procesam. Nepietiek atbalstāmajam piešķirt līdzekļus un vienkārši gaidīt uz cerēto iedarbību.

No uzņēmuma skatpunkta, tāpat kā izvēloties citu komunikācijas instrumentu pielietojumu, arī sponsorējot, katras aktivitātes plānošana, organizēšana, realizācija un kontrole jāveic, balstoties uz situācijas analīzi un mērķu formulējumiem. Ja kultūras sponsorēšana ir iekļauta uzņēmuma kopējā konceptā, tā var kļūt par efektīvu tēla un/vai uzņēmuma komunikācijas kanālu. Kā izdevušies piemēri šeit minama sadarbība starp *Ruhrigas AG* un *Folkwang Museum Esenē* vai *Hugo Boss* un *Gugenheima* muzeju. Šiem uzņēmumiem ir izdevies piesaistīt mērķgrupas, izveidot partnerību, kas

ir interesanta un nozīmīga arī medijiem, integrēt to klasiskajā reklāmā un piesaistīt darbiniekus un klientus.

5. Neitralitāte

Lielākā kļūda ir tā, ja sponsori cenšas iejaukties atbalstāmo mākslinieciskās vai sportiskās darbības saturā. Apvienība AKS ir izstrādājusi desmit noteikumu, kas garantē neitralitāti. Lūk, mazs izvilkums no tiem: "AKS respektē mākslas brīvību un kultūras darbinieku un institūciju autonomiju. AKS tāpat respektē savu partneru dažādās kultūras atbalsta struktūras, komunikācijas konceptus un atbalsta programmas, kas ietver sevī gan populārās kultūras pasākumus, gan tradicionālās mākslas nozares, gan arī avangarda mākslu. 1996. gadā AKS ir formulējusi desmit pamatpostulātu, kuru ievērošanu uzliek par pienākumu līdzdalība šajā organizācijā."

Vēl tipiska kļūda varētu būt tā, ka jūs kā naudas devējs finansējat lielāko daļu vai pat visu projektu. Jūs aizsargājat sevi un arī sponsorējamo tikai, ja līdzdalības daļa projektā nav lielāka par 20–30% no kopējā budžeta, jo pretējā gadījumā tomēr pastāv draudi, ka radīsies atkarība no naudas devēja. Tāpat šādā gadījumā sponsora lēmums pārtraukt atbalstu var nozīmēt teātra vai mākslas festivāla galu, tas radītu sliktā uzņēmuma tēlu medijos, kas tad nežēlīgi tiktu apsmiets, un jūsu uzņēmuma vārds pēkšņi tiktu nemitīgi daudzinašs. Iedomājieties, piemēram, skandalozu virsrakstu "Audi izstājas".

6. Mērķu definēšana – panākumu kontrole

Šī prasība skan ļoti vienkārši, tomēr bieži vien tiek atstāta novārtā – vispirms izvirzīt konkrētus mērķus un pēc tam pārbaudīt. Tas, kurš nezina savus mērķus, nespēj tos arī sasniegt.

PĒTĪJUMI PIERĀDA – KULTŪRAS SPONSORĒŠANA GŪST AUGSTU NOVĒRTĒJUMU

Pētījums, kuru apvienība AKS veica kopā ar profesoru Dr. Manfrēdu Švaigeru (*Manfred Schwaiger*) no Minhenes Ludviga Maksimiliāna universitātes (*Ludwig-Maximilian-Universität in München*), pierādīja, ka kultūras sponsorēšanai tiek pievērsta liela uzmanība un arī izteikta atziņa. 2000. gadā tika veikta 13 dažādu pasākumu analīze, kas parādīja, ka 63% apmeklētāju bija ievērojuši sponsoru un 43% varēja to arī precīzi nosaukt. Arī pati sponsorēšana tika atzinīgi novērtēta – 90% apmeklētāju to atzina kā pozitīvu. Šo un vēl arī citus profesora Švaigera pētījumus par kultūras sponsorēšanas tēmu var atrast internetā, AKS mājaslapā (www.aks-online.de).

Mūsdienās 73% uzņēmumu lieto kultūras sponsorēšanu savā komunikācijas konceptā. 2004. gadā Vācijā sponsorēšanai atvēlētie līdzekļi sasniedza 3,6 miljardus eiro. Summa, ko vācu uzņēmēji tajā pašā laikā posmā izdevuši televīzijas reklāmai, ir gandrīz līdzvērtīga – 3,8 miljardi eiro (skat. Avoti, 2.). Sportam no šīs summas tiek 2,1 miljards. Kultūras sponsorēšana ar 350 miljoni eiro ir otrs populārākais sponsorēšanas veids.

Ja turpinām salīdzināt, tad saskaņā ar *ZEIT* fonda pētījumu dažādi fondi kultūras atbalstam sniedz apmēram 125 miljonus eiro gadā. Privātie ziedojumi ir 60 miljoni eiro gadā. Tātad varam konstatēt, ka Vācijā kultūras sponsorēšana ir lielākā daļa no privātā finansējuma. Sponsoru naudas līdzekļi parasti tiek ieguldīti projektos, kas bez šī atbalsta vispār nevarētu tikt realizēti. Tā radušies daudzi mūzikas festivāli, izstādes, mākslas projekti, meistarklases un citi kultūras pasākumi.

Savukārt valsts tajā pašā laikā kultūras atbalstam piešķir 8,2 miljardus eiro. Tas nozīmē, ka privātie avoti šo summu papildina tikai par apmēram 7%, tātad ceļš līdz kultūras atkarībai no sponsoriem vēl ir tāls un gandrīz nereāls. Pārsvārā par privātajiem ziedojumiem tiek realizētas jaunas kultūras aktivitātes un tikai atsevišķos gadījumos kompensēts valsts līdzekļu deficīts.

Ja atgriežamies pie sākotnēji uzdotā jautājuma, tad varam secināt:

- jā, kultūra ir profesionāls mārketinga instruments, ar kura palīdzību ļoti labi un ilgstoši var sasniegt nepieciešamo mērķgrupu;
- jā, kultūras sponsorēšana var radīt uzņēmumam jūtamu virsvērtību, ja tā tiek profesionāli lietota;
- jā, kultūras sponsorēšana ir gan vidējiem, gan lieliem uzņēmumiem piemērots komunikācijas instruments ar vēl līdz galam neizmantotu potenciālu.

Kā pierāda skaitļi, savstarpēja atkarība nerodas. Privātais atbalsts neatbrīvo valsti no tās atbildības. Kultūras darbinieki un uzņēmumi sadarbojas aizvien profesionālāk, to savstarpējās saskarsmes bailes pakāpeniski izzūd. Sponsorēšanas eksperte no Šveices Dr. Elīza Bortoluci-Dubaha (*Elisa Bortoluzzi-Dubach*), kuras viedokli es ļoti augstu vērtēju, rezumē:

“Kultūras sponsorēšana ir savā ziņā karaliska nozare, kura pieprasa īpašas prasmes plānošanā, realizācijā un apstrādē, kas savukārt ir saistītas ar augstu sensitivitāti un izcilu komunikācijas spēju. Kultūras sponsorēšanā mēs sadarbojamies ar mērķgrupu, kas ir kritiska, apdomīga, vērtējoša un līdzdomājoša.”

Avoti

1. Bernhard von Mutius. Die andere Intelligenz.
2. ZAF – Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft – gadagrāmata.

Prof. Dr. Eigens Buss

TĒLS UN REPUTĀCIJA – UZŅĒMUMA KOMUNIKĀCIJAS STŪRAKMENS

*Ja ir saskaņa ar sabiedrību, nekas
nevar noiet greizi, bez tās nav iedo-
mājami panākumi.*

Abrahams Linkolns

1. TĒLS KĀ SOCIĀLS VADĪBAS PRINCIPS

Modernais patērētājs un pilsonis neapšaubāmi ir komplicēta figūra. Uzņēmēji, organizācijas un partijas pieliek lielas pūles, lai viņu izprastu. Viņi veic tirgus un viedokļu pētījumus, vairāk domā par viņu un nevis kopā ar viņu, veido mērķgrupu stratēģijas, pēta patērētāju ieradumus, prognozē dzīves stila un vides izmaiņas, taču tomēr pārsteigti secina, ka *saistība ir trausla, uzticība kritas, reputācija sabiedrībā irst.*

Vērtību sistēmas pārmaiņas Eiropā liek raudzīties uz tradicionālajiem komunikācijas kritērijiem no cita skatupunkta. Īpaši svarīgi rast atbildes uz vairākiem jautājumiem. Kā mainās ieinteresēto personu vērtību kritēriji? Kā tie ietekmē uzņēmumu stratēģijas un komunikācijas modulācijas? Kādi priekšnoteikumi pamudina menedžmentu tēla un reputācijas vērtību maiņai?

Tiem, kuri vēlas nodarboties ar tēla veidošanu, ir jāizprot šī fenomena būtība. Jāapzinās, ka ekonomikā tas saistīts ar lietu kārtības un vērtību izveides pamatprincipu. **Tēls ir viens no galvenajiem pieturas punktiem, lai orientētos tirgū, tas ir informācijas avots organizācijas atzišanai vai noliegšanai, lojalitātei vai noraidījumam, piederību apliecināšanai vai izslēdzošs kods. Tēls ir noteicošs kritērijs organizāciju un institūciju novērtējumā.** (Buß u. Fink-Heuberger, 2000: 41. ff).

Tēzes definīcijas izpratnei

Tēls ir publiska interpretācijas procesa rezultāts, tas ir vēsturiski pamatots, relatīvi ilgstošs un nākotnē orientēts priekšstats, kas tieši saistīts ar uzņēmumu.

- Tas tieši ietekmē izturēšanos un darbību (turklāt divpusēji: gan kā paštēls, kas jāveido jebkuram uzņēmumam, gan arī kā tēls sabiedrības acīs, kas nosaka, vai klienti un sabiedrība pieņems akceptējošu lēmumu).
- Tam ir noteikta pozīcija un arī reputācija salīdzinājumā ar konkurentiem. Tēls vienmēr atrodas attiecībās ar apkārtējo vidi, tātad tēls ir norobežošanās un atšķirīgais. Būt savādākam ir viens no tēla pamatelementiem.
- Tas ir simbolisks un sabiezināts apkopojums, kas veidots, no iespējamo pazīmju un īpašību pārpilnības izraugoties dažas vienkāršotas, vizualizējošas vai tipizējošas pazīmes un īpašības. Tēls vienmēr ir vienkāršāk veidots nekā pats objekts, kuru tas prezentē.
- Tam ir arī sociāla un nemateriāla vērtība, jo tēls pamatā ir zināma atzišanas un novērtējuma izpausmes pakāpe.

Apkopojot var teikt, ka tēls ir vēsturiski pamatots, vērtējošs, relatīvi ilgstošs un tipisks priekšstats, kas ir koncentrēts simboliskos un identitāti piešķirošos atveidos un mobilizē vai aicina uz konkrētu darbību. Varam lietot metaforu – tēls ir organizācijas seja. Ar tēla palīdzību nemateriālas attiecības var transformēties materializētās saistībās. Tēla menedžmenta pamatā ir spēja vizualizēti vadīt uzņēmuma procesus.

Tēlam ir raksturīga perspektīvā uztvere. Pasaule tiek interpretēta selektīvi, uztvertā informācija tiek vispārināta, bet pieredze tiek reducēta līdz apmēram, kas ļauj orientēties. Tādējādi mēs iegūstam iespējas pieņemt lēmumus. Tēls nepieļauj racionālus aprēķinus. Tā izpausme nav argumentēta, mēs nevaram balstīties arī uz skaidri iezīmētiem, objektīviem un konkrētiem cēloņiem, bet gan vairāk tiek vadīti ar subjektīvos procesos vienkāršotiem pārdzīvojumiem (*Luhmann, 1973: 83*). Tēls sastāv no “nenoteiktiem daļējiem atzinumiem”. *Uzņēmuma tēlu sabiedrībā veido nevis fakti, bet gan priekšstati.*

Jau 1956. gadā Kenets Bouldings (*Boulding, 1956*) rakstīja, ka sabiedrības attieksmi pret kādu konkrētu uzņēmumu drīzāk veido subjektīvi priekšstati, nevis faktiskās īpašības. Bouldings uzskatīja, ka tēls nosaka izturēšanos – orientēšanās notiek saskaņā ar to, nevis faktiem. Par atzišanu vai noliegšanu mums liek izšķirties nevis konkrēts produkts vai zīmols, bet gan par to radītais tēls. Nevis uzņēmums, tā ražīgums vai panākumi vada patērētāju lēmumus, bet gan priekšstati par to. Tieši priekšstatos mēklējams vērtību radīšanas potenciāls.

Tātad tēls mūsu izpratnē ir attēli, interpretācijas un asociācijas, kas nosaka mūsu spriedumu par kādu organizāciju. Saskaņa ar realitāti šajā gadījumā ir mazsvarīga. Būtiski ir tas, ka ar tēlu saistītie priekšstati orientē un

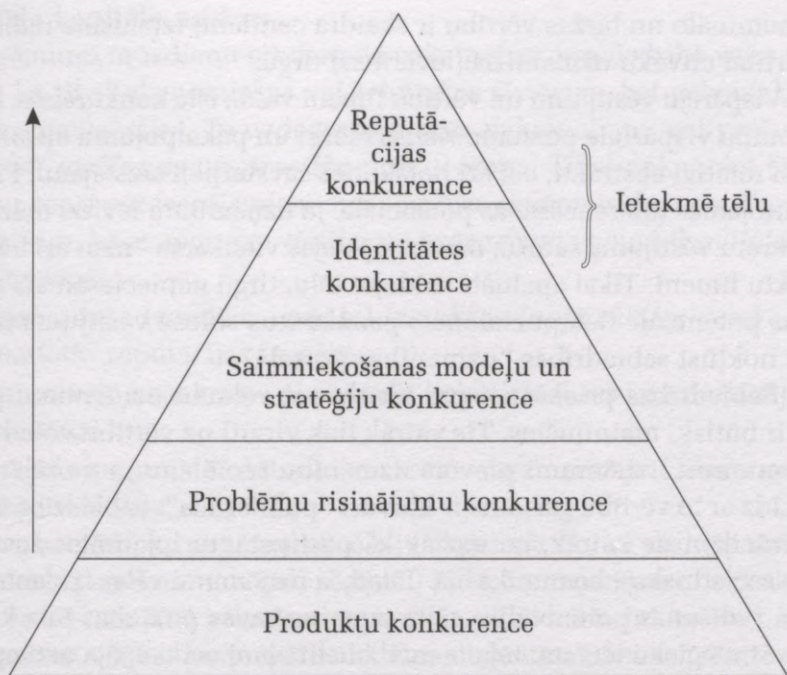
virza sabiedrību ar lielāku spēku nekā faktiski sasniegtie rezultāti. Sabiedrība pamatā uztver informāciju tikai fragmentāri un rekonstruē to kā mozaikas attēlu; rodas vienkāršots, no katra individuālās perspektīvas skatīts organizācijas tēls, kurš galu galā arī ļauj izšķirties par labu vai par sliktu konkrētam lēmumam.

2. TĒLA NOZĪME MODERNĀ SABIEDRĪBĀ

Tēla un reputācijas nozīmes pieaugums modernā tirgus apstākļos saistās ar virkni pārmaiņu institucionālajos nosacījumos.

1. Konkurences nosacījumi tirgū ir saasinājušies. Preces un pakalpojumi kļuvuši aizstājami, mums ir vairāk informācijas par tiem, tātad plašākas iespējas izvēlēties, mainīt, aizvietot. Tā kā iespējamība iegūt izšķirošas priekšrocības pār konkurentiem arvien samazinās (tehnisko parametru salīdzināšanas iespējas pieaug, serviss un pakalpojumi kļūst aizvien līdzīgāki), mainās arī konkurences vide. Ja cenas un drošības standarti ir aptuveni līdzvērtīgi, izvēli par labu kādai no lidsabiedrībām bieži vien nosaka to reputācija. Ja notiek saasināta cīņa par klientiem, piedāvātājiem, piegādātājiem, akcionāriem un medijiem, uz panākumiem ved tikai viens ceļš: priekšrocības iegūst nevis produkti, bet gan veidols, tēls sabiedrības acīs. Cīņai kļūstot sīvākai, tās epicentrs no produktu konkurences un konkurējošiem problēmu risinājumiem pārvietojas uz konkurenci par identitāti un reputāciju. Sacensība ir nevis par labāko problēmas risinājumu, bet gan par uzmanību (ievērību), identitāti un reputāciju. Tā rada iespēju skaidri norobežoties, un ieguvums ir atšķiramība un reputācija.

2. Globalizētajos tirgos saimnieciskie darījumi notiek aizvien anonīmāk – pērkot akcijas, iegādājoties automašīnu vai pat zobu pastu, mēs nesastopam konkrētu organizāciju. Modernā ekonomiskā sadarbība pārsvarā ir bezpersoniska (*Giddens, 1995*). Tās ir attiecības starp svešiniekiem, un svešums nerada nekādu pamatu prestižam sabiedrībā. Kā izveidot reputāciju uz abstraktas komunikācijas pamata, nekad nesastopot konkrēto ražotāju, kā lai abstrakta organizācija iegūst savu seju? Tēls palīdz modernajā masu tirgū veidot uzticību tēlam, līdz ar to panākot, ka tiek akceptēts zīmols, labākajā gadījumā pat cena. Ir salīdzinoši viegli noticēt, kad personīgi pazīstams ciema miesnieks apgalvo, ka viņa ražojumi nāk no saimniecībām, kur lopus tur atbilstoši prasībām. Bet kā ir ar Eiropas mēroga gaļas koncerniem? Līdz ar tēla veidošanu uzņēmumi iegūst savu seju, tātad līdz ar identitātes iegūšanu anonīmas tirgus attiecības arī transformējas konkrētās attiecībās. Tāpēc tēla menedžmentu mēs varam nosaukt par sava veida “strukturālo pamatu atjaunošanu” mūsdienu globālajā tirgū.



1. zīmējums. Konkurences piramīda

3. Vienas paaudzes laikā mediju informācijas piedāvājums pieaudzis 40 reizi. Nodrošinājums ar komunikācijas līdzekļiem uz vienu iedzīvotāju nepārtraukti kāpj par apmēram 10% gadā. Līdz ar multimedijālā informatīvā piedāvājuma ienākšanu apritē informatīvā pārslogotība kļūst aizvien jūtama. Cilvēks reaģē uz šiem informatīvajiem plūdiem ar neapzinātu gandrīz pilnīgu nevērību pret uztvertajiem vēstījumiem. Individīds vairs nav spējīgs atšķirt svarīgo no mazsvarīgā. Viņš nespēj uztvert arī patiesi kritisku informāciju. Kopsakarībā ar laikmeta pārmaiņu uz informācijā virzītu ekonomiku (*Information-Driven-Economy*) neatliekamākā problēma nav vis informācija, bet gan uzmanība (ievērība). Laika trūkums un informācijas pārpilnība izsauc aizsargreakciju sabiedrībā. Aizvien jauni uzņēmumi un organizācijas konkurē, tiecoties pēc “uzmanības”. Modernās komunikācijas politikas uzdevums ir radīt zināma veida “uzmanības portālu”* un tādējādi veidot sabiedriskas “uzmanības kopas”. Jo augstāka ir uzņēmuma reputācija, jo vieglāk ir piesaistīt sabiedrību un klientus. Uzņēmumi, kā *Google*, *Intel* vai *General Electric*, pārlicinoši pierāda, ka spriedums par kāda uzņēmuma nākotnes vērtību nekādā gadījumā nav atkarīgs no konkrētām bilances vērtībām. Gigantiskā atšķirība

* Portāls – informācijas tehnoloģijā un komunikācijās tā ir tīmekļa vietne, kas piedāvā plašu resursu vai pakalpojumu klāstu (*Tulk. piezīme.*)

starp nominālo un biržas vērtību ir skaidra centienu izpaušme radīt nākotnes vērtību cilvēku uzmanības (ievēribas) tirgū.

4. Vispārēju vēstījumu un vērtību līmenī valda īsta konkurence. Daudzu uzņēmumu vispārīgie pozicionēšanās mērķi un pakalpojumu apsolījumi ir ne tikai relatīvi abstrakti, bet arī lielākoties savstarpēji aizstājami. Pietrūkst neatkārtojamās diferencēšanās potenciāla. Ja uzņēmumu ievirzi neizskaidro ar konkrētu vēstījuma saturu, daudzi apstājas vienkāršu “man arī tos vajag” produktu līmenī. Tikai apzināti veidojot tēlu, tirgū nepieciešamais diferenciācijas potenciāls tiek pozicionēts panākumus sološā vēstījumā un vienlaicīgi nokļūst sabiedrības “uzmanības portālā”.

5. Sabiedrības priekšstati par ideālu vai vēlamu uzņēmumu pēdējos gados ir būtiski mainījušies. Tie vairāk tiek virzīti uz vērtību, tātad, pieņemot lēmumus, uzņēmumi pievērš uzmanību sociālām un morālām vērtībām. Līdz ar to vērtību gaisotne ir kļuvusi “publiskāka”. Sabiedrība vēlas no organizācijām ne vairāk, ne mazāk kā pastiprinātu lojalitātes žestu integrāciju sabiedriskajā komunikācijā. Tātad, ja uzņēmumi vēlas izmantot savus vērtību radīšanas potenciālus, tiem jāmaina savas pozīcijas tēla komunikācijā. Stratēģisku lēcieni tēla menedžmentā ļauj veikt spēja uztvert dziļākos aplēptos strāvojumus sabiedrības vērtību telpā, lai ietekmīgāk sasaistītu uzņēmumu pozicionēšanu jeb vēl konkrētāk – zīmolu kodēšanu ar sabiedrības un klientu jauno mentalitātes profilu. Atslēga izpratnei par modernā tēla menedžmenta programmu un meklējamā tēla vērtību avotiem atrodama organizācijas un sabiedrības sadures punktā (*Buß u. Fink-Heuberger* 2000: 103 ff).

Ekonomisti un politiķi daudz vairāk vēro sabiedrību. Jūtami ir mazinājusies arī iecietība pret vērtību pārkāpumiem. Jaunās vērtību vēsmas šodien rada uzņēmumiem zināmu risku. Daudzu uzņēmumu komunikācija ar sabiedrību ir jau reducējusies līdz sarunām pašiem ar sevi. Bieži vien tiek ignorēti tādi pamatjēdzieni kā drošība, veselība, apkārtējā vide, darbavietas, pastiprinātas mobilitātes izraisītais attiecību zudums, nepieciešamība apvienot privāto dzīvi un darbu utt. – šīs skaļās tēmas, kas ir cieši saistītas ar uzņēmuma lomu modernajā sabiedrībā (*Buß* 1999: 158 ff). Uzņēmumi saskaras ar jaunām pretenzijām. Kā tie spēj reaģēt uz sabiedrības un darbinieku jaunajām prasībām? Kā tie var cīnīties ar tik bieži izplatīto “komunikatīvo pašpietiekamību”? Kā tie var pārvarēt samilzušās izpratnes problēmas attiecībās ar sabiedrību?

Atbilde ir: **tēla un reputācijas menedžments**. Strādāt pie tēla nozīmē cīnīties par prestižu sabiedrībā un līdz ar to veidot saistības ar darbiniekiem, klientiem un sabiedrību. Mūsdienām raksturīgā publisko vērtību sensitivitāte liek uzņēmumiem daudz vairāk nekā agrāk iekļaut savos plānos sabiedrības vērtību kodeksu.

3. Tēla kapitāla nozīme

Uzņēmumi mūsdienu modernajā pakalpojumu sabiedrībā vairs netiek uztverti kā tikai ekonomiskas vai tehniskas sistēmas, bet galvenokārt kā sociālas organizācijas. To uzdevums blakus pakalpojumu vai preču ražošanai ir arī **atzīšanas** un **prestīža** producēšana. Tikai apkopojot šīs darbības, var runāt par iespējamiem organizācijas ekonomiskiem panākumiem. Ja salīdzinām, kā uzņēmuma vērtību un apgrozījuma peļņu ilgstošākā laika posmā ietekmē:

- a) alternatīvās (zaudēto iespēju) izmaksas (*opportunity cost*) – neizmantotās reputācijas iespējas;
- b) transakciju izmaksas – piemēram, lielas izmaksas komunikācijai krīzes laikā;
- c) interakciju (mijiedarbības) izmaksas – neizmantotās klientu un uzticības saistības,

tad varam secināt, ka uzņēmuma tēls ir tikpat vērtīgs kā skaitļos mērāmie ekonomiskie panākumi; dažādi pētījumi rāda, ka uzņēmuma tirgus kapitalizācija no 15 līdz 50% atkarīga no prestiža sabiedrībā. Interesanti, ka tēla vērtība parasti saista uzmanību tikai krīzes situācijās. Tikai kaut ko zaudējot, apzināmies tā vērtību. Tēla zaudējums ir uzticības, reputācijas un pieprasījuma zaudējums un galu galā arī eksistences apdraudējums. Viens ir skaidrs: zīmola vai uzņēmuma tēls nosaka firmas vērtību un izaugsmes perspektīvas vairāk nekā jebkurš cits skaitlis gada noslēguma bilancē. Tēla kapitāls nav mazāk vērtīgs par pamatkapitālu, jo ne jau bilances vērtība, bet gan prestiža vērtība ir izšķiroša. Ja, piemēram, nedod Dievs, rīt nodegta visas BMW autokompānijas fabrikas un biroji un paliktu pāri tikai zīmols – šī neskaidrā abstrakcija –, tad vēl ugunsdzēsšanas darbu laikā BMW šefs varētu kā garantiju 30 miljardu eiro lielam kredītam piedāvāt šī zīmola tiesības. BMW zīmola vērtība, tātad sabiedriskā prestiža kapitāla vērtība, ir krietni vien lielāka nekā 30 miljardi eiro. Tātad publiskā atzīšana nav tikai nejaušs “kaut kas”, bet ir stabila uzņēmuma vērtība. Tēls publiskās atzīšanas izpratnē ir ekonomisks labums. Tas funkcionē kā naudas ekvivalents klientu, darbinieku un publicitātes piesaistīšanā.

Labā reputācija var vēl vairāk – tā iespaido piegādātāju kredītu nosacījumus, ļauj noteikt produktiem augstākas cenas, palielina uzņēmuma maksātspēju. Tēls atvieglo pieeju noieta, piegādātāju un vērtspapīru tirgiem. Galu galā laba reputācija ir obligāts nosacījums, lai iegūtu atzinību saviem produktiem arī ārpus savas valsts, lai atrastu pareizo sadarbības partneri, lai spētu realizēt uzņēmumu pārņemšanu ārvalstīs vai arī lai iegūtu institucionālos investorus sava uzņēmuma akcijām.

Tēla iedarbības formas un veidi

Tēla tiešā ietekme:	Tēla netiešā ietekme:
<ul style="list-style-type: none"> ● paaugstina barjeras iekļūšanai tirgū jauniem konkurentiem; ● atbrīvo no nepieciešamības sekot katrai īslaicīgai tendencei; ● paaugstina kredīta ticamību un maksāspēju; ● pieļauj izplest cenu-pakalpojumu sniegšanas šķēres; ● paplašina ekonomisko un uzņēmējdarbības telpu; ● samazina mārketinga izmaksas un pārdošanas izdevumus; ● samazina iepirkšanas un piegādes izmaksas; ● samazina klientu piesaistes un ieguves izmaksas; ● palielina pašu cilvēkresursus; ● paaugstina kooperācijas iespējas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ievieš anonīmajā preču un informācijas tirgū svarīgas un nozīmīgas struktūras; ● signalizē par reputāciju atšķirību starp uzņēmumiem/organizācijām; ● rada skaidru norobežošanu no konkurentiem; ● paātrina klientu lēmuma pieņemšanas procesu; ● izslēdz iespējamo izvēli; ● atbrīvo klientus no apgrūtinātās produktu salīdzināšanas un analīzes; ● rada uzticēšanos sabiedrībā, darbiniekos un klientos; ● ir lojalitātes medijs; ● atvieglo saprašanās un atzišanas procesu sabiedrībā; ● piedāvā identifikācijas iespējas un pazīstamas personības; ● piedāvā sabiedrībai selekcijas instrumentu, t. i., filtru ienākošajai informācijai; ● mazīna daudznozīmīguma iespējas; ● samazina sarežģīto teksta loģiku un palielina vienkāršotu attēlu loģiku; ● samazina neziņu, nedrošību, daudznozīmību; ● galvenais! – rada jēgu un nozīmi.

Tēlu var interpretēt kā īpašu uzņēmuma resursu formu. Tas ir labums gan uzņēmējam, gan klientam: tēls atslogo uzņēmumu no tiešiem izdevumiem: intensīvām profesionālām konsultācijām, izmaksu un ekspluatāciju analīzes, konkurentu salīdzināšanas un, galvenais, no nepieciešamības piekāpties cenas ziņā. Tas paver uzņēmumam jaunas iespējas inovācijām un padara to imūnu pret dažādiem apkārtējās vides notikumiem. Savukārt klients ir atbrīvots no laikietilpīgas produktu salīdzināšanas, no problēmas uzticēties un pastāvīgi pārbaudīt šo uzticību. Par šo atvieglojumu mūsdienu cilvēks ir gatavs maksāt. Ar tēlu ir saistīta arī uzņēmuma un klientu savstarpējā

lojalitāte, kas darbojas kā barjera, liedzot tirgū iekļūt jauniem konkurentiem. Vai arī, citādi izsakoties, jo mazāk tēla komponentu piedāvā uzņēmums, jo lielākas ir paša uzņēmuma izmaksas, lai gūtu tādus pašus panākumus.

Blakus tiešajiem faktoriem tēls piedāvā arī netiešus faktoros menedžmentam. Tie ir kārtības un orientācijas efekti. Jaunākās attīstības tendences ekonomikā un sabiedrībā rada nozīmīgas loģiskas sekas: *ievērojot zīmolu plūdus, pieaugošo informatīvo sarežģītību, produktu aizstājamību, pieaugošo neuzticēšanos ekspertu slēdzieniem un solījumiem, aizvien palielinās pieprasījums pēc parauga vīzijas, kas palīdzētu orientēties, tātad pēc uzņēmuma filozofijas.*

Šodien sabiedrības lēmumiem ir raksturīga principiāla nedrošība: robeža starp pareizo un nepareizo, uzticamo un nezināmo, kas senāk likās skaidri saredzama, ir zudusi. Šajā situācijā modernais cilvēks kļūst nedrošs. Viņš atrodas paša radīto aizspriedumu varā. Vai viņš ir iegādājies "pareizo" produktu, pieņēmis "pareizo" lēmumu, aplūkojis visas alternatīvas? Vai viņš ir izmantojis visu pieejamo informāciju par uzņēmumu? Vai zīmola tēls atbilst viņa dzīves stilam un statusam? Modernā cilvēka nedrošībai ir savs pamatojums. Piedāvājumu daudzveidība visu laiku spiež viņu distancēties no uzticamas orientācijas un iepriekšējiem lēmumiem. Stabils pakalpojumu un produktu saistības izirst "jā – nē" izvēlēs.

Sekas: modernajā pasaulē aug nepieciešamība pēc "pareizās orientācijas". Modernās komunikācijas plūdus un informācijas šalkoņā sabiedrība meklē miera ostas attēlu. Vienu šādu patvērumu piedāvā tēls – uzticības piesaiste kādai organizācijai. Uzticība piedāvā drošību lēmuma pieņemšanā. Patērētājs ir atbrīvots no nepieciešamības vispār nodarboties ar daudzveidīgo piedāvājumu. Viņš saņem informāciju neregulāri, jo ar tēla palīdzību radītās uzticamās saiknes aiztaupa nepieciešamību iegūt plašu informāciju un iepazīt neskaitāmos konkurentu produktus. Tātad sabiedrība meklē nevis profesionālu informāciju, bet gan signālus, vai ir vērts uzticēties, signālus, kas simboliski pamato uzticību, pēctecību un paļāvību. Uzņēmumu tēli ir ap mums izveidojuši veselas pārdzīvojumu pasaules. Šīs pasaules, kamēr tās saglabā savu ticamību, spēj aizstāt vislabāko produktu salīdzināšanu un detaļu izpēti. Tajās meklējama tēlu fascinējošā enerģija, tēli darbojas kā navigatori mūsdienu informatīvajās plūsmās. Tie piedāvā bagātīgu skaidrojošo resursu krājumu, kas palīdz sarežģītu lēmumu pieņemšanas brīdī. Tēla menedžments ir pareizā strukturālā atbilde informācijas plūdus apjukušās sabiedrības uztverei.

Tēla netiešo vērtību rada lēmumu pieņemšanas vienkāršība un skaidrība. Investīcijas uzņēmuma tēlā ir investīcijas esošās izvēles izslēgšanā. Skaidrs tēls rada atšķirības, kā arī ļauj pozicionēties tirgū un publiskajā telpā. Tas palīdz klusējot saprasties ar adresātiem sabiedrībā. Tēls īpašā

veidā rada ciešas saiknes ar savu klientūru, un, pats interesantākais, tēla balstīta izvēle apmierina klientus un sabiedrību vairāk nekā lēmums, kura pamatā ir pilnīga informācija.

Piemērs: jo vairāk trūkst objektīvu lēmuma kritēriju, jo vairāk tieši tēls kļūst par izšķirošo faktoru klientu lēmumu pieņemšanas procesā. Kādā pētījumā, ko veica *Journal of Marketing Research* un kur noteiktiem kritērijiem pirkšanas procesā tika piešķirti punkti no 0 (mazsvarīgi) līdz 100 (ļoti svarīgi), tieši zīmola tēls ar 94 punktiem, salīdzinot ar pārējiem kritērijiem, tika izvirzīts priekšgalā. Tādiem objektīviem parametriem kā testu salīdzināšana vai ekspertu aptaujas turpretim bija pakārtota nozīme. Šāda nostāja nekādā ziņā nav iracionāla, jo lēmumi kļūst vieglāk pieņemami, ja cilvēki var balstīties uz tēliem. Tēls kļūst par starpnieku nepilnīgu zināšanu situācijā, ir zināšanu aizstājēji sociālā orientācijā (*Schulz* 1991: 37). Tādējādi tēls būtiski paātrina lēmuma pieņemšanas procesu, jo tiek apietas visas kompleksās izvēles procedūras. Tirgus tiek vienkāršots. Ja ir pietiekams daudzums skaidru tēlu, cilvēki vieglāk mobilizējas.

Kopsavilkums

Modernā tirgus mainīgajos informācijas nosacījumos pieaug tēla kā stabilizējošas navigācijas sistēmas loma. Tas sniedz darbības, orientācijas un lēmuma pieņemšanas drošību. Sabiedrība nekontrolē atšķirīgas pakalpojumu un produktu detaļas, bet gan tikai to uzticamību un ilgtermiņā arī lietišķus faktus. Vēsturiski izveidota uzņēmuma vai organizācijas tēla lielā saimnieciskā nozīme ir tā, ka sabiedrība mazāk pārbauda sniegumu kā tādu, bet gan to, vai vēl arvien ir pamats uzticēties. Citiem vārdiem runājot, stabilas attiecības ir reputācijas izpausme, kas mazāk raksturojamas kā pakalpojumu standarti, bet daudz vairāk ir organizācijas tēla veidots uzticības piedāvājums.

4. TĒLA UN REPUTĀCIJAS VĒRTĪBU DIMENSIJAS

Tēla menedžments spēj būtiski kāpināt uzņēmuma vērtību (*sal. Bergler* 1998).

1. Tēla vērtība kā uzņēmuma vērtība

Daudzi empīriski pētījumi pierāda, ka starp uzņēmuma reputāciju un tā ekonomisko darbību pastāv pozitīvi korelatīvas saiknes. Uzņēmuma reputācija aizvien noteiktāk pārņem produktīvā kapitāla lomu. Savukārt gan uzņēmuma vērtība, gan tēls rada priekšrocības konkurences cīņā. Šādu piemēru ir ļoti daudz, un pasaules zīmolu saraksts ir garš: no *Coca-Cola*, *Marlboro*, *McDonald's*, *Sony*, *Levi's* līdz pat *Adidas*. Runa vairs nav par vienkāršiem produktiem, jo uzņēmuma zīmols kļuvis jau par kanonizētu sinonīmu panākumu statusam konkurences apstākļos.

Pirmais pētījums, kas nodarbojās ar uzņēmuma tēla ekonomiskās vērtības noteikšanu, veikts jau pirms 30 gadiem. 20. gadsimta 70. gadu vidū pēc amerikāņu žurnāla *Time* iniciatīvas veiktais pētījums pierādīja uzņēmuma komunikācijas iespaidu uz tā akciju kursu. Tika pierādīts, ka apmēram 40% akciju vērtības sastāda komunikatīvi faktori (uzņēmuma vide, komunikācija, tēls). Hārvarda universitātē (*Harvard University*) veikts pētījums secināja, ka līdz pat 75% lēmumu par pirkumu izdarīšanu tiek veikti, balstoties uz uzņēmuma tēlu, un tikai 62% ietekmē cena vai citi faktori (*sal. Lohrmann 1995: 59; Klage 1995: 67 f.*). 1986. un 1988. gada pētījumi liecināja, ka uzņēmumi ar labāku tēla reputāciju iegūst priekšrocības savu preču un pakalpojumu pārdošanā, kā arī noieta daudzumā un cenas veidošanā attiecībā pret saviem konkurentiem ar mazāk izteiktu tēla reputāciju (*Klage 1995, S. 68*). 1989. gadā Šmits salīdzināja uzņēmuma tēlu un tā panākumus 50 organizācijās. Arī šis pētījums apliecināja uzņēmuma tēla un panākumu korelāciju (*Rüßmann 1989: 121 f.*).

2. Tēls kā politiska vērtība

Panākumi veido reputāciju, kas nodrošina sabiedrības ievērību. Uzņēmumi ar tās palīdzību, savu interešu vadīti, ātrāk iegūst autoritāti un vieglāk veido publicitāti. Prominenta reputācija mobilizē organizāciju tās pozicionēšanā publisko autoritāšu vidū. Šeit arī meklējama uzņēmuma tēla nozīmīgā politiskā funkcija. Uzņēmuma reputācija veido tā sasniegumu atraktivitāti ne tikai tirgū, bet arī publisko diskusiju politiskajā un sabiedriskajā arēnā.

3. Tēls kā kontakta vērtība

Tēls aizpilda informatīvo vakuumu starp sabiedrību un organizāciju. Kontakta izveide ar ieinteresētajām personām ir būtiski atvieglota. Tēlam kā kontakta vērtībai piemīt arī zināma "uzmanības rezerve", un tas arī izlemj, vai kāda konkrēta veida komunikācija iegūs rezonansi.

4. Tēls kā pieprasījuma vērtība

Pētījumi par iespaidojošajiem faktoriem individuālajos darba izvēles lēmumos empīriski parāda augstāku pieprasījumu pēc organizācijām ar atraktīvu tēlu.

5. Tēls kā motivējoša vērtība

Darbinieku darba un sasniegumu motivācija tiek ļoti pozitīvi ietekmēta, ja viņiem izdodas identificēties ar organizācijas pamattēlu.

6. Tēls kā komunikatīva vērtība

Atraktīvas organizācijas tēls jau pats liecina par augstu publisko vērtību. No tā varam secināt, ka šo organizāciju intereses ar daudz lielāku varbūtību uztvers mediji un to multiplikatori.

7. Tēla aizsargājošā vērtība

Reputācija sniedz drošu pamatu uzņēmuma ilgtermiņa darbībai, samazinot tirgus risku un nodrošinot vietu tirgū. Tēls palīdz uzņēmumam veidot ilgstošas un ciešas attiecības ar saviem pamata klientiem. Laba slava rada tirgus pozīciju, kas ir relatīvi imūna pret īslaicīgām konkurentu aktivitātēm. Jo uzticamāka un augstāka ir organizācijas reputācija, jo ilgāk tā spēj nesvārstīties līdzī pārejošām konkurences un tirgus tendencēm. Galu galā visu izšķir neregulētas attiecības starp uzņēmumu un klientu, vēl labākā gadījumā – sava veida ekskluzīvi specifiskas klientūras izveide.

8. Tēls kā reglamentējoša vērtība

Katru tēlu var uzskatīt par īpatnēju mikrokosmosu. Tas izstrādā ārējās robežas, diferencējas, klasificējas, norobežojas, kā arī nosaka prioritātes alternatīvām darbībām un reglamentē tirgus un informācijas kompleksu. Tēls funkcionē kā zināma veida kulturāls pazīšanas kods.

Sabiedrība, arī klienti, investori, mediji u. c. jūtas apmierināti, pieņemot, ka uzņēmuma tēls kā pazīšanas kods ir spējīgs viņiem sniegt skaidru orientāciju. Arī pašam uzņēmumam jautājums par savu kulturālo un produktīvi tehnisko pašsaprotaimību ir ļoti nozīmīgs. Tas, pirmkārt, palīdz lokalizēties tirgū un arī sabiedrībā. Otrkārt, tēla nosacījumu mikrokosmos rada jaunas darbības telpas. Uzņēmuma fleksibilitāte līdz ar tēla izveidošanu netiek ierobežota, bet gan tieši ar tā palīdzību radīta. Jo labāks ir organizācijas tēls, jo plašākas ir tā uzņēmējdarbības robežas.

Kopsavilkums

Tēla procesi veido augsti attīstītu, savstarpēji saistītu dažādu perspektīvu sistēmu – vērtību radīšanas avotu, kura iedarbība ir atkarīga no daudziem faktoriem. Ja raugāties uz tēlu kā vērtību radītāju vadībai, mums jāaskaras ar vairāku pakāpju iedarbības modeli (skat. 3. attēlu). Konkrētas tēla pazīmes iedarbojas uz sagaidāmiem derīguma komponentiem (tēla vērtība). Tie savukārt ietekmē organizācijas tēla stiprumu, it īpaši vērtību radīšanas potenciālu. Attēlojot iedarbības struktūru, pieņemam, ka gan uzņēmums, gan patērētāji un sabiedrība kopīgi sasniedz vēlamos mērķus. Izdevies tēls apvieno uzņēmuma intereses un sabiedrības prasības. Jo spilgtāk un izteismīgāk tēls parādās publiskajā telpā un jo iedarbīgāk tēls tiks uztverts kā palīgs orientācijā, jo spēcīgāks ir pats tēls un viņa vērtību radīšanas potenciāls.

5. TĒLS KĀ UZŅĒMUMA VĒRTĪBAS VEICINĀTĀJS

Katram uzņēmumam ir atkal un atkal jāpārlicinās par tēla svarīgāko funkciju realizācijas pakāpi, lai izmantotu tajās snaudošo vērtību potenciālus. Tālāk apskatīsim dažas funkcijas.

Tēla vērtību veidojošie faktori

Tēla panākumu faktori	Tēla vērtības	Sasniedzamie mērķi
Uzticības kompetence	Vēsturiski simboli	Mobilizēšana
Identitātes nozīmīgums	Respekts	Diferencēšana
Tehnisko un organizatorisko spēju attēlojums	Derīgums	Tēla spēks
Emocionālā pievilcība		
Kultūras vērtība	Integrācija	Tēla vērtību radīšanas potenciāls
Iztēles spēks	Piesaistījums	Tēla vitalitāte
Attēlojuma atbilstība	Kultūra	
Konkurences pakāpju diference	Orientācija	

1. Tēls uzliek saistības

Tēls tieši ietekmē organizācijas novērtējumu sabiedrībā. Tēls ir nozīmīgs divējādi: tas, kuram ir tēls, atbilstoši tam arī darbojas. Tas, kurš uztver tēlu, pēc tā orientējas. Tātad tēls ir normatīva sistēma ar saistību raksturu. Tas nosaka darbības un stila noteikumus, tātad uzliek saistības.

Tam ir vienkāršs iemesls: sabiedrībai tēls ir attaisnojošs pamatojums tam, kāpēc tā izšķiras par vai pret kādu no organizācijām. Tēls tiešā veidā piedāvā dažādas mērauklas, kuras ņem vērā sabiedrība, uzsākot ar organizāciju dialogu. Kad Vācijas *Schell* sāka tēla kampaņu ar tēmu "Mēs vēlamies mainīties", tā nekavējoties formulēja savu attieksmi pret 10 gadu veciem notikumiem (1995. gadā koncerna vēlme nogremdēt jūrā savu platformu *Brent Spar* radīja plašu ekoloģiskā protesta kustību), kā arī pret nosodījumu, ko sabiedrība bija izteikusi koncernam. Tēls saista, un tas saista neatgriezeniski. Jūs nevarat vajadzības gadījumā nostāties pret sabiedrības viedokli, pat aizbildinoties ar to, ka vajadzība ir tiesiska, komerciāli izdevīga, tehniski perfekta. **Tēls uzņēmuma vadībai uzliek ārkārtīgu atbildības un saistību slogu.** Labā reputācija piespiež visus organizācijas darbiniekus ievērot noteiktus nosacījumus un arī izturēties atbilstoši organizācijas tēlam.

Tātad tēlam ir dubulta atbildība pret sabiedrību: organizācijas pienākums ir gādāt ne tikai par atbilstošu produkcijas kvalitāti, bet arī par vērtībām un kultūru, kas raksturīgas šai organizācijai. Tātad tēls ir organizācijas ilgtermiņa saistības šo dubulto uzticamību radīt un uzturēt. Ja vācu koncernu

valdes priekšsēdētāji publiskā diskusijā par iespējamu ražošanas pārceļšanu uz ārzemēm apgalvo, ka viņu uzņēmumi nav veidoti bez dzimtenes izjūtas, tie pirmkārt ir oficiāli paziņojumi, kas liek uzņemties zināmas saistības.

Ar šīm normām, ko nosaka uzņēmumu prestižs, tie zaudē anonimitāti un nostājas sabiedrības priekšā, tātad uzņemas saistības. Tēls lielā mērā pieprasa ievērot saistības, respektēt noteiktas normas, noteikumus un standartus, un tas jādara gan vadībai, gan visiem darbiniekiem. Tieši šo normu ievērošanā meklējamas būtiskas izredzes reputācijai, kas tad galu galā pārveidojas ekonomisko vērtību radīšanas impulsos.

2. Tēls integrē

Tēls ne tikai uzliek organizācijai saistības, bet arī nosaka skaidrus attiecību un kārtības nosacījumus saviem adresātiem sabiedrībā. Cilvēka uzskatus un dzīves stilu ir iespējams simboliski izteikt ar zīmola tēlu. Katrs atsevišķs indivīds ar zīmolu reprezentē ne tikai sevi, bet arī vidi, grupu un statusu, kam viņš jūtas piederīgs. Zīmola tēls kļūst par sociālu atpazīšanas zīmi piederības izjūtai. Tā ir kā sociāla smaržu grupa, noteikta grupas pašsaprotamība. Zīmoli vai organizāciju tēli funkcionē kā piederības šifri. Tie padara kopīgās un atšķirīgās pazīmes acīmredzamas un palīdz indivīdam noteikt savu vietu sociālajā telpā. Tāpēc katrā zīmolā ir apkopotas noteiktas sociālas vērtības un normas. Vērtību ideāli, kā "celmlaužu gars", "prieks riskēt", "brīvība", "individuālisms", kas iemiesojas zīmolā *Levi's*, izvirza arī zināmas prasības zīmola nēsātājam, piemēram, nepiespiestība, postmateriālu normu ievērošana* utt. Līdz ar tēla simboliem veidojas sociāla kopība, vislabākajā gadījumā – zināma "zīmola apvienība", kurā ir vienādi domājošie un noskaņotie. Zīmola tēls iedarbojas kā kopējs kultūras kods, kam raksturīgs zināms izturēšanās stils. Caur to smalkā veidā tiek simboliski pausts katra indivīda paštēls. Tātad mēs atklājam nelielu daļu savas identitātes, savas vērtību izpratnes un dzīves pozīcijas. It īpaši jauni cilvēki bieži vien apzinās savu patību, tikai identificējoties ar zīmola tēlu.

Tādējādi specifiskais zīmola tēls it kā simboliski papildina cilvēku. Kāda noteikta zīmola apgērba valkātājs signalizē: viņš vēlas tikt uztverts nopietni, vēlas piederēt. Zīmolu simboli veido sava veida navigācijas sistēmu. Tieši zīmola spējā identificēties un spēkā noteikt piederību slēpjas neapjaustās vērtību radīšanas iespējas.

3. Tēls piešķir statusu

Ar zīmoliem vai organizāciju tēliem simbolizētais indivīds vienmēr paūz arī daļu sava paštēla, kuru viņš aizņemas no kolektīvo zīmolu vai organizāciju personībām. Tā viņam ir vieglāk veidot savu statusu. Zīmolu

* Ekstrēms individuālisms. (Tulk. piezīme.)

tēli ir kļuvuši par svarīgu daļu sevis inscenēšanas rituālā. Tie rada simbolisku fonu, kas veidots no indivīda zemās pašvērtības vai arī nepieciešamības norobežoties un atšķirties. Daudziem cilvēkiem zīmola pieejamība nozīmē statusa drošību, jo tā skaidri norāda viņu sociālo stāvokli.

Ar zīmolu palīdzību indivīda sociālais stāvoklis simboliski kļūst "taustāms". Zīmoli ir balsti, uz kuriem var izveidot hierarhisku kārtību, statusu atšķirības, kā arī dažādus līmeņus. Līdz ar to zīmola statusa faktors ir simbolisks kārtības faktors, kas ir cieši saistīts ar uzņēmuma reputācijas procesiem.

4. Tēls mobilizē

Tēls mobilizē. Ja organizācija nesaņem ieinteresētu reakciju, tad tai nav arī nekāda tēla. Organizācijai vai zīmolam ir jāspēj izraisīt atsaucību. Tēls vai nu dara uzmanīgu, vai rosina piekrišanu un rada piederību, vai arī atstumj, izsauc noliegumu un rada distanci.

Uzņēmuma vārda spēja kļūt par notikumu vai mobilizējošu vienību ir *sui generis** vērtība.

5. Tēls nonivelē dažādas kultūras

Arī personīgā pieredze veicina piesaisti zīmola kultūrvēsturiskajai simbolikai. Lai cik tas skanētu paradoksāli, zīmoli palīdz indivīdam pārliedzīties par savu biogrāfisko saistību un sevi emocionāli bagātināt. Zīmolu kultūras vērtība meklējama cilvēku vai pat paaudžu vēsturiski izveidotajās pieredzēs un pārdzīvojumos. Katra zīmola tēla būtībā kā nogulsnes kristalizējas veselu paaudžu apkopotais. Jau šai pieredzei ir vērtību radoša funkcija.

Globālie zīmoli it īpaši var funkcionēt kā zināma veida kultūras princips. Kultūras kā vēsturiski veidojumi ir unikālas, bet attēlu līmenī tām ir daudz kopīga. Zīmoli kļūst par kultūras vienojošiem simboliem tad, ja tie ļauj modernajiem cilvēkiem autentiskā veidā tuvoties kādai citai kultūrai. Piemēram, ar jēdzienu "*Coca-Cola* civilizācija" apzīmētais kultūras nonivelēšanās process neattīstītās sabiedrībās. Te runa vairs nav par kāda simbola reģionālo noderīgumu, galvenais ir ar noteikta zīmola simbolu saistītais priekšstats par kultūru atvērtā sabiedrībā. Tādējādi globālie tēla simboli palīdz pārvarēt sabiedrībā kultūras provinciālismu vai arī vismaz raisa par to diskusiju. Uzņēmuma tēls funkcionē kā pazīšanas kods un veido vērtību radīšanas potenciālu.

* *Latīņu val.* – savdabīgs; vienreizīgs.

Kopsavilkums

Tam, kurš vēlas palikt konkurētspējīgs un arī vairot sava uzņēmuma vērtību, ir jāstiprina prestižs un stratēģiski jāizmanto tēla funkcija – vērtību radīšanas potenciāls. Noskaidrojot veiksmīga uzņēmuma vērtību, joprojām ir pieņemts lietot tādus rādītājus kā ražošanas pašizmaksa, tirgus daļa, apgrozījums, peļņa vai, kā ASV pieņemts, P/E^* koeficients.

Lai pieaugošas konkurences apstākļos atrastu veiksmīgu uzņēmuma stratēģiju, ir nepieciešams apkopojošs vērtējums, kur blakus ekonomiskajai bilances vērtībai jāņem vērā arī prestiža vērtība (*corporate brand*). Tāpēc ir laiks pārdomāt.

Nākotnes panākumi lielā mērā būs atkarīgi no tā, kā uzņēmums pozicionēsies sabiedrībā. Pareiza tēla un reputācijas menedžmenta izmantošana uzņēmuma vērtības radīšanā var būt tikpat būtiska kā ekonomisko panākumu rādītāji. Varam izteikt trīs secinājumus:

- a) uzņēmuma komunikācija kā vērtību radīšanas faktors ir jānostiprina uzņēmuma direktīvās;
- b) reputācija kā plānojams lielums jāpiesaista investīciju plānošanai un jārada attiecīgi standarti šīs labās gribas (*Goodwill*) bilancēšanai;
- c) kā tramplīns reputācijas uzlabošanai jāizmanto visas publiskā tēla veidošanas aktivitātes.

Jāapzinās, ka tēls ir vērtības radīšanas iespēja un arī risks, un tēla menedžments jāintegrē kopīgajā uzņēmuma stratēģijā. Aplūkojot uzņēmuma stratēģiskos uzdevumus: kā sabiedriskās attiecības, līdzstrādnieku komunikāciju, mārketingu, zīmola menedžmentu, reklāmu, pārdošanu utt., varam droši un pamatoti uzskatīt arī **tēlu un reputāciju** par daļu no visaptverošā vērtību radīšanas procesa.

Literatūra

Bergler, R. (1998): Unternehmenskultur als Führungsaufgabe, unveröff. Ms., Münster.

Boulding, K.E. (1956): *The Image*, Ann Arbor, Michigan.

Buß, E./U. Fink-Heuberger (2000): *Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen. Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen*, Frankfurt/M.

* Attiecība "cena/peļņa" (*Price-earnings-ratio; P/E*) – esošā akcijas cena, izdalīta ar pēdējo publicēto peļņas rādītāju uz vienu akciju, kur peļņa uz akciju ir tirā peļņa, kas dalīta ar parasto akciju skaitu. Attiecība "cena/peļņa" ir rādītājs kompānijas investora uzticības līmenim. Parasti – jo lielāka vērtība, jo lielāka uzticība. (*Tulk. piezīme.*)

Buß, E. (1999): Das emotionale Profil der Deutschen. Bestandsaufnahme und Konsequenzen für Unternehmer, Politiker und Öffentlichkeitsarbeiter, Frankfurt/M.

Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne, Frankfurt/M.

Klage, Jan (1995): Vom Image zum Unternehmenserfolg, in: Markenartikel, Heft 1, Gräfelfing.

Kohtes und Klewes (Hrsg.) (o. J.): Corporate Agenda. Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation, Düsseldorf.

Lohrmann, S. (1995): Image und Unternehmenserfolg, unveröff. Diplomarbeit, Universität Hohenheim, Stuttgart.

Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.

Rüßmann, K.H. (1989): Strahlkraft durch Kompetenz, in: Manager Magazin, Heft 4, Hamburg.

Schulz, B. (1991): Strategische Planung von Public Relations, Frankfurt/M., New York.

KORPORATIVA IELA VEIDŌRANA UN MEDIU VEIKALO TĒLU PASAULI

MEDIJI

LENI KŌZME

Mediju iela veidŏrana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu.

Mediju iela veidŏršana

Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu.

Mediju iela veidŏršana

Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu.

Mediju iela veidŏršana

Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu.

Mediju iela veidŏršana

Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu. Mediju iela veidŏršana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē korporatīvo iela veidŏršanu.

MEDII

Prof. Dr. Dīters Herbsts

KORPORATĪVĀ TĒLA VEIDOŠANA * UN MEDIJU VIZUĀLO TĒLU PASAULE

1. ATTĒLU NOZĪMES PIEAUGUMS

Attēliem ir nozīmīga loma mediju un kultūras jomā, un nākamajos gados tā kļūs vēl lielāka.

Laikraksti un žurnāli

New York Times un *Focus* jau krietni sen sekmīgi izmanto attēlus un informatīvas grafikas, lai bagātinātu lasītājiem piedāvāto informāciju. Šiem izdevumiem gadu gaitā piepulcējušies daudzi citi laikraksti un žurnāli, piemēram, *Die Zeit*, *Wallstreet Journal*, *Der Spiegel*. Elke Gritmane (*Elke Grittmann*) par fotogrāfiju nozīmi presē izsakās šādi: "Vēl nekad nav drukāts tik daudz attēlu, vēl nekad tik daudz vietas nav atvēlēts vizuālajam ziņu izklāstam" (*Grittmann*, 2003: 131). Prakse liecina, ka avižu un žurnālu pārdošanā lielā mērā izšķiroša loma ir titullapas fotogrāfijai.

Televīzijas ziņas

Pēdējo gadu ziņu pārraižu salīdzinājums skaidri parāda, kā attēlu komunikācija papildina valodas komunikāciju: gandrīz visi ziņojumi tiek ilustrēti ar filmētu materiālu vai vismaz fotogrāfiju, kas ir redzama blakus diktoram un kam jāatdzīvina un jāpadara interesantāks runātais vārds. Attēli ir galvenais ziņu izvēles kritērijs, to esamība palielina iespēju, ka tieši šī ziņa tiks pārraidīta. Runāto tekstu garums sarūk, savukārt attēlu vai tā saukto ziņu filmu īpatsvars turpina pieaugt.

Internets

Internets pārsvarā tiek veidots optiski ar fotogrāfiju, grafiku, banneru, ikonu, logo un grafisko navigāciju palīdzību. Par pamatu tam ir aprēķins, ka lasīt tekstu internetā ir par 25% apgrūtinātāk nekā drukātajos medijos.

* *Corporate Imagery.* (Angļu val.)

Optiskā bagātināšana palīdz orientēties informācijas plūdus un atvieglo teksta izpratni. Informācijas pasniegšanas veids internetā pēc savas būtības ir arī multimedialais, tas nozīmē teksta, attēla un skaņas savienojumu. Tīmekli plašsaziņas līdzekļi tiek pasniegti vizuāli, piemēram, *NBC News* (<http://msnbc.msn.com>).

Grāmatas

Tādi konkursi kā "50 skaistākās grāmatas", kā arī pieaugošais profesionālās un mācību literatūras skaits, kurā blakus tekstam aizvien vairāk tiek lietotas fotogrāfijas un informatīvas grafikas, parāda arī šajā nozarē valdošās vizuālās tendences. Vērtētāja pirmo iespaidu par grāmatu nosaka tipogrāfiskā kvalitāte, aplauzums, iesējums un grāmatas vāka noformējums.

Teātris, opera, kino, muzejs

Kultūras institūcijas rada vizuālus pārdzīvojumus. Teātrī un kino skatītāji var redzēt, kāds ir režisora skatījums uz, piemēram, kādu konkrētu romānu. Muzejā savukārt mēs stundām ilgi nodarbojamies ar atklājumiem un vēlmi noskaidrot, kāda gan nozīme ir gleznai un kādu vēsti mums sūta mākslinieks.

Politika

Arī politika pēdējos gados ir kļuvusi aizvien vizuālāka. Kā piemērus varam minēt priekšvēlēšanu divkaujas televīzijā, pirmo un otro Irākas karu, kuru attēlojumam ar rūpīgu attēlu atlasu bija jārada "tīra" kara iespaids.

Pamatojoties uz tendenci vizualizēt notiekošo, kas valda ne tikai reklamā, bet sabiedrībā vispār, eksperti runā par "vizuālo ēru" (*Iconic Turn*), kas nomaina runātās un rakstītās valodas laikmetu.

2. ATTĒLU IEDARBĪBA

Viens no iemesliem, kāpēc pieaug attēlu nozīme, ir tas, ka mēs tos ātri uztveram, viegli apstrādājam un ilgāku laiku uzglabājam atmiņā.

Uztvere

Attēlus mēs uztveram ātrāk nekā tekstu. Jau niecīgā sekundes daļā, precīzāk sakot, 300 milisekundēs, kas atbilst acu pamirkšķināšanas ilgumam, mums rodas vispārējs priekšstats par attēlu. Tieši tāpēc mārketinga eksperts Verners Krēbers-Rīls (*Werner Kröber-Riel*) pamatoti apzīmē attēlus par "ātriem šāvieniem smadzenēs" (*Kröber-Riel*, 1996: 53).

Aktivizācija

Attēli mūs arī aktivizē straujāk nekā teksti, tāpēc informatīvā materiālā mēs parasti vispirms aplūkojam attēlus (tie dominē). Lūk, daži skaitļi:

76% no viena sludinājuma aplūkošanas laika veltīti attēlam, 16% – virsrakstam un tikai 8% – pašam tekstam. Arī interneta mājaslapas un avīzes arvien vairāk tiek skatītas, nevis lasītas.

Apstrāde

Attēlus mēs apstrādājam automātiski, ierobežoti piesaistot domāšanu. Lai uztvertu vidējas sarežģītības pakāpes attēlu un to vēlāk arī atcerētos, mums ir nepieciešamas apmēram divas sekundes. Šajā laikā mēs varam uztvert tikai 6 – 7 vārdus.

Uzglabāšana

Attēlus mēs atceramies labāk nekā tekstus, jo lielāka smadzeņu aktivizācija stimulē mūsu ilgtermiņa atmiņu. Dažādi pētījumi rāda, ka vēl pēc vairākām dienām mēs spējam atkal atpazīt simtiem redzētu attēlu.

Reklāma attēlu iedarbības spēku ir apzinājusies jau sen, tāpēc izveidojusi skaidrus un iedarbīgus savu zīmolu attēlus, kas mūsu galvās arī noenkuroti uz ilgu laiku; iedomājoties par *Marlboro*, acu priekšā redzam mežonīgo Rietumu romantiku. Ar šādu iekšējo tēlu palīdzību (*mental images*) mēs ātrāk uztveram zīmolus, atšķiram tos citu no cita un arī ātrāk tos atrodam.

3. KORPORATĪVĀ TĒLA VEIDOŠANA

Attēli kļūst arvien nozīmīgāki arī kultūras un mediju mārketingā. Cēlonis ir pieaugošā konkurences cīņa par apmeklētāju, skatītāju un klausītāju. Piemēram, televīzijas kanāli vēlas arī vizuāli iekalt mūsu atmiņā savus moderatorus (*Anchorman, Anchorwoman**). Lai padarītu televīzijas studiju atraktīvāku, izmanto atdzīvināto fonu, tā saukto *On-Air-Design*, tādējādi radot vizuālas atšķirības pazīmes. Tomass Šīrls (*Thomas Schierl*) to skaidro šādi: “Pastiprinātas konkurences apstākļos mediji savās programmās veido vairāk vai mazāk diferencētu piedāvājumu. Viena no diferencēšanas iespējām ir mediju piedāvājuma un tā tēla estetizācija, piemēram, korporatīvā dizaina ietvaros” (*Schierl, 2003:161*).

Ja kāda kultūras institūcija veido savu vizuālo tēlu, dara to sistemātiski un ilgtermiņā, tad šo menedžmenta procesu sauc par korporatīvā tēla veidošanu (*Herbst, 2004*).

Vizuālas attēlu pasaules ir redzamas zīmes, kas izplata kultūras institūcijas personību. Savukārt personība ir pazīme vai pazīmju kopums, kas raksturo kultūras institūciju un atšķir to no citām. Attēli var mūs par šo personību informēt, var būt par starpnieku ar šo institūciju saistītu emociju nodošanā, kas tad savukārt izraisa emocijas iekšējās un ārējās mērķgrupās (līdzstrādnieki, apmeklētāji, naudas devēji utt.).

* Uzticams cilvēks; balsts; kāda pasākuma dvēsele. (*Angļu val., tulk. piezīme.*)

Attēlu pasaule rada nosacījumus arī dažādu vizuālo elementu lietojumam, piem., krāsām, burtu izvēlei un logo. Profesionālajai attēlu pasaulei jāpalīdz izvairīties no juceklīga iespaida, kas var radīt neskaidrību. Tā rodas, ja kāda organizācija izmanto brošūrās, reklāmā, tēlu veidojošos materiālos un, piemēram, organizācijas mājaslapā pārāk daudz atšķirīgu attēlu. Vizuālajam tēlam ir jāprezentē kultūras institūcijas misija; tas jādara atkārtoti, lai uzrunātās grupas uztvertu un atcerētos būtību. Vizuālais tēls veido brīvus nosacījumus visam iekšējam un ārējam kultūras institūcijas attēlojumam. Tam ir vairākas priekšrocības.

Spēcīgāks kopskats

Kultūras institūcijas vizuālais kopskats ir iedarbīgāks, jo motīvi, krāsas utt. ir izveidotas vienoti (koordinēti). Ir jāsamazina jebkura dažādība, kas nedod nekādu labumu, bet tikai rada izmaksas un neskaidru priekšstatu uztvērējos.

Saskaņotas tēla izpausmes

Pretrunīgus izteikumus var likvidēt ar stratēģiska koncepta palīdzību; tam jābūt vizuālā tēla pamatā, visi procesa dalībnieki tam pakļaujas un līdz ar to spēj arī pieņemt skaidrus lēmumus.

Iedarbīgums

Pietiekami bieži un plaši lietojot kultūras institūcijas vizuālo tēlu un devīzi, tie iespiežas un paliek uzrunāto grupu atmiņā.

Novērtējuma iespējamība

Skaidri nosprausti mērķi ļauj izmērīt un novērtēt vizuālā tēla iedarbību (kontrolē).

Izmaksu ierobežošana

Nav nepieciešams izdot līdzekļus arvien jaunu komunikācijas instrumentu un pasākumu izveidei, jo katrā pasākumā var atsaukties uz pamatideju, kā arī tās elementiem – krāsām, attēliem, fonu un attīstības shēmām.

Protams, vizuālais tēls nedrīkst būt arī sastindzis, tāpēc nepieciešamas vēl citas aktivitātes.

Konsekvents un visaptverošs lietojums

Vizuālajam tēlam ir jārada nosacījumi visiem iekšējās un ārējās komunikācijas instrumentiem, kā arī personīgajai komunikācijai un saziņai, kas notiek pastarpināti ar mediju palīdzību. Vizuālais tēls ir pamats arī citu instrumentu un pasākumu lietojumā: institūcijas noformēšanā un iekārtošanā, transporta līdzekļu izvēlē, īpašu pasākumu izveidē (*Events*) utt.

Attīstība laika gaitā

Vizuālais tēls jāizmanto par pamatu, izstrādājot katras institūcijas vizuālo komunikāciju tuvākajiem gadiem. Tas ir nepieciešams, jo uzrunātajām grupām šie tēli ir jāatpazīst, jāiemācās un jāiegaumē, ka tie pieder konkrētai kultūras institūcijai. Vizuālajam tēlam, no vienas puses, jābūt konstantam savā pamatbūtībā, bet vienlaicīgi šo nosacījumu ietvaros arī jārada variāciju iespējas.

Bažas, ka vizuālais tēls varētu būt pārāk stingri ierobežots, nav pamatotas. Radošā telpa ir pietiekami liela, lai prezentētu tā pamatbūtību vienmēr jaunā veidā. Pielietojuma likumsakarība ir šāda: tik daudz brīvības, cik iespējams, un tik maz priekšnoteikumu, cik nepieciešams. Vizuālais tēls rada nosacījumus pamatizteikumu vizualizācijai, demonstrē kultūras institūcijas personību, kā arī nodrošina lielu darbības brīvību. Piemēram, izteikumu "mūsdienu māksla" var interpretēt un inscenēt ļoti dažādi. Tātad arī vizuālais tēls pieļauj ļoti kreatīvu pieeju.

4. PRASĪBAS

Lai vizuālais tēls varētu pilnībā iedarboties, ir jāizpilda vairākas prasības.

Ilgtermiņa investīcijas

Iekšējām un ārējām institūcijas mērķgrupām (darbinieki, apmeklētāji, naudas devēji u. c.) vizuālais tēls ir jāapgūst un jāpatur atmiņā. Tas prasa laiku. Tāpēc vizuālais tēls ir jāpiedāvā ilgtermiņā un atkārtoti. To nedrīkst mainīt katrā jaunā brošūrā.

Sistemātiska pieeja

Vizuālajam tēlam jābūt mērķtiecīgi izplānotam, un tas nedrīkst būt pretrunīgs. Par to jāvienojas visiem, kuri šo tēlu prezentē. Vienošanās pamatā ir visaptverošs koncepts, kas norāda galvenās vadlīnijas, vienlaicīgi atstājot vietu variācijām un personīgām aktivitātēm.

Dzīvīgums

Jo skaidrāk ir sajūta iekšējā būtībā, jo spēcīgāk izturēšanos nosaka arī attēls. Dzīvīgums ir minams kā būtiska attēla iedarbīguma dimensija.

Iepatikšanās

Vizuālajam tēlam ir pozitīvi jāuzrunā mērķgrupas.

Multimodalitāte

Vizuālajam tēlam jāatstāj iespaids arī uz garšu, smaržu, tausti un dzirdi. Arī šeit noder piemērotas shēmas, kuras uzrunātās mērķgrupas jau ir apguvušas.

Multimedialitāte

Vizuālajam tēlam jābūt tādām, lai to varētu lietot gan personīgajā komunikācijā, gan arī drukātajos (prese) un elektroniskajos (radio, televīzija, internets) medijos.

Saturisks un vizuāls notikums

Pateicoties savam motīvam, vizuālais tēls ir saturisks notikums, bet, pateicoties grafiskajam attēlojumam, – vizuāls notikums.

Pretrunu noliegums

Bezkonflikta vizuālais tēls atvieglo attēlu pozicionēšanu cilvēku atmiņā.

5. IEKŠĒJA TĒLA RADĪŠANA KĀ KOMUNIKĀCIJAS REZULTĀTS

Iedomājoties par kādu konkrētu kultūras institūciju un tās piedāvājumu, apmācību procesa rezultātā iekšējo un ārējo mērķgrupu apziņā spontāni veidojas spēcīgs vizuālais tēls. Ja iedomājamies par Gugenheima (*Guggenheim*) mākslas muzeju, tūlīt prātā nāk Ņujorkas, Bilbao un Venēcijas unikālās celtnes. Ja domājam par operu, bieži vien iztēlē ieraugām Baireitas *Grüne Hügel*, Linkolna Centru ar Metropolitēna operu Ņujorkā (*Metropolitan Opera*) vai Veronas Arēnu. Parādīsim ar piemēriem, cik ļoti mūs iespaido šādi iekšēji tēli.

- Iekšējie vizuālie tēli **nodrošina orientāciju**. Mēs pārvietojamies savā dzimtajā pilsētā, jo mūsos glabājas tās vizuālais tēls.
- Attēli **veido atmiņu**. Kad atceramies svarīgus dzīves brīžus, iztēlē veidojas vizuāli tēli – bērna smiekli, atkalredzēšanās ar draugu, atvadišanās pie kapa.
- Vizuālie tēli mums **palīdz pieņemt lēmumus**. Cilvēki izvēlas, kurp doties nākamajā atvaļinājumā, balstoties uz vizuālām atmiņām, kas viņos saglabājušās no iepriekšējiem atvaļinājumiem, vai arī uz informāciju, ko viņi ir redzējuši televīzijā vai ceļojumu biroju katalogos.
- Attēli mūs **spēcīgi iespaido**. Lasot romānu, mūs piesaista tēli un situācijas, kuras izveidojam savā iztēlē. Kā pierādīts zinātniskos pētījumos, arī vēlme ziedot tiek aktivizēta ar attēlu palīdzību.
- Attēli mūs **piesaista**. Kurš gan negribētu redzēt savas iemīļotās zvaigznes fotoattēlu un nepaguris to aplūkot?

Kā parāda Dr. Erika Klingera (*Eric Klinger*) pētījums, ko savā grāmatā “Vizuālā kreativitāte” citē Mario Prikenis (*Mario Pricken*), tad apziņas veidotajos tēlos mēs pavadām 30–40% sava nomoda laika. Viņš secina: “Ainas, kas veidojas mūsu fantāzijā, iztēlē, nomoda sapņi ir tik normāli

un universāli, ka cilvēki lielākoties nemaz neapzinās, ka mēs ikdienā šo izpriecu bagātīgi izmantojam” (Pricken, 2003: 16).

Vizuālais tēls paaugstina kultūras institūcijas vērtību kaut vai tāpēc, ka tā dēļ kāds dod priekšroku kādai konkrētai institūcijai. Piemēram, tūristi svešā pilsētā izvēlas kādu konkrētu vietu, par kuru viņiem iztēlē ir izveidojies spēcīgs vizuālais tēls. Viņi ir gatavi stāvēt rindā pie kases, kā arī izdot vairāk naudas, jo iztēlē esošais tēls padara kultūras institūciju ļoti atraktīvu.

Vairāki zinātniski pētījumi rāda, ka pastāv cieša saikne starp iekšējiem tēliem un cilvēku izturēšanos. Piemēram, jo skaidrāks ir mūsu apziņā kāda uzņēmuma tēls, jo lielāka ir varbūtība, ka mēs iegādāsimies šī uzņēmuma akcijas. Ja patērētājiem aizsien acis, viņiem labāk garšo *Pepsi-Cola*, bet, redzot pudeles etiķeti, viņi biežāk izvēlas *Coca-Cola*.

6. IEDARBĪGI MOTĪVI

Tiem, kuri nolēmuši izmantot vizuālo tēlu potenciālu, ir plaša izvēle: vizuālo tēlu var veidot saistībā ar iekšējām un ārējām mērķgrupām, ar kultūras institūcijas pakalpojumu pielietojumu, ar pašu organizāciju, kā arī ar tās radītajām asociācijām. Lūk, daži piemēri.

Arhitektūra. Kultūras institūcijas bieži izmanto vizuālā tēla veidošanā ēku, kurā tās atrodas. Priekšrocība ir apstākļi, ka tās ir unikālas un nemanīgas. Tēlu var veidot gan ārēji elementi (fasāde, celtnes, apkārtējā vide u. c.), gan iekšējie elementi (skatītāju zāle, kuluāri u. c.).

Mērķgrupas. Cilvēkus ļoti spēcīgi ietekmē citi cilvēki. Tāpēc ietekmīgs motīvs vizuālā tēla izveidē ir cilvēki, kuri cieši saistīti ar kādas kultūras institūcijas darbu, piemēram, radio moderators, tipisks apmeklētājs, skatītājs utt.

Dzīves stils. Kultūras institūcijas vizuālais tēls mēdz būt cieši saistīts ar tās mērķgrupu, piemēram, apmeklētāju, dzīves stilu un vērtību hierarhiju. Vai vizuālo tēlu iespaido tradīcijas? Varbūt stimulē izklaides paradumi un radošais potenciāls? Vai vara un statuss sabiedrībā?

Vispār kultūras institūciju var saistīt ar jebkuru motīvu ar nosacījumu, ka tiek saglabāts pieprasījums pēc izglītošanās (sk. 4. apakšpunktu).

7. KOPSAVILKUMS

Mediju un kultūras institūcijām jāizmanto vizuālo tēlu potenciāls, lai labāk pozicionētu sevi aizvien pieaugošās konkurences apstākļos. Vizuālie tēli sniedz īpašas priekšrocības, jo cilvēki tos ātri atpazīst, viegli uztver un ilgstoši patur atmiņā. Optimāls risinājums būtu, ja vizuālais tēls parādītu

kultūras institūcijas vienreizējo personību. Vizuālā tēla uzdevums ir radīt iekšējo un ārējo mērķgrupu apziņā atpazīstamu tēlu, kas tās rosinātu dot priekšroku tieši šai konkrētajai kultūras institūcijai.

Izmantotā literatūra

Doelker, C.: Ein Bild ist mehr als ein Bild. Visuelle Kompetenz in der Multimedia-Gesellschaft. Dritte, durchgesehene Auflage, Stuttgart 2002.

Frey, S.: Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Bern u.a. 1999.

Grittmann, E.: Die Konstruktion von Authentizität. In: Knieper, T. und Müller, M.G. (Hrsg.), 2003, S. 131.

Herbst, D./Scheier, C.: Corporate Imagery. Wie Ihr Unternehmen ein Gesicht bekommt. Berlin 2004.

Knieper, T.: Text und Bild in der Werbung. Bedingungen, Wirkungen und Anwendungen bei Anzeigen und Plakaten. Köln 2001.

Knieper, T. und Müller, M.G. (Hrsg.): Authentizität und Inszenierung von Bilderwelten. Köln 2003.

Kroeber-Riel, W. und Esch, F.R.: Strategie und Technik der Werbung, 5. Auflage, Stuttgart 2000.

Kroeber-Riel, W.: Bildkommunikation, München 1996.

Pricken, Mario: Visuelle Kreativität. Kreativitätstechniken für neue Bilderwelten in Werbung, 3D-Animation & Computer-Games. Mainz 2003.

Schierl, T.: Der Schein der Authentizität, In: Knieper, T. und Müller, M.G. (Hrsg.), 2003, S. 161.

Schuster, M.: Wodurch Bilder wirken. Köln 1992.

Woll, E.: Erlebniswelten und Stimmungen in der Anzeigenwerbung. Analyse emotionaler Werbebotschaften. Wiesbaden 1997.

KULTŪRAS VĒRTĪBU RADĪŠANAS UN PATĒRIŅA EFEKTIVITĀTES NOTEIKŠANAS PROBLĒMAS LATVIJAS SABIEDRISKAJĀ RADIO

Raiddarbība strauji kļūst par vidi, kuras dzinēj spēki ir un būs konkurence un tirgus likumi. Straujā un intensīvā informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstība pilnīgi maina ne tikai radošā darba saturu, bet arī konkurences nosacījumus. Savukārt tirgus, komerciālo standartu, finanšu kapitāla un vadīšanas jaunievedumu globalizācija rada vispārēju savstarpēju atkarību un ietekmējamību. Šādu strukturālu izmaiņu laikā izdzīvo tikai pārmaiņu līderi – tās ir organizācijas, kuras precīzi nosaka pārmaiņu iespējamās tendences, ātri pielāgojas tām un izmanto savā labā pārmaiņu radītās iespējas. Globalizācijas un komercializācijas apstākļos skaitliski nelielajā latviešu valodā runājošajā auditorijā arvien lielāku nozīmi iegūs Latvijas sabiedriskās raidorganizācijas kā eventuāli vienīgais nacionālajam kapitālam piederošais lielais elektroniskais medijs.

Mēs visi strādājam apstākļos, kad visos tirgos, to skaitā arī raidorganizāciju tirgū, noteikumus diktē konkurences izpausmju izmaiņas un tās globālais raksturs. Visā pasaulē nacionālo mediju vietā arvien uzstājīgāk iespēžas transnacionālās mediju grupas un konglomerāti, kuru ietekme ir spēcīgāka. Lielie koncerni īsteno apmēram līdzīgu stratēģiju gan savās mītnes zemēs, gan filiālēs ārpus tām. Saasinoties raidorganizāciju konkurencei, arī Latvijas radiotirgū priekšrocības mēģina gūt starptautiskas raidorganizācijas, kas, aptverot vairākas valstis, spēj piesaistīt lielos reklāmdevējus, koncentrēt apjomīgus līdzekļus, veidot konkurētspējīgākus raidījumus un pazemināt izplatāmo programmu pašizmaksu. Zviedru mediju koncerna *Bonniers* un *MTG* grupu klātbūtne Latvijas mediju areālā (TV3 un radio "Star FM") uzskatāmi atspoguļo globalizācijas tendenču realizāciju praksē (sk. Veinberga S.).

Konkurences laikmetā agrāk unikāli kultūras produkti kļūst par ikdienišķiem, viss strauji mainās un tehnoloģijas ātri noveco. Arī sabiedriskajām raidorganizācijām, lai tās veiktu uzticēto misiju, noturētu un palielinātu savu auditoriju, ir jāpielāgojas situācijai un jābūt gatavām konkurencei. Vislielākais drauds sabiedriskajiem elektroniskajiem medijiem ir pēdējo gadu laikā notikušais komercijas sprādziens medijos, kas vēl paātrināsies nākamajā desmitgadē.* Radio un TV staciju skaits pastāvīgi aug (Latvijā 2005. gadā darbojās 31 radio, 26 televīzijas, 37 kabeļtelevīzijas un 1 kabeļradio raidorganizācija)**, un ar konkurenci saistītie jautājumi kļūst arvien aktuālāki ne tikai komerciālo, bet arī sabiedrisko (publisko) raidstaciju vadībai un personālam.

Prasības pēc kvalitātes ir pieaugušas visās dzīves jomās – arī radioprogrammu klausītāji galveno uzmanību sāk pievērst raidījumu **kvalitātei**. Runājot par sabiedriskā radio konkurētspēju, nevar nepieminēt tā sniegto kultūras pakalpojumu un produktu kvalitātes nozīmi, kuru raksturo divi būtiski rādītāji – pirmais ir salīdzināmā kvalitāte ekonomiskā, t. i., tirgus izpratnē, to var izteikt ar klausītāju skaitu, reitingiem (*RCH*, *RTG* vai *AQH*), raidstacijas tirgus vai auditorijas daļu (*SHR*), otrais – radioprogrammu kvalitāte no kultūras vērtības, izcilības viedokļa, kuru matemātiski izmērīt ir grūti. Šis duālisms izriet no kultūras preču un pakalpojumu divējādās dabas – tiem ir vienlaikus ekonomiska un kultūras vērtība, un tieši šis apstāklis atšķir kultūras un sabiedrisko raidorganizāciju pakalpojumus no daudziem citiem produktiem. Ar kultūras vērtības radīšanu saistītās papildu izmaksas ir viens no izšķirošiem argumentiem, kāpēc sabiedriskajam radio nepieciešamas valsts subsīdijas.

Sabiedriskais radio pastāv savu klausītāju dēļ, tas cīnās par klausītāju laiku un uzmanību, konkurējot ar pārējiem mediju tirgus dalībniekiem, piedāvājot pakalpojumus, kurus tirgus pats nespēj nodrošināt. Tādēļ arvien svarīgāka kļūst tā produktu un pakalpojumu kvalitāte un konkurētspēja. Arī tādai valsts daļēji dotētai institūcijai kā Latvijas Radio, tāpat kā privātiem uzņēmumiem, jālūkojas uz saviem klausītājiem kā uz klientiem, pakalpojumu saņēmējiem un patērētājiem.

Jaunās ekonomikas apstākļos valsts dotētais sabiedriskais radio ir spiests lietot līdz šim neizmantotas darba organizācijas metodes, sev līdz šim netipiskus menedžmenta un mārketinga instrumentus. Ir acīmredzami, ka vairums tā saucamo bezpeļņas uzņēmumu, to skaitā arī Latvijas Radio, darbojas un sniedz savus pakalpojumus reālā tirgū, reālas konkurences apstākļos.

Lai saglabātu sniegto pakalpojumu konkurētspēju un tajā pašā laikā īstētu tam uzticēto misiju, sabiedriskajam radio jāreaģē uz pārmaiņām radio

* “EBU Members’ Audience Trends 1992–2004”: GEAR – EBU Information and Statistics Network Strategic Information Service, June 2005.

** Nacionālā radio un televīzijas padome. *Elektroniskie sabiedrības saziņas līdzekļi Latvijā*, Rīga, 2005.

tirgū – jānodrošina elastīga, konkurētspējīga personāla atalgojuma un raidījumu izmaksu politika, atbilstoši situācijai plānojot un pārplānojot naudas līdzekļus un citus resursus. Pašam Latvijas Radio peļņas gūšana nav mērķis (Latvijas Radio ir valsts bezpeļņas sabiedrība ar ierobežotu atbildību), bet drīzāk gan institūcijas saimniecisko darbību raksturojošs rādītājs.

Te jāpiebilst, ka peļņa sabiedrisko raidorganizāciju darbībā nav nosodāma parādība, kamēr vien peļņas gūšanas apsvērumi nesāk dominēt pār pakalpojumu kvalitāti un, efektīvi saimniekojot, gūtā peļņa tiek reinvestēta organizācijās attīstībā un pakalpojumu kvalitātes palielināšanā (sk. Pavļuts D.).

Lai veiksmīgi darbotos arvien asākas konkurences apstākļos, sabiedriskajam radio jārada produkts, kas cenas, izmaksu un kvalitātes ziņā ir tikpat labs un vēl labāks nekā konkurējošo raidstaciju produkti, turklāt tam ir jābūt ar attieksmi, ar personību, kas šo produktu dara sabiedrībai pievilcīgu.

Latvijas sabiedriskā radio darbības galvenā problēma ir nepietiekamais finansējums, kas pastāvīgi liek meklēt kompromisu starp radošo un komerciālo, apgrūtinot kultūras vērtību radīšanas un to patēriņa efektivitātes noteikšanas metodikas izstrādi sabiedriskā radio programmām.

Atšķirībā no lielākās daļas Eiropas Savienības valstu (t. sk. vairākām Austrumeiropas valstīm), kur sabiedriskais radio pamatā tiek finansēts no abonentmaksām, Latvijā sabiedrisko radio tikai daļēji dotē no valsts budžeta (jauktais finansējuma modelis). Valsts budžeta dotācija 2005. gadā sedza tikai ap 67% no Latvijas sabiedriskā radio uzturēšanas un darbības izmaksām (sk. 1. tabulu). Atlikušie 33% nepieciešamā finansējuma Latvijas Radio jāpelna ar saimniecisko darbību – reklāmām, studiju, telpu un tehnikas izīrēšanu citiem uzņēmumiem.

1. tabula

Latvijas Radio valsts piešķirto līdzekļu un pašu ieņēmumu apjoms 2002.–2006. g. (Ls)

Finansējuma veids	2002. gads	2003. gads	2004. gads	2005. gads	2006. gads
Valsts budžets	2579064	2538481	2664625	3041864	3524026
Investīcijas	216000	200000	200000	180000	0
Reklāma	964463**	788698	836919	930000**	1020000*
Citi ieņēmumi	255580	309653	307215	336100	202425
KOPĀ	4015107	3836832	4008759	4487964	4746451

Avots: Latvijas Radio gada pārskats par 2002.–2005. g.

* Projektā.

** T. sk. politisko partiju priekšvēlēšanu reklāma.

Nepietiekamā finansējuma dēļ rodas disonanse starp Latvijas sabiedriskā radio galveno uzdevumu – raidīt patērētājiem (klausītājiem) mākslinieciski augstvērtīgas izglītojošas, izklaidējošas, informatīvas programmas – un nepieciešamību pelnīt naudu paša radio uzturēšanai. Tas neizbēgami saasina pretrunu starp radošo un komerciālo darbību sabiedriskajā radio, jo programmu veidotājiem bieži nākas laipot gan starp sabiedriskā radio misiju un programmu reitingiem (dažādām aktuālām tēmām, kuras interesē tikai nelielu sabiedrības daļu, tie ne vienmēr ir pietiekami augsti). Šo pretrunu Eiropas Savienības valstīs sekmīgi un ilggadīgi atrisina abonentmaksas. Latvijā pie varas esošās partijas politisku motīvu dēļ tās neuzdrošinās ieviest (papildu nodoklis iedzīvotājiem!), lai gan abonentmaksu nepieciešamība vairākkārt ir apspriesta 6., 7. un 8. Saeimas komisijās. Kamēr politiķi diskutē, Latvijas Radio ar ierobežotiem līdzekļiem ir jānodrošina valsts iedzīvotāji ar mākslinieciski augstvērtīgām izglītojošām, izklaidējošām, informatīvām programmām, kā to prasa radio un TV likums.

Nodrošināt trūkstozo finansējumu sabiedriskās raidorganizācijas var, piesaistot reklāmas un reklāmdevējus, tādēļ jau 2002. gadā radās nepieciešamība precīzi pozicionēt katru no piecām Latvijas sabiedriskā radio programmām mūsu valsts radiotirgū:

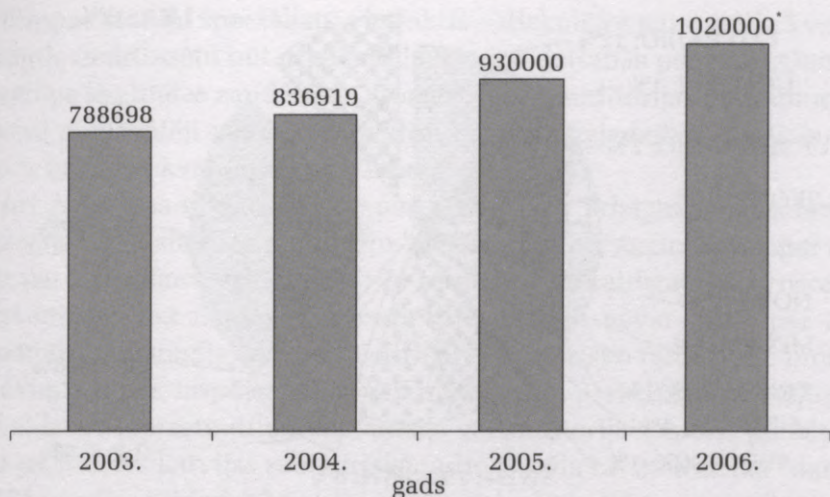
- LR 1 – valsts galveno informatīvo, analītisko, kultūrizglītojošo programmu;
- LR 2 – izklaides programmu ar latviešu mūzikas formātu;
- LR 3 – kultūras, klasiskās un nopietnās mūzikas programmu;
- LR 4 – integrācijas programmu;
- LR 5 – studentu vai alternatīvās mūzikas radio.

Šāda programmu pozicionēšana Latvijas sabiedriskajam radio deva stabilu reklāmas ieņēmumu pieaugumu (1. att.), kuru bija iespējams novirzīt gan personāla atalgojuma palielināšanai, gan raidījumu kvalitātes paaugstināšanai.

Tomēr programmu pozicionēšana neizbēgami radīja pretrunu starp radošo un komerciālo darbību sabiedriskajā radio, jo “radio formātu pozicionēšanas galvenais mērķis ir piesaistīt noteiktu (pietiekamu) daudzumu auditorijas ar noteiktiem demogrāfiskiem parametriem, lai apmierinātu reklāmdevējus” (sk. *Keith M. C., Krouse J. M.*). Tātad būtiska nozīme ir reklāmdevēju piesaistei, klausītāju interesēm finanšu priekšā diemžēl daļēji jāpiekāpjas.

Līdz ar komercraidītāju ienākšanu Latvijas raidorganizāciju tirgū raidīšana ir no vienkāršas, iepriekš paredzamas monopoldarbības pārvērtusies par kompleksu aktivitāti, kurā Latvijas sabiedriskais radio ir tikai viens no spēlētājiem, jo Latvijas radiotirgū savstarpēji konkurē 31 licencēta raidorganizācija*.

* Nacionālā radio un televīzijas padome. *Elektroniskie sabiedrības saziņas līdzekļi Latvijā*, Rīga, 2005.



1. attēls. Latvijas Radio reklāmas ieņēmumu dinamika 2003.–2005. g.

Dati: Latvijas Radio.

Pastāvot regulārām finanšu un organizatoriskām problēmām, sabiedriskais radio joprojām ir saglabājis klausītāju atzinību (2. att.), kā arī spēju un prasmī veidot Latvijas sabiedrībai nozīmīgu produkciju.**

Plaša mēroga tehniskie sasniegumi informācijas un komunikācijas nozarē radījuši lielas pārmaiņas elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu jomā visā pasaulē. Taču šie sasniegumi veicinājuši arī elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu komercializāciju, radot veselu virkni jaunu problēmu nacionālo mediju struktūrai un raidīšanas pamatfunkcijām, kā arī apgrūtinot nacionālās identitātes saglabāšanu un nacionālās kultūras attīstību.

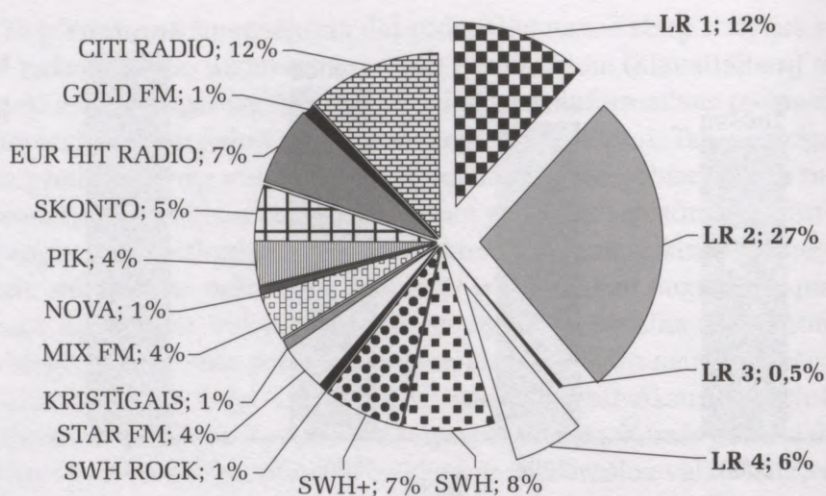
Pastāv risks, ka tīri komerciāla attieksme pret raidīšanu pazeminās Latvijas sabiedriskā radio programmu kvalitāti un, neraugoties uz programmu skaita fizisko palielināšanos, to radošā un garīgā daudzveidība samazināsies.

Daudzu komerciālo raidorganizāciju pārstāvji apgalvo, ka sabiedrisko raidorganizāciju sabiedriska vai valstiska finansēšana ierobežo konkurenci attiecīgajā valstī, taču šis apgalvojums Eiropas līmenī noraidīts jau 1997. gadā: “Ja sabiedriska finansējums tiek piešķirts raidorganizācijām, lai tās pildītu nacionālo pasūtījumu, ko definējusi un organizējusi katra dalībvalsts, tas nav pretrunā ar Eiropas Komisijas līguma konkurences noteikumiem.”***

* Plānots.

** Nacionālā radio un televīzijas padome. *Latvijas elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu attīstības Nacionālā koncepcija 2003.–2005. gadam*. Rīga, 2003, 5. lpp.

*** Eiropas Kopienas līguma Amsterdamas protokols. <http://www.ttc.lv/New/primarie/11997D.doc>



2. attēls. Latvijas radio tirgus sadalījums 2005. gada vasarā

Avots: TNS/BMF.

Kādēļ privātās raidorganizācijas var nodrošināt finansiālu atdevi īpašniekiem, bet sabiedriskās to nespēj? Gan komerciālās, gan sabiedriskās raidorganizācijas Latvijā rauda *par velti*. Šīs programmas finansē reklāmdevēji, sponsori, valsts vai visi kopā. Taču reklāmdevēji un sponsori finansē programmas, ja tās sasniedz vajadzīgo auditoriju, raidījumā izvietotajai reklāmai vai programmai piešķirtajam finansējumam ir jāsasniedz galarezultāts – pakalpojumu, produktu un ideoloģiju pārdošana iespējami lielākā apjomā. Sabiedriskā misija uzliek pienākumu veidot programmas, kas nav reklāmdevēju interešu objekts, vēl vairāk – translēt tās laikā, kas ir pieejams attiecīgai mērķauditorijai, tādējādi atņemot šo laiku komerciāli izdevīgāku programmu pārraidei. Tomēr arvien pieaugošās konkurences apstākļos sabiedriskajām raidorganizācijām aktuāls kļūst uzdevums palielināt konkurētspēju.

Valsts daļēji finansē sabiedriskās raidorganizācijas, lai tās pildītu savu misiju un darbotos sabiedrības, nevis tikai reklāmdevēju un sponsoru interesēs, tāpēc objektīvi pastāv pretruna starp privātu un sabiedrisku raidorganizāciju interesēm.

Vai Latvijas sabiedriskā radio programmu pozicionēšana un to daļēja dotēšana no valsts budžeta nozīmē to, ka sabiedriskā radio programmu veidotāji var neuztraukties par klausītāju auditorijas dinamiku, apgalvojot, ka tiek izpildīta sabiedriskā radio misija un tas, lūk, ir galvenais? Vai bieži aiz cēlā jēdziena “misija” netiek maskēta sabiedrisko raidorganizāciju programmu veidotāju radošā mazspēja? Tātad: misija vai auditorija? Kas ir svarīgāks? Ko par to saka Eiropas un Amerikas mediju eksperti?

Eiropas mediju speciālistu viedoklis – diskutējot par mediju kvalitāti, auditorija nedrīkstētu būt noteicošais faktors, dzišanās pēc reitingiem esot līdzvērtīga kvalitātes zaudēšanai. Tomēr, veicot auditorijas pētījumus, programmu piedāvātāji noskaidro mediju lietotāju vajadzības, un liela auditorija ir labākais kvalitātes indikators.*

Arī Amerikas raidstaciju ekspertu domas ir līdzīgas – ja sabiedriskā raidstacija piesaista lielu auditoriju, bet aizmirst par savu misiju, tad nevar runāt par kalpošanu sabiedrībai! Ja sabiedriskās raidstacijas programma atbilst misijai, bet nepiesaista auditoriju, arī tad nevar runāt par to, ka sabiedriskā raidstacija kalpo sabiedrībai. Sabiedrisko raidstaciju morālais pienākums ir pēc iespējas efektīvāk izlietot tām piešķirto finansējumu!**

Lai labāk izprastu dilemmu “misija vai auditorija”, autors piedāvā aplūkot problēmas Latvijas sabiedriskā radio kanāla LR 3 “Klasika” darbībā.

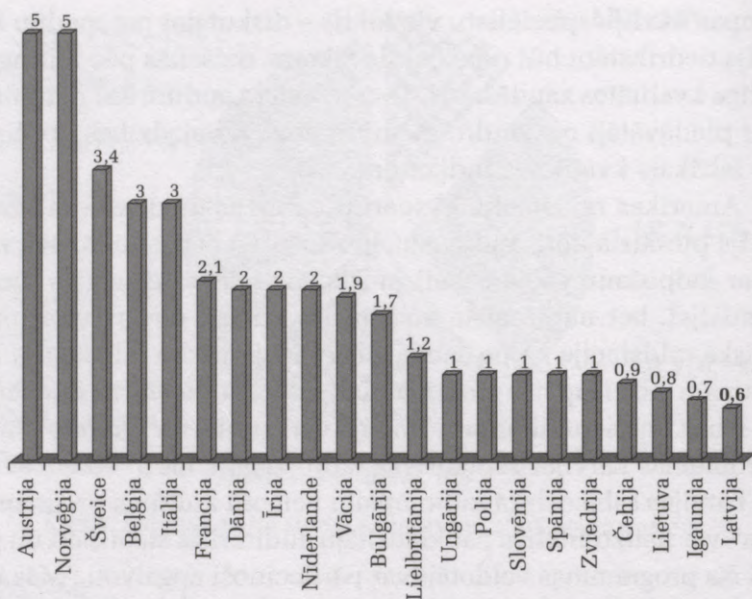
Vai Latvijas sabiedriskā radio misiju veicošā kultūras programma LR 3 “Klasika” var neuztraukties par klausītāju auditorijas stabilitāti un pieaugumu? Vai šīs programmas veidotāji var pārliecinoši apgalvot: “Mēs izpildām misiju, un tas ir pats galvenais!”? Te vēlreiz der atcerēties, ka nav misijas bez auditorijas, un to var droši teikt arī par LR 3 “Klasiku”, kas 2006. gada janvārī ar lielisku koncertu un daudziem apsveicējiem atzīmēja savu desmitgadi un pašlaik ir **vienīgā** nopietnās mūzikas raidstacija Latvijā. Tikai LR 3 “Klasikā” skan latviešu oriģinālmūzika un latviešu mūziķu ieskaņojumi no Latvijas Radio fonotēkas arhīva, kā arī paši jaunākie ieraksti, kas regulāri tiek veikti mūsu studijās un Latvijas koncertzālēs. Dalība Eiropas Raidorganizāciju savienībā (*EBU*) ļauj “Klasikai” gan pārraidīt unikālus koncertus un tiešraides, gan arī piedāvāt mūsu mūzikas sasniegumus pasaulē. Kā savu apaļo jubileju sagaida LR 3 “Klasika” un kā tā izskatās salīdzinājumā ar līdzīga formāta radiostacijām, kas darbojas pasaulē lielākās profesionālo raidorganizāciju apvienības, Eiropas Raidorganizāciju savienības (*EBU*), dalībvalstīs?

3. attēlā redzams, kāda ir sabiedrisko radio *klasiskās mūzikas formāta* auditorijas (SHR%) daļa *EBU* dalībvalstīs. Diemžēl jāsecina: salīdzinot ar citu *EBU* dalībvalstu līdzīga formāta radiokanāliem, LR 3 “Klasika” klausītāju auditorijas piesaistē jūtami atpaliek. Fakts, ka LR 3 “Klasika” pēdējā laikā samazinājies klausītāju skaits, minēts arī *EBU* gadskārtējā pārskatā par sabiedrisko radio situāciju *EBU* dalībvalstīs.***

* No NRTP 10 gadu jubilejai veltītā foruma “Kam tā televīzija un radio? – Skatītāju un klausītāju aktīva līdzdalība pilsoniskās sabiedrības veidošanā” materiāliem. R., 2006. g. 19. janv.

** Пособие для программного директора общественного радио. / Под. ред. Краснолобова Е. В. – М.: Издательство им. Сабашниковых, 2000.

*** “EBU Members’ Audience Trends 1992–2004”: GEAR – EBU Information and Statistics Network Strategic Information Service, June 2005.



3. attēls. EBU dalībvalstu sabiedrisko raidorganizāciju klasiskās mūzikas kanālu klausītāju auditorijas daļas (SHR%) 2004. g.

Dati: EBU "Public radio in Europe 2004".

Auditorijas piesaiste ir viena no kultūras mārketinga pamatstratēģijām, kas Latvijā pagaidām ir maz apzināta, taču Eiropā jau gadu desmitiem tiek veiksmīgi izmantota publikas piesaistei, mākslinieku un skatītāju (klausītāju) tuvināšanai un sabiedrības izglītošanai.* Kultūrai atvēlētie valsts līdzekļi bieži netiek efektīvi izmantoti un pārāk reti rada pievienoto vērtību, tādējādi deformējot tikai nesen veidot sākušos kultūras produktu tirgu. Valstī ir izveidojusies subsidētās kultūras industrija, kam piederīgo mākslinieku un kultūras administratoru kopu saista projektu finansējuma saņemšanas iespēja no Valsts Kultūrkapitāla fonda, un vienīgā tirgus pazīme šeit ir konkurence finansējuma saņemšanā. Īstas, pieprasījumā un piedāvājumā balstītas galaproduktu konkurences nav! Bez konkurences nav attīstības un objektīvas kvalitātes! Latvijas kultūrproduktiem, arī sabiedriskā radio programmai LR 3 "Klasika", pašmāju tirgū jākonkurē ar pasaules labākajiem sasniegumiem, un tas iespējams vienīgi ar augstākas kvalitātes produktiem, kuru radīšana nav iespējama bez svarīgākā tirgus faktora – konkurences!

Ar moderno tehnoloģiju palīdzību strauji pieaugusi kultūras produktu izplatība un piekļuve tiem, vairs nepastāv valstu robežas. Ikvienā nozarē jebkur pasaulē pieprasījums tiek apmierināts nekavējoties. Administratīvi

* Seminārs par auditorijas piesaisti. – Diena. Kultūra, 2005, 18. febr.

ierobežojumi nacionālo kultūru aizsardzības veicināšanai kļūst mazefektīvi – tie nonāk pretrunā ar attīstītajās valstīs pastāvošajiem brīvas preču plūsmas principiem.

Patērētāju izvēli nav iespējams aizstāt ar kultūras nozaru ekspertu viedokli, kas vienmēr būs mazāk reprezentatīvs un ne tik objektīvs kā vairākuma brīva izvēle! Tirgus saimniecības efektivitāti arī kultūras industrijas jomā arvien grūtāk argumentēti noliegt pat ortodoksālajiem vecās Eiropas daļēji regulētās ekonomikas piekritējiem! (Sk. Hermanis A.)

Interese par kultūras un ekonomikas savstarpējām attiecībām pēdējās desmitgades laikā ir kļuvusi īpaši intensīva, un tā nav tikai jauno ekonomiku (valstu, sabiedrību) problēma. Arī ASV, Lielbritānijas, Japānas, Nīderlandes u. c. tā saukto veco valstu speciālisti regulāri tiekas dažāda līmeņa apspriedēs, lai diskutētu un meklētu pareizākos veidus kultūras un ekonomikas sadarbībai.

Kultūras kontekstā jēdziens “vērtība” saistās ar garīgo, emocionālo, estētisko, profesionālo, tātad kvalitatīvo aspektu. Ekonomiskajā kontekstā jēdziens “vērtība” saistās ar pievienotās vērtības, tātad kvantitatīvo aspektu. Šī disonanse nav tikai teorētisku izdomāta problēma, bet viena no galvenajām atslēgām vērtēšanas kritēriju salāgošanai. Lai ekonomisti un kultūras jomu pārstāvji varētu līdzvērtīgi sarunāties, nepieciešama savstarpēja vienošanās par kultūras vērtības izpratni un vērtējumu.

Ekonomikas nozarē visizplatītākais priekšstats par kultūru: “Kultūra īstenojas kā emocionālas indivīdu pašizpaušmju akcijas vēsi atturīgās tirgus institūcijās.” Svarīgi izprast, kā ekonomiskie aspekti ienāk kultūras objektos un pieredzē.

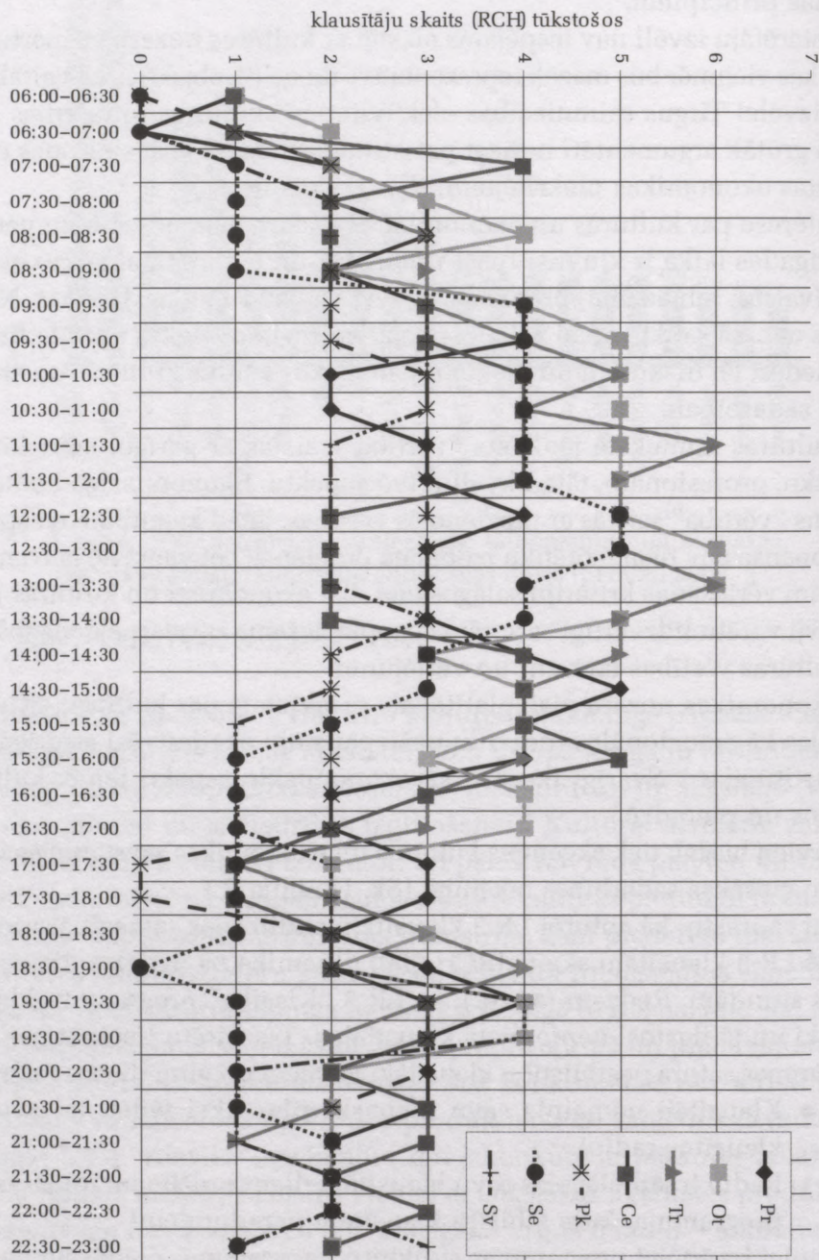
Arvien biežāk tiek akcentēts kultūras un ekonomikas savstarpējās ietekmes un ciešākas sadarbības raksturs! (Sk. Umblija R.)

Lai saprastu, kā apturēt LR 3 klausītāju auditorijas samazināšanos, jāanalizē LR 3 klausītāju skaita (RCH 000) dinamika pa nedēļas dienām un dienas stundām. Redzam (4. att.), ka LR 3 “Klasika” programmu klausās haotiski un tā ilgstoši nepiesaista klausītājus. Tas varētu liecināt par LR 3 programmas satura neatbilstību klausītāju vēlmēm un viņu dienas režīmam.

- Klausītāji nemainīs savu dienaskārtību tikai tādēļ, lai speciāli klausītos radio!
- Radio ir jāpielāgojas savu klausītāju dienas režīmam un jā sastāda programma, kura atbilstu klausītāju paradumiem!

Rūpīgi izvērtējot programmas struktūru, programmas piedāvājuma kvalitāti un piemērotību auditorijas interesēm, ir iespējams samazināt LR 3 “Klasika” auditorijas kritumu un panākt klausītāju skaita palielināšanos.

Apskatot LR 3 “Klasika” darbību, apzināti nav analizēti uzņēmuma darba efektivitātes finansiālie rādītāji, piemēram, katras sabiedriskā radio



4. attēls. LR 3 "Klasika" klausītāju skaita (RCH 000) dinamika
2005. gada pirmajā pusgadā

Avots: TNS/BMF.

programmas izmaksas uz vienu sasniegto radioklausītāju (darba alga, koncertu ieraksti, tiešraides, sakaru un apraides izmaksas u. c.), jo nopietnā un klasiskā mūzika izmaksu ziņā uz vienu klausītāju nevar sacensties un tai arī nav jāsacenšas, piemēram, ar populāru latviešu mūziku raidošo LR 2. Daļa Latvijas Radio izmaksu tiek segtas no valsts budžeta dotācijas un pašā Latvijas Radio reklāmas ieņēmumiem tieši tādēļ, lai sabiedrībai būtu iespēja izvēlēties un klausīties arī nopietno un klasisko mūziku. Tas gan nenozīmē, ka klasisko un nopietno mūziku raidošajai LR 3 "Klasikai" nebūtu jā rūpējas par klausītāju piesaisti un valsts budžeta dotācijas līdzekļu efektīvu izmantošanu.

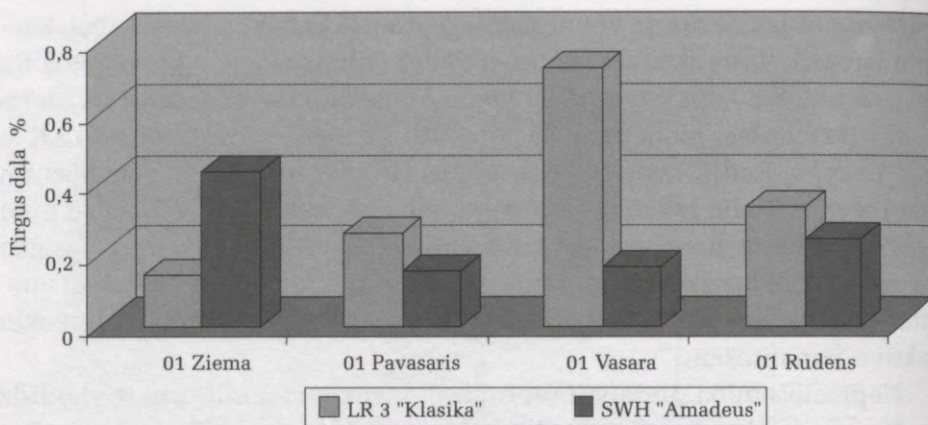
Nepieciešamība piesaistīt un noturēt klausītāju auditoriju ir vienlīdz svarīga ne tikai komercradio, bet arī visām sabiedriskā radio programmām neatkarīgi no programmas specifikas un neraugoties uz līdzīga formāta programmu tradicionāli nelielo klausītāju skaitu.

Klausītāji ir tie, kuriem veido raidījumus, klausītāji ir arī nodokļu maksātāji, kuri caur valsts budžetu nodrošina lielāko finansējuma daļu sabiedriskā radio darbībai, tātad klausītāji ir tiesīgi par šo naudu saņemt atbilstošas kvalitātes programmas, kas apmierina pēc iespējas plašāku sabiedrības daļu. Jāatgādina, ka saskaņā ar Latvijas Radio vadības grāmatvedības datiem LR 3 "Klasikas" skanējuma nodrošināšanai tiek novirzīti visai apjomīgi finanšu līdzekļi – ap 497 000 latu gadā, tādēļ būtu pamatoti prasīt no programmas lielāku atdevi klausītāju auditorijas piesaistē un kā tuvāko mērķi izvirzīt izklūšanu no līdzšinējās necilās vietas starp līdzīga formāta radiostacijām citu EBU dalībvalstu vidū.

Sabiedriskās raidstacijas ir tieši atkarīgas no auditorijas subsīdijām. Jo vairāk klausītāju, jo apmierinātāki ir finansētāji, šajā gadījumā Latvijas nodokļu maksātāji. Daudzām sabiedriskām raidstacijām ir un var būt tikpat labi reitingi kā komercradio, un šīs sabiedriskās radiostacijas ļoti rūpējas par savu auditoriju (sk. *Webster J., Lichty L.*).

Kā piesaistīt klausītājus Latvijas sabiedriskā radio programmai "Klasika" un panākt, lai tās pozīcija EBU dalībvalstu raidstaciju vidū vairs nav tik necila?

Viens no galvenajiem faktoriem radioprogrammu kvalitātes uzlabošanā ir konkurence. Savstarpēja sacensība liek izstrādāt jaunus piedāvājumus, pilnveidot un attīstīt vecos (sk. *Blaits Dž.*). Tīrgus ekonomikas apstākļos katrai radiostacijai, arī sabiedriskajām, jā rēķinās ar konkurenci, izņēmums nav arī tās, kas piedāvā klasisko un nopietno mūziku. Līdz pat 2002. gada 1. janvārim Latvijas radiotirgū klasisko un nopietno mūziku raidīja divas radiostacijas: komercradio SWH programma "Amadeus" un sabiedriskā radioprogramma LR 3 "Klasika". Pastāvot reālai konkurencei, abi klasiskās mūzikas kanāli savstarpēji un visai līdzvērtīgi konkurēja Latvijas radiotirgū (5. att.).



5. attēls. Klasiskās mūzikas kanālu auditorijas tirgus daļa konkurences apstākļos

Avots: TNS/BMF.

2001. gada vasarā LR 3 "Klasikai" palielināja raidītāju skaitu, kas nodrošināja programmas uztveršanu 52,4% Latvijas teritorijas un deviņas stundas diennaktī programma bija dzirdama jau 80,9% valsts iedzīvotāju. Tomēr apraides un programmas dzirdamības teritorijas paplašināšana LR 3 "Klasikai" nedeva pašu galveno – auditorijas daļas pieaugumu un stabilitāti (3., 4. att.), kas ir katras radiostacijas, gan sabiedriskās, gan komerciālās, darbības galvenais mērķis. Pēc īslaicīga klausītāju intereses pieauguma un auditorijas divkāršošanās (!) 2001. gada vasarā seko strauja klausītāju skaita samazināšanās. 2001. gada rudenī LR 3 "Klasikas" auditorijas daļa sarūk līdz līmenim, kāds bija pirms "Klasikas" apraides paplašināšanas. Var secināt, ka 2001. gadā LR 3 "Klasika" nav izmantojusi lielisku iespēju palielināt un nostabilizēt savu klausītāju auditorijas daļu.

2002. gada sākumā, kardināli mainot programmas saturu un arī pārdevējot kanālu par "SWH Rock", "SWH Amadeus" beidz raidīt klasisko un nopietno mūziku un LR 3 "Klasika" kļūst par nopietnās un klasiskās mūzikas monopolistu Latvijas radiotirgū. (Monopols izveidojas, ja tirgū ir tikai viens kāda produkta, kam nav tuvu aizstājēju, piegādātājs.) (Sk. Blaits Dž.) Šo monopolstāvokli netieši apstiprina arī NRTP savā "Latvijas elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu attīstības Nacionālajā koncepcijā 2003.–2005. gadam", definējot, ka: "LATVIJAS RADIO 3 ("Klasika") ir **vienīgā** nopietnās mūzikas raidstacija Latvijā."* Būtiskais vārds "vienīgā" koncepcijā nav

* Nacionālā radio un televīzijas padome. *Latvijas elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu attīstības Nacionālā koncepcija 2003.–2005. gadam*. Rīga, 2003, 20. lpp.

attiecināts ne uz sabiedriskā radio integrācijas programmu "Doma laukums", ne uz 1. programmu, ne uz latviešu mūziku raidi "Latvijas Radio 2", tādējādi netieši norādot, ka pārējām sabiedriskā radio programmām, izņemot LR 3 "Klasiku", ir jākonkurē radiotirgū.*

No 2002. gada vasaras LR 3 "Klasika" septiņos raidītājos raida jau 18 stundas un vienā raidītājā (Rīgā) 24 stundas diennaktī, tādējādi vēl vairāk nostiprinot savu monopolstāvokli. Arī pēc 2002. gada vasarā veiktās programmas "Klasika" apraides teritorijas paplašināšanas un programmas uztveršanas iespēju nodrošināšanas lielākajai daļai valsts iedzīvotāju kanāla klausītāju auditorija turpina samazināties. Par spīti monopolstāvoklim, LR 3 "Klasika" zaudējusi ievērojamu auditorijas daļu (no 0,9% 2002. gada vasarā līdz 0,5% 2005. gada vasarā) un atrodas necilā vietā starp EBU dalībvalstu līdzīga formāta radiostacijām (3. att.). Var secināt, ka mehāniska raidītāju skaita palielināšana, raidīšanas apjoma un apraides teritorijas paplašināšana pat monopoldarbības apstākļos nevar apturēt klausītāju skaita samazināšanos, jo trūkst paša galvenā – programmas satura un kvalitātes, kas spētu ieinteresēt, piesaistīt un noturēt klausītājus.

LR 3 "Klasika" klausītāju skaita un auditorijas daļas zuduma cēloņi vispirms jāmeklē tās darbībā monopola apstākļos. Monopolā piedāvājuma pusi pārstāv tikai viens dalībnieks un konkurence nepastāv. Monopolists diktē savus noteikumus (sk. Škapars R.), šajā gadījumā programmas saturu. Nav konkurences, un nav arī nepārtrauktas sāncensības starp programmu piedāvātājiem, kas veicinātu programmu ražošanas tehnoloģiju uzlabošanu, produktivitātes celšanu, pašizmaksas samazināšanu, jaunu (aizstājošu) produktu ražošanu, kas lietošanas vērtību (derīguma) ziņā varētu pārspēt iepriekš ražoto preci. Līdz ar konkurences trūkumu monopolists mazāk rūpējas par preces (programmas) sortimenta paplašināšanu un tās kvalitātes uzlabošanu.

Ražotājam (šajā gadījumā LR 3 "Klasikai") monopols ir vislabākā tirgus forma, jo monopolistam ir liela vara un līdz ar to samērā liela rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā.

Šajā situācijā ir būtiski uzdot vairākus jautājumus.

- Vai klasiskā un nopietnā mūzika spēj ieinteresēt klausītājus?
- Vai LR 3 "Klasikai" ir bāze, uz kā pamata attīstīties nākotnē?
- Vai LR 3 "Klasikai" būtu iespējams atgūt zaudēto klausītāju skaitu un palielināt auditorijas tirgus daļu?

Programmas LR 3 "Klasika" nosaukums jau pauž, kāds varētu būt tās saturs. Vismaz sākotnēji pēc apraides teritorijas un raidapjoma paplašināšanas klausītājus visā Latvijā tā bija ieinteresējusi – LR 3 "Klasika" klausītāju

* Nacionālā radio un televīzijas padome. *Elektroniskie sabiedrības saziņas līdzekļi Latvijā*. Rīga, 2002, 19. lpp.

skaits 2002. gada otrajā pusē jūtami pieauga. Taču, veidojot programmas saturu, tiek ignorētas potenciālo klausītāju intereses, un tas dod negatīvu rezultātu, jo klausītāju skaits pēc sākotnējā pieauguma dažu mēnešu laikā noplok un turpina regulāri samazināties.

Ieteikums izvērtēt LR 3 "Klasika" programmas saturu, lai izlemtu, kā labāk piesaistīt klausītājus, nenozīmē, ka būtu jāmaina pašas programmas tematiskā uzbūve, jo NRTP koncepcijā ir noteikts: "Tuvākajā laikā nav pamata kardināli mainīt Latvijas radioprogrammu tematisko uzbūvi."* Viens no iemesliem, kādēļ "Klasikas" rīta programmu, kas ir jebkuras radiostacijas pamats, faktiski neklausās (4. att.), varētu būt LR 1 informatīvo ziņu bloku iekļaušana "Klasikas" programmā. LR 1 sevi definē par *līderi informācijā*, tādēļ, iespējams, "Klasikas" klausītāji rīta laikos izvēlas līderi, nevis tā kopiju. LR 1 ziņu mehāniska pārņemšana "Klasikā" destabilizē gan programmas formātu, gan saturu. Ieteicamākais variants būtu pašas "Klasikas" ziņu redaktori – diktori (Latvijas Radio ziņu dienesta darbinieki) ar regulāri sniegtu informāciju ne tikai par politiski saimnieciskajiem jautājumiem, bet arī par kultūras aktivitātēm atbilstoši "Klasikas" sūtībai. "Klasikas" ziņu redaktoriem – diktoriem līdzekļus iespējams atrast pašā programmā, to saprātīgi pārstrukturējot.

Būtu lietderīgi apsvērt iespēju mainīt "Klasikas" tematisko bloku skaita (ētera) laikus – laikā, kad radio klausās visvairāk (rīts!), piedāvājot to, ko klausītājs vēlas dzirdēt, ieviešot jaunus raidījumus un atskaņojot klausītājus interesējošu mūziku.

Arī starptautiskajā mūzikas apmaiņas konferencē *Eurosonic* 2005. gadā dominēja atziņa: *reitingi – rītam, misija – vakaram*.

Tas nekādi nav pretrunā ar NRTP koncepcijā teikto: "LATVIJAS RADIO 3 ("Klasika") ietver latviešu oriģinālmūziku, latviešu mūziķu ieskaņojumus no Latvijas Radio fonotēkas arhīva, kā arī pašus jaunākos ierakstus. Dalība Eiropas raidorganizāciju savienībā (*EBU*) ļauj "Klasikai" gan saņemt koncertu ierakstus un tiešraides, gan arī piedāvāt mūsu mūziķu sniegumu pasaulē," jo nav jau definēts, kādos konkrētos raidlaikos tam būtu jāskan!

Programmas veidotājiem īpaši jāanalizē, kādēļ lielākā daļa "Klasikas" programmu satura nepiesaista klausītājus un kādēļ pastāv tik ievērojamas klausītāju skaita svārstības.

Būtu lietderīgi apsvērt, cik lielam jābūt vietējo koncertierakstu un tiešraīžu īpatsvaram "Klasikā" (un cik racionāli tiem tērēt visai programmai atvēlētos finanšu resursus), ja jau LR 3 "Klasika", kurā tie skan, regulāri (3., 4., 5. att.) zaudē klausītājus.

* Nacionālā radio un televīzijas padome. *Latvijas elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu attīstības Nacionālā koncepcija 2003.–2005. gadam*. Rīga, 2003, 20. lpp.

LR 3 "Klasika" programmu veidotājiem ir pietiekami liela pieredze, lai objektīvi izvērtētu raidīšanai paredzēto muzikālo materiālu un mazāk pieprasītu mūziku atskaņotu raidlaikos, kad programmai ir mazāk klausītāju. Ne velti mediju eksperti apgalvo, ka jauna, klausītājiem nepazīstama un nepopulāra mūzika programmā nedrīkst aizņemt vairāk par 6–10% raidlaika. Muzikālām novitātēm ēterā nav jāskan tikai un vienīgi tādēļ, ka tās ir jaunums.

Mūzika LR 3 "Klasikā" aizņem 84% no raidlaika, tomēr kanāla vadības izstrādātajā un NRTP apstiprinātajā programmas tematiskajā struktūrā (8. att.) nav definēts tās saturs un struktūra – "Klasikas" vadībai ir dota pietiekama rīcības brīvība, lai programmas saturu un tematisko bloku skatīšanas laikus maksimāli pietuvinātu klausītāju vēlmēm. Ja rīta un pēcpusdienas programmas piesaistītu klausītājus, atskaņojot populāru klasisko un nopietno mūziku, iespējams, tie paliktu uz "Klasikas" viļņa arī tad, ja vēlākās diennakts stundās viņiem piedāvātu ko sarežģītāku.

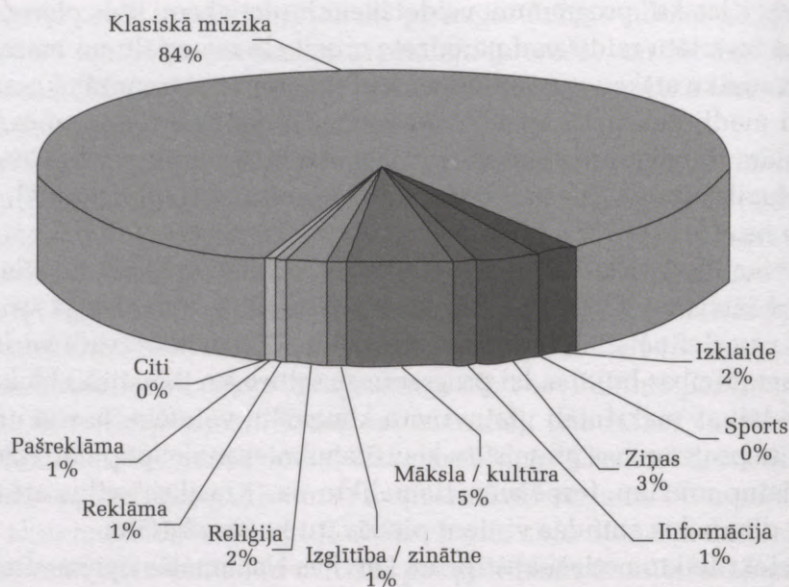
Iepriekš teikto netieši apstiprina Latvijas Nacionālās operas direktors Andrejs Žagars, kura vadītā opera, tāpat kā Latvijas sabiedriskā radio programma LR 3 "Klasika", strādā jaukta finansējuma modeļa apstākļos un arī abu misijas ir līdzīgas: "Esmu sapratis, ka opera nav tikai templis. Atļausos teikt skarbi – tā ir arī ražotne, kurai jāražo konkurētspējīgs, konvertējams mākslas projekts." (Sk. Lūsiņa I.)

Rūpīgāk plānojot programmu saturu, LR 3 "Klasikai" iespējams piesaistīt papildu klausītājus, īpaši jau rīta stundās – ar **dinamisku** programmu, **populāru** operu un operešu ārijām, rītam atbilstošu populāru klasisko mūziku. Tādējādi līdz šim klausītāju ignorētā LR 3 "Klasikas" rīta programma iegūtu otru elpu un "Klasika" pilnībā varētu izmantot savu monopolstāvokli, jo *kurā Latvijas radiostacijā rīta programmā gan skan pasaules operu un operešu mūzikas pērles?*

Rīta stundās jāliek akcents uz labi pazīstamiem, ātriem skaņdarbiem, jāizvairās no tumšas, smagnējas mūzikas. Lai padarītu klasiskās mūzikas kanālus dinamiskākus un atbilstošākus laika garam, nepieciešams izvietot īsus ziņu blokus ik pa pusstundai, jo lielākā daļa auditorijas ir izglītoti cilvēki, kas vēlas būt lietas kursā par dienas notikumiem, pretējā gadījumā viņi šo informāciju meklēs citās stacijās. Veiksmīgs piemērs ir Bostonas "Klasiskās mūzikas kanāls", saka amerikāņu eksperts Maikls Keits (sk. *Keith M.*).

Veidojot programmu, mūzikas izvēli radio nenosaka personīgā gaume, bet gan profesionāls novērtējums, kas aptver dažādus faktorus, ieskaitot raidstacijas mērķauditoriju.* Vissvarīgākais ir mēģināt pasargāt raidstaciju

* The Radio Handbook... 2nd ed. 53.–54. lpp.



6. attēls. LR 3 "Klasika" programmas struktūra

Avots: *Latvijas radio*

no subjektīvas mūzikas gaumes ietekmes. Klausītāju gaume ir dažāda, ir pat grūti noteikt un aprakstīt līdzīgi definētas mērķa grupas, un pat mūzikas redakcija ar "absolūto dzirdi" un "pareizo ožu" viena pati tikai nosacīti var noteikt pareizo mūzikas izvēli (sk. *Haas, Frigge, Zimmer*).

LR 3 "Klasika" apgalvo, ka raida tiem, kas "risina dodekafoniskas mīklas un elektroniskus rēbusus". Nebūt negribas mudināt, lai izvirzīto mērķu latiņu pazemina, tā vienkārši ir jāpadara saprotamāka. Izvērtējot situāciju, šķiet, ka sauklis "Katra diena "Klasikā" atšķiras no iepriekšējās, un katrā ir kas pārsteidzošs!" arī ir šī brīža lielākā raidstacijas problēma, jo vidusmēra klausītājs nezina, ko un kad no šīs raidstacijas gaidīt. Nejaušais klausītājs, kurš vienkārši vēlas paklausīties (skaistu klasisko mūziku), – nepavisam. Intereses, protams, atšķiras, tomēr būtu jāmēģina šīs intereses saskaņot tā, lai neļautu mērķu latiņai noslīdēt, bet spētu ieinteresēt plašāku auditoriju. Turklāt jāņem vērā un jāapzina citu raidstaciju klāsts, kā arī jāizmanto savs monopolstāvoklis tematikas kontekstā.

Autors apzinās, ka mēģinājumi izmērīt kultūras vērtību radīšanas un patēriņa efektivitāti un noteikt kultūrproduktu konkurētspēju, no vienas puses, saskaras ar tehnokrātu skepsi, no otras – ar radošo personību pretestību. Konkurēnci vienmēr ir daudz pretinieku. Tā satrauc intelektuāļus, un jebkuras pārmaiņas tiek uztvertas kā draudi. Tā satrauc birokrātus, kuri administrē valsts programmas.

Tomēr efektivitātes vērtējums un rezultatīvie rādītāji pelnīti ir kļuvuši par mūsu kultūras pārvaldības realitāti. Līdzīgi citām publiskās pārvaldes jomām, arī kultūra jo īpaši saskārusies ar pieaugošu nepieciešamību pamatot, kāpēc tai būtu piešķirami valsts budžeta līdzekļi iepriekšējā vai, vēlams, lielākā apmērā (sk. Pavļuts D.). Tirgus un konkurence izārstēs daudzas kultūras produktiem piemītošas slimības, jo, palielinoties savstarpējai sacensībai, veidosies ne tikai jauni kultūras piedāvājumi, bet arī palielināsies atbildība par kultūrai iztērēto finansējumu (sk. Vecvagars K.). Šo atziņu autors pilnā mērā attiecina arī uz LR 3 "Klasiku".

Labākie spēlētāji radiotirgū ne vienmēr ir tie, kuri šobrīd ir stiprākie, bet gan tie, kuri vislabāk spēj piemēroties vides izmaiņām.

Literatūra

Baltijas Datu Nams. *Latvijas radiostaciju piedāvājuma vērtējums*. Rīga, 2003, 72 lpp.

Blaits Dž. *Mārketings. Rokasgrāmata*. Rīga, Zvaigzne ABC, 284 lpp.

Blythe J. "Essentials of marketing" Financial Times Professional Limited, 1998.

"EBU Members' Audience Trends 1992–2004": GEAR – EBU Information and Statistics.

Network Strategic Information Service, June 2005.

Eiropas Kopienas līguma Amsterdamas protokols.

Haas, Frigge, Zimmer. Radio Management. Ein Handbuch für Radio Journalisten. TYPOART: Munchen 1991 S. 786; S. 319–320.

Hermanis A. *Kultūrpolitika tirgus apstākļos*. – Diena, 2004, 8. okt.

Hofs K. G. *Biznesa ekonomika*. Rīga, J. Rozes apgāds, 2002, 559 lpp.

Krašņiņš O., Ciemiņa I. *Statistika*. Rīga, 2003, 267 lpp.

Juškeviča D. (red.) *Latvijas radio 75*. Rīga, Latvijas Radio, 2000, 235 lpp.

Latvijas Radio gada pārskati 2002.–2005. g.

Keith Michael C. "Radio Production: art and science" Focal Press, London, 1990. 247 lpp.

Keith Michael C., Krouse Joseph M. "The radio station", New York, Focal Press, 1989. – 43. lpp.

Kotler P. "Principles of Marketing", Prentice Hall Europe, 1999. – 879 lpp.

Lūsiņa I. *Alķīmiķis laulībā ar Operu*. – Diena, 2005, 29. sept., 22. lpp.

Nacionālā radio un televīzijas padome. *Elektroniskie sabiedrības saziņas līdzekļi Latvijā*. Rīga, 2002, 19. lpp.

Nacionālā radio un televīzijas padome. *Latvijas elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu attīstības Nacionālā koncepcija 2003.–2005. gadam*. Rīga, 2003, 20. lpp.

Nacionālā radio un televīzijas padome. *Latvijas elektronisko sabiedrības saziņas līdzekļu attīstības Nacionālā koncepcija 2003.–2005. gadam*. Rīga, 2003, 5. lpp.

Nepublicētie materiāli: Latvijas Radio vadības grāmatvedības dati un Latvijas radio pārskats NRTVP par darbu 2001./2002./2003. g.

O' Donell L. B., Hausman C., Benoit P. "Radio station operation" Wodsworth Publishing company, New-York 1999. g. – 479 lpp.

Pavļuts D. *Kultūras efektivitāte tirgus apstākļos*. No referāta Latvijas Radio organizētajā starptautiskajā zinātniski praktiskajā konferencē "Rezultatīvie rādītāji un efektivitātes vērtējums publiskā sektora uzņēmumos". Rīga, 2005, 8. aprīlis.

Пособие для программного директора общественного радио. / Под. ред. Краснолобова Е. В. – М.: Издательство им. Сабашниковых, 2000. – 85 лpp.

Praude V., Beļčikovs J. *Mārketings*. Rīga, Vaidelote, 1999, 559 lpp.

The Radio Handbook... 2nd ed. 53.–54. lpp.

Pringle P. K., Starr M. F. "Electronic Media Management", Focal Press, London, 1995.

Radio un TV likums. – Latvijas Vēstnesis, 1995, Nr. 137, 58. lpp.

Seminārs par auditorijas piesaisti. – Diena. Kultūra, 2005, 18. febr.

Škapars R. *Mikroekonomika*. Rīga, 2002, 263. lpp

TNS/BMF Nacionālais mediju pētījums "Radio, 2002–2005".

Umblija R. (mākslas zinātniece, bij. kultūras ministre) *Kultūra un ekonomika*. – Diena, 2004, 29. okt.

Vecvagars K. *Sekss nav vienīgais, par ko izvairās runāt publiski*. – Diena, 2004, 11. sept.

Veinberga S. *Publiskās attiecības. PR teorija un prakse*, Rīga, Zvaigzne ABC, 2004, 327 lpp.

Webster J., Lichty L. *Rating Analysis. Theory and Practice*. LEA: New Jersey 1991. 290 lpp.

Prof. Dr. Norberts Tūrovs

AUTORU, MĀKSLINIEKU UN PRODUCENTU KOPIĢĀS INTERESES DIGITĀLO UN MULTIMEDIĀLO IZAICINĀJUMU KONTEKSTĀ

Jau vairākus gadus mediju vidē dominē modes vārdi: internets jeb angļiskā metafora *Information Highway*, starpsistēmu saitu kopums*, lejupielāde, CD un DVD disku nelegāla pavairošana, “trīs simti televīzijas kanālu katram” (ar interneta palīdzību). Tie ir atslēgas vārdi, runājot par informācijas sabiedrību un digitālās revolūcijas ietekmi uz informācijas pārraidi. Un aiz šķietami neitrālā vārda “informācija” pārsvarā slēpjas **programmas**, tātad aizsargāti teksti, televīzijas un radio raidījumi, mākslas filmas, kā arī mūzika. Informācijas piegāde kļūst par kultūras piegādes pamatformu.

Šī attīstība nevar neskart kultūras radītājus, tāpat arī kultūras industriju kā saimniekošanas nozari, kas profesionāli nodarbojas ar kultūras piegādi, nodrošinot sev un radošajiem cilvēkiem ienākumus, kā arī šo procesu turpinot arī nākotnē. Pastāv briesmas, ka tehniskā perfekcija un grandiozās iespējas, ko piedāvā jauno mediju kapacitāte, ir tik valdzinošas, ka aizēno galveno – to, ka kaut tehnoloģiski jaunā veidā, bet vēl arvien patērētājam tiek piegādāts **saturs**. Tieši šī satura dēļ patērētājs lieto internetu, iegādājas nepieciešamo aparatūru un lieto to visos piedāvātajos (reklamētajos) veidos legāli un arī nelegāli. Ne jau “maisi” viņu piesaista, bet gan “vīns”, kas tajos tiek transportēts.

Šajā rakstā gribu paraudzīties, kā tiek definētas likumīgi pamatotās intelektuālās tiesības uz programmām, it īpaši uz mūziku un filmām, ņemot vērā jaunākās tehnikas attīstību. Tātad vispirms neliels digitālās informācijas revolūcijas attēlojums.

Digitālā tehnoloģija sastāv no trim elementiem: datu ierakstu un konversijas tehnikas, uzglabāšanas un pārraidīšanas tehnikas.

* Starpsistēmu saitu kopums – tīklu kopums, kas veido institucionālu vienību.

Datu ierakstu un konversijas tehnika mūsdienās ir tik tālu attīstījusies, ka elektroniskos datus, kas kodē optisko vai akustisko informāciju, lielā ātrumā un ar lielu precizitāti var pārveidot no analogās uz digitālo sistēmu un atpakaļ.

Uzglabāšanas tehnoloģiju pirmsākumi meklējami 1983. gadā, kad radās *CD* (kompaktdisks). Tas bija pirmais digitālais datu uzglabātājs, kas mūsdienās kļuvis par masu mediju. Mehāniski presētais *CD* ar apmēram 5000 MB lielu atmiņas kapacitāti bija pārsteidzoši kvalitatīvs (kas arī nozīmēja tā otro karjeru kā lasāmatmiņas kompaktdiskam – *CD-ROM*). To tehniskā izgatavošana šodien maksā mazāk par 20 centiem, un par savu vairāk nekā 20 gadu ilgo uzvaras gājieni *CD* var pateikties tieši lētajai cenai un uzglabāšanas spējai, kaut arī pašlaik *DVD* un jaunie čipi (*chips*) jau uzrāda lielāku atmiņas kapacitāti. Bez *CD* vēsturiskajiem panākumiem nebūtu iedomājams repertuāra plašums un piedāvājuma daudzveidība, ko pēdējos 20 gados piedzīvojis mūzikas tirgus. Tehniskais progress bijis ļoti labvēlīgs (mūzikas) kultūras izplatībai. Šos veiksmīgos rezultātus mēs vēlamies saglabāt arī mediju vispārējās digitalizācijas laikā.

Digitālās informācijas **pārraidīšanas tehnikai** pagātnē bija ievērojamas kapacitātes problēmas. It īpaši filmas, kuru apjomīgo datu daudzumu varēja pārsūtīt tikai ļoti ilgā laika periodā. Mūsdienās, kad ieviesta kompresijas tehnika un datu pārraides pakalpojumi kabeļu un DSL modemu, kā arī videokonferenču veidā, šīs problēmas ir likvidētas. Apkopojot var teikt, ka pārraidīšanas tehnika vairs nerada sastrēgumus un to var izmantot aizvien universālāk.

Šādu attīstību prognozēja jau 20. gadsimta 90. gados, un uz paredzamajām iespējām ļoti "elektrizēti" reaģēja četras interešu grupas:

- tīklu pakalpojumu sniedzēji (daudzās valstīs tie bija un arī vēl joprojām ir *Telecom*);
- sadzīves elektronikas ražotāji (pleijeri, atskaņotāji, dažādi datu nesēji, datori un to piederumi);
- vecu un jaunu ideju programmu radītāji un izplatītāji;
- arī programmu tiesību turētāji, kas bija (un ir) pamats visu radīto ideju realizācijai, it īpaši autori, mākslinieki, filmu un mūzikas producenti.

Pirmās trīs grupas (pamatoti) cer uz milzīgu uzplaukumu savās darbības jomās, savukārt ceturrtā grupa baidās (kā izrādās, arī pamatoti), ka viņu programmas un pakalpojumi (nievājoši saukti par *software* – programma-tūru) draud kļūt par manevrējamu masu *hardware* (aparātūras) un programmu veidotāju interesēs. Tirgū jau parādās pirmie jaunie formāti: kabeļu

tīklos nostiprinās mūzikas pakalpojumi, kas piedāvā līdz 440 paralēliem kanāliem ar visplašāko mūzikas virzienu dalījumu. Vācijā tiek forsēta *DAB (Digital Audio Broadcasting)** plānošana, uzmanību saista arī pirmie internetā balstītie projekti, kā *webcasting***.

Nemot vērā, ka digitālās tehnikas piedāvātās izmantošanas iespējas lielākoties bija pilnīgs jauninājums un nebija iekļaujamas līdzšinējā autortiesību aizsardzībā, *WIPO* (pasaules intelektuālā īpašuma organizācija, kas atrodas ANO pārraudzībā) 1996. gadā sasauca starptautisku konferenci, kas tā paša gada decembrī Ženēvā pieņēma divas jaunas autortiesību konvencijas (vienu autoriem un vienu izpildītājiem/producentiem). Saskaņā ar šīm konvencijām, kas tika pieņemtas par spīti milzīgai pirmo trīs grupu pretestībai, programmu tiesību turētāji ieguva tā saukto *making available right*, tātad iespēju kontrolēt un arī iebilst pret viņu darbu izmantošanu neatļautā veidā, lietojot jaunās iespējas. Vienlaicīgi tika aizliegta arī datu aizsardzības tehniku apiešana.

Tas kļuva par vienreizēju notikumu autortiesību vēsturē – uzvaru īstajā laikā: tehnisko attīstību autortiesību skatījumā nekad vēl nebija izdevies “sagūstīt”, **pirms** tā bija nodarījusi zaudējumus.

Taču tā bija tikai šķietama uzvara. Pēdējā brīdī, it īpaši pateicoties tīklu īpašniekiem, Ženēvā tika panākts, ka abas konvencijas stājas spēkā tikai tad, kad tām pievienojas 30 valstis. Šis lielais skaits bija ļoti neierasts un pavēra durvis lielām “pretlobēšanas” iespējām. Tāpēc deklarācijas ieguva likuma spēku tikai pēc sešiem gadiem, 2002. gada maijā.

Šajā sešus gadus ilgajā nosacīti “no tiesiskuma brīvajā” posmā radās būtisks jaunums, kas ir pazīstams ar vārdu *NAPSTER* (izmantosim to par kopīgu apzīmējumu daudziem līdzīgiem piedāvājumiem). Amerikāņu students Fennings (*Shawn Fanning*) izveidoja interneta lejupielādes programmu, ar kuras palīdzību dalībnieki varēja izveidot (nodēvējot to par “apmaiņu”) abpusēju pieeju saviem *CD* arhīviem. Tā vienā mirklī visi, it īpaši popmūzikas cienītāji, kas ir jauni un orientējas datoros, guva iespēju bez maksas piekļūt visam *CD* repertuāram. Un tas arī notika, turklāt masveidīgi.

Kaut arī *NAPSTER* pēc trim gadiem bija jāpārtrauc darbība, ierakstu kompāniju apgrozījums kopš tā laika ir sarucis par 40%. Šis “mūzikas apmaiņas” neticamais apjoms kļuva skaidrs tajā dienā, kad *NAPSTER* pārtrauca savu darbību: datu apgrozījums globālā apmērā saruka par 60%!

Taču “*NAPSTER* un tā sekas” nav novērstas vēl līdz šodienai. Šis fenomens parādīja, cik neaizsargāta ir digitālo programmu uzņēmējdarbība,

* Ciparu radio apraide.

** Tīmekļapraide – tīmekļa servera izmantots apraides veids, kurā dzīvā vai aizturēta audio vai video informācijas straume tiek nosūtīta daudziem adresātiem.

cik viegli ir atrodami tehniski veidi, kā izveidot tā saucamo nodrošinājuma “nulles tarifu”, un cik grūti, pat gandrīz neiespējami par spīti daļēji nodrošinātajai tiesiskajai bāzei ir pārtraukt tīkla pirātu darbību. Tas, ko pirmā piedzīvoja mūzikas un programmatūras industrija, tagad (it īpaši pēc tam, kad kabeļtehnika radījusi ātrās lejupielādes iespējas) paredzams filmu industrijai: nereti arī jaunāko filmu piedāvājumi ir jau sastopami tīklā, pirms filma tā īsti parādījusies uz lielajiem ekrāniem.

Digitālā laikmeta sākumā mūzikas programmu piedāvātāju mārketinga koncepts likās loģisks: vispirms uzsvars tika likts uz digitālo datu nesēju (*CD*) izmantošanu, kam bija jāklūst par atspēriena punktu darījumiem. Nākamais posms – izplatīšana tīklā ar apmaksātu *on demand* (pēc pieprasījuma) dienestu palīdzību, kas par šo otrreizējo izmantošanu saņemtu atkārtotu atlīdzību. Raupjā īstenība sagrāva šo koncepciju.

Kļuva skaidrs, ka tradicionālā lietošanas secība mūzikā un kino nozarē (mūzikā – vispirms *CD* pārdošana, tad raidīšana un publiska atskaņošana, kā arī ieņēmumi no privātās pavairošanas; kino nozarē – vispirms izrādes kinoteātros, tad pārraidīšana TV, kā arī tiražēšana *DVD* formātā) piedzīvo ilgstošu sagrāvi, it īpaši mūzikas nozarē, (pagaidām) mazāk kino nozarē. Tradicionālā secība ir novecojusi, visi lietošanas veidi notiek paralēli, tātad **visi** ir kļuvuši par pirmatskaņojumiem, respektīvi, pirmizrādēm.

Tiesiskā aizsardzība netika līdzī straujajai attīstībai, it īpaši mūzikas jomā: šeit atšķirībā no filmas māksliniekiem un producentiem nepieder ekskluzīvas tiesības uz raidījumiem un publisku izrādīšanu. Ar autortiesībām rīkojas organizācijas, kas atrodas piespiedu attiecībās ar patērētājiem, šis apstāklis savukārt izslēdz aizlieguma tiesības pat darījumu slēgšanas fāzē.

Vērojot visu mediju pastāvīgi pieaugošo izsalkumu pēc programmām, situācija kļūst absurda. Jomās, kur, pamatojoties uz ekskluzīvām tiesībām, piedāvājuma un pieprasījuma rezultātā veidojas patiesas tirgus cenas (it īpaši tas attiecas uz sporta programmām un filmām), raidījumu un kabeļprogrammu cenas pēdējos gados ir stipri cēlušās. Savukārt mūzikas piesaistīšana kļūst aizvien bezvērtīgāka. Atsaucoties uz likumā noteikto “atbilstošu atlīdzību”, cenas kritas pat medijos, kur mūzika veido saturisko centru, – radio, tīmekļapraidē (*webcasting*) vai televīzijas mūzikas raidījumos.

Ir pat jākonstatē, ka sarunās par atlīdzības noteikšanu radio un televīzijas mēģina samazināt maksu, skaidrojot, ka programmu ekskluzīvo tiesību cenas ir tā kāpušas, ka vienīgā iespēja ietaupīt ir atlīdzība par mūziku. Arī uzsāktie tiesu darbi te nav glābiņš: procesi vairākās instancēs ievilkto gadījumā, un tikmēr maksāt negribošais lietotājs var izmantot visu mūzikas repertuāru. Viņam pieder arī “raidīšanas tiesības”, kas vairākumā valstu bija radušās laikā, kad radio bija valsts medijs un likumdevējs bija tam

labvēlīgs. Mūsdienu privāto radioraidītāju laikā šī privilēģija ir novecojusi, it īpaši attiecībā uz digitālajām programmām, kas paver ieraksta un lejupielādes iespējas ar ļoti augstu kvalitāti.

Rodas situācija, ka mūzikas programmu tiesību turētājiem tiesiski ir noteikta "piespiedu piegāde par nedefinētu cenu". Tas izraisa dubultu bīstamību: pirmkārt, noieta pazemināšanos, otrkārt, tiesību turētājiem tiek liegta taisnīga, tirgū noteikta atlīdzības paaugstināšana par komerciālu mūzikas izmantošanu raidītājos. Un tas notiek brīdī, kad pieprasījums pēc mūzikas pastāvīgi pieaug. Mūzikas industrijai šādi tiek liegta plānveidīga un kontrolējama sava produkta pārdošana, kamēr tās izmantotājs var savas darbības veikt pilnīgi netraucēti.

Turpretim tur, kur eksistē ekskluzīvās tiesības, valda tirgus ekonomikas spēki. To parāda filmu industrija. Tieši pateicoties ekskluzīvajām tiesībām, filmas līdz šim tiek izmantotas šādā secībā: vispirms tās rāda uz lielajiem ekrāniem, tad izīrē videonomas un maksas TV kanāli, tad izdod DVD formātā. Šo veidu secība un intensitāte pēdējos divdesmit gados ir vairākkārt mainījusies, taču tā vienmēr atradusies kino industrijas kontrolē. Tikai pēdējā laikā šo shēmu apdraud kompresijas tehniku ieviešana, taču tas nenotiek legāli, bet gan piekopjot pirātisma metodes.

Mūzikas industrijai nav šo aizsargājošo ekskluzīvo tiesību, tāpēc tā ir daudz vairāk apdraudēta. Tieši tāpēc pēdējo septiņu gadu gaitā tās noiets sarucis par 40%, zudusi vairāk nekā puse no darbavietām. Tas nav noticis tādēļ, ka mūzika būtu zaudējusi savu popularitāti, nekad agrāk patērētāju privātajā aprītē nav ticis lietots un uzglabāts tik daudz mūzikas. Taču šī mūzika ir nonākusi patērētāju rokās, **apejot tirgu**, tātad nesniedzot pret-pakalpojumu.

Trīs "NAPSTER'a gadi" rāda savu iedarbību: plašas publikas priekšstati par mūzikas izmaksām ir uz ilgu laiku izkropļoti. Tieši tāpēc nopietni aprēķināti legāli interneta lejupielādes piedāvājumi nespēj atrast sev tirgu, kuru būtu pelnījuši. Vienlaicīgi skaņu ierakstu firmas ir spiestas izsniegt sava repertuāra licences, kuru cena nav nopietni kalkulēta, bet gan nepieciešamības radīta. Kā piemērus šeit var minēt dažus interneta lejupielādes piedāvājumus, arī saistītos – kopā ar MP3* pleijeri vai i-pod Apple** piedāvātās apjomīgās mūzikas datu bāzes. Tie, protams, ir vilinoši piedāvājumi, bet ar tādiem neviena ekonomikas nozare nevar ilgstoši pastāvēt.

Savukārt multimedialās un interneta tehnikas piedāvātāji pēdējos gados piedzīvo uzplaukumu. Dažādu veidu atbilstoša tehniskā aprīkojuma apgrozījums ir strauji pieaudzis, to veicinājušas lēti pieejamās programmas,

* Audio kompresijas datu formāts. (Tulk. piezīme.)

** Digitālās mūzikas atskaņotājs. (Tulk. piezīme.)

pret kuru cenu aparatūru pārkošais klients var izturēties vairāk vai mazāk nevērīgi.

Paredzu, ka tā tas nepaliks. Kultūras programmu cenai ir jākāpj. Tur, kur mākslinieciskā darbība (radošā un tiesību turētāju) netiek pietiekami atalgota, notiek piedāvājuma samazināšanās. Tiek mazāk investēts jaunās programmās, un radošie spēki ir spiesti pelnīt savu dzīves iztiku citās pasaulīgās dzīves nozarēs.

Cieš arī mākslinieciskā daudzveidība. Piedāvājums samazinās un koncentrējas tikai uz tām nozarēm, kas vēl sola panākumus. Mākslinieciski radīto darbu lietošanas nosacījumi (tātad arī autortiesību nosacījumi) ir jāveido tā, lai likumīgo interešu pārstāvji būtu spējīgi viņu piedāvājuma tirgus noteikto cenu arī no tirgus saņemt. Tas būs iespējams tikai tad, kad visās jomās, kur tas būs mērķtiecīgi, eksistēs ekskluzīvās tiesības, kā arī vienlaikus ar atbilstošu likumdošanu tiks iedarbīgi apkarots programmu pirātisms.

Prof. Dr. Stīvens E. Pols

KĀDA RADIO MODERATORA GRĒKSŪDZE JEB PRIVĀTS CEĻOJUMS

Mana pasniedzēja darbība maģistrantūras programmā “Mediju un kultūras menedžments” aptver divas savstarpēji cieši saistītas mediju nozares – ierakstu industriju un radio. Amerikā, kur studēju un esmu pavadījis lielāko savas dzīves daļu, radio gandrīz nav sastopama “dzīvā” mūzika, it īpaši klasiskās mūzikas sfērā, jo materiāls pārsvarā tiek iegūts no dažādu veidu skaņu nesējiem. Atšķirīga situācija ir Eiropā, kur daudzās radiostacijās darbojas orķestri un ansambļi, kuru veikums veido nozīmīgu daļu no raidījumu struktūras. Uzskatāms piemērs – *NDR* (Ziemeļvācijas radio), kuru veido četras Vācijas federālās zemes (Šlēsviga-Holšteina, Mēklenburga-Priekšpomerānija, Lejassaksija un Hamburga) un kura paspārnē strādā divi simfoniskie orķestri (Hamburgā un Hannoverē), koris un bigbends. Šajos kolektīvos strādā trīssimt mūziķu, un komponistiem tiek dota iespēja rakstīt jaunus darbus un tūdaļ tos arī iestudēt. Protams, radio tiek spēlēti arī komerciālie ieraksti, taču moderatoru uzdevums un pienākums ir iekļaut raidījumos pēc iespējas vairāk “pašu mājās” veidoto ierakstu.

Šie “pašmāju” ieraksti dažādos skaņas nesējos saistīti ar ierakstu industriju, kurā esmu darbojies kā producents vairāk nekā 30 gadus. Ko tad dara skaņu ierakstu producents? Klasiskās mūzikas nozarē viņš vai viņa pārstāv kādu firmu (*label*) un darbojas divos virzienos: **atklāj jaunus talantus un piesaista tos studijām un ierakstu industrijai.**

Producents apmeklē ļoti daudz koncertu, dažkārt pat divus vai trīs vienā dienā, lai klausītos menedžeru, aģentu vai jau ievērojamu mākslinieku ieteiktos jaunus mūziķus. Viņš seko arī konkursu rezultātiem, kuru laureāti dažkārt saņem arī ieraksta piedāvājumu no kādas ierakstu firmas.

Lai kā arī tiktu atklāts jaunais talants – koncertā, pēc ieteikuma vai konkursā –, tas vēl ir jāaizved līdz studijai. Un, pirms vēl tiek spēlētas vai dziedātas pirmās skaņas, tiek veiktas pārrunas, tiek plānots, kā arī izveidots līgums, kurā pārstāvētas mākslinieka un ierakstu firmas intereses. Lai arī,

protams, tiek domāts par galveno tēmu – naudu, tomēr pastāv vēl citi, dažkārt vēl svarīgāki, aspekti, piemēram – repertuārs, kas ir jāieraksta. Nozīmīga loma ir skaņu ierakstu firmas mārketinga nodaļai. Pircēji biežāk ir ieinteresēti iegādāties konkrētus skaņdarbus, kas ierakstīti dažādos skaņas nesējos, un te paveras iespēja kādu jaunu, vēl nepazīstamu mākslinieku ievest tirgū tieši ar repertuāra palīdzību. Tātad mārketinga nodaļā kopā ar producentu, kurš pārstāv mākslinieku, un repertuāra nodaļu (*A&R - Artists and Repertoire*) izvēlas konkrētus darbus. Protams, arī izpildītājam ir jāpiekrīt, jābūt gatavam apgūt jaunus darbus. Tad, kad formalitātes nokārtotas, atliek saplānot pašu ierakstu. Solo un kameramūzikā tas nav pārāk komplicēti, turpretī operu un orķestra ierakstos šis darbs jāveic ļoti laicīgi.

Izvēloties ieraksta vietu, par vienu no galvenajiem faktoriem uzskatāma akustika. Ja runa ir par orķestra ierakstu, to, protams, vēlams veikt orķestra ierastajā koncertzālē, viņa “mājās”. Tas ietaupa ceļa un viesnīcu izdevumus. Lai producētu 70–75 minūšu garu *CD*, parasti ir nepieciešami trīs 3–4 stundas gari ieraksti, jo jāierēķina arī laiks, ko diriģents un solisti patērē, klausoties ierakstīto un lemjot par nepieciešamajām korektūrām. Kad ieraksts ir pabeigts, sākas vairāku nedēļu darbs pie ierakstu pults. Mūsdienās tiek izmantota daudzceliņu ierakstu tehnika, kur instrumenti, it īpaši kļūškie, piemēram, arfa, tiek ierakstīti pie individuāla mikroфона. Vienlaicīgi ar šo tehnisko darbu dizaina nodaļa veido skaņu ieraksta iesaiņojumu – *cover* (visbiežāk ar mākslinieka portretu vai kādu mākslas darbu uz vāka). Tāpat tiek sagatavota arī nepieciešamā informācija par mūziku, autoru, izpildītājiem, kas savukārt tiek apkopota sava veida programmiņā. Kad sagatavošanas darbi pabeigti, viens eksemplārs tiek nosūtīts māksliniekam iespējamiem iebildumiem vai arī piekrišanai. Kad tā saņemta (un bieži vien pagājuši vairāki mēneši), sākas ieraksta pārdošana, tas tiek nosūtīts uz veikaliem, kā arī uz radiostacijām. Arī man, kad no producenta kļuju par radio moderatoru, bija tā laime pārraidīt pašam savus ierakstus.

Kad es pirms daudziem gadiem devos uz Eiropu, lai rakstītu doktora disertāciju Kembridžas universitātē, biju jau ieguvis Amerikas pieredzi radio nozarē (*WNCN New York; WFMT Chicago; National Public Radio, Washington*). Pirmās divas bija komerciālas stacijas, kas bija pilnībā atkarīgas no reklāmas. Protams, reklāmai ne vienmēr bija kāds sakars ar pārraidāmo mūziku, dažkārt tā bija pat traucējoša, piemēram, agresīva ar klasikas klausītāju mērķgrupu nesaistītu produktu reklāma. *National Public Radio*, kas darbojās bez reklāmas, savukārt bija regulāri jāriko akcijas, kuru mērķis bija lūgt klausītājus ziedot 10 dolārus vai vairāk, lai atbalstītu savu raidītāju (par 50 dolāriem atbalstītājs saņēma radioprogrammas abonementu un T kreklu).

Doktorantūras laikā man atklājās jauna radio pasaule – *BBC*. Es varēju veidot atsevišķus raidījumus un par spīti amerikāniskajai izrunai arī vadīt tos. Reiz viens no *BBC* producentiem teica, ka ar speciāla mikroфона palīdzību mana izruna tikšot apslēpta, un, jāsaka, es pat dažas sekundes tam noticēju. Pats skaistākais un man neticamais bija tas, ka pārraides nepārtrauca reklāmas pauzes. Šī jaunā pasaule piedāvāja daudz interesantu iespēju veidot programmas, kurās apvienotas zināšanas un izklaide. Mans pirmais raidījums *BBC* saucās *Record Review* (“Ierakstu apskats”), un tajā tika salīdzināti daudzu pazīstamu darbu dažādi ieraksti (piemēram, Haidna simfonija ar timpāniem). Pārraides noslēgumā es varēju ieteikt “labāko ierakstu”, tā diriģentu un izpildītājus, kā arī pasūtīšanas iespējas (firma, kataloga numurs utt.). Raidījums vienmēr notika vienā laikā – sestdienas rītos no 9.00 līdz 10.00. Jau pēc pirmā raidījuma, pastaigājoties pa Kembridžu un izejot kādā skaņuplašu veikalā, es izbrīnīts uzzināju, ka jau nopirkti septiņi manis ieteiktie ieraksti. Lai gan biju guvis pieredzi Amerikā, tikai Anglijā es pirmo reizi sapratu, cik varens ir radio iespaidošanas spēks motivēt klausītājus iegādāties ierakstus. Tam, ka ierakstu firmas regulāri nosūtīja savus ierakstus radiostacijām (bieži pat bez maksas), bija sava nozīme. Šī saistība pastāv vēl šodien: pietiek ar vienu raidījuma vadītāja zvanu, lai viņš saņemtu jaunāko tirgus produkciju, protams, ar cerību, ka šie ieraksti arī izskanēs raidījumos. Tiesa, mūsdienu interneta laikmetā daudz kas ir mainījies.

Pēc darba *BBC* ierados Hamburgā, lai strādātu par producentu *Deutsche Grammophon* un *Sony*, taču joprojām darbojos arī radio, vispirms *Deutschlandfunk* un no 1989. gada – *NDR 3*. Tieši tolaik bija izveidota jauna programma – *NDR 4*, kurā lielāku raidlaiku atvēlēja vārdam, un tas savukārt ļāva *NDR 3* vairāk pievērsties mūzikai. Radās priekšpusdienas mūzikas žurnāls *Matinee*, kura raidlaiks bija 175 minūtes (trīs stundas, atskaitot piecas minūtes, kuru laikā skanēja ziņas). Cik man ir zināms, nekur citur pasaulē nepastāv trīs stundu klasiskās mūzikas raidījums, kas netiktu pārtraukts ar reklāmu. Un atkal es pats drīkstēju vadīt raidījumus (ar savu tagad jau pa pusei amerikānisko, pa pusei britu akcentu vācu valodā). Šie raidījumi bija tematiski. Redakcija norādīja konkrētu datumu, bet es meklēju, kas svarīgs bija noticis šajā dienā vēsturē vai kultūras jomā, vai arī veltīju programmu kāda mākslinieka apaļai jubilejai. Tika veidotas arī tematiskas muzikālās programmas, piemēram, “Vasaras gaidot” (daudz muzikālu iespēju no Vivaldi “Četriem gadalaikiem” un Mendelsona “Sapņa vasaras nakti” līdz Otmāra Šēka (*Othmar Schoeck*) “Vasaras naktij”). Raidījumam tika piemeklēts teksts (raidlaika sadalījums bija 150 minūtes mūzikas un 25 minūtes teksta). Veidojās dažādu žanru sajaukums – kamer-mūzika, orķestra darbi, klaviermūzika, vokālie darbi, to vidū arī diezgan daudz tieši *NDR* veidotu ierakstu. Raidījuma laikā klausītāji zvanīja uz

raidījumu (ne tikai no tuvākās apkārtnes, jo tagad jau kā *NDR Kultur* šī programma ar kabeļa palīdzību uztverama visā Vācijā). Saņēmu arī fanu vēstules (tā tad nu ir pateicība no “neredzamās” publikas). Iespēja tematiski apvienot skaņdarbus un komponistus man vienmēr sagādā prieku, labprāt izveidotu tādu kā sadzīvisku spēli, kad saviesīgā vakarā tiek nosaukta kāda tēma un pēc tam uzdots jautājums: “Ko jūs izvēlētos, lai no tās izveidotu interesantu raidījumu?”

Taču arī komandas darbs ir ļoti svarīgs: tas sākas redakcijā, meklējot tēmu un datumu, un beidzas studijā kopā ar skaņu tehniķiem, kas pārrauga procesu un palīdz iekļauties laikā (viņiem vajadzētu teikt, kad jārunā ātrāk vai lēnāk, taču nevajadzētu saīsināt skaņdarbus).

Noslēgumā minēšu dažus skaitļus. *NDR* programmu var uztvert teritorijā no Nīderlandes līdz Polijas robežai. Šajā reģionā dzīvo 11 miljoni cilvēku, kas vecāki par 14 gadiem (tirgus izpētes zemākā robeža), un no tiem 2%, tātad 250 000 cilvēku, regulāri klausās *NDR Kultur*. Izmantojot iespējas pa kabeļiem pārraidīt programmu visā Vācijā, šis skaitlis pieaug līdz 300 000 (salīdzinot ar *NDR 2*, kurai ik dienas ir 5 miljoni klausītāju).

Nākamā statistika – “attālināts klausītāju loks” – parāda klausītāju skaitu, kas pēdējo 14 dienu laikā ir klausījušies vismaz vienu *NDR Kultur* raidījumu, – tie ir 900 000 klausītāju. Visbeidzot, statistika, kas uzrāda gadījuma klausītāju skaitu, tātad to, cik cilvēku klausījušies kanālu kaut reizi pēdējo trīs mēnešu laikā. Šis rādītājs *NDR Kultur* klausītāju skaitu palielina līdz “lepniem” četriem miljoniem. Protams, pateicoties arī tam, ka dažādas raidstacijas izveidojušas tā saucamās nakts programmas, kas ļauj mums klasiskās mūzikas raidījumus klausīties arī naktī.

Radio nākotne? Neapšaubāmi, modes vārds ir “digitalizācija”. *NDR* atbilstoši laika garam ir izveidojis “Jauno mediju” (*Neue Medien*) nodaļu. Tai jāapkopo visas *NDR* aktivitātes internetā, kā arī citās jaunajās izplatīšanas tehnikās. Šeit jāpiemin papildus izveidotās iespējas raidīt ultrašviļņu frekvencēs (*UKW/RDS*), digitālo izplatīšanu – ciparu skaņas un attēla apraidi *Digital Audio Broadcasting (DAB)*, *Digital Video Broadcasting (DVB)*.

NDR vadītājs Jobsts Plogs (*Jobst Plog*) izsakās šādi: “Jauno mediju attīstība notiek ļoti strauji. Izaicinājumi sabiedriskā radio tālākajai attīstībai ir ļoti daudzveidīgi. Mums šajā digitalizācijas laikā ir jāizmanto ļoti daudz konkrētu ideju, jāizveido digitālais radio un televīzija, kā arī jāuzlabo interneta piedāvājumi.” *NDR* un *Deutsche Telekom AG* kopā ar *Deutschlandradio* un *Radio Bremen* izveidojuši jaunu sabiedrību *Digital Radio Nord GmbH*. Tiek plānots ieguldīt kapitālu arī komerciālajos Ziemeļvācijas raidītājos.

Tomēr par spīti šai milzīgajai tehniskajai attīstībai radio moderatoru neviens nespēs “aiz-digitalizēt” – un tas priecē!

Suzanne Fīzere

IEVĒRĪBA – VAJADZĪBA UN VĒRTĪBA

Publiskā dzīve: 1999. gadā ASV iznāk jaunas sievietes debijas albums. Ar dziesmu *Baby One More Time* toreiz astoņpadsmitgadīgā Britnija Spīrsa vienā mirklī atrodas hitparāžu pašā virsotnē un kļūst par superzvaigzni. Viņas attēli redzami uz ilustrētu žurnālu vākiem, ierakstus demonstrē televīzijā visā pasaulē. Parādās aizvien jauni ziņojumi par viņas dzīvi, ģērbšanās stilu, draugiem. Ar provokatīviem izlēcieniem un nekaunīgiem izteicieniem Spīrsa notur publikas interesi pat tad, kad viņas mūzikas pievilksanas spēks jau sāk apsīkt. 2004. gadā amerikāņu televīzijas raidstacijas filmē sižetus par visu viņas grūtniecības laiku līdz pat bērna piedzimšanai. Privātais kļūst par publisko: skatītāji redz, kā dziedātāja gatavo ēst, ēd, iepērkas. Žurnāli un internets ziņo par šo banāli normālo ikdienu.

Privātā dzīve: pazīstamais vācu rokmūziķis Herberts Grēnemeiers (*Herbert Grönemeyer*) deviņdesmito gadu vidū pamet Vāciju. Neilgi pirms tam viņa sieva mirusi no vēža. “Es jūtos mediju un reportieru vajāts. Manai ģimenei nepieciešams miers un anonimitāte,” – tā tolaik skaidro mūziķis. Dažus gadus vēlāk, 2002. gadā, Grēnemeiers ar albumu *Mensch* (“Cilvēks”) atkal atgriežas uz skatuves. Savā mūzikā viņš pauž arī sāpīgas par mirušo sievu. Neilgi pēc albuma iznākšanas Grēnemeiers tiesas ceļā panāk aizliegumu publiskot jaunās dzīvesbiedres fotogrāfijas, lai tādā veidā aizsargātu viņas un savu privāto dzīvi.

Divi pretēji piemēri mediju un sabiedrības uzmanībai, kas tomēr skaidri parāda, ka panākumi piesaista citu cilvēku ievērību. Vēl vairāk: lai vairotu tēla publisko iedarbību un gūtu finansiālus panākumus, bez ievērības neiztikt. “Pat izcilākais un dižākais, ko cilvēks sasniedz klusībā, ir un paliek mazs, ja negūst citu cilvēku ievērību,” – tā raksta Georgs Franks savā grāmatā “Ievērības ekonomija”*, vēlēdamies izprast ievērību kā vērtību un ekonomisku faktoru.

* Georg Franck. *Ökonomie der Aufmerksamkeit*. München, Wien, 1998. S. 39.

Nepieciešamība pēc ievēribas un citu cilvēku intereses ir īpaši manāma tajās sfērās, kur cilvēki ar savu varēšanu un saviem sasniegumiem vēlas vai arī viņiem ir nepieciešams ietekmēt citus, – tātad mākslā, arī politikā, bet it sevišķi uzņēmējdarbībā. Lai arī mediju skaits nepārtraukti aug, kā arī internets piedāvā jaunas prezentācijas formas, tomēr nepazīstamiem māksliniekiem, nepieredzējušiem politiķiem un jauniem uzņēmējiem ir ļoti grūti iegūt ievēribu apmeklētāju, vēlētāju un klientu vidū. It īpaši grūti ir nodrošināt ilgstošu klātbūtni medijos, kas ir pamats arī ilgstošiem saimnieciskiem panākumiem un paaugstinātai iedarbībai uz sabiedrību. Par spīti jaunajām informācijas iespējām **ievēriba ir nepietiekams labums**. Mūsu uzmanību saista arvien jaunas ziņas, bet globālajos tirgos konkurē uzņēmēji un mākslinieki no visas pasaules.

Ir pierādīts, ka aizvien ātrāk pieaug dažādu vēstījumu blīvums. Aptuveni aprēķināts, ka gada laikā datoros, serveros, dažādos informācijas nesējos tiek uzglabāts tik daudz informācijas, ka katram no 6 miljardiem zemes iedzīvotāju tiek 250 megabaiti – apmēram 125 000 teksta lapu. Visā pasaulē gada laikā tiek izdots 1 miljons grāmatu, katru dienu iznāk 22 000 dažādu avižu, un uzņēmēji līdz ar precēm un pakalpojumiem producē 7,5 miljardus dažādu dokumentu: lietošanas pamācības, darba instrukcijas vai informāciju par iekšējiem notikumiem.

Piecdesmitajos gados Vācijā cilvēki tērēja avīzēm vai radio tikai 1,5 stundas dienā, bet 1995. gadā viņi pavadīja jau 6,5 stundas dienā, lasot grāmatas, avīzes, žurnālus, skatoties televīziju un klausoties radio. Mūsdienās viņi ziedo medijiem vidēji 8 stundas – internetam 59 minūtes, televīzijai 2,5 stundas. Līdz 2015. gadam šis skaitlis pieaugs vēl par 40 minūtēm. Lai gan Vācija ir valsts ar lielāko mediju piedāvājumu Eiropā, arī citās valstīs iezīmējas līdzīgas tendences. Modernā tehnika atvieglo un paātrina informācijas nodošanu un saņemšanu.

Jau pirms vairākiem gadu desmitiem amerikāņu zinātnieks Herberts A. Saimons (*Herbert A. Simon*) secināja, ka informācijas pārpilnība rada ievēribas nepietiekamību. Ievēribu ir grūti iegūt pat privātajā vidē. Jau ilgāku laiku panākumus gūst konsultanti un padomdevēji, kuri apraksta, kā cilvēki var piesaistīt sev uzmanību darbā un privātajā dzīvē. Cik reīzu grūtāk ir iegūt mediju un viedokļu veidotāju uzmanību? Radīt publisku interesi par kādu personu šodien nozīmē lietot gudru un mērķtiecīgu cilvēku un informācijas menedžmentu. Plānošana kļūst arvien nozīmīgāka vēl jo vairāk tādēļ, ka līdz ar pieaugošo atpazīstamību publikas interesei ir jānosprauž arī robežas. Neaizmirstama paliks *Lady Di*, britu troņmantnieka Čārlza pirmā sieva, kura 1997. gadā gāja bojā autokatastrofā, bēgot no fotogrāfiem.

1. IEVĒRĪBA – PANĀKUMU UN DARĪJUMU VIRZOŠAIS SPĒKS

Tam, kurš grib iegūt ievēribu sev vai citiem, jāapzinās, ar ko viņam ir darīšana. Ievēriba ir cilvēciska vajadzība, un, kā norādījis Zigmunds Freids (*Sigmund Freud*), cilvēka pašvērtības pamatā ir citu cilvēku ievēriba, novērtējums un atzinība. Ir pierādīts, ka bērni bez viņiem pievērstas uzmanības var pat nomirt. Pieaugušie savukārt apraksta izolāciju kā nepanesamas mocības. Sociālajā sfērā vēlme pēc ievēribas rada atkarību. "Citu cilvēku ievēriba ir visstiprākā narkotika. Tā ir svarīgāka par jebkuriem ienākumiem. Tieši tāpēc slava atrodas augstāk par varu, tāpēc bagātība nobāl blakus prominencei."* Uzņēmējdarbībā ievēriba veido gandrīz nenosakāmu vērtību, kas ir salīdzināma ar kapitālu un daļēji var pat aizstāt materiālās vērtības.

Ievēriba un atpazīstamība mudina uz augstākiem sasniegumiem ne tikai sportistus, politiķus, uzņēmējus un māksliniekus. Ievēriba kļūst arī par aizvien nozīmīgāku ekonomisku faktoru. Tā ir darījumu pamatā un līdz ar mediju, reklāmas un sabiedrisko attiecību institūcijām, kuras piedāvā savu starpniecību šajā procesā, veido sarežģītu industriju. Mediju speciālists Klauss Fihters savā pētījumā par "Ievēribas ekonomiju"*** konstatē, ka "saimnieciskās darbības procesā nozīmīga loma ir ne tikai "ievēribas kapitālam", kas attiecas uz konkrētu personu, bet arī tam, kas attiecas uz konkrēto uzņēmumu vai tā produktiem. Tā, piemēram, kāda uzņēmuma tēls vai kāda zīmola atpazīstamība ir atkarīga no "ievāktās ievēribas daudzuma". Tēls un atpazīstamības pakāpe sniedz panākumus un atzinību ne tikai uzņēmumiem un precēm, bet ir ļoti nozīmīgi arī gadījumos, kad runa ir par cilvēku "ievešanu tirgū". Diemžēl tikai ļoti nedaudzas mūsdienu ekonomikas teorijas runā par ievēribas nozīmi. Tādēļ arī tās īsteno vērtību nevar kvantitatīvi novērtēt.

Ievēribas arvien lielāko nozīmi nepieciešams saistīt ar pieaugošajiem masu produkcijas apjomiem un tās pārprodukciju. Tas savukārt pieprasa pievērst uzmanību precēm. Uztveres kairinājumi ir ļoti būtiski, mūsdienās tiek piedāvāti daudzi izskaidrojumi un jauninājumi, kā arī radīta informatīvā vērtība. Georgs Franks konstatē, ka mūsdienās "zināšanu producēšana ir pārņēmusi smagās industrijas dominējošo pozīciju, bet sociālā stāvokļa un materiālo bagātību vietā prioritāti iegūst publiski noteikta spilgta pozīcija"***.

Situācijā, kad preces ir iespējams salīdzināt un pastāv pārlietu liels piedāvājums, nepieciešams uzturēt interesi ar neformālu un emocionālu vērtību

* Georg Franck. *Ökonomie der Aufmerksamkeit*. München, Wien, 1998. S. 10.

** Klaus Fichter. *Arbeitspapier zur "Ökonomie der Aufmerksamkeit"*. Berlin, 2001. S. 16.

*** Georg Franck. *Ökonomie der Aufmerksamkeit*. München, Wien, 1998. S. 12.

palīdzību. Vairāk uzmanības piesaista tāda reklāma, kuras centrā atrodas ne tikai kvalitāte vai funkcionalitāte, bet gan kura potenciālajiem interesentiem piedāvā izklaidi, pārsteigumu un šovu. Tāpēc tādi produkti kā automašīnas tiek piedāvāti pārsteidzoši inscenētā apkārtējā vidē, reklāmas tekstu sacerētāji meklē dažādas asprātīgas sentences. Turklāt konkurentu apkaršanā izmanto arī tādus pakalpojumus, ko varētu definēt kā profesionālu atbalstu klientu vēlmēm un līdz ar to arī kā vienu no ievēribas formām. Tas palīdz diferencēt piedāvājumu un pavairo arī informācijas daudzumu. Serviss pieprasa izskaidrojumu.

Produktu vienveidīgums izvirza jaunus uzdevumus arī cilvēkiem. Uzņēmumos, kur masveidīgi ražo salīdzināmu produkciju un darbiniekus un klientus vērtē pēc noteiktiem standartiem, aug nepieciešamība pēc individualitātes. Taču nozarē, kur daudz līdzīgu patēriņa preču un nav diferencēta pieprasījuma, ir pavisam maz iespēju izvirzīties – izveidot savu uzņēmumu vai iegūt sabiedrības ievēribu. Dīters Herbst savā rokasgrāmatā "Sabiedriskās attiecības" * saka šādi: "Mūsdienu cilvēkiem kļūst aizvien nozīmīgāk radīt atpazīstamību un neatkārtojamo priekšstatu par savu darbību, lai tādā veidā varētu izcelties tirgū." Lai pozicionētos publiskajā telpā, nepietiek ar sniegumu vien. Individuālā pieredze, vienreizēji panākumi vai kādas citas pārsteidzošas spējas ir jāiestrādā sabiedrības apziņā. Vērtību iegūst tikai personība, jo pēc sava rakstura un būtības jebkurš cilvēks ir neatkārtojams.

Balstoties uz Nikolaja Kondratjeva teoriju ** – pēc mobilitātes un informāciju tehnoloģijām tieši individualizācijai jāklūst par nākamā ekonomiskā cikla virzošo spēku. Jau tagad ražotāji sāk piedāvāt plaša patēriņa preces (sporta, modes, tehnikas), ko var pasūtīt un individuāli pielāgot (*customizing*). Arī mūzikas pasaulē vairs nepietiek vienīgi ar prasmi virtuozī spēlēt kādu instrumentu vai ar brīnišķīgu balsi: dziedātāji, kā Lučāno Pavaroti (*Luciano Pavarotti*), Plasido Domingo (*Placido Domingo*), Hosē Kareras (*Jose Carreras*), arī vijolnieki Vanesa Meja (*Vanessa Mae*), Naidžels Kenedijs (*Nigel Kennedy*) pierāda, ka oriģināla, daļēji provokatīva uzstāšanās, kā arī šova elementi klasikā rada cilvēkos interesi un veicina karjeras attīstību. Arī literatūrā autori gūst ievēribu ne tikai ar saviem darbiem, bet

* Dieter Herbst. Public Relations. Berlin, 2003. S. 10.

** Kondratjevs Nikolajs (1892–1938) – krievu zinātnieks, kurš savā teorijā balstījās uz pieņēmumu, ka pasaules ekonomika attīstās 40–60 gadu garās fāzēs (ciklos), kas tiek ierosinātas ar kādu revolucionāru atklājumu. Vēlākajos gados daudzi zinātnieki turpināja modelēt šo teoriju. 1. cikls – 18. gs. sākums – tvaika mašīna; 2. 1850–1900, dzelzceļš un tērauda industrija; 3. 1900–1950, elektronika un ķīmija; 1950–1980, auto industrija; 4. no 1980. gada līdz mūsdienām, informācija un komunikāciju tehnoloģijas. (*Tulk. piezīme*)

arī ar savu dzīvesstāstu. Poliņķi mēģina ar ieskatu savā privātajā dzīvē kļūt simpātiskāki un vēlamāki. Arī ekonomikā panākumus gūst tie uzņēmumi, kuru šefs vai dibinātājs atklājas no personiskās puses.

Jāpatur prātā, ka augsti attīstītā un pārpilnībā dzīvojošā industriālā sabiedrībā viss nemateriālais, kā zināšanas, inovācijas vai emocijas, virza ekonomiku un sabiedrību spēcīgāk nekā pati ražošana. Kāda produkta atpazīstamības pakāpe vai kādas personības prominentais tēls ir vērtīgāks un pat aizstāj ierastās pozīcijas, kvalitātes, pieredzi vai varēšanu. Ievēriba kļūst par nozīmīgu vērtību. Tas, kurš spēj to uzkrāt sabiedrības apziņā, rada labus priekšnoteikumus saviem darījumiem. Ievēriba rada materiālas vērtības pat tad, ja tā ir vienīgi pašmērķis.

Labu piemēru tam sniedz televīzijas formāti – realitātes šovs *Big Brother* (“Lielais brālis”) vai arī *Doku-Soaps* (dokumentālās ziepju operas) – vienkāršu pilsoņu vai arī prominentu personu ģimenes dzīve kameras pavadībā. Ekrānā neredzam neko vairāk kā dažādos veidos kopā nonākušu cilvēku vienkāršu ikdienas dzīvi. Šos raidījumus intensīvi atspoguļo medijos, un tie kaut uz īsu mirkli ļauj dalībniekiem izrauties no anonimitātes. Tam parasti nav nepieciešamas nekādas speciālas prasmes, tikai dažkārt jāatrisina piņķerīgi vai pat pazemojoši uzdevumi. Ievēribas iegūšana atmaksājas. Dažiem dalībniekiem izdodas noslēgt izdevīgus līgumus, ierakstīt albumus, tātad attīstīt savu darbību.

2. GŪT IEVĒRĪBU – RADĪT INFORMATĪVU VĒRTĪBU

Neliela, bet zīmīga atšķirība: vāciskajā valodas telpā uzmanība (ievēriba) ir dāvana, savukārt angļiskajā vidē par to ir jāmaksā. Izteicieni “*Aufmerksamkeit schenken*” vai “*to pay attention*” parāda to amplitūdu, kurā darbojas ievēriba. Strādājot vai iepērkoties uzmanība (ievēriba) nodarbina tādas psihiskās funkcijas kā atmiņa, domāšana, uztveres virzīšana uz vienu konkrētu mērķi. Mārketingā ar to saprot spēju izvēlēties darbības selektīvi atkarībā no to derīguma.

Lai brīvprātīgi vāktu informāciju un ziņas, lai pievērstu kaut kam konkrētu uzmanību (ievēribu), cilvēki ļauj vadīt savas vajadzības un nostāju. Dzīgi lasītāji labprāt lasa par jaunām grāmatām, ar politiku aizrāvušos pilsoņus interesē politiskas esejas, putnu audzētājus saista raksti par ģenētiku. Savukārt jaunumu vai zināšanu iegūšana ir atkarīga no tā, vai konkrētais medijs mērķauditorijai ir pieejams, būtiski arī, vai izvēlētais kanāls ir piemērots konkrētajai ziņai. Šajā sakarībā ik pa laikam nākas dzirdēt par plaisu starp bagātajiem un nabagajiem. Cilvēki, kuri nevar atļauties žurnālus, televīziju

* Latviešu valoda šeit ieņem vācisko pozīciju: “veltīt uzmanību”, “dāvāt uzmanību”. (*Tulk. piezīme*)

vai internetu, tiek ātri vien atslēgti no informācijas un zināšanu plūsmas un līdz ar to arī no kultūras, ekonomiskām vai politiskām aktivitātēm.

Tam, kurš vēlas piesaistīt sev vai citiem publikas interesi, vēstījumu un ziņu nodošanai ir jāizvēlas pareizie, tāpat iedarbīgākie kanāli. Mākslinieki var ļoti labi gleznot, bet viņi nenasniegs publiku, ja nezinās tās vajadzības vai sevišķās vēlmes, kā arī to, kādus medijus potenciālie skatītāji un pircēji iecienījuši. Efektīvas komunikācijas un ievēribas stratēģijas pamatā ir ne tikai mērķis iegūt atpazīstamību, to kopt un uzturēt, bet arī jautājumi “kā?” un “kur?”.

Klauss Fihters savā pētījumā par “Ievēribas ekonomiju” konstatē: “Uzmanības (ievēribas) psihobioloģijas pētījumu aktuālākie rezultāti menedžmenta un vadības jomā parāda, ka svarīgākie faktori, lai radītu un uzturētu ievēribu, ir spēja iedarboties uz līdzstrādnieku izjūtām. Šī atziņa nav pārsteidzoša, jo paralēles tai redzam arī mediju ziņu izveidē, kur līdz ar pieaugošo konkurenci pēdējos gados arvien lielāks kļūst sensacionālo un katastrofu ziņu īpatsvars” (skat. iepriekš, S. 7, 8). Informatīvo vērtību mūsdienās neveido tikai jaunais vai ekskluzīvais. Ir pat apšaubāmi, vai nepātrauktajā ziņu plūsmā mūsdienās vēl var atrast ko svaigu un nezināmu. Skaidrs ir viens: piesaistīs tā informācija, kas savus patērētājus provocēs, pārsteigs, izbiedēs, iepriecinās, tāpat – pamodinās viņos jūtas.

Tekstilražotājs *Benetton* lika par sevi runāt deviņdesmitajos gados, kad savu T kreklu un puloveru reklāmai izraudzījās kara invalīdus un slimus cilvēkus. Šokējošie attēli gadiem ilgi sekmēja pārdošanas apjomu kāpumu, tomēr satraucošais efekts pakāpeniski nonivelējās. Grūstoši nami cilvēkus interesē vairāk nekā tikko celti. Tāda ziņa rada apmulsumu, līdzjutību, savukārt normālais ir garlaicīgs. Tāpēc puīšu grupu, piemēram, *Tokio Hotel* vai *Take That*, vai arī tenoru, kā Lučiano Pavaroti, pārdošanas stratēģijā personiskais un emocionālais atstāj novārtā muzikālo. Mūziku piedāvā daudzi, un vairāk mūs aizkustina mākslinieka personība un viņa dzīve. Tieši tāpēc dalībnieku izvēli zēnu grupām (*Boy groups*) ļoti reti nosaka tikai muzikālā varēšana, bet gan to ietekme uz dažādām padsmītnieku mērķgrupām. Pavaroti balss skan vēl smeldzīgāk, ja klausītāji līdzpārdzīvo mākslinieka slimības un mīlas jukas.

Ziņas uztveri veicina ne vien sensācijas spēks, bet arī personisks vēstījums (t. s. personalizācija). Tas individualizē jaunumus un piešķir tiem papildu izjūtas. Ir pierādīts, ka atmiņā paliek ziņas, kas, pirmkārt, attiecas uz uztvērēju un viņa interesēm un, otrkārt, ir personiskas. Ne velti aizvien biežāk uzņēmumi iesaista tēla veidošanā savu vadītāju. It īpaši nozarēs, kur pieprasījumu ietekmē patērētāju uzticība, starmešu gaismā labprāt izvirza konkrētu cilvēku. Skaidrs, ka neveiksmes gadījumā viņš labprāt slēptos ēnā, taču tas kaitētu uzņēmumam.

Personalizētām ziņām, kas izraisa izjūtas, ir īpaša informatīvā vērtība. To var vēl vairāk palielināt ar efektīvu segmentāciju. Nozīmīga loma ir precizēto mērķgrupu īpašajām vēlmēm: vīrieši lasa citus žurnālus nekā sievietes, jaunieši labprātāk sērfo internetā nekā ieskatās vecāku iemīļotajās avīzēs. Klaus Fichters papildina šo domu, ka "līdzās pieejamības un piesaistīšanas izveidei nozīmīga loma ir arī atsevišķu mediju un komunikāciju kanālu noderībai konkrētam komunikāciju uzdevumam un mērķgrupai" (Fichter, S. 10). Viņš piesauc mediju auglības (*Media-Richness*) teoriju. Saskaņā ar to tehniskie kanāli, kas pārraida daudz signālu vai kairinājumu, sniedz vairāk informācijas nekā tie, kuri aprobežojas tikai ar balsi vai vārdiem. Pilnīgākā komunikācija cilvēku starpā notiek, atrodoties aci pret aci vienam ar otru. Saruna paver iespēju jautājumiem, pateicoties mīmikai un citām reakcijām, gan ziņas nosūtītājs, gan tās saņēmējs var novērtēt, kā teiktais tiek uztverts un saprasts. Turpretī apmaiņa ar dokumentiem raida maz signālu, lasītājs var novērtēt tikai valodu un vārdus. Klaus Fichters apkopojot secina, ka, "jo sarežģītāks ir pamatuzdevums, jo efektīvāka ir komunikācija ar "bagātīgu" mediju palīdzību. Savukārt, jo strukturētāks ir dotais uzdevums, jo iedarbīgāka ir komunikācija ar "nabadzīgāku" mediju palīdzību" (a.a.O., S. 10).

Īpaši svarīgām ziņām uzņēmēji, kultūras darbinieki, politiķi labprāt izvēlas interviju, vēlams, TV tiešraidē. Tā nodrošina augstu ievēribas pakāpi, kā arī iespēju daudzpusīgai izpausmei: uz skatītāju iedarbojas ne vien sacītais, bet arī žestikulācija, mīmika, apģērbs un vēl daudzi atribūti. Apjukusī politiķa seja, iespējams, mazina dusmas par paaugstinātajiem nodokļiem. Savukārt formālu politisku programmu var publicēt tikai rakstveidā.

Rezumējot varam teikt, ka uzmanību (ievēribu) izraisa individualizēta un emocionāla informācija. Uztveri ietekmē arī informācijas signālu blīvums. Tā izveidojas zināma mediju hierarhija. Par spīti īslaicīgajam un gaistošajam iespaidam tieši televīzija šodien ieņem vadošo lomu jaunumu paziņošanā un atpazīstamības veidošanā. Tā papildus vēstījumam komunicē arī ar balsīm, kustīgām bildēm un noskaņojumu. Nezināmajam un nepazīstamajam parasti ceļš uz televīziju ir apgrūtināts. Mūsdienās tas plaši pavērts gandrīz tikai sensacionālajam vai vienreizīgajam. Tas var būt arī kāds personību aizskarošs inscenējums sarunu šovā, kurā vairs nediskutē, bet gan uzbrūk un pat nomelno.

"Bagāto" mediju sarakstā nākamais ir radio, kas ar balss palīdzību transportē vairāk nekā tikai vienkārši ziņu, tad seko žurnāli, kas pastiprināti strādā ar attēliem. Avīzes ir taupīgākas, un tikai trenēti lasītāji spēj lasīt starp rindām nepateikto un pretrunīgo. Lai veidotu atpazīstamību un koptu tēlu, arvien vairāk tiek lietots arī internets. Atšķirībā no iepriekš minētajiem medijiem elektronisko datu tīklu neierobežo tikai vienvirziena informācijas

plūsma. Tomēr bagātīgās un plašās komunikācijas iespējas tiek izmantotas pieticīgi. Pašlaik Vācijā mākslinieki un politiķi uztur uzmanību (ievēriību), publicējot personīgas dienasgrāmatas (*Weblogs*), viņi ievieto tīklā svarīgu notikumu balss ierakstus un attēlu uzņēmumus (*Podcasts*) vai arī nosūta informāciju publikai vai saviem vēlētājiem ar e-pasta vai informatīvu izdevumu palīdzību. Līdz ar piedāvāto komunikāciju iespēju daudzveidību, kā arī tāpēc, ka šis medijs kļūst aizvien demokrātiskāks un pieejamāks, internets sāk jau pārspēt klasisko masu mediju iedarbību. Uzmanības (ievēriības) demokratizācija sākas ar tā saukto pilsoņu žurnālistiku (*Citizen Journalism*), kur katrs var kļūt par ziņu nosūtītāju. Pasaules tīmeklī katrs var atrast savu publiku visām iespējamām ziņām un visiem gadījumiem, turklāt ar niecīgu laika patēriņu un izmaksām un bez jebkāda pārbaudoša filtra vai redaktora novērtējuma.

3. VIRZĪT UZMANĪBU (IEVĒRĪBU) – VADĪT CILVĒKUS UN ZIŅAS

Georgs Franks savā grāmatā "Ievēriības ekonomija" skaidro divus vispārīgus iemeslus, kāpēc cilvēki cenšas pievērst sev uzmanību: viņi vai nu vēlas iegūt atbalstu un novērtējumu, vai arī iegūt to cilvēku ievēriību, kuriem ir būtiska nozīme viņu personīgo, darba vai eksistenciālo mērķu sasniegšanā. Piemēram, bērns niņojas, ja vēlas, lai viņu samīļo. Mākslinieki turpretim ar vernisāžām un uzkrītošām instalācijām cenšas piesaistīt publiku un pircējus.

Mēraukla šādām aktivitātēm ir katra indivīda pašcieņa. Cik tālu ir gatavi iet cilvēki, lai iegūtu citu ievēriību? Privātajā sfērā gandrīz katrs spēj nospraust savas robežas, bet mediji un arī prominentās personas, šķiet, daudzos gadījumos ir zaudējušas mēra sajūtu. Daudzi televīzijas kanāli un redakcijas izmanto cilvēku vēlmi publiski izrādīties, viņus pat pazemojot un padarot smieklīgus. Savukārt aktieri, dziedātāji un citi sabiedrībā pazīstami cilvēki ceļo no kanāla uz kanālu un krīt uz nerviem ar pastāvīgo atrašanos publikas priekšā.

Atgriežamies pie Britnijas Spīrsas. Viņas visuresamība medijos jau rada negatīvu efektu. Nemitīgi redzamās jaunas sievietes ikdienas banalitātes jūtami bojā popzvaigznes tēlu. Žurnālos aizvien biežāk parādās neglītas viņas fotogrāfijas – kādreizējā milule tiek degradēta par banālu kazu. Herberta Grēnemeiera gadījumā ir savādāk. Viņš koncentrē savu publisko darbību mūzikā un sabiedrības aktivizēšanā, iestājoties par slimajiem ar HIV vīrusu un par bēgļiem. Savukārt viņa privātā sfēra paliek neaizskarta, jo reportieri nedrīkst par to ziņot. Varbūt tieši tādēļ žurnālisti Grēnemeieru uzskata par neērtu, bet fanu vidū jau gadu desmitiem ilgi viņa tēls ir pozitīvs.

Ievēriību var uzkrāt. Prominentas personības atpazīstamība pastāv vēl ilgi, ja arī sasniegumi vai panākumi profesionālajā sfērā sāk apsīkt. Grēnemeiers

un Spīrsa paliks sabiedrības atmiņā arī tad, ja vairs nebūs pārstāvēti popularitātes tabulās (*charts*). Kāda politiķa izteikumi tiks ievēroti, kaut arī viņš vairs nekandidēs vēlēšanās. Taču atšķirībā no naudas, ko var uzkrāt neierobežotā daudzumā, pārlietu liels ievērības kapitāls iedarbojas kontraproduktīvi. "Kļūt reti sastopamam – arī tas pieder pie spēles," – tā Horsts Avenāriuss savā grāmatā "Sabiedriskās attiecības" * apraksta vienu no popularitātes kāpināšanas stratēģijām. Prominentas personības rīkojas pareizi, ierobežojot sniegto interviju skaitu. Prasmīga uznācienu dozēšana ļauj šīm personībām parādīties svarīgākām, interesantākām, kā arī simpātiskākām.

Sabiedrisko attiecību speciālists Dīters Herbsts kritiski piezīmē, ka "atpazīstamība nav automātiski pozitīva. Tā vadās pēc vēlamajiem komunikāciju mērķiem. Pārāk liela atpazīstamība var arī negatīvi iedarboties uz tēlu [...]" (skat. *iepriekš*, S. 10). Gan tas, gan Georga Franka pieprasītā pašcieņa, kas būtu jāsaglabā, cenšoties gūt ievērību, ļauj secināt par zināmām morālām saistībām, it īpaši žurnālistiem, mediju un sabiedrisko attiecību speciālistiem. Personas aizsardzībai ir jābūt prioritārai attiecībā pret informatīvo vērtību un ievērības kapitālu. "Plānotā komunikācija var būt bīstama, tā var būt pat velnišķīga. Pareizas izturēšanās latīņa jāuzliek ļoti augstu," – tā Horsts Avenāriuss (skat. *iepriekš*, S. 5).

Pareizajam ievērības mēram būtu jāmudina Britnijas Spīrsas sabiedrisko attiecību konsultantus panākt, ka prezentāciju skaitu samazina un pastiprina privātās sfēras aizsardzību. Tas būtu lietderīgi arī viņas biznesam: karjera ar ierobežotu uzstāšanās skaitu ilgstošāk būtu svaiga. Savukārt Grēnemeiera gadījumā aicinājums ir adresēts žurnālistiem un redaktoriem. Viņiem ir jārespektē tās nospraustās robežas, kuras savai privātajai dzīvei ir izveidojis mākslinieks. Arī tas pozitīvi ietekmē viņu darbību, jo veidot attiecības labprāt uztic tam, kurš respektē pretējās puses viedokli.

Literatūra

Avenarius Horst. Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Zweite, überarbeitete Auflage. Darmstadt, 2000.

Fichter Klaus. Ökonomie der Aufmerksamkeit. Zur Rolle von Aufmerksamkeit in der Medien- und Internetökonomie. Borderstep Arbeitspapier 1/2001. Berlin, 2001.

Gierke Christiane. Persönlichkeits-Marketing. Offenbach, 2005 – 11 – 25.

Herbst Dieter. Public Relations. Zweite, völlig überarbeitete Auflage. Berlin, 2003.

Sevenone Media: Time Budget 12. München-Unterföhring, Oktober 2005.

* Horst Avenarius. Public Relations. Darmstadt, 2000. S. 338.

CORPORATE PUBLISHING – UZŅĒMUMA IZDEVĒJDARBĪBA

Vācijas, Austrijas un Šveices tirgū ir apmēram 3500 klientiem domātu žurnālu, kurus izdod uzņēmumi, un šis skaitlis ir lielāks nekā pārdošanai paredzēto izdevumu skaits, ko producē preses izdevniecības. Informatīvo žurnālu tirāža ir vairāk nekā 450 miljoni eksemplāru, un nozares apgrozījums 4,7 miljardi eiro. Vēl jāpieskaita publikācijas uzņēmumu iekšējām vajadzībām – tiek lēsts, ka Vācijā vien tādu vairāk nekā 2000. Šie skaitļi atspoguļo situāciju 2002. gadā. Kopš tā laika nav noticis neviens kongress, nav publicēts neviens pētījums, kurā netiktu uzsvērti uzņēmuma izdevējdarbības (*Corporate Publishing*) arvien lielākā nozīme. To, ka mums ir darīšana ar augošu tirgu, pierāda arī fakts, ka lielās izdevniecības šim segmentam iekārto īpašas nodaļas un sacenšas par tirgus daļu šajā nozarē ar reklāmas un sabiedrisko attiecību aģentūrām.

Neatkarīgi no tā, vai šādi žurnāli un avīzes tiek adresētas darbiniekiem vai klientiem, tiem jāstiprina uzņēmuma tēls, jākalpo par identifikācijas platformu, kas piesaista klientus vai stiprina darbinieku motivāciju. Ar šiem izdevumiem saistīti ne tikai mārketinga un komunikācijas, bet galu galā arī žurnālistikas mērķi. Šajā brīdī mēs saskaramies ar problēmu. Kā iespējams apvienot prasīgu žurnālistiku ar uzņēmuma mērķiem un vēstījumiem? Tas nav neiespējami – to pierāda vairāki labi produkti, kuru kvalitāte pat pārspēj publiski pārdoto izdevumu līmeni. Tas ir arī ļoti grūti – to diemžēl pierāda lielākā daļa šādu izdevumu, par spīti visām nozares pūlēm sasniegt kvalitāti. Tas attiecināms gan uz iekšējo, gan arī ārējo komunikāciju.

Klientu, piegādātāju, politiķu vai citu informācijas izplatītāju uzrunāšanai ir pieejami bagātīgi līdzekļi, tā tiek stratēģiski plānota, un pārsvarā to realizē profesionāli autori, fotogrāfi un maketētāji. Diemžēl pārāk bieži reklāmas formā. Turpretim iekšējā komunikācija daudzos uzņēmumos joprojām ir pabērna lomā, līdzstrādniekiem veltītajām publikācijām paliek pārāk maz naudas. Sekas ir maza komanda, nepietiekama profesionalitāte,

amatieru fotogrāfijas, savukārt tēmu izvēlē un to realizācijā noteicošais vārds pieder uzņēmuma vadītājam. Tāpēc nav jābrīnās, ka līdzstrādniekus šīs publikācijas maz ietekmē.

Turpmākajā izklāstā mēģināsim izpētīt, kas ir laba uzņēmuma izdevējdarbība, kādiem mērķiem noder publikācijas, kādi ir nepieciešamie priekšnosacījumi, lai šos mērķus sasniegtu. Galveno uzmanību veltīsim iekšējai komunikācijai. Protams, gandrīz viss, kas tiek teikts attiecībā uz iekšējo, noder arī ārējai komunikācijai. Pašlaik debatēs dominē jēdziens "integrēta komunikācija", kas nozīmē, ka uzņēmums producē vienotas vēstis kā uz iekšieni, tā arī uz ārieni, kā kapitāla tirgū, tā arī klientiem, kā akcionāriem (*Stakeholders*), tā arī citām ieinteresētajām pusēm (*Shareholders*).

IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS IZAICINĀJUMS

Globalizācija ir pārveidojusi ne tikai uzņēmumus, bet arī to komunikācijas izpausmes. Jau labu laiku tiek runāts par pārmaiņu vadību (*Change Management*) un iekšējā tēla veidošanu (*Internal Branding*). Tas nav nekāds brīnums – ja pārmaiņas ir vienīgais konstantais lielums, ja uzņēmumi piedzīvo aizvien jaunas apvienošanās, ja tiem ik pēc pāris gadiem nepieciešama dziļa pārstrukturēšanās vai stratēģiska modernizācija, komunikācija ir ļoti nepieciešama. Līdzstrādnieki jāinformē kvalificēti un saprotami, jo galu galā viņi ir tie, kas realizē valdes piedāvāto stratēģiju, tādēļ jāuzrunā un jāmotivē kā īstie darītāji.

To zināja jau pirmās vācu uzņēmuma darbinieku avīzes autors. Vehtersbahas fajansa fabrikā izdots "Šlirbaheres vēstnesis" (*Schlierbacher Bote*) iznāca 1888. gadā, un virs tā ievadraksta rotājās atgādinājums "Lūdž, strādā un nestreiko!". Kā redzams, ja neņem vērā vienu no mūku noteikumiem – *ora et labora**, darbinieku avīzes jau no pašiem pirmsākumiem tika iecerētas kā stratēģiski instrumenti, tolaik pret šķiru cīņu, šodien – lai veiktu pārmaiņas, taču vienmēr – lai motivētu darbiniekus un līdz ar to stiprinātu arī pašus uzņēmumus.

Šobrīd, kad mēs piedzīvojam masveida atlaišanas, kad draud konkurence no lētā darbaspēka zemēm, kad mainās pats darba raksturs, visu hierarhiju pakāpju darbinieki ir nedroši un iebaidīti. Un bailes paralizē uzņēmumu. Lai uzplauktu, tam ir nepieciešama savu darbinieku uzticēšanās. Tā savukārt balstās uz zināšanām un aptverošu informāciju. Saskaņā ar Galupa institūta (*Gallup-Institute*, ASV) veikto aptauju ASV uzņēmumos lojālo un tātad produktīvāko darbinieku skaits ir 30%, bet Vācijā tikai 15%. Galupa institūta Vācijas nodaļas vadītājs Džeralds Vuds (*Gerald Wood*) to

* Lūdž un strādā! (*Latīņu val., tulk. piezīme.*)

viennozīmīgi atzīst par ASV atvērto komunikāciju struktūru panākumu: "Labi informēti un novērtēti darbinieki ir biežāk gatavi uzņemties atbildību."

Šis secinājums iegūst aizvien vairāk atzinības. Veidot komunikāciju uz baumu un aizdomu pamata ir nepareizi. Galvenokārt runa ir par trim būtiskām jomām: pārmaiņu vadību, zināšanu menedžmentu un iekšējā tēla veidošanu.

PĀRMAIŅU VADĪBA

Laiks joņo. Viss ir kļuvis ātrāks. Mums vienmēr jābūt gataviem jaunajam. Pārmaiņas ir kļuvušas par ikdienu: jauni tirgi, jaunas tehnoloģijas, jaunas profesijas, jauni partneri un līdz ar to arī jauni konkurenti – jau ilgāku laiku ne tikai vadītāji vien ir pakļauti globālajam panākumu spiedienam. Tas ir aptvēris visus darbiniekus. Dabiskā reakcija ir bailes. Tās savukārt bremsē. Baiļu mākti darbinieki paveic apmēram par 20% mazāk nekā viņu motivētie kolēģi. Ķelnes profesors Volfgangs Štēgmanis (*Wolfgang Stegmann*) lēš, ka baiļu faktors mūsdienu Vācijas uzņēmējiem izmaksā apmēram 100 miljardus eiro gadā – divreiz vairāk nekā pirms astoņiem gadiem. Tā kā bailes vienmēr ir nenoteikts lielums, tās ir iespējams apkarot tikai ar izsmeļošu informāciju. Līdz ar to par galveno veiksmīgas pārmaiņu vadības priekšnoteikumu kļūst komunikācija. To, ka prasmīga saziņas organizācija atmaksājas, pierāda šāds amerikāņu pētījums. 57 starptautisku koncernu darbiniekiem jautāja, kā viņi ir apmierināti ar informācijas plūsmu savā darbavietā. Aptaujas rezultāti tika salīdzināti ar biržas datiem. Izrādījās, ka uzņēmumos, kuru darbinieki visatzinīgāk vērtē iekšējo komunikāciju, ir arī vislabākie rezultāti biržas akciju novērtējumā (akciju kurss divu gadu laikā vidēji pieaudzis par 21%). Arī sliktākie rezultāti komunikāciju novērtējumā sasaucās ar akciju stāvokli (kurss divu gadu laikā bija pazeminājies vidēji par 27%).

ZINĀŠANU MENEDŽMENTS

Ir zināms anekdotisks atgadījums: kāds uzņēmums pēc ilga izstrādes darba piesaka patentu un saņem izziņu, ka tam šis patents jau pieder. Tātad ticis aizmirsts pašu veiktais darbs. Tas inspirēja bijušo *Siemens* vadītāju Heinrichu fon Pīreru (*Heinrich von Pierer*) izteikt šādu domu: "Kaut *Siemens* zinātu, ko tas jau zina!" Uzņēmuma nosaukumu šajā gadījumā varētu brīvi izvēlēties. Labas idejas un jaunas zināšanu pielietošanas iespējas vienmēr rodas kreatīvu, darboties gatavu un aizrautīgu darbinieku galvās, savukārt, ja viņi ir neapmierināti un pamet uzņēmumu, tad paņem līdzī arī savas zināšanas. Tāpēc uzņēmuma kultūra, kur notiek zināšanu apmaiņa un pavairošana, ir ekonomisku panākumu absolūta nepieciešamība. Arī šeit

komunikācijas loma ir ļoti nozīmīga. Ja šī kultūra tiek atspoguļota un kopta uzņēmuma iekšējos medijos, darbiniekiem tiek skaidri apliecināts, ka viņus novērtē, un tas stabilizē darba procesu.

IEKŠĒJĀ TĒLA VEIDOŠANA

Profesors Lotars Rolke (*Lothar Rolke*) ir precīzi definējis: “Tam, kas jārada ārpasaulei kā tēla vērtība, vispirms jānostiprinās pašos darbiniekos.” Lūk, viens piemērs. 20. gadsimta deviņdesmitajos gados tika liberalizēts Vācijas enerģētikas tīkls, un uzņēmēji steidzās parādīt sevi kā uz klientiem orientētus piedāvātājus. Taču vispirms uzņēmumu darbiniekiem bija jāapgūst jauna terminoloģija – tagad tiem ir darīšana ar klientiem, nevis ar patērētājiem. Darbiniekiem bija jānoskaņojas uz klientiem un servisu, līdz ar to radās svarīga iekšējo publikāciju tēma.

Pirms apskatām šī procesa praktisko pusi, apkoposim, kādas tad ir komunikācijas teorijas funkcijas. Galvenokārt ir nepieciešams

- informēt – vadīt, stāstot un izskaidrojot vērtības, mērķus un stratēģijas;
- integrēt – stiprināt kopības izjūtu;
- radīt identitāti – it īpaši uzņēmumu apvienošanās gadījumā likt apzināties jauno;
- veidot un stiprināt tēlu – radīt pozitīvu attieksmi pret uzņēmumu.

Diženi mērķi, kas ir vismaz cēlu cilvēku sviedru vērti. Taču, tāpat kā visur citur, jāievēro, ka labi domātais ir labā pretstats. Savus adresātus sasniedz tikai patiešām labi izveidoti produkti. Gribru brīdināt ikvienu, kurš uzskata, ka te būtu īstā vieta ietaupīt: visdārgākais žurnāls ir tas, kuru darbinieki nemaz nelasa, kurš kā svins nogulst aplūkošanai izliktajās vietās vai arī tūlīt nonāk sadalījumā P – papīrgrozs. Kā tad būtu jārikojas?

STRATĒGISKĀ PIESAISTE

Iesākumā parasti ir ciešanas. Uzņēmums netiek uztverts tā, kā tas pats sevi redz. Šī neatbilstība rada daudzus jautājumus. Kur uzņēmums atrodas? Kā tas tiek uztverts? Par kādām tēmām vadība vēlas komunicēt pašā uzņēmumā un uz ārpusi? Kāda informācija nepieciešama klientiem un darbiniekiem? Kādi produkti vai pakalpojumi atrodas uzmanības centrā? Kādas ir uzņēmuma mērķgrupas?

Uzņēmuma iekšējā aprītē tas nozīmē vēl šādus jautājumus. Kā mēs uzrunājam darbiniekus dažādās valstīs un kultūrās? Kā ziņojam reģionālajām pārstāvniecībām? Kā informējam vietējās struktūrvienības?

Apsverot ārējo komunikāciju, jāatbild uz jautājumiem: kādus tirgus mēs uzrunāsim? Vai informācija paredzēta B2B segmentam (*Business to*

Business jeb uzņēmējdarbības iekārtu un apkalpes tirgum) vai *B2C* (*Business to Customer* jeb plaša patēriņa preču tirgum)? Vai komunikācijas mērķis ir pārdot vai veidot tēlu?

Kad uz šiem un vēl citiem jautājumiem ir atbildēts, centrā izvirzās komunikācijas plānotājs. Vēstījumi ir noskaidroti, tagad jāizvēlas, ar kādiem līdzekļiem katra mērķgrupa tiks uzrunāta. Kā pasniegsim ziņu darbiniekiem, kā savukārt akcionāriem? Kā pasniegsim savus vēstījumus reklāmā? Kā to darīsim klientu žurnālos? Kādus medijus izvēlēsimies? Ko ievietosim internetā, ko intranetā? Kādi būs mūsu produkti – ziņas internetā, žurnāla vai avīzes formāts? Vai izveidosim uzņēmuma iekšējo televīziju vai producēsim nelielus radoraidījumus, kurus iespējams noklausīties arī mobilajā telefonā, lai vienmēr būtu lietas kursā par jaunumiem?

Līdz ar to ir radīti nosacījumi. Tagad sākas sadales un precizēšanas darbs. Tam vismaz būtu jā sākas. Daudzi uzņēmumi informāciju vienkārši atdod reklāmas aģentūrām vai saviem vairāk vai mazāk izglītotajiem darbiniekiem. Rezultāts ir vai nu reklāmas, vai arī diemžēl neprofesionāli sagatavoti teksti un brošūras, kas nepārsniedz skolas avīžu līmeni. Tātad abi virzieni ir nolemti neveiksmei. Tikai profesionāla, tātad žurnālistu veikta, vēstījumu un tēmu apstrāde dod zināmu garantiju, ka informācija sasniegs savu lasītāju.

ŽURNĀLISTIKAS TENDENCES

Žurnālisti zina, kāpēc viņu teksti tiek lasīti. Teksta saturs ir svarīgs – finanšu iestādes paziņojums man ir jāizlasa, lai gan tas bieži vien ir sarakstīts šausmīgā ierēdņu valodā. Teksta saturs ir interesants – tuvākajā apkaimē notikusi slepkavība piesaista uzmanību, jo stāsts par to aizskar mani. Teksta saturs rada prieku – izdevusies reportāža apmierina manu ziņkāri vai arī rosina sapņot. Apkopojot vienā teikumā, varētu sacīt: cilvēki interesējas par citiem cilvēkiem.

Žurnālisti arī zina, ka lasītāji ir ļoti paviršas būtnes. Viņu galvās visu laiku risinās izmaksu un lietderīguma aprēķini. Vai ir vērts lasīt šo rakstu? Vai ir vērts to turpināt lasīt? Ja attēls nesaista, viņi pāršķir lappusi, ja paraksts zem attēla nerosina lasīt tekstu, netiek ievērots arī virsraksts. Un tā rindkopu pa rindkopai. Lai lasītāju piesaistītu sev ilgāku laiku, ir krietni jānopūlas, taču autoram šīs grūtības ir jāuzņemas un attiecīgi jāgatavo materiāls.

Žurnālisti zina par konkurenci. Ir aplami domāt, ka darbinieku žurnāliem

- a) nav konkurences, jo tiem nav jāapliecina sevi iepretim citiem pārdošanā esošajiem produktiem,
- b) ir garantēta lasītāju interese, jo tie raksta par lasītājam svarīgām tēmām.

Taču ne visi atgadījumi kādā no uzņēmuma nodaļām ir saistoši visiem strādājošajiem. Un tieši šeit sākas konkurence. Tātad arī darbinieku publikācijas pakļaujas konkurencei un cīnās par uzmanības piesaistīšanu. Ievēriba ir nepietiekams labums, par kuru sacenšas daudzi. Televīzija un kino, DVD un grāmata, interešu žurnāls vai internets. Darbinieki lasa arī preses izdevumus, sieviešu žurnālus, avīzes – tātad profesionāli veidotus produktus. Tā kā darbinieku avīzei ir neliela priekšrocība, ko sniedz tās piesaiste uzņēmumam, tā nedrīkstētu atpalikt arī no amata meistarības viedokļa. Ja šis izdevums vēlas gūt panākumus, tam jābūt tikpat profesionālam kā pārdošanai paredzētam produktam preses tirgū.

Tātad jāseko žurnālistikā valdošajām tendencēm. Kā liecina pētījumi, pēdējos gados ir ļoti pieaudzis lasīšanas ātrums, tāpēc arī pieaug prasības pēc ātras informācijas uztveres. Secinājums: katra teksta atzīšanas izšķirošie kritēriji ir saprotamība un skaidrība. Ir arī otra svarīga tendence. Vizuālā komunikācija ir kļuvusi daudz nozīmīgāka: attēli, informatīvi grafiki un tabulas veicina informācijas uztveri un tāpēc tiek lietoti daudz biežāk nekā agrāk. Paaugstinājušās ir arī prasības pēc teksta lietderīguma. Lasītājs vēlas *news to use* – noderīgus jaunumus, ieteikumus, pamācības. Galu galā augstākas ir kļuvušas arī prasības pēc teksta izklaides vērtības: pārdzīvojumu sabiedrībā informācija un izklaide tiek apkopotas *infotainment* – informatīvajā izklaidē.

Apkopojot jāsecina, ka darbinieku (klientu) žurnāli ir daļa no uzņēmuma kopīgā tēla (*Corporate Branding*) un tāpēc ir pakļauti tā stratēģiskajiem mērķiem. Ir runa par darbinieku motivēšanu, par klientu piesaisti uzņēmumam, par ievēribu kapitāla tirgū (“zīmola kapitāls ir svarīgāks par uzņēmuma pamatkapitālu”) un par ievēribu sabiedrībā. Jākonstatē arī, ka darbinieku (klientu) izdevumi ir žurnālistikas produkti un tāpēc ir pakļauti tiem pašiem lasītāju ieradumiem un prasībām, kam pakļauts viss preses tirgus.

Tikai tad, kad ir izpildīti minētie nosacījumi, var sasniegt to, kas steidzami nepieciešams uzņēmuma izdevējdarbībai, – ticamību. To nepanāks ne glancēts reklāmas produkts, kas tikai nosauc mērķus, ne arī tāda uzņēmuma avīze, kas apber lasītājus tikai ar uzņēmuma valdes vēstījumiem. Kā tad būtu jārikojas?

LABĀKAIS DARBOŠANĀS VEIDS

Mēs konstatējam, ka cilvēki interesējas par cilvēkiem. Tieši tāpēc svarīgākais ieteikums, kā panākt, lai darbinieki atzīst publikācijas, ir padarīt tās personiskas. Piemēram, uzņēmumam ir zināms vērtību komplekts, kas obligāts visiem darbiniekiem: “Drosme apgūt jauno”, “Darboties atbildīgi”,

“Ar pilnu atdevi”. Šie trīs saukļi tika akceptēti tikai pēc ilgstošām diskusijām. Darbinieku preses izdevums par to ziņo un ir arī izsmeļoši aprakstījis šo saukļu vērtību. Kā lai tos padara dzīvus? Uzskatāmus? Varbūt rubrikā “Ar pilnu atdevi” stāstīt par darbinieku, kurš iesniedzis visvairāk priekšlikumu uzlabojumiem, vai rubrikā “Drosme apgūt jauno” – par nodaļas vadītāju, kurš ar neatlaidību panācis, ka konservatīvā valde nolēmusi investēt jaunā, perspektīvā nozarē, vai arī rubrikā “Darboties atbildīgi” aprakstīt kāda darbinieka brīvprātīgās aktivitātes? Vienmēr būs pareizi runāt par cilvēkiem. Ikviens, kurš izraudzījies vadmotīvu “Tam, kurš ielūkojas iekšā, ir jāpalūkojas arī ārā”, jau veicis izšķirošu soli panākumu virzienā. Ja darbinieki atpazīs sevi šajos stāstos, ja ieraudzīs sev līdzīgos un savas problēmas, tad vienalga, vai tas būs žurnāls, avīze, drukāta vai interneta informācija – tā nepaliks nepamanīta.

REDAKTORS TULKA LOMĀ

Tas ir redakcijas pamatpienākums – atrast stāstu, kas informē, rada interesi un sniedz izklaidi vai kaut ko noderīgu, tam visam klāt vēl pievienojot uzņēmuma vēstījumu sabiedrībai. Tai jāatbrīvojas no aizbildnieciska toņa, kā arī no žargona. Darbinieku preses izdevumos nav pieļaujama vadības buldurēšana. Redaktoram ir jābūt tulkam, kurš runā skaidru un saprotamu valodu. To nav viegli izdarīt. Tikai autors, kurš ir labi izpratis konkrēto materiālu, var par to pastāstīt tik vienkārši, ka saprot jebkurš. Tas, kurš nebūs par sevi pārliecināts, slēpsies žargonā, lai iederētos profesionāļu vidē. Taču arī tad, ja šīs barjeras būs noņemtas, teksta saskaņošanas process uzņēmumā spēj ļoti daudz ko iznīcināt.

Divkārša tekstu kontrole – gan profesionālā, gan politiskā korektuma ziņā – bieži noved pie nopietniem izkropļojumiem. Rakstīšanai un futbolam ir kas kopīgs. Katrs domā, ka kaut ko šajās lietās saprot. Uzskats, ka arī šeit būtu nepieciešama darba dalīšana, nav vēl pietiekami izplatīts. Valde definē uzņēmuma mērķus, redakcija atrod tēmas, kas dara tos uzskatāmus un ir piemērotas, lai piesaistītu lasītājus. Šī starpniecība ir redakcijas kompetencē, tā ir jāpopularizē un jāapstiprina. Tikai tad var veidoties auglīga sadarbība. Par prieku lasītājiem un uzņēmumam.

ku-
ak-
būt
rāk
no-
usi
ap-
nāt
jas
nā.
vas
eta

da
ie-
ie-
ma
un
tis
as,
io-
nas

ma
bo-
ari
lde
nus
m-
īga

Arvīds Tīrāpītis

KULTŪRAS PROJEKTU MENĒDŽMENTS

KULTŪRA

KULTURA

Agnese Treija-Hermane

KULTŪRAS PROJEKTU MENEDŽMENTS

Kultūras aktivitātes pēdējo desmitgažu laikā pasaulē arvien biežāk tiek īstenotas ar kultūras projektu palīdzību. Šādu attīstības gaitu ir ietekmējuši dažādi faktori: izmaiņas valstu finanšu un kultūras politikā, arvien pieaugošā savstarpējā saistība starp tautsaimniecības nozarēm, izmaiņas sabiedrības attieksmē pret kultūru u. c. Kultūras projektus var uztvert kā kultūras pieejamību veicinošus instrumentus, jo tie atvieglo kultūras produktu aizklūšanu līdz to auditorijai.

Līdzās projektu menedžmenta aizsācējnozārēm – inženierzinātnēm, informācijas tehnoloģiju jomai, būvniecībai un ražošanai – arī kultūrā projektu menedžments ir kļuvis par neaizstājamu menedžmenta tehniku, kas atvieglo kompleksu uzdevumu veikšanu, nodrošinot to realizācijas pārskatāmību, efektīvu darba organizēšanu un izmaiņu ātru ieviešanu. Projektu menedžmenta teorijas izmantošana kultūras projektu īstenošanā ir atkarīga no projekta apjoma, vajadzībām un projekta vadītāja attieksmes. Jāievēro, ka kultūras jomā formālās metodes ne vienmēr ir efektīvas, jo kultūras projekti saistīti ar radošā procesa organizēšanu, kas ir īpaši grūti vadāms un ielaujams plānos vai noteiktos rāmjos. Kultūras projektu vadītājiem jābūt apveltītiem ar fantāziju, drosmi un elastību: no vienas puses, ir jāveicina radošā brīvība, jātic mākslinieku konkrētajām un mazāk konkrētajām iecerēm, bet, no otras puses, jāspēj iekļauties noteiktajos termiņos un pieejamo resursu ietvaros. Tā kā sabiedrisko iestāžu budžeti Latvijā netiek plānoti ilgtermiņā, arī projektu konkursos finansējumu piešķir tikai tuvākajā laikā paredzētajiem projektiem, tādēļ ir gandrīz neiespējami jau laikus plānot projektu finansējumu un attiecīgi situācija kļūst vēl grūtāk prognozējama. Ņemot vērā to, ka lielākā daļa kultūras projektu Latvijā ir salīdzinoši nelieli vai vidēji lieli, tradicionālo un komplicēto projektu menedžmenta metožu pielietošana vai, piemēram, datorprogrammu izmantošana kultūras projektu plānošanā lielākoties nav iespējama vai ir neefektīva. Galvenais ir izvēlēties situācijai un projektam piemērotas metodes, rīkoties atbilstoši

kultūras projekta vajadzībām, nevis aizrauties ar menedžmenta formas virtuozitāti (kas gan var palīdzēt pārliecināt finansētājus vai palīdzēt maskēt vāju saturu).

Kultūras projekti ir izaicinājums – gan valsts kultūras administrācijai, gan kultūras institūcijām, gan pašiem kultūras projektu organizatoriem un dalībniekiem. Tie piespiež būt dinamiskākiem, veicina kultūras procesus demokratizāciju, jaunradi, ideju attīstību, starpnozaru, starpsektoru un starptautisko sadarbību. Kultūras organizācijām tie dod iespēju dažādot savu piedāvājumu, īstenot radošās ieceres, papildināt savas zināšanas un pieredzi, mazināt rutīnu, uzrunāt jaunas mērķgrupas, piesaistīt papildu finansējumu, paplašināt kontaktu tīklu, piesaistīt lielāku sabiedrības un plašsaziņas līdzekļu uzmanību u. c.

KULTŪRAS PROJEKTA DEFINĪCIJA

Ar vārdu “projekts” mūsdienās mēdz apzīmēt dažādas parādības un procesus visdažādākajās nozarēs – gan uzņēmējdarbības un informācijas tehnoloģiju jomā, gan medicīnas, izglītības, kultūras u. c. nozarēs. Nereti par projektiem sauc arī dažādas plānotas rīcības personīgajā dzīvē. Jēdziens “projekts” cēlies no latīņu valodas vārda *proicere* – mest uz priekšu, kas vēlāk, pārtopot par *proiectum*, iegūst nozīmi: priekšlikums, plāns, nodoms.^{*} Latviešu valodā vārda “projekts” skaidrojums ir daudznozīmīgs: dokumenta teksts ierosinājuma veidā; rakstisks nodoms, plānu apkopojums; būves, objekta, izgatavojama priekšmeta plāns, skice u. c.^{**}

Jāatzīst, ka Latvijā izveidojusies nedaudz sašaurināta izpratne par to, kas ir kultūras projekts. To lielā mērā ietekmē fakts, ka par vienu no kultūras aktivitāšu finansēšanas pamatizpausmēm ir kļuvusi tieši projektu finansēšana, kas pats par sevi ir atbalstāms process, jo padara iespējamu radošo ideju realizēšanu gan nevalstiskajā sektorā, gan arī daudzās valsts un pašvaldību kultūras institūcijās.^{***} Tomēr maldīgi ir uzskatīt, ka projektu pieteikumu izstrāde fondiem vai finansējuma pieprasījumu sagatavošana sponsoriem jau ir projektu menedžments. Šādu rakstisku dokumentu sagatavošanu vēl nevar saukt par projektu menedžmentu, kā tas Latvijā nereti tiek uzskatīts, – tas ir tikai finansējuma piesaistes (*fundraising*) plāns, kas tiek rakstiski pamatots. Projektu menedžments ir īpaša darba organizācijas

* Latviešu konversācijas vārdnīca. Rīga, A. Gulbis, 1938, – 17 sēj., 3413.

** Latviešu valodas vārdnīca, 2. izd. Rīga, Avots, 1998.

*** Projektu finansēšanas principu Latvijā kultūras jomā 90. gadu sākumā aizsāka Sorosa fonds – Latvija, kura izsludinātajos projektu konkursos bija iespējams saņemt finansējumu savu ideju realizēšanai. Tas bija pirmais impulss projektu domāšanas ienākšanai arī Latvijas kultūras organizācijās. Šobrīd galvenā loma kultūras projektu finansēšanā ir Valsts Kultūrkapitāla fondam.

forma, kurā darbojoties jāievēro noteikti projektu menedžmenta principi un tehnikas un projektus savukārt raksturo noteiktas pazīmes.

Projektu menedžmenta teorijā jēdziena "projekts" definējums ir tikai apmēram 50 gadus vecs. Projekta būtību pietiekami precīzi izsaka pavisam vienkārša projekta definīcija: "Projekts ir vienreizējs pasākums ar sākumu un noslēgumu, tā nolūks ir sasniegt noteiktus mērķus noteiktu laika, resursu un kvalitātes rāmjos."* Šajā definīcijā parādās vairāki projektu raksturojoši faktori – katram projektam ir noteikts mērķis, noteiktas laika robežas, limitēti pieejamie resursi un noteikts kvalitātes līmenis. Tomēr šo definīciju var papildināt, ietverot virkni papildu faktoru, kas vēl precīzāk raksturo projekta būtību: "Projekts ir process, ko veido savstarpēji koordinētu un kontrolētu norišu kopums, kuram ir noteikts sākuma un beigu termiņš un kura īpašām prasībām atbilstošais mērķis jāsasniedz, iekļaujoties atvēlētajos laika, izmaksu un resursu ietvaros."** Šī definīcija uzsver projekta norišu savstarpējo saistību, kas ir vērtīgi jāpārtrauga, lai nodrošinātu iekļaušanos limitētajos laika un resursu ietvaros.

Projektam piemīt vēl vairākas pazīmes – unikalitāte, saistība starp nozārēm, inovatīvs raksturs un risks, jo projekti atšķiras no ierastā, rutinētā ikdienas darba, tie parasti saistīti ar jauninājumu ieviešanu un to īstenošanai ir īpaši nosacījumi. Projektu raksturojoša pazīme ir arī tā, ka visbiežāk projektus organizē un vada īpaši šim konkrētajam projektam izveidota darba grupa – projekta komanda. Kultūras projektu komandas parasti ir īpašas, tām piemīt izteikta pašmotivācija, iniciatīva, spēja radoši risināt problēmas un nereti ar visai maziem resursiem sasniegt ievērojamus rezultātus.

Arī kultūras projektu var definēt kā unikālu procesu kopumu, kuram ir ierobežots dzīves cikls un pieejamie resursi, kura ietvaros ir jāīsteno noteikti uzdevumi, lai sasniegtu izmērāmu, sasniedzamu un mērķauditorijai nozīmīgu mērķi, tomēr kultūras projekta daudzveidīgo dabu grūti ietvert vienā definīcijā. A. M. Vāde (*A. M. Waade*), raksturojot kultūras projekta būtību, skaidro, ka kultūras projekta jēdziens ietver sevī gan mākslinieciskus, gan vispārīgākus projektus, kuriem ir noteikts mērķis, kuri ir inovatīvi un viegli pārkāpj robežas starp pieņemto, starp institūcijām un dažādiem mākslas veidiem. Tā kā daudzi kultūras projekti ir starptautiski, tie palīdz attīstīt jaunas kultūras un estētiskās formas un metodoloģijas, kuras raksturo plurālisms, dažādība un daudzveidība.***

* Projektu menedžmenta foruma mājaslapa <http://www.pmfforum.org/library/glossary> [14.01.2002.]

** ISO 10006 Quality management. Guidelines to quality in project management. 1997.

*** Waade A.M. "Culture Project" Management and Cultural Democracy in a Nordic Context // From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts and Culture Management. Ed. by Fitzgibbon M., Kelly A. Oak Tree Press, 1997.

Kultūras projekti var būt ļoti dažādi, un to galarezultātā iegūtie kultūras produkti, procesi vai pakalpojumi var būt visai atšķirīgi, piemēram, festivāls, koncerts, teātra izrāde, filma, mūzikas ieraksts, pētījums, objekta restaurācija, mājaslapa, izstāde, konkurss, konference, simpozijs, meistar-darbnīca, lasījums u. c. Kultūras produkta radīšana ir sarežģīts process, kura ietvaros mijiedarbojas idejas radīšana, īstenošana un publiskošana. Tā kā kultūras produktu ražošanas un producēšanas procesi ir specifiski, arī katra kultūras projekta vadīšanas nianse nenoliedzami ir atšķirīgas. Simfoniskā orķestra koncerta, teātra viesturnejas vai zinātniskas konferences organizēšanā ir daudz praktisku atšķirību, tomēr vispārējie menedžmenta principi ir līdzīgi un projektu menedžmenta metodes ir piemērojamas dažādu veidu kultūras projektiem.

KULTŪRAS PROJEKTA VADĪŠANAS PROCESS

Kā jau minēts projekta definīcijā, katram projektam ir noteikts sākuma un beigu termiņš, taču ikviena projekta gaitā novērojamas vairākas fāzes, kas ir nodalāmas, – tām ir atšķirīgi uzdevumi, un katrai no tām ir jāsasniedz noteikts rezultāts. Projekta menedžmenta teorijā tiek piedāvāti dažādi fāžu modeļi un atsevišķi autori izdala pat 6–8 dažādas fāzes. Kultūras projektos var izdalīt četras raksturīgākās projekta fāzes (skat. 1. attēlu).



1. attēls. Projekta fāzes

Sadalot projekta ietvaros veicamos darbus posmos, rodas lielāka iespēja nodrošināt projekta norises pakāpenību un pārskatāmību, katras fāzes galarezultāta sasniegšanu, ir vieglāk kontrolēt projekta norises gaitu, pamanīt problēmas un laikus tās novērst. Kultūras projekta fāzes ar veicamo darbu piemēriem un vēlamajiem katras fāzes galarezultātiem aplūkojamas 1. tabulā.

Dažādos projektos veicamie darbi, protams, atšķiras. Tāpat ir virkne darbu, kuru piesaiste kādai no fāzēm var būt mainīga. Piemēram, ja projekta ideju rada pats projekta vadītājs, tad izpaliks projekta vadītāja piesaiste projekta iniciēšanas fāzē, bet, ja ideju rada kāds cits, projekta vadītāja piesaiste var notikt arī tikai plānošanas fāzē. Tāpat projekta darba grupas izveide – ideālā variantā vēlams, lai projekta komanda piedalītos projekta plāna izstrādē, bet nereti dažādu apstākļu dēļ projekta komandu iespējams piesaistīt tikai vēlāk, kad projektam jau ir nodrošināti visi nepieciešamie resursi.

Kultūras projekta fāzes, veicamo darbu piemēri un fāžu rezultāti

Projekta fāze	Projekta galvenie darbi <i>Piemērs – starptautisks festivāls</i>	Būtiskākie fāzes rezultāti
Projekta iniciēšana	Projekta nepieciešamības apzināšanās, idejas radīšana Projekta koncepcijas izstrāde Projekta iespējamības izpēte Ieinteresēto pušu novērtējums un ietekmes analīze Potenciālo ieguvumu kritisks novērtējums Potenciālā komandas kodola apzināšana	Situācijas analīze Projekta koncepcija Mērķu un sasniedzamo rezultātu definējums
Projekta plānošana un sagatavošana	Komandas izveide Projekta plāna izstrāde Vietas un laika izvēle Dalībnieku atlase vai pieteikšanās izsludināšana Tehniskā nodrošinājuma apzināšana, saskaņošana ar dalībniekiem un sagāde Publicitātes plānošana Potenciālo atbalstītāju saraksta sastādīšana Finansējuma piesaiste – pieprasījuma izstrāde un iesniegšana fondiem un sponsoriem Festivāla logo, dizaina izstrāde un publicitātes materiālu gatavošana, tulkošana Mājaslapas izveide Komunikācija ar projekta dalībniekiem Līgumu slēgšana ar projekta dalībniekiem Līgumu slēgšana ar sponsoriem, piegādātājiem, par telpu īri u.tml. Festivāla programmas sastādīšana Ceļojumu organizēšana Naktsmītņu rezervēšana Ēdināšanas organizēšana Apsardzes organizēšana Dekorāciju, aprīkojuma transportēšanas saskaņošana ar dalībniekiem Preses lapu sagatavošana un izplatīšana Biļešu izplatīšana Dalībnieku individuālo programmu sastādīšana	Projekta plāns (laiks, uzdevumi, atbildība un finanses) Tehniskā nodrošinājuma plāns Mārketinga plāns Kontroles plāns un novērtēšanas kritēriji Rakstisks finansējuma pieprasījums

Projekta fāze	Projekta galvenie darbi <i>Piemērs – starptautisks festivāls</i>	Būtiskākie fāzes rezultāti
Projekta īstenošana un norise	<p>Papildu personāla un brīvprātīgo piesaiste un vadība</p> <p>Dalībnieku sagaidīšana</p> <p>Darba grupas vadība, komunikācijas nodrošināšana, motivēšana</p> <p>Preses konference, žurnālistu akreditēšana</p> <p>Norises vietu sagatavošana, tehniskais nodrošinājums</p> <p>Mēģinājumi</p> <p>Tulkojuma nodrošinājums</p> <p>Publicitātes nodrošināšana</p> <p>Festivāla atklāšana un norise</p> <p>Rūpes par festivāla dalībniekiem</p> <p>Komunikācija ar sponsoriem, atbalstītājiem</p> <p>Festivāla norises dokumentēšana</p> <p>Festivāla noslēgums, balvu pasniegšana</p> <p>Honorāru izmaksa</p> <p>Norises pārraudzība, kontrole</p> <p>Apmeklētāju aptauja</p> <p>Dalībnieku pavadīšana</p>	<p>Radīts kultūras produkts</p> <p>Sasniegti projekta mērķi</p> <p>Projekta veiksmīga norise un to apliecinoša dokumentācija</p>
Projekta novērtējums un noslēgums	<p>Projekta mērķu izvērtējums</p> <p>Apmeklējuma novērtējums</p> <p>Biļešu pārdošanas rezultātu analīze</p> <p>Publicitātes apkopojums un izvērtējums</p> <p>Komandas darba analīze – problēmsituāciju un panākumu izvērtējums</p> <p>Rēķinu apmaksa</p> <p>Ieņēmumu un izdevumu pārbaude</p> <p>Sarakste ar dalībniekiem, pateicība, festivāla publicitātes materiālu un rezultātu apkopojuma izsūtīšana</p> <p>Dalībnieku (partneru) aptauja par pieredzi festivālā</p> <p>Atskaišu un pateicības vēstuļu u. c. sagatavošana un iesniegšana finansētājiem</p> <p>Attiecību izbeigšana ar sadarbības partneriem, brīvprātīgajiem un projekta darba grupu</p>	<p>Projekta norises izvērtējums</p> <p>Projekta materiālu, dokumentācijas apkopojums un gala ziņojums</p> <p>Atskaites finansētājiem</p> <p>Lēmums turpināt vai neturpināt darbu pie līdzīgiem kultūras projektiem nākotnē, piemēram, padarot festivālu par regulāru notikumu</p>

Projekta idejas rašanās ir pirmais solis **PROJEKTA INICIĒŠANAS FĀZĒ**. Idejas rodas gan kolektīvi, gan individuāli, bet, lai tās virzītu tālāk un par to īstenošanas nepieciešamību pārliecinātu citus, vēlams idejas “uzlikt uz papīra” un sagatavot rakstisku projekta pamatojumu. To var saukt par projekta koncepciju vai sākotnējo plānu, kas ietver galveno informāciju par projektu – par tā mērķiem, ierobežojumiem, nepieciešamajiem resursiem. Projekta koncepcijas ietvaros vajadzētu definēt projekta mērķi vai mērķus, kā arī paskaidrot, kāpēc šis projekts nepieciešams, ar ko tas ir īpašs, ko šis projekts mainīs un kas tiks sasniegts. Koncepcijas ietvaros vēlams aprakstīt arī, kas projektā varētu piedalīties, projekta aptuvenās izmaksas, kādi resursi nepieciešami tā īstenošanai (darbinieki, aprīkojums, telpas u. c.), kādi varētu būt projekta novērtēšanas kritēriji un kādas ir būtiskākās problēmas. Protams, ka šī koncepcija ir aptuvena projekta izklāsts, pamats tālākai diskusijai, kuras laikā, visticamāk, vēl tiks veiktas dažādas korekcijas. Tomēr visai tālākai projekta attīstības gaitai jābūt pakļautai nospraustajiem mērķiem un jāveido tā, lai izvirzītos mērķus sasniegtu.

Pirms detalizētas projekta plānošanas uzsākšanas vēlams pārliecināties, ka tā īstenošanai nav būtisku šķēršļu un, ja ir, vai iespējams tos novērst. Vispirms jāizvērtē **projekta iespējamība**, kas ietver ļoti dažādu ārējās vides faktoru apzināšanu, kuriem jāpievērš īpaša uzmanība, organizējot starptautiskus kultūras projektus:

- likumdošanas prasības (vai nav atšķirīga darba likumdošana, muitas noteikumi, vai nav īpašas prasības apdrošināšanai, ugunsdrošībai, dzīvnieku aizsardzībai u. c.);
- pieejamā infrastruktūra (vai pieejamas atbilstošas komunikācijas iespējas, telpas, naktsmītnes u. c.);
- tehnisko prasību nodrošināšana un tehnisko standartu savietojamība (vai neatšķiras elektrības standarti, vai konkrētajā vietā iespējams nodrošināt projektam nepieciešamo strāvas padevi, skaņas jaudu, signalizāciju u. c.);
- projekta ģeogrāfiskā pieejamība (vai uz iecerēto norises vietu būs iespējams nogādāt visu nepieciešamo aprīkojumu, eksponātus – vai ir atbilstoši ceļi, ostas, pietiekams pieejamo lidmašīnu kravas nodalījuma izmērs utt.);
- izmaksu apjoms un finansējuma avotu pieejamība (vai ir pieejami finansētāji, kas šāda veida projektus atbalsta);
- klimatiskie apstākļi (vai tie pieļauj projekta īstenošanu, vai nebojā projekta materiālus, nav kaitīgi dalībnieku veselībai);
- kultūras un tradīciju specifika (vai valdošās reliģijas uzskati neveido nepieņemamu pretrunu, vai brīvā laika pavadīšanas ieradumi,

dienas režīms nav atšķirīgi, un kā tie var ietekmēt projekta norisi, piemēram, sākuma laiku);

- valodas barjera (vai valodas barjera nav šķērslis projekta izpratnei, kādā veidā tiks nodrošināts tulkojums, informācija);
- personālrесурсu pieejamība (vai ir pieejami attiecīgi apmācīti darbinieki, arī mākslinieki, izpildītāji).

Ieinteresēto un iesaistīto pušu (*stakeholders*) analīze ir nākamais solis. Jebkurš projekts norisinās noteiktā vidē, kur eksistē indivīdi un dažādas organizācijas, kuru interese par projektu var būt gan pozitīva, gan negatīva un kuras var projektu ietekmēt (gan pozitīvi, gan negatīvi). Jebkuram projektam ir vairāku pakāpju ieinteresētie. Primārie ir tieši saistīti ar projektu, un to darbības var tieši ietekmēt projekta norisi, finansējuma izlietojumu u. c. Primārajiem ieinteresētajiem bieži ir līgumsaistības ar projektu. Sekundārie ir tie, kurus projekts ietekmē vai kuri paši var projektu ietekmēt, bet kuriem nav līgumsaistību vai regulāras sadarbības ar projekta komandu (skat. 2. tabulu). Tieši tādēļ jāapzinās, ka sekundāro ieinteresēto ietekme ir daudz grūtāk kontrolējama. Piemēram, plašsaziņas līdzekļi un interešu grupas var veidot un ietekmēt sabiedrisko viedokli par projektu. Tie var atbalstīt projektu un būt tajā ieinteresēti, taču tiem var būt arī ļoti liela negatīva ietekme – sevišķi tad, ja projekts viņiem ir nevēlams. Piemēram, brīvības pasākumos jāreķinās, ka daļai apkārtējo iedzīvotāju var traucēt troksnis vai apmeklētāju pieplūdums un viņi var iesniegt sūdzību policijā. Šādas lietas ir iepriekš jāparedz un laikus jārikojas, lai tās novērstu, vēl pirms radušies sarežģījumi. Pēdējā piemērā minētajā gadījumā projekta vadītāja vēlamā rīcība būtu – laikus informēt apkārtējos iedzīvotājus par projektu, aicinot uz sapratni un, iespējams, pat piedāvājot labvēlīgākus nosacījumus projekta apmeklēšanai, piemēram, atlaidi biļešu iegādei vai bezmaksas kafijas tasi.

Projekta vadītājam ir jāizanalizē, kas ir ieinteresētās puses, un jāveic reāls ietekmes novērtējums. Pieņemot lēmumus, plānojot projekta aktivitātes, veidojot informācijas plūsmu, vēlams rēķināties ar ieinteresētajiem. Būtiski ir panākt arī vienotu projekta komandas attieksmi pret ieinteresētajām pusēm. Ieinteresēto identificēšanu un rīcības plānošanu atvieglo pārskata veidošana, kurā tiek uzskaitītas visas ieinteresētās puses, attiecīgi norādīta viņu interese vai ietekme uz projektu un noteikta vēlamā rīcība.

Tāpat projekta iniciēšanas fāzē ir lietderīgi izvērtēt **potenciālos ieguvumus** no projekta, par kuriem īpaši lietderīgi atcerēties brīžos, kad samazinās motivācija vai rodas problēmas projekta finansēšanā. Iespējamie ieguvumi lielā mērā atkarīgi no projekta idejas, tā organizatoru mērķiem un projekta norises vides, bet ne mazāk svarīgi varētu būt arī šādi ieguvumi:

Kultūras projekta ieinteresētās puses. Piemērs – teātra festivāls

Projekta fāze	Primārie ieinteresētie	Sekundārie ieinteresētie
Teātra festivāls "x"	Teātri un citu norises vietu īpašnieki Sponsori, informatīvie atbalstītāji Fondi, kas piešķirušī līdzekļus Sadarbības partneri Tehnikas servisa nodrošinātāji Autortiesību aģentūra Apmeklētāji, kas nopirkuši biļetes Tulki Režisori un aktieri, kas piedalās festivālā Dramaturgi Scenogrāfi, kas veidojuši festivāla izrādes Festivāla logo, dizaina autors Tipogrāfija (kas iespiež projekta katalogu, plakātu u. c.) Projekta komanda Brīvprātīgie	Citi festivāli (gan citi teātra festivāli, gan tie pasākumi, kas notiek tajā pašā laikā) Jomas profesionāļi (režisori, aktieri, teātru darbinieki) Plašsaziņas līdzekļi Izglītības iestādes Teātra darbinieku savienība un citas sabiedriskās organizācijas Pašvaldība, kuras teritorijā notiek festivāls Nodokļu maksātāji, ja festivāls saņēmis valsts atbalstu Sponsoru produkcijas mērķauditorija Kaimiņi, apkārtējie iedzīvotāji Apkārtējo kafējnīcu un veikalu īpašnieki Projekta komandas ģimenes locekļi Tūristi Sabiedriskā transporta nodrošinātāji u. c.

- jaunu zināšanu, pieredzes apguve;
- jaunu ideju ģenerācijas iespēja, iedvesma un stimuls turpmākajam radošajam procesam;
- partnerattiecību, kopīgu projektu veidošana;
- organizācijas reputācijas celšana;
- iespēja nostiprināt pozīcijas vietējā kultūras tirgū;
- lielākas iespējas piesaistīt papildu finansējumu arī citu projektu realizēšanai;
- jaunu mērķgrupu piesaiste;
- starptautisko un vietējo sponsoru, atbalstītāju interese;
- vietējās auditorijas izglītošana;

- stereotipu mazināšana;
- vietējās kultūrpolitikas un tās veidotāju viedokļa ietekmēšana;
- ģeogrāfiskās norises vietas popularizēšana u. c.

Projekta iniciēšanas fāzes galvenais ieguvums ir izanalizēta situācija, kas ļauj pieņemt lēmumu – turpināt vai neturpināt darbu pie projekta – un nodrošina papildu informāciju detalizētākai projekta plānošanai.

PROJEKTA PLĀNOŠANAS UN SAGATAVOŠANAS FĀZI var uzskatīt par projekta svarīgāko daļu – tā vienlaikus ir arī visdarbietilpīgākā un laiktietilpīgākā, jo lielā mērā no precīza un reāla plāna ir atkarīgs, vai projekts norisināsies veiksmīgi. Nevar nepieņemt projektu menedžmenta pamatnostājai, ka **projekta plāns ir galvenais instruments, kas palīdz projektu izpildīt noteiktajā laikā, noteiktā finansējuma robežās un iecerētās kvalitātes rāmjos**, tomēr, kā jau minēju ievadā, – projekti kultūras jomā bieži ir pakļauti arī ļoti lielai nenoteiktībai un pārmaiņām, tādēļ saprotams arī tas, ka kultūras jomā skrupulozu plānu izstrāde nereti tiek uzskatīta par lieku laika tērēšanu, tāpat kā tas tiek uzskatīts par pārāk neradošu un psiholoģiski nepatīkamu darbu.

Galvenie ieguvumi no projektu plānu izstrādes procesa ir šādi:

- tiek iegūts pārskats par to, kad kas ir jādara, kas par ko ir atbildīgs un kādi resursi kuros brīžos nepieciešami;
- pastāv lielāka varbūtība prognozēt iespējamās problēmas un sastrēguma momentus vēl pirms to rašanās;
- visi iesaistītie tiek nodrošināti ar kopīgu izpratni par projektu, un tas motivē komandas dalībniekus uzdevuma veikšanai, uzlabo komandas sadarbību;
- tiek veicināta komandas dalībnieku savstarpējā uzticēšanās, jo plāni publiski atspoguļo katra atbildības pakāpi, darbu sadalījumu un izpildes termiņus.

Ļoti vēlams, lai projekta plānošanā tiktu iesaistīta visa projekta komanda vai vismaz atbildīgākie projekta komandas dalībnieki. Jāatzīst gan arī, ka grupā plānošanas procesu veikt ir ļoti grūti, jo, kā rāda pieredze, apmēram 80–90% laika tiek veltīti diskusijām par projekta būtību un problēmām un tikai apmēram 10–20% tiek veltīti formālai plānošanai. Ja projekta komandas rīcībā nav daudz laika, tad projekta vadītājs vai neliels projekta komandas kodols var sagatavot plāna uzmetumu un nodot to komandas apspriešanai, tādējādi ietaupot laiku vispārējām diskusijām.

Tipiskākās kļūdas plānošanas procesā:

- bieži ir vērojams pārāk liels optimisms laika un naudas rezervju aprēķinos, līdz ar to var rasties resursu deficīts;
- netiek pareizi novērtēts darba apjoms;
- plānošanas procesā netiek ievērota loģiskā darbu secība, netiek ņemts vērā, ka projektā viena darba sākšana ir atkarīga no cita darba beigšanas;
- projekta komanda ir pārāk nepacietīga, lai pievērstu uzmanību it kā nenozīmīgām detaļām;
- jāatceras arī tas, ka pat vislabākais plāns ir pakļauts neparedzētiem notikumiem – radošām domstarpībām, slimībām, laika apstākļiem u. tml.

Projektu menedžmenta teorijā pirmais izvērstās plānošanas solis ir t. s. **projekta struktūrplāna** izstrāde, kas atspoguļo visas projekta ietvaros veicamās aktivitātes.* Kultūras jomā struktūrplāni tiek izstrādāti galvenokārt tikai ļoti liela apjoma projektiem, kā, piemēram, "Rīgai 800" vai Eirovīzijas dziesmu konkursam. Lai ievērotu projektam noteiktās laika robežas, projektu menedžmenta teorijā tiek ieteikts gatavot atsevišķu projekta **laika (termiņu) plānu** un laika plānošanai tiek piedāvātas dažādas vairāk vai mazāk complicētas metodes.** Termiņu plānošana un ievērošana ir būtiska arī kultūras projektos. To var darīt dažādi – kā katra projekta vadītājam liekas ērtāk, piemēram, veidojot termiņu sarakstu, kurā tabulas veidā tiek

* Lai izveidotu projekta struktūrplānu, jāveic projekta uzdevumu skaldīšana apakšuzdevumos, kuri ir savstarpēji pakārtoti un sakārtoti loģiskā secībā. Katrs uzdevums tiek sadalīts arvien sīkākos apakšuzdevumos; katra apakšuzdevuma nosaukums konkrēti un saprotami raksturo veicamo darbu, un šī darba veikšanai iespējams pietiekami precīzi paredzēt nepieciešamos līdzekļus un laiku. Veicot projekta uzdevumu skaldīšanu, būtiski to darīt pakāpeniski, hierarhiskā secībā, cenšoties nepazaudēt apakšuzdevumu loģiku un savstarpēji saistītās aktivitātes grupējot kopā. Svarīgi arī, lai sadalījums būtu līdzsvarots – galīgajā aktivitāšu uzskaitījumā veicamajiem darbiem jābūt aptuveni viena lieluma un sarežģītības. Struktūrplānu var veidot gan grafiski (vertikāli un horizontāli), gan plāna veidā. Struktūrplānu var papildināt, arī norādot katra apakšuzdevuma veicēju, tādējādi jau sperot nākamo plānošanas soli – atbildības sadali. (Ar struktūrplāna veidošanas pamatprincipiem iespējams iepazīties jebkurā projektu menedžmenta grāmatā.)

** Biežāk izmantotās projekta gaitas plānošanas metodes ir: Ganta diagramma (līnijdiagramma), PERT diagramma, kritiskās trajektorijas metode. Par šīm un citām laika plānošanas metodēm vairāk var lasīt jebkurā projektu menedžmenta tematikai veltītā grāmatā, attiecīgi izvērtējot, vai tās izmantošana konkrētā kultūras projekta īstenošanai ir lietderīga. Var arī lietot attiecīgas datorprogrammas (*Microsoft Project, Project Scheduler, Time Line, CA-Super Project* u. c.)

uzskaitīti darbi un to paveikšanas termiņš, vai veidojot projekta kalendāro plānu, kurā atspoguļoti katru dienu veicamie uzdevumi.

Termiņu ievērošanai daudzos projektos piegriež lielāku vērību nekā paredzamo izmaksu ievērošanai. Lai ievērotu nospraustos termiņus, bieži nepieciešams strādāt ilgāk un vairāk, kultūras projektos gan parasti par virsstundām darbinieki papildu atalgojumu nesaņem, tomēr virsstundu darbs un darbs ārpus parastā darba laika bieži tiek uzskatīts par normu. Termiņu neievērošana projektos var izsaukt ķēdes reakciju – ja kādai aktīvitātei tiek patērēts vairāk laika, var palielināties projekta izmaksas, bet, ja nav iespējams palielināt projekta izmaksas, var ciest projekta kvalitāte – iespējams, no kaut kā būs jāatsakās. Tātad jebkurā projektā laiks – kvalitāte – izmaksas ir savā starpā ļoti cieši saistīti un to ievērošana ir vienlīdz būtiska. Ja ir iespējams pašiem noteikt projekta sākuma un beigu termiņu, tad ieteicams projekta laika plānošanu sākt no beigām – domājot par rezultātu, kas jāsasniedz, un par ierobežojumiem, kas jāņem vērā. Tad tiek aprēķināts visiem darbiem nepieciešamais laiks, tādējādi nosakot visoptimālāko projekta sākšanas laiku.

Nākamais plānošanas solis ir **atbildības plānošana** – to var apvienot ar projekta laika plānu –, norādot pie katra uzdevuma atbildīgo par tā izpildi, bet var veidot arī atsevišķu pārskatu par pienākumu un atbildības sadali projekta komandā. Galvenais, lai projekta vadītājs pietiekami labi pārzinātu savas komandas dalībnieku kompetences un spētu piemeklēt katram darbam labāko izpildītāju, turklāt nodrošinot vienmērīgu komandas noslodzi. Svarīgi arī pārliecināties, ka atbildīgie precīzi izprot savus pienākumus, veicamā darba apjomu un termiņus. Sadalot pienākumus, papildus jāseko, lai nezustu darbu loģiskā secība. Divu vienlaicīgi veicamu uzdevumu uzticēšana vienam cilvēkam var aizkavēt to izpildi.

Projekta finanšu plāns ir detalizēts projekta apraksts finansiālā izteiksmē, kura uzdevums ir parādīt, cik un par ko projekta organizatori ir plānojuši iztērēt un kādus līdzekļus piesaistīt vai iegūt. Katrā projektā ir izmaksas, kas ir tieši saistītas ar projektu (piemēram, materiāli, ko izmanto projekta norises nodrošināšanai, komandas atalgojums); tādas, kas uz projektu attiecas netieši (piemēram, biroja aprīkojuma uzturēšana, darba telpu uzkopšana); tāpat projektos ir virkne izmaksu pozīciju, kas vai nu palielinās, vai samazinās atkarībā no patērētā laika (stundu samaksa par atsevišķiem darbiem, elektrības patēriņš u. tml.); izmaksas, kas saistītas ar darbiniekiem (apdrošināšana, transporta kompensācijas, prēmijas u. c.). Tas viss apgrūtina precīzu izmaksu paredzēšanu, tomēr ir svarīgi, lai projekta finanšu plāns būtu iespējami reāls.

Projekta finanšu plāna sastādīšanai ir vairākas pakāpes. Vispirms jāidentificē visas projekta īstenošanai nepieciešamās **izmaksas**. Tad izmaksas

jāsavieto pa pozīcijām, kas tiek definētas atkarībā no projekta specifikas. Tomēr ir virkne izmaksu pozīciju, kuras ir gandrīz ikvienā kultūras projektā:

- honorāri dalībniekiem, māksliniekiem, autoriem;
- transporta izdevumi (mākslinieku ceļa izdevumi, eksponātu transportēšana, transports organizatoru vajadzībām u. tml.);
- telpu īre pasākuma norisei;
- tehniskā aprīkojuma īre un apkalpošana;
- apdrošināšana;
- publicitātes izmaksas;
- uzturēšanās izdevumi (viesnīca, ēdināšana);
- administratīvie izdevumi (komunikācijas, projekta darba grupas algas, t. sk. nodokļi, projekta biroja izmaksas u. c. Vēlams, lai šī pozīcija nepārsniegtu 30% no kopējām projekta izmaksām);
- reprezentācijas izdevumi;
- neparedzēti izdevumi (parasti ieplāno rezervi 3–10% no kopējās projekta summas, jo projekta izmaksas var neparedzēti pieaugt gan projekta gaitā radušos izmaiņu dēļ, gan arī dažādu ārēju apstākļu dēļ – inflācija, degvielas cenu kāpums, nodokļu likumdošanas izmaiņas u. tml.

Plānojot projekta izmaksas, jācenšas domāt visaptveroši, paredzot visas iespējamās izmaksas, lai projekta īstenošanas laikā nerastos lieki sarežģījumi. Piemēram, irējot tehniku, nedrīkst aizmirst, ka var būt nepieciešama arī profesionāļu palīdzība tās uzstādīšanā vai apkalpošanā. Ja tehnika tiek izmantota ilgstoši (piemēram, videoprojektors izstādē), jāieplāno, ka nepieciešama tās tehniskā apkope. Nereti tiek piemirsts, ka arī projekta noslēguma fāzē vēl ir dažādi izdevumi, piemēram, krāsainas izdrukas atskaitēm, pasta izdevumi, telpu uzkopšana un atsevišķos gadījumos pat remonts, atkritumu transportēšana u. tml.

Līdzās izmaksu prognozēšanai jāveic arī esošo un plānoto **ieņēmumu aprēķināšana**. Kultūras projektu galvenie ieņēmumu avoti ir:

- fondu piešķirumi;
- valsts, pašvaldību atbalsts;
- privāto atbalstītāju (sponsoru, mecenātu, ziedotāju) piešķirtie līdzekļi un materiāli;
- ieņēmumi no projekta īstenošanas (ieejas biļešu, programmiņu u. c. pārdošana, dalības maksa, ienākumi no citiem pakalpojumiem u. tml.).

Kultūras projektu finanšu avoti bieži ir nedroši, dažkārt nav iespējami tieši ieņēmumi no projekta īstenošanas. Bieži nevar rēķināties arī ar peļņu, kas palīdzētu segt projekta izmaksas. Tieši otrādi: nereti kultūras projektu organizatori ir spiesti rīkoties pat pārgalvīgi un turpināt darbu pie projekta,

tikai cerot uz pozitīviem finansētāju lēmumiem nākotnē. Kaut arī no projektu menedžmenta teorijas viedokļa tādā veidā projektu īstenotāji uzņem nevajadzīgu risku, kultūras projektiem tā nav neparasta situācija. Finansiālā neprognozējamība ir viens no galvenajiem kultūras projektu riska faktoriem. Bet jāatzīst arī, ka daudzos gadījumos projektu finansiālais stāvoklis būtu labāks, ja projektu organizatori rīkotos profesionālāk, izvēloties projektam atbilstošus mārketinga instrumentus, publicitātes kanālus, veidojot pārdomātāku biļešu cenu politiku un nodrošinot biļešu un paša pasākuma pieejamību.

Plānojot ieņēmumus, skaidri jānorāda, kuriem ieņēmumiem ir izlietošanas nosacījumi (piemēram, fonds piešķirīs finansējumu tikai honorāru apmaksai) un kuriem nav (pašu ieņēmumus projekta īstenotāji var izlietot pēc saviem ieskatiem). Vispirms visi noteiktie ieņēmumi jāsavieto pretī noteiktajām izmaksu pozīcijām, un tad var sadalīt atlikušos neierobežotos līdzekļus visām pārējām kategorijām. Šajā brīdī nereti nākas pārskatīt projekta plānus un, iespējams, jāatsakās no kādām projekta aktivitātēm, ja budžets to neatļauj, – vienvārdsakot, jāveic **finanšu plāna regulēšana**. Nosakot prioritātes kultūras projektos, jāpatur prātā projekta mērķis un tas, kuras aktivitātes šai projektā patiešām ir būtiskākās. Ja kāda aktivitāte ir ļoti nozīmīga, bet nav plānoti ieņēmumi, kā to segt, tad jāatrod pozīcija, kas ir mazāk svarīga. Atsakoties no kādas izmaksu pozīcijas, naudu var izdalīt citām pozīcijām. Regulēšanas procesā gan jāpatur prātā, ka daļai pozīciju ir finansētāja noteikti izlietošanas nosacījumi, tomēr atsevišķos gadījumos var mēģināt vienoties ar finansētāju par finansējuma izlietojuma maiņu.

Regulējot finanšu plānu, jārēķinās arī ar naudas plūsmu – kad kādi līdzekļi ienāks un kad kādi maksājumi būtu veicami. Latvijā ir raksturīgas, ka kultūras projektiem ir nevis daži, bet gan daudzi finansētāji, un katrs no tiem projektu atbalsta nelielā apjomā, projektu finansējums līdz ar to ir ļoti sadrumstalots. Visbiežāk, uzsākot darbu pie projekta, kontā nav visu nepieciešamo līdzekļu – katrs atbalstītājs rīkojas saskaņā ar saviem noteikumiem un ieskaita finansējumu sev ērtā laikā. Kultūras projektu organizatoriem ar to jārēķinās un apjomīgākos projektos, iespējams, jāveido atsevišķs naudas plūsmas pārskats.

Ja projektam ir kāda uzraudzības institūcija, tad parasti tā apstiprina arī finanšu plānu, kurā projekta vadītājam jāspēj pamatot un aizstāvēt katru pozīciju. Visa projekta gaitā jāveic arī finanšu plāna **kontrolē** un, ja nepieciešams, jāveic izmaiņas. Tomēr jāizvairās no divām raksturīgām galējībām – mēģinājuma ievērot pieņemto finanšu plānu bez izmaiņām vai arī uzskatīt, ka tas ir tikai formāls un aptuvens dokuments, kuru vēlams, bet nav obligāti ievērot. Tādēļ projekta sākumā projekta vadībai ir jānolemj, kādā veidā un kādos gadījumos finanšu plāns tiks pārskatīts un nepieciešamības gadījumā mainīts.

Veidojot projekta **mārketinga plānu**, īpaša uzmanība jāpievērš atbilstošas norises vietas un laika izvēlei (ja projektam nav savas ierastās vietas un regulārā norises laika). Vietas/telpas atbilstība ļoti lielā mērā ietekmē projekta veiksmi un arī iespējamo biļešu cenu. Tātad, izvēloties projekta norises vietu, svarīgi izvērtēt, vai tā ir atbilstoša iespējamam apmeklētāju skaitam, vai ir telpas māksliniekiem (ģērbtuves, dušas u. tml.), vai ir pieejamas nepieciešamās darba telpas projekta komandai, vai ir drošas palīgtelpas tehniskā aprīkojuma novietošanai un uzglabāšanai, vai ir nepieciešamās iespējas apmeklētāju ērtību nodrošināšanai (garderobe, tualete, kafejnīca). Vietas izvēli lielā mērā nosaka arī izmaksas, šīs vietas reputācija, pieejamība un, protams, arī tas, vai vieta projekta organizatoriem šķiet patīkama, atbilstoša, jo ne vienmēr vietas izvēlē var balstīties tikai uz racionāliem apsvērumiem. Norises laiks lielā mērā atkarīgs no mērķauditorijas, notikuma veida, citu sarīkojumu sākuma laikiem, pieejamības un arī no plānotā beigu laika – vai tas apmeklētājiem būs pieņemams un nesagādās, piemēram, mājās nokļūšanas problēmas. Būtisks ir arī biļešu cenas un biļešu pieejamības faktors: jāpārdomā, vai atsevišķām mērķgrupām būs atlaides, kur un kā būs nopērkamas biļetes. Jāizvēlas projektam atbilstošākie informācijas izplatīšanas kanāli un metodes (reklāma laikrakstos, žurnālos, radio, TV, internetā, plakāti, afišas, objekti vidē, dažādas akcijas u. tml.) – lai informācija par projektu sasniegtu un uzrunātu plānoto mērķgrupu un lai netiktu veltīti šķieisti līdzekļi neefektīviem informācijas kanāliem. Jāplāno darbs ar presi – kad un kādas preses lapas tiks izsūtītas, vai notiks preses konference, vai būs kādi citi īpaši pasākumi preseī, vai tiks piedāvātas ekskluzīvas interviju tiesības ar projekta dalībniekiem u. tml. Ja projektam tiek gatavots katalogs, bukleti, programmas, mājaslapa, tad rūpīgi jāplāno to saturs, dizains. Īpaši būtiski, lai mājaslapa atspoguļotu aktuālu informāciju, lai tā nodrošinātu interaktivitāti (piemēram, iespēju pasūtīt biļetes, izteikt savu viedokli, pieprasīt papildu informāciju, lejuplādēt fotomateriālus preseī u. c.).

Tehniskā nodrošinājuma plāns – īpaši liela nozīme tam ir lielos projektos, festivālos, kur piedalās dažādi izpildītāji ar specifiskām tehniskām vajadzībām. Neatkarīgi no tā, vai projekta dalībnieki plāno ierasties ar savu tehnisko aprīkojumu vai par to rūpējas projekta organizatori, būtiski ir saskaņot nepieciešamā aprīkojuma uzstādīšanas prasības un iespējas. Tādēļ vēlams visiem dalībniekiem laikus izsūtīt norises vietas plānu, kurā viņi atzīmētu nepieciešamā aprīkojuma izvietojumu un prasības skaņas, gaismu uzstādīšanai, nepieciešamo strāvas jaudu, izmantojamo aparatūru (audio, video, mūzikas instrumenti u. c.), apkalpojošo cilvēku skaitu u. tml. Balstoties uz dalībnieku pieprasījumu, tiek veidots tehniskā nodrošinājuma plāns, kurā jāietver informācija par to, kas katram dalībniekam un kurā laikā ir nepieciešams, kādi sagatavošanas darbi veicami.

Jebkurā projektā ik pēc brīža ir nepieciešams veikt kontroli un salīdzināt plānoto un reālo virzību. Kultūras projektiem jo īpaši raksturīgas novirzes no plānotā radošo, finansiālo un citu no projekta vadītāja atkarīgu un neatkarīgu faktoru ietekmē. Tādēļ jau plānošanas un sagatavošanas fāzes ietvaros vēlams noteikt projekta **kontroles mehānismus** – jāvienojas, kurš veiks kontroli, kā tiks nodota un saņemta nepieciešamā informācija (izvērtēšanas sapulces, atskaites, finanšu pārskati u. tml.). Vēlams, lai projekts tiek vērtēts periodiski visa projekta gaitā. Tomēr par aktīvu kontroles mehānisma pielietošanu kultūras projektos Latvijā ir grūti runāt. Vārdam “kontrolē” joprojām ir negatīva pieskaņa, un tas tiek uztverts nevis kā efektīvs projekta vadīšanas instruments, bet gan kā iejaukšanās un neuzticības izpausme.

Lai kultūras projekta mērķi nebūtu tikai formāli, tie ir skaidri jādefinē, lai tos varētu izvērtēt ar noteiktiem kritērijiem. Nereti var novērot, ka kultūras projektu īstenotājiem grūtības sagādā tieši projektu rezultātu definēšana un mērījumi. Jāatzīst, ka mūsdienās nepieciešams pragmatisks skats uz kultūrā ieguldītajiem līdzekļiem. Lai vērtētu un raksturotu projekta rezultātus, ir nepieciešams noteikt projekta novērtēšanas kritērijus, kas konkrētu rādītāju formā ir atvasināti no projekta mērķiem un uzdevumiem. Šo rādītāju esamība vai trūkums raksturo to, vai un kādā mērā tiek sasniegti projekta mērķi. Izšķir divu veidu kritērijus – kvantitatīvos (šie rādītāji atspoguļo skaidri izmērāmus lielumus, tos salīdzinoši viegli izvirzīt un novērtēt – apmeklētāju skaits, pārdoto biļešu skaits, preses atsauksmju skaits u. c.) un kvalitatīvos (raksturo situācijas uzlabošanu, saturiskumu, attieksmju maiņu, prasmju veidošanu).

Projekta plānošanas un sagatavošanas fāzē kultūras projektu organizatoriem aktīvi jānodarbojas ar **finansējuma piesaisti**. Visbiežāk kā palīg-instruments tiek izmantots rakstisks finansējuma pieprasījums, kas tiek sagatavots, vai nu reaģējot uz kādu izsludinātu projektu konkursu (fondi, pašvaldības, ministrijas), vai uzrunājot potenciālo finansētāju pēc pašu iniciatīvas (uzņēmumi, privātpersonas).^{*} Finansētājiem ir atšķirīgas intereses un atbalstāmās prioritātes, tādēļ dažādu projektam specifisku faktoru akcentēšana var palīdzēt atrast atbilstošus finansētājus, piemēram, ja projekts skar specifisku interešu loku (sabiedrības integrācija, izglītības reforma,

* **Kultūras projektu finansējuma avoti:**

1) sabiedriskie finansējuma avoti Latvijā:

- valsts – ministrijas, Valsts Kultūrkapitāla fonds, Latvijas Sabiedrības integrācijas fonds,
- pašvaldības – Rīgas Domes (Jūrmalas, Saldus, Liepājas u. c.) kultūras projektu finansēšanas konkurss,
- starptautiskas valstiskas organizācijas, programmas (kurās atbalstu var gūt vai nu projektu konkursos, vai veidojot kopīgus sadarbības projektus) –

labdarība), projektam ir specifiska mērķauditorija (jaunieši, sievietes, cilvēki ar īpašām vajadzībām, mazākumtautības), projektam ir noteikts ģeogrāfiskais pārklājums (Ziemeļvalstis, Austrumeiropa), projektu iesniedz kāda specifiska organizācija (skolas, augstskolas, baznīcas) u. tml. Jāatceras, ka ir diezgan būtiska atšķirība starp pieprasījumu, kas tiek rakstīts, piemēram, kādam valstiskam fondam vai arī potenciālam sponsoram. Jebkurā gadījumā ir svarīgi atvēlēt pietiekami daudz laika pieprasījuma sagatavošanai. Lai sagatavotu profesionālu, kvalitatīvu noformētu pieprasījumu, jārēķinās arī ar papildu izmaksām. Finansējuma pieprasījums fondiem jāveido saskaņā ar fonda vai programmas nolikumu, protams, pirms tam veicot kritisku atbilstības izvērtēšanu. Te var palīdzēt šādu jautājumu noskaidrošana:

- vai projekts atbilst fonda mērķiem, programmas prioritātēm;
- vai prasība par līdzfinansējumu ir obligāta, un vai mūsu projektam tāds ir;
- vai ir noteiktas projekta finansējuma minimālās un/vai maksimālās robežas;
- vai organizācijas juridiskais statuss pieļauj pieteikšanos šajā fondā;
- vai projekta iesniegšanas un realizācijas termiņi atbilst fonda nosacījumiem;
- vai ir citi īpaši projektu iesniegšanas nosacījumi (jāiesniedz elektroniski, jāpievieno notariāli apstiprināti tulkojumi, jāiesniedz noteikts eksemplāru skaits u. tml.);
- vai nepieciešamas rekomendācijas;
- vai ir norādīti pieteikuma apjoma ierobežojumi (fondi mēdz noteikt, cik zīmēs jāformulē atsevišķas projekta daļas);
- vai ir nosacījumi, kas reglamentē arī projekta noformējumu (uz balta papīra, nedrīkst būt iesiets, vai nelikt plēvītēs).

Gatavojot finansējuma pieprasījumu fondiem un programmām, parasti akcentē projekta sabiedrisko nozīmību, praktiskos un ilgtermiņa ieguvumus, stingri ievērojot fonda prasības gan saturiskajā, gan noformējuma ziņā.

Veidojot finansējuma pieprasījumu sponsoriem, tāpat nepieciešams veikt projekta atbilstības izvērtēšanu, noskaidrojot:

Ziemeļu Ministru padomes informācijas birojs, Gētes institūts, Britu padome, Francijas Kultūras centrs, vēstniecības u. c.,

- ES struktūrfondi un programmas, piem., "Kultūra 2000" u. c.;

2) privātie finansējuma avoti:

- personas un uzņēmumi – sponsori, informatīvie atbalstītāji, ziedotāji, mecenāti u. c.,
- privātie fondi – Latvijas Kultūras fonds, Latviešu fonds, Jaunā akadēmija, privāti ārvalstu fondi.

- projekta atbilstību uzņēmuma sponsorēšanas politikai;
- projekta un uzņēmuma ražotās produkcijas vai sniegto pakalpojumu saderību;
- mērķauditorijas saderību;
- piemērotību esošajiem uzņēmuma mārketinga mērķiem;
- reģionālo saderību (valstis, dalībnieki, īpašnieki);
- citus faktoros, kas demonstrē projekta atbilstību un iespējamo loģisko sasaisti ar projektu (nosaukums, dibināšanas gads u. tml.).

Uzrunājot sponsorus, svarīgi akcentēt projekta atraktivitāti, auditorijas saderību, sponsora ieguvumus; svarīgi, lai pieprasījums ir viegli uztverams, labi pārskatāms, oriģināli noformēts.

Vēršoties gan pie fondiem, gan pie sponsoriem, daži principi tomēr ir universāli. Pirmkārt, jāapzinās, ka jebkurš finansējuma pieprasījums tomēr ir lūgumraksts (tam jābūt labi pārdomātam, pamatotam, rūpīgi izstrādātam, kvalitatīvi noformētam, tajā nedrīkst būt kļūdas), otrkārt, tas ir domāts finansētāja pārliecināšanai (par projekta nozīmību, par piešķirtā finansējuma godīgu izlietojumu, par projekta īstenotāju profesionalitāti), treškārt, tas savā ziņā ir arī solījums (atrisināt kādu problēmu, īstenot projekta mērķus, pieņemt papildu finansējumu u. c.).

PROJEKTA ĪSTENOŠANAS UN NORISES FĀZĒ galvenais projekta vadītāja uzdevums ir nepārtraukti kontrolēt galvenos projekta veiksmi nodrošinošos faktoros – kvalitāti, laika un finanšu plāna ievērošanu, naudas plūsmu, komandas darbu.

Lai nodrošinātu veiksmīgu komandas darbu, īpaša uzmanība jāpievērš iekšējās komunikācijas organizēšanai un uzturēšanai. Jo sarežģītāks projekts un jo vairāk cilvēku tajā darbojas, jo sarežģītāks ir komunikācijas process un pilnīgas informācijas plūsma ir apgrūtinātāka. Uzsākot sadarbību ar komandu, vēlams organizēt projekta sākuma sanāksmi, kurā komanda jāinformē par projektu, tā ietvaros paredzētajām aktivitātēm, ar projektu saistītajiem darbiem un problēmām, bet galvenais šīs sanāksmes uzdevums ir vienoties par komunikācijas procedūrām un projekta dokumentēšanu. Uzsākot darbu, projekta komandai jāzina, kā notiks informācijas apmaiņa projekta darba grupas iekšienē – par to, cik garas būs un cik bieži notiks regulārās sanāksmes, kādā veidā un cik ilgu laiku iepriekš tiks paziņots par ārkārtas sanāksmēm, kā un vai sanāksmes tiks protokolētas, kurš būs atbildīgs par to, lai sapulcē pārrunātā informācija tiktu nodota tālāk, un kā informāciju saņems tie, kas sanāksmē nav piedalījušies (īpaši būtiski tas ir, ja projektā ir iesaistīti nepilnas slodzes darbinieki). Svarīgi, lai projekta vadītājs informētu par savu pieejamību – kādos gadījumos vadītāju var traucēt arī ārpus darba laika, mājās u. tml., jo kultūras projektos ļoti bieži

rodas negaidītas, neplānotas situācijas, kad nepieciešama vadītāja iesaistīšanās. Ļoti būtiski vienoties par projekta procesa dokumentāciju (sapulču piezīmes, protokoli apspriedēm ar sponsoriem, laika plāns, plānos veikto izmaiņu uzskaitē, ienākošā un izejošā sarakste, atskaites, instrukcijas u. c.). Tāpat jāvienojas, kuri dokumenti ir visiem pieejami un kuri ne. Vāja vai fragmentāra iekšējā komunikācija ir viens no lielākajiem projekta neveiksmes draudiem un konfliktu cēloņiem – tieši tādēļ nedrīkst nenovērtēt iekšējās komunikācijas lielo nozīmi.

Līdzīgi, kā tas ir citās valstīs, arī Latvijā kultūras projektos arvien biežāk tiek iesaistīti brīvprātīgie palīgi. Diemžēl nereti brīvprātīgo darbs netiek pietiekami profesionāli organizēts un optimāli izmantots, un vīlušās paliek abas puses. Kultūras projektu organizētājiem Latvijā ir svarīgi pieredzēt un atzīt, ka brīvprātīgo darba izmantošana var sekmēt projekta veiksmīgu īstenošanu, komunikāciju un samazināt izmaksas. Lai nodrošinātu veiksmīgu brīvprātīgo iesaisti kultūras projektos, ir būtiski:

- definēt brīvprātīgo lomas un uzdevumus un iesaistīt šajā procesā projekta komandu;
- precīzi un godīgi raksturot veicamos pienākumus;
- definēt brīvprātīgajiem nepieciešamās zināšanas un prasmes un atlasīt atbilstošus kandidātus;
- informēt brīvprātīgos, ievadīt darbā;
- sniegt brīvprātīgajiem atbalstu;
- motivēt brīvprātīgos;
- kompensēt brīvprātīgo izdevumus.

Ja projektā plānots iesaistīt vairākus brīvprātīgos un ja ir tāda iespēja, ļoti vēlams, lai kāds projekta komandas dalībnieks uzņemtos brīvprātīgo menedžera funkcijas, lai koordinētu brīvprātīgo piesaisti, organizētu apmācību un pārraudzītu un novērtētu brīvprātīgo darbu, veicinātu brīvprātīgo un projekta komandas sadarbību, rūpētos par motivējošiem faktoriem.

Projekta īstenošanas fāzē svarīgi veikt arī projekta norises dokumentēšanu – apkopojot iznākušās atsauksmes presē, reģistrējot cita veida publicitāti (piemēram, ja projekts pieminēts ziņās), iemūžinot (foto vai video) projekta norisi (dalībniekus, atbalstītājus, apmeklētājus u. tml.). Šī informācija būs ne tikai vēstures liecība, bet arī noderēs atskaišu sagatavošanai un būs nozīmīgs informācijas avots projekta izvērtēšanai.

Kultūras projektos **PROJEKTA NOVĒRTĒJUMA UN NOSLĒGUMA FĀZEI** raksturīgs atslābums – projekta komandai samazinās motivācija, pēc projekta kulminācijas mirkļiem grūti saņemties formālai projekta noslēgšanai, tomēr ļoti vēlams, lai noslēguma fāzē notiktu nopietna izvērtēšana un informācijas apkopošana. Ja organizatoriem ir iecere turpināt darbu

pie projektiem arī nākotnē, tad novērtēšanas process ir tikpat svarīgs kā veiksmīgas projekta galvenās norises nodrošināšana. Dažādos aspektos ir jāizvērtē projekta rezultāti – tas nepieciešams pašiem projekta organizatoriem, lai izdarītu secinājumus un lai izvairītos no līdzīgām kļūdām nākotnē. Vēlams izvērtēšanas procesā iesaistīt arī projekta komandu. Galvenie aplūkojamie jautājumi ir:

- vai ir sasniegti projekta mērķi un, ja nav, kādēļ;
- vai izdevās iekļauties noteiktajos termiņos, kādi ir raksturīgākie termiņu kavējumu iemesli;
- vai tika pārsniegtas plānotās projekta izmaksas, kādās pozīcijās;
- kas norisinājās veiksmīgi;
- kādas problēmas un kāpēc radās, kā tās tika vai netika risinātas;
- kāda bija projekta komandas sadarbība, iekšējā komunikācija, konfliktu cēloņi;
- kādas individuālas problēmas radās projekta komandas dalībniekiem.

Noslēguma fāzē jāveic arī projekta iekšējās (projekta plāni, sarakste, pašu sagatavotie publicitātes materiāli, fotomateriāli u. c.) un ārējās (preses atsauksmes, pieminēšanas fakti TV un radio, atsauksmes) dokumentācijas sakārtošana un arhivēšana – tas nepieciešams gan atskaišu sagatavošanai, projekta dalībnieku informēšanai, gan pašiem – projekta galarezultātu apkopošanai.

Nepieciešams sagatavot atskaites finansētājiem – gan fondiem (saskaņā ar katra fonda prasībām), gan sponsoriem, ja projektam tādi ir bijuši. Atskaitēs jāietver gan kvantitatīva, gan kvalitatīva rakstura informācija par projekta norisi, vizuālie materiāli. Projekta finansiālā stāvokļa izvērtēšana, apmeklētāju un biļešu pārdošanas rezultātu analīze ļauj izdarīt secinājumus par izmantoto mārketinga instrumentu atbilstību.

Vadītājam ieteicams izanalizēt savu projekta gaitā iegūto pieredzi un izdarīt secinājumus, jo kultūras projektu menedžera iemaņas nav apgūstamas tikai pēc grāmatām. Tieši pieredze ir tā, kas ļauj izvairīties no kļūdām plānošanā, neprecizitātēm finanšu aprēķinos, paredzēt radošā darba riskus.

Bez kultūras projektiem Latvijas ikdiens vairs nav iedomājama. Iespēja apgūt kultūras menedžmentu arī akadēmiskā līmenī nodrošina to, ka Latvijā notiek arvien vairāk kultūras projektu, un daudzi no tiem gūst izcilus panākumus. Pēdējo 15 gadu laikā projektu menedžmenta līmenis ir audzis, palielinās projektiem piesaistītā finansējuma apjoms un avotu dažādība. Ar kultūras projektiem Latvijā ienāk arī jaunas un netradicionālas kultūras nozares, nodrošinot sabiedrības izglītības, izziņas, informācijas, izklaides, brīvā laika pavadīšanas, pašizpaušmes, socializēšanās un citas vajadzības.

Literatūra

Andersen E. S., Grude K. V., Haug T., Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies. Kogan Page, 2004.

Burke R. Project Management. Planning and Control Techniques, UK, 1999.

Cools G. International co-production & touring. IETM Publication, 2004.

Festival and events management: an international arts and culture perspective. Ed. by Yeoman I., Robertsons M., Ali-Knight J., Drummond S., McMahon-Beattie U. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2004.

Fisher W. B., Kommunikationen und Marketing für Kulturprojekte. Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2001.

From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts and Culture Management. Ed. by Fitzgibbon M., Kelly A. Oak Tree Press, 1997.

Good practice guide. <http://www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice/> Braitonas un Hüves brīvprātīgo biroja mājaslapa. [10.10.2005.].

Hagoort G. Art Management Entrepreneurial Style. Eburon Publishers, Utrecht School of the Arts, 2000.

ISO 10006 Quality management. Guidelines to quality in project management. 1997.

Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis. Herausg. Prof. Dr. A. Klein. Verlag Franz Vahlen, München, 2004.

Likte H. D., Kunova I. *Projektū vadība*. Rīga, De Novo, 2003.

The Project Management Institute Project Management Handbook. Ed. by Pinto J. K., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.

Asoc. prof. Dr. Ivars Bērziņš

FONDU UN ZIEDOJUMU NOZĪME KRĪZĒ NONĀKUŠAS VALSTS PĀRVALDES LAIKĀ

Daudzās Eiropas zemēs jau sen atzīts, ka iestājusies sociālās labklājības valsts krīze, tāpēc nepieciešama diskusija, kā arī risinājumi un izejas meklējumi. Nākotnē problēmas vairs nevarēs risināt tikai ar valsts spēku palīdzību. Tieši tāpēc ir nepieciešams politiski atzīt, ka ir būtiski radīt reālus un labākus nosacījumus privātā kapitāla un indivīda piesaistišanai sabiedrības labklājības veidošanā. Par būtisku instrumentu šajā darbības jomā uzskatāmi fondi. Jautājums par fondu nozīmi un to atzīšana kļūst politiski svarīgs. Būtiski ir noskaidrot, vai šīs organizācijas tiešām spēj risināt minētos uzdevumus. Galu galā tas ir tāpat kā ar jebkuru sabiedriskās intereses objektu. Tikai permanenta diskusija par šo objektu padara to par sabiedriskā procesa daļu un panāk, ka tas pilnveidojas un veic ieguldījumu kopīgā attīstībā.

1. FONDU ATTĪSTĪBAS VĒSTURISKAIS UN SOCIĀLI EKONOMISKAIS APRAKSTS

Ziedošanas ideja un fondi pieder pie pilsoniskās darbības senākajiem instrumentiem. Tie bija pazīstami jau senajās asīriešu, ēģiptiešu, persiešu un indiešu kultūrās. Vēsturiskajā attīstībā tie bieži bijuši ciešā saskarē ar mūžības jautājumiem, vismaz tādā kontekstā, kā to izprot cilvēki. Jau izsenis pastāv vēlme veltīt kādu īpašumu (mantu) noteiktam mērķim, kas ilgstoši būtu jāatbalsta. Vēl svarīgāka bija mirstīgā vēlme pēc nemirstības. Iespēja iemūžināt dzīves laikā paveikto un arī savu vārdu bija varens stimulē. Bailes no nezināmās mūžības, cerības uz komfortablu pēcnāves dzīvi, rūpes par iespējamā soda mazināšanu pēc nāves – tās ir izjūtas, kas cilvēces vēsturē ir bijušas un arī joprojām ir ļoti nozīmīgas. Tāpat vienmēr pastāvējušas ciešas attiecības starp ziedojumu ideju un reliģiju. Vēsturiski mirušo pieminēšana

sastopama jau antīkajā Grieķijā un Romā*. Tika izveidoti ziedojumu fondi ar mērķi pateikties mirušajiem un godināt dievus. Šie pirmatnējie fondi vēl nebija tiesiskas institūcijas, taču līdz ar Bizantijas ķeizara Justiniāna (530. g. pēc Kristus) ieviesto kodeksu tika noteikti reliģiozi un sociāli ziedojumu mērķi, kuru uzdevums bija ziedotāja dvēseles glābšana baznīcas pārraudzībā (*piae causae*). Šodienas izpratnē tā jau bija sabiedriskā labuma organizācija. Šie juridiskie nosacījumi iespaidoja fondu attīstību nākamos tūkstoš gados. Līdz ar kristietības izplatību šiem motīviem pievienojās arī kristīgā mīlestība uz tuvāko (*caritas*), kas atdzīvināja fondu filozofiju un radīja to uzplaukumu. Īpašums vai nu tika pilnībā atstāts baznīcai, kura tad izveidoja un pārvaldīja fondu, vai arī to izveidoja pats ziedotājs un tas darbojās baznīcas pārraudzībā. Kristietība ir jāuzskata par fundamentālu faktoru, bez kura nebūtu izprotama fondu attīstība mūsdienās. Līdzīgi motīvi – sociālās atbildības apziņa, pateicība par finansiāli izdevušos dzīvi, kā arī atskārta par cilvēka eksistences īslaicīgumu virza arī mūsdienu ziedotājus.

Viduslaikos ziedošana un fondi institucionāli bija saistīti ar baznīcu. Jauns pavērsiens saistās ar 13. gadsimtu, kad līdz tam bīskapu pārziņā bijušo fondu pārraudzībā iesaistās arī pilsētas valde. Tātad daļa varas no baznīcas pāriet buržuāzijas rokās. Vēlīnie viduslaiki un reformācija vispirms raksturojami kā garīga kustība ar mērķi atjaunot baznīcu un teoloģiju. Baznīcas sociālie un kultūras nosacījumi mainījās. Valsts un pilsētas pārvalde pārņēma izglītības un veselības jomas, kā arī daļu sociālās sfēras. Līdz ar to palielinājās valsts finansiālās vajadzības. Racionāla izeja bija fondu kapitālu centralizācija valsts rokās. Tieši tāpēc apgaismības laikmets raksturojams kā draudīgākais laiks visā fondu attīstības vēsturē. Tādi vēsturiski notikumi kā klosteru slēgšana ķeizara Jozefa II laikā un baznīcas īpašumu nacionalizācija Franču revolūcijas laikā tikai apstiprina šo faktu. Baznīcas rokās bija milzīgi īpašumi, kas interesēja valsti politiski un arī no varas aspekta. 19. gadsimts vienlaicīgi bija fondu noriets un jauns sākums. Fondu pārvaldība vairs neatradās baznīcas rokās, bet pati ziedošana joprojām bija ciešā saskarē ar reliģisko sfēru. Taču, sekojot apgaismības idejām, labdarība kļuva par sabiedrisku darbību. Pēc postošajiem Napoleona kariem fondu kustība tika pārveidota. Virzošais spēks nebija vis likumdevējs, bet gan praktiskā nepieciešamība atbalstīt pēckara atjaunošanas darbus un jaunu valstu veidošanos. 19. gadsimtā fondi un korporācijas, kas līdz tam bija tikai privātpersonu apvienības, ieguva juridiskas personas statusu. Fondi kļuva par sociālās un politiskās darbības instrumentu. Šajā laikā paplašinājās arī fondu mērķi, kas nu veicināja izglītību,

* Tas bija saistīts ar ticību, ka mirušie pēc nāves turpina dzīvot un tāpēc tiem jāupurē pārtika vai kas cits, lai novērstu "nelabo ietekmi" uz dzīvajiem.

zinātņi un kultūru. Līdz ar jaunāko laiku iestāšanos fondi kļuva aizvien neatkarīgāki no baznīcas. Priekšnoteikums tam bija arī brīvas un pārtikušas buržuāzijas izveidošanās.

2. SITUĀCIJA MŪSDIENĀS UN FONDU TIPOLOĢIJA

Mūsdienās katrā Eiropas valstī eksistē tiesiska forma fonds vai kāds tās funkcionāls ekvivalents. Lai arī tiem ir kopīgas vēsturiskās saknes, tomēr juridiskā ziņā fondi attīstījušies ļoti dažādi. Tas attiecas gan uz to funkcijām, gan arī tiesiskajām normām. Spektrs ir ļoti plašs. Piemēram, Nīderlandē likumdošana ir ļoti liberāla un fonds var tikt dibināts jebkuram likumīgam mērķim bez pamatkapitāla un ar minimālu valsts uzraudzību, turklāt tam ir iespējama arī neierobežota saimnieciskā darbība. Savukārt Francijā noteikumi ir ļoti stingri. Šeit sabiedriskā labuma organizācijai jābūt vismaz 762 000 eiro lielam pamatkapitālam, arī fonda darbība tiek ļoti stingri uzraudzīta no valsts puses.

Pārskatot modernās pasaules institūciju klāstu, mēs redzam dažādas biedrības, apvienības, dažādu formu un lieluma valsts un privātās organizācijas, bet relatīvi maz fondu. Lūk, daži skaitļi: Vācijā 2002. gada statistikas datus fiksēti ~13 000 fondu, kas, salīdzinot ar ~450 000 valstī reģistrētajām biedrībām, ir tikai nepilni 3% no sabiedriskā labuma organizāciju kopskaita. Anglijā mēs varam runāt par 9000, bet Francijā tikai par 500 fondiem. Arī ASV fondi sastāda tikai apmēram 3% no vairāk nekā viena miljona organizāciju ar sabiedriskā labuma statusu.

Jēdziens "fonds" nereti tiek lietots un attiecināts uz ļoti dažādām organizatoriskajām formām, tas ikdienā noved pie dažādām interpretācijām. Tāpēc ir būtiski precīzi definēt un skaidrot šī jēdziena pielietojumu. Sociālajās zinātnēs fondu definē šādi:

fonds ir privāta, bezpeļņas organizācija, kuras īpašums tiek izlietots sabiedriski derīgam mērķim, kas izteikts oficiāli noformētā ziedotāju vēlmē.

Fondus varētu iedalīt trīs pamatkategorijās:

- 1) fondi iestādes (slimnīcas, muzeji, veco ļaužu mītnes utt.);
- 2) projektu fondi;
- 3) atbalsta fondi.

Fondus iestādes un projektu fondus apvienojoši sauc par **operatīvajiem fondiem**. Operatīvie fondi mērķus realizē paši ar savu institūciju un projektu palīdzību, nepiešķirot finanšu līdzekļus trešajām personām (individuāli, organizācijām). Turpretim **atbalsta fondi** savus līdzekļus izsniedz tieši trešajām personām (privātpersonām un organizācijām). Protams, šodien robežas starp šīm formām nav tik strikti noteiktas un ir sastopamas dažādas

jauktas formas. Mēs varam runāt arī par tādu īpašu formu kā politiskie fondi Vācijā (Konrāda Adenauera, Frīdriha Eberta, Hansa Zeidela utt.), kas pēc sociālo zinātņu definīcijas un pēc juridiskas formas neatbilst fondu nosacījumiem. Tās ir partijām tuvas sabiedriskās organizācijas, kas darbojas politiskās izglītības sfērā un kā finanses veido valsts budžeta dotācijas.

Pavisam savādāka ir fondu filozofija ASV. Jau no šīs valsts pirmsākumiem gandrīz visas sociālās, izglītības un kultūras jomas tika nodotas pašu pilsoņu pārziņā. Ļoti būtiski bija arī kalvinistu un puritāņu uzskati par privātpašnieka sociālo atbildību. ASV ir gandrīz neiedomājami, ka kāds īpašnieks varētu izmantot iegūtos labumus tikai sev. Tas, kurš ir daudz nopelnījis, daļu atdod atpakaļ sabiedrībai. Protams, nav pārspīlēts arī apgalvojums, ka veiksmīgākajiem un bagātākajiem uzņēmējiem piemīt ambīcijas ieiet vēsturē kā ziedotājiem. Fonds, kas nosaukts dibinātāja vārdā, ir lielākais pieminekļis, ko cilvēks var dzīves laikā uzcelt. Šāda tradīcija nav sveša arī ziedotājiem Eiropā, tomēr ASV tā ir īpaši atbalstīta un veidota. Tā, piemēram, ievērojamākās amerikāņu universitātes, tāpat slavenākie muzeji un teātri ir fondu formācijas. To iekšējā organizācija ir ļoti strikti standartizēta.

Fondus ASV iedala četrās pamatkategorijās:

- 1) *Grant Making Foundation* – atbalsta fonds;
- 2) *Corporate Foundation* – uzņēmuma izveidots fonds;
- 3) *Operating Foundation* – fonds, kas uztur kādu organizāciju vai realizē projektus;
- 4) *Community Foundation* – (kopienas) fonds, kuru izveido vairāki vai daudzi ziedotāji plašiem sabiedriskiem mērķiem un kurš darbojas pārsvarā lokālā, reģionālā līmenī. Tieši šis pēdējais fondu tips simbolizē amerikāņu izpratni par dzīvi kopienā.

Fondu attīstības vēsture liecina, ka operatīvie fondi ir organizācijas senākā forma, savukārt 20. gadsimts pierādījis, ka atbalsta fondi dominē un uzskatāmi par modernāko fondu formu. Uzmanības centrā tos izvirzījusi notikumu attīstība Amerikā. Lielākie fondi – Forda*, Rokfelleru un Kārnegija – radušies gadsimta sākumā, kļuvuši par nozīmīgākajiem starptautiskajā filantropijā un piesaistījuši sev pasaules uzmanību tieši ar atbalsta darbību. Jāatzīmē, ka operatīvajiem fondiem ASV ir cits juridiskais statuss un nodokļu atļāžu nosacījumi.

Eiropas Savienības vadlīnijās, kas nosaka sabiedrisko organizāciju veidus, nav iedalījuma – operatīvais un atbalstošais. Tāpēc 1997. gadā Eiropas Komisija piedāvāja jaunu sadalījuma sistēmu:

* Tā īpašums tiek novērtēts ar vairāk nekā 5 miljardiem dolāru.

- pakalpojumu sniedzēji;
- intereses propagandējoši;
- pašpalīdzības grupas;
- starpniecību organizācijas.

Vērtējot no izveides nosacījumu viedokļa, šis dalījums ir daudz atbilstošāks fondu darbībai nekā līdz tam pastāvošās tīri tiesiskās atšķirības.

3. FONDU LOMA UN FUNKCIJAS MŪSDIENU MODERNAJĀ DEMOKRĀTISKAJĀ SABIEDRĪBĀ

Diskusija par valsts, ekonomikas un pilsoniskās sabiedrības attiecībām mūsdienās ieguvusi jaunu dinamiku. Ir pilnīgi skaidrs, ka valsts nevar un tai arī nevajag uzņemties atbildību par visām mūsdienu dzīves sfērām. Valsts lomas izvērtējums mūsdienu sabiedrībā liek gan potenciālajiem ziedotājiem, gan arī politisko lēmumu pieņēmējiem citādi paraudzīties uz fondu būtību. Šodien fondi piedzīvo sava veida renesansi. Vairākās Eiropas valstīs eksperti iezīmē fondu dibināšanas trešo vilni, kas ir salīdzināms ar pirmo dibināšanas vilni vēlinajos viduslaikos un otro, ko 19. gadsimta beigās ietekmēja industriālās revolūcijas. Kur tad meklējams fondu ieguldījums sabiedrības attīstībā? Mēs varam izvirzīt divas centrālās funkcijas.

- **Papildinošā** – fondi atbalsta sabiedrības grupas, kuru vajadzības neviendabīgā pieprasījuma un nepietiekamo valsts līdzekļu dēļ nevar tikt apmierinātas. Piemēram, fonds var sniegt līdzekļus pētniecībai, kas neietilpst valsts atbalsta prioritātēs vai uzņēmumu interešu sfērā. Fonds var arī uzsākt dažādus riskantus projektus, kas varētu nedot rezultātu. Valsts šāda veida atbalstu nevar atļauties. Pozitīva nozīme ir arī tam, ka fondi nav birokrātiski un ātri pieņem lēmumus. Būtiski ir novērtēt, ka fondiem tiešām ir papildinoša funkcija, tie var darboties tur, kur vēl vai vairs neviens cits nedarbojas.
- **Inovativā** – fondi var piešķirt starta finansējumu jaunām iecerēm, neraugoties uz valsts budžeta vai tirgus peļņas nosacījumiem. Šīs funkcijas pamatā ir fondu strukturālā, tātad ekonomiskā neatkarība.

Jāņem vērā, ka šīs fondu funkcijas nodrošina to dubultā neatkarība: gan politiskā, gan ekonomiskā. Tie nav atkarīgi ne no sabiedriskā viedokļa vai vēlētajū gribas, ne arī no patērētāju ietekmes. Tie var izpētīt tēmas un realizēt projektus, kas nav ne populāri, ne arī guvuši sabiedrības vairākuma atbalstu. Fondi var būt reformu aizsācēji; šai apstākli meklējams to lielais potenciāls, un tas rada pieprasījumu pēc fondu līdzekļiem. Vēsturiskā fondu

darbības formula balstās uz filozofiju “klusējot darīt labu”, bet šodienas apstākļos fondi aizvien noteiktāk ienāk publiskajā telpā.

Kā piemēru varam minēt ASV fondu filozofiju, kuras pamatā ir trīs nosacījumi un kura atšķiras no tradicionāli eiropeskās domāšanas:

- 1) amerikāņi saka: mēs negribam atdot valstij to, ko varam izdarīt paši;
- 2) drakoniskie ASV mantojumu nodokļi: ziedot ir gandrīz izdevīgāk nekā atstāt savu mantu bērniem;
- 3) atklātības nosacījums: viss, kas tiek darīts fondos, tiek skaidri darīts zināms sabiedrībai.

Fondu darbībā bieži vien jēdziens “labdarība” tiek izprasts kā jēdziens “žēlsirdība”, tātad kā palīdzība cilvēkiem, kuri nonākuši problemātiskā stāvoklī – vecuma, slimības, dažādu traucējumu un nabadzības dēļ. Labdarība tomēr būtu jāizprot kā plašāks uzdevums, tātad kā labums, ko iegūst sabiedrība. Labdarībai piemīt arī saturiska kvalitāte, tā nav vienkārši žēlsirdība vai juridisks termins “sabiedriskais labums”. Lai arī avangardiska, bet, manuprāt, būtiska ir doma par to, ka fondiem jābūt inovatīviem, ideju ģeneratoriem un pārmaiņu dzinējspēkam. Arī šajā ziņā varam konstatēt atšķirību starp lomu, ko uzņemas Eiropas un ASV fondi, – amerikāņu fondi būtiski ietekmējuši “zaļo revolūciju”, sieviešu līdztiesības un minoritāšu politiku, bet it īpaši izglītību un kultūru. Atšķirība ir arī fondu mentalitātē un to profesionalitātē, kā arī apstākļi, ka Eiropā 20. gadsimta laikā kari un inflācija vairākkārtēji tika iznīcinājuši ziedošanas idejas pamatu.

Pēdējā laikā mēs varam runāt par vēl vienu fondu funkciju, kuru varētu apzīmēt kā **korektīvo**. Tā kā fondi spēj strādāt pie problēmu risinājumiem, neizjūtot nekādu spiedienu – tiem nav jāieņem politiska pozīcija, nav jāņem vērā kādas sabiedrības grupas intereses utt. –, tie spēj piedāvāt nepopulārus priekšlikumus un tos arī realizēt. It īpaši tas attiecas uz fondu orientāciju dažādu minoritāšu jautājumos, it īpaši tajā sabiedrības daļā, kas tiek pamesta novārtā. Varam teikt, ka fondi palīdz labot demokrātijas pieļautās kļūdas.

Protams, šīs iepriekš aprakstītās funkcijas attēlo ideālu situāciju, jo ne visi fondi apzinās savu lomu sabiedrībā. Diemžēl daudzviet, it īpaši valsts ierēdņu un arī politiķu aprindās, izplatīts ir arī viedoklis, ka līdz ar fonda nodibināšanu automātiski atrisinās finansējuma problēmas kādam uzdevumam, ko līdz tam finansējusi valsts (iespējams – nepietiekami). Tas, protams, tā nav. Fonds atbilstoši operatīvam konceptam var labāk izlietot esošos resursus, taču citu finanšu avotu atrašana ir grūts darbs un tam vajadzīgs laiks. Iecere šādi piesaistīt privātus ziedojumus bieži vien izrādās maldīga, veiksmīga tā ir tikai tad, ja šo uzdevumu veic profesionāli līdzekļu piesaistītāji.

Nākotnē fondiem kā inovatīvām aģentūrām būtu jāidentificē problēmas, jāveido darbības modeļi un jāsniedz šiem sabiedrības projektiem riska kapitāls. Neapšaubāmi, fondi kā inovatīvas aģentūras var pastāvēt tikai kopdarbībā ar inovatīviem ziedotājiem, un tiem savukārt jābūt veiksmīgiem nekonvencionāliem uzņēmējiem. Šādai darbībai ziedojoši uzņēmēji ir būtiskāki nekā ziedojoši mantinieki. Sajaucoties varas un subsidiaritātes principiem, naudai un garam, konservatīvismam un kreatīvam nemieram, kā arī pragmatiski cenšoties risināt praktiskus jautājumus, fondu darbībā rodas auglīga augsne gan labdarībai, gan inovācijām.

4. ATŠĶIRĪGIE VIEDOKĻI PAR FONDIEM UN TO DARBĪBU

Fondu darbību ietekmē arī dažādas krīzes: fiskālā, ekonomiskā, efektivitātes, bet it īpaši leģitimitātes. Pēdējā laikā aizvien biežāk tiek runāts arī par zināmu komercializāciju nevalstiskajā sektorā, pie kura pieskaitāmi arī fondi. Nepietiekamos privātos, kā arī valsts līdzekļus šīs bezpeļņas organizācijas papildina, kāpinot ienākumus un veicot ekspansiju citās saimnieciskās nodarbēs. Ar šo tendenci cieši saistīts arī jautājums par darbības efektivitāti (*Salomon, 1997*). Aizvien biežāk brīvprātīgie darbinieki, kas saskaņā ar fondu sākotnējo filozofiju darbojas šajā sektorā bez atlīdzības, tiek aizstāti ar profesionāliem un apmaksātiem darbiniekiem. Mēs varam secināt, ka uzticības bonuss, kas piešķirts nevalstiskajam (bezpeļņas) sektoram, var tikt apšaubīts, un tas var novest pie leģitimitātes krīzes.

Būtiski ir izprast arī politisko spēku attieksmi pret nevalstisko sektoru, konkrētā gadījumā – pret fondiem. Izveidojušās trīs pamatpozīcijas.

1. **Liberālās** pozīcijas pamatā ir uzskats, ka valsts labklājības politikā valda krīze. Valsts ir uzņēmusies par daudz atbildības un ietekmes, ko varētu pārņemt paši pilsoņi. Pārlicība, ka valsts spēj atrisināt visas nākotnes problēmas, ir maldīga. Tiek piedāvāts reformēt valstiskās struktūras, kā arī valsts un pilsoņu attiecības. Valstij jākoncentrējas uz nepieciešamajiem uzdevumiem, savukārt lēmumi par sabiedrības tālāko attīstību jānovirza sabiedrībai, šajā gadījumā fondiem. Liberāļi iestājas par juridiski tiesisko nosacījumu uzlabošanu (ziedojumu un nodokļu jautājumos) privātās darbības veicināšanai. Fondi tiek uzskatīti par patstāvīgām vienībām, kurām jākonkurē ar valsts un privāto sektoru un to pakalpojumiem. Tātad liberālā tendence iezīmē spēcīgas pilsoniskās sabiedrības veidošanos.
2. **Tradicionālās** pozīcijas atbalstītāji arī saskata sociālo reformu nepieciešamību valstī. Taču tās jāveic ar klasisko instrumentu palīdzību un reformai primāri jāveidojas kā valsts iniciatīvai. Tradicionālās pozīcijas pārstāvji saskata fondu nepieciešamību un vērtību,

bet raugās uz tiem kā papildinājumu valsts finansējumam noteiktās nozarēs un valsts uzraudzībā. Tiesisko nosacījumu izmaiņas tiek atbalstītas tikai daļēji, jo tās draud ar neparedzētu nodokļu ieņēmumu pazemināšanos. Tātad fondu nozīme pārsvarā tiek saskatīta finansiālajā aspektā, bet pats koncepts tomēr iekļauts valsts pakalpojumu kontekstā.

- 3. Statiskās (etatiskās)** pozīcijas pārstāvji uzskata, ka visai atbildībai jāatrodas valsts rokās. Šī nostādne raugās uz fondiem kā ļoti pakārtotu instrumentu. Tiem netiek atvēlēta ne konkurenta, ne arī valsts partnera loma. Par privātajiem fondiem tiek izteiktas aizdomas, ka tie palīdz bagātajiem apiet nodokļu maksājumus. Fondi pauž tikai bagāto intereses, jo tie savukārt nosaka fondu mērķus un uzdevumus un līdz ar to ir nepietiekami demokrātiski savā attīstībā. Statisti uzlūko privātos fondus labākajā gadījumā kā reģionālu valsts pakalpojumu sadales instrumentu, tātad sava veida līdzekli daļējai subsidiaritātes principa ieviešanai.

Šajā kontekstā jāatceras iepriekš pieminētais fondu iedalījums Eiropā (pakalpojumu sniedzēji, intereses propagandējošie, pašpalīdzības grupas, starpniekorganizācijas). Vienmēr jāatceras, ka pastāv ne tikai pakalpojumu sniedzēji un starpnieki, pie kuriem pieder arī atbalsta fondi, bet arī intereses propagandējošie fondi (*advocacy groups*), kas ir būtiski svarīgi pilsoniskās sabiedrības un vispārējai attīstībai.

Mūsdienās varam runāt arī par jauna ziedotāja tipa izveidošanos. Jaunais ziedotājs vēlas iegūt lielāku labumu no sava ieguldījuma. Nevis vienkārši dot naudu, bet arī redzēt izmērāmus rezultātus savai vērienīgajai palīdzībai. Bieži vien fondi vēlas jau pēc sešiem mēnešiem saskatīt pirmos rezultātus. Tātad par investīciju vērtiem tiek atzīti tikai tādi projekti, kuru rezultāti ir izzināmi. Ziedotājs grib aktīvi iesaistīties, redzēt, ko viņš atbalsta. Mūsdienu ziedotāji ir ieinteresēti risināt problēmas, nevis atbalstīt institūcijas. Viņi vēlas apkarot problēmas saknē un atbalstīt ilgstošas pārmaiņas, nevis radīt īstermiņa palīdzību.

5. FONDI KĀ PILSONISKĀS SABIEDRĪBAS UN TREŠĀ SEKTORA DALĪBNIEKI

Fondi ir pilsoniskās sabiedrības (*civil society*) sastāvdaļa un pieder pie demokrātiskās iekārtas pamatiem. Kā problēmu risinājumu kreatīvie centri, protams, saskaņā ar valsts izvirzītiem nosacījumiem, tie pilda svarīgu lomu sabiedrības politiskās kultūras veidošanā. To legimitācija meklējama apstākļi, ka pilsoniskajā sabiedrībā ir svarīgi, lai indivīdi pārņemtu atbildību, kur vien tas ir iespējams. Cilvēki var aktivizēties, iesaistoties pilsoņu

iniciatīvās, biedrībās, interešu grupās. Var rīkoties līdzīgi daudziem – neiejaucoties un kārtīgi maksājot nodokļus. Taču var arī piedalīties tieši un aktīvi, brīvprātīgi ļaujot saviem personīgajiem līdzekļiem strādāt sabiedrības labā.

Protams, ne vienmēr fondu darbība ir patikama valstij. Daži no tiem uzrāda valsts vājos punktus un norāda ceļu, kā veicami uzlabojumi. No otras puses, daudzi fondi netiek privāti dotēti, tos uztur valsts. Šādos gadījumos pārāk liela tuvība valstij ir bīstama. Valsts mēģina instrumentalizēt fondus, atbrīvojot pati sevi no konkrētiem uzdevumiem un nododot tos trešajam sektoram. Protams, sadarbība ir nepieciešama, taču valsti neapšaubāmi nevar atbrīvot no atbildības.

Fondu attiecības ar valsti mēs varētu definēt arī kā savā ziņā konkurējošas. Protams, pastāv sadarbība, taču, ja fondi nav atkarīgi no nodokļu maksātāju naudas, to pamatzdevums ir rūpēties par alternatīvām un par sabiedrības minoritātēm. Jebkurā sabiedrībā vairākums galvenokārt rūpējas par vairākumu. Fondi gādā par mazākuma interesēm, zināmā mērā radot konkurējošu alternatīvu valsts darbībai. Valsts uztur un veido mācību iestādi pēc noteiktiem principiem, bet fonda uzdevums visdrīzāk būtu to uzturēt un veidot pēc citiem principiem. Tieši šeit meklējams ieguvums sabiedrībai: dažādots piedāvājums. Fondu leģitīmāciju galu galā nosaka sabiedrības atzinība, ko savukārt publiskā telpā var iegūt tikai ar pilnīgi caurspīdīgu un atklātu darbību.

Literatūra

Bellezza, Enrico; Kilian, Michael; Vogel, Klaus (2003): Der Staat als Stifter. Stiftungen als Public-Private Partnerships im Kulturbereich. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung. Gabler, Wiesbaden.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1999): Community Foundations in Civil Society. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1997): Operative Stiftungsarbeit. Strategien – Instrumente – Perspektiven. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Petry, Christian (2000): Die Rolle von Bürgerstiftungen innerhalb des "Dritten Sektors". In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Schlüter, Andreas; Walkenhorst, Peter (2000): Bürgerstiftungen als neue Organisationsform gemeinnützigen Engagements. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Schlüter, Andreas; Then, Volker & Walkenhorst, Peter (2001): Foundations in Europe. Society Management and Law. Bertelsmann Foundation, London.

Strachwitz, Rupert Graf (1994): Stiftungen – nutzen, führen und einrichten. Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Vollmer, Antje (2000): Stiftungen im Dritten Sektor. Eine vormoderne Institution in der Bürgergesellschaft der Moderne. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Prof. Dr. Mihaels Gērings

FONDI KĀ PĀRMAIŅU ATTĪSTĪBAS DZINĒJSPĒKS. FONDU MENEDŽMENTS

1. FONDU NOZĪME

Fondi dibina universitātes, vada izstāžu zāles, iekārto katedras augstskolās, piedāvā bāreņiem mājas un izglītību, uztur veco ļaužu mītnes un bērnudārzus, veic pasūtījumus pētniecības darbā, atbalsta jaunus profesionālus sportistus, finansē muzejus un zinātniskus institūtus, piešķir stipendijas un balvas. Darbību saraksts ir ļoti garš. Sabiedrības vispārējo labklājību var atbalstīt neskaitāmos veidos. Grūti iedomāties mērķi, kuru ziedotājs pilnīgā rīcības brīvībā izvēlas un kuru nevarētu atbalstīt.

Vācijā vien pašlaik darbojas vairāk nekā 13 000 fondu, no kuriem 98% darbojas sabiedrības labā (ir bezpeļņas organizācijas), atlikušie 2% kalpo ierobežotam personu lokam – kādai ģimenei vai firmai, nav sabiedriskā labuma organizācijas un tāpēc ir nodokļu maksātājas.

Sabiedriskā labuma organizācijas ir nobriedušas sabiedrības pazīme, kurā atsevišķas personas, ģimenes vai uzņēmumi daļu sava īpašuma ilgstoši nodod sabiedrībai fonda formā. Ziedotāji izjūt atbildību sabiedrības priekšā, kas viņiem ļāvusi gadu gaitā kļūt turīgiem. Vācijas valsts pamatlikumā teikts, ka īpašums uzliek saistības un pienākumus. Ne jau katrā valstī šīs saistības ir nostiprinātas pamatlikumā. Ziedošanas vēsturei ir vairāk nekā divtūkstoš gadu, dažbrīd ziedošana ir ticības pamatota, dažkārt pēcnāves slavas vai dižošanās kāres inspirēta, dažkārt to rosina vienkārši mīlestība uz tuvāko un pateicība, dažkārt interese par cilvēkiem, savu nāciju, par attīstību vispār.

Modernā valsts, protams, šeit palīdz. Sabiedriskā labuma fondiem, tāpat arī ziedotājiem un ziedojošiem uzņēmumiem ir nodokļu atlaides. Kopiena dara pareizi, ja tā nodokļu sfērā nāk pretī ziedotājiem, kā arī piedāvā iespējami daudz pamudinājumu un stimulu – ne tikai finansiāla

rakstura, bet arī atzinības un publiskas cieņas veidā. Vācijā netiek aplikta ar mantojuma nodokli tā īpašuma daļa, kuru mirušais ir novēlējis sabiedriskā labuma fondam vai tā ierīkošanai. Katrs vācietis ik pēc 10 gadiem var izveidot fondu ar minimālo pamatsummu 307 000 eiro, un par šo summu nav jāmaksā ienākuma nodoklis. Tāpat jebkurš pilsonis drīkst līdz 10% savu gada ienākumu, kas tad netiek aplikti ar nodokļiem, novirzīt fondiem vai biedrībām. Arī mediji labprāt ziņo par jauniem ziedotājiem, kā arī to nodomiem. Tādu ziedotāju vārdi kā Krups (*Krupp*), Bucerius (*Bucerius; ZEIT*), Korbers (*Körber*), Mons (*Mohn; Bertelsmann*), Tisens (*Thyssen*) ir Vācijā pazīstami un cienīti. Arī ASV ziedošana pieder pie labā toņa.

Tieši nepietiekama finansējuma apstākļos fondu darbība kļūst aizvien nozīmīgāka. Tiem pieder līdzekļi, kuri netiek izlietoti noteiktās budžeta pozīcijās, bet kurus var brīvi izmantot inovācijām, eksperimentiem, kā arī projektiem, kas paātrina nepieciešamās pārmaiņas. Fondi nevar un arī negrib aizstāt valsts finansējumu. Tie nevēlas atbrīvot valsti no atbildības, bet papildina to tur, kur ir runa par jaunā ieviešanu, neierasta ceļa uzsākšanu, izaicina īpaši talantīgos uz augstākiem sasniegumiem un palīdz tiem, kuri mūsdienu sabiedrībā atrodas nomaļus.

Fondiem nav jānovērš budžetā radušies iztrūkumi, bet gan pēc iespējas vairāk jāiet sabiedrībai pa priekšu, jāvirza tās izaugsme. Tie ir augsti mērķi, tos vienmēr pilnībā nevar sasniegt. Fondi ir atbildīgi par savu eksistenci un līdz ar to arī par pastāvošā saglabāšanu un kopšanu. Taču fondiem ir būtiski izvirzīt prioritātes, tiem vispirms ir jābūt par dzinējspēku, jā rūpējas par ilgstoši iedarbīgiem uzlabojumiem.

2. VĀCIJAS FONDU DARBĪBAS SPEKTRS

Vācijas fondu apvienība aprēķinājusi, ka to finansiālās darbības apjoms gadā ir 18 miljardi eiro. Tas ir aptuvenš skaitlis, kurā ir ietverts arī to līdzekļu apgrozījums, kas tērēts slimnīcu, rehabilitācijas centru, veco ļaužu mītņu, invalīdu centru un līdzīgu iestāžu vajadzībām. Šīs iestādes uzturošie fondi apgroza lielus naudas līdzekļus, kaut arī pašu kapitāls salīdzinājumā ar lielajiem kapitāla fondiem ir niecīgs. Tās iegūst savu naudu no slimokases, sociālajiem un pensiju apdrošinātājiem un ar to apgādā savas iestādes un uzticētos cilvēkus.

Ja apskata fondus, kas savus ienākumus gūst no pašu īpašuma, tad šī summa gadā sastāda 2 miljardus eiro. (Sk. 1. tabulu.)

Šī statistika tomēr parāda, ka Vācijas fondi joprojām ir tālu no Ziemeļamerikas kolēģu finansiālajām iespējām. ASV *Bill@Melinda Gates Foundation* pamatkapitāls vien pārsniedz 20 miljardus ASV dolāru, no kuriem katru gadu viņi atbalsta programmās iztērē 1 miljardu ASV dolāru (it īpaši medicīnai un veselības aprūpei). Geitsu izveidotā organizācija ir pasaulē

Lielākie vācu fondi atkarībā no ziedotajiem līdzekļiem 2003. gadā

Fonda nosaukums	Kopējie izdevumi (eiro)
<i>Volkswagen</i> fonds	99,2 milj. eiro
<i>Bertelsmann</i> fonds	61,8 milj. eiro
<i>Robert Bosch</i> fonds	61,7 milj. eiro
Bādenes-Virtembergas (<i>Baden Württemberg</i>) fonds	56,6 milj. eiro
Vācijas apkārtējās vides fonds (<i>Deutsche Bundesstiftung Umwelt</i>)	43,5 milj. eiro
ZEIT fonds (<i>Ebelin und Gerd Bucerius</i>)	22,4 milj. eiro
Halbaha fonds (<i>Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung</i>)	17,4 milj. eiro
Dr. <i>Mildfred Scheel</i> vēža slimības pētniecības fonds	17,3 milj. eiro
Vācijas sporta palīdzības fonds (<i>Stiftung Deutsche Sprothilfe</i>)	16,1 milj. eiro
Sabiedriskais <i>Hertie</i> fonds	15,6 milj. eiro

Avots: *Bundesverband Deutscher Stiftungen 2004.*

lielākais fonds, kam seko Londonā reģistrētais *Wellcome Trust* fonds, kurš 2003. gadā atbalstā izdevis 280 miljonus ASV dolāru.

Vācijā fondi bieži vien darbojas vienlaicīgi vairākās jomās. Atbilstoši saviem statūtiem 51% atbalsta sociālo sfēru, 34% izglītību, 22% zinātni un pētniecību, 22% kultūru un mākslu un 13% veselības aizsardzības nozari.

Vācijā fondi pārsvarā ir atbalstītāji (61%), tas nozīmē, ka tie atbalsta citu iesniegtus projektus un piešķir līdzekļus sociālām iestādēm, skolām, universitātēm un līdzīgām institūcijām. Atlikušie 39% realizē savus statūtos noteiktos mērķus operatīvi, no tiem 22% darbojas tikai operatīvi. Šie operatīvie fondi paši nosaka savus darbības virzienus. Tie darbojas jomās, kur vērojams sabiedrības deficīts, piedāvā savus risinājumus un parasti paši arī tos realizē. Piemēram, Hamburgā darbojas *ZEIT* fonds, kurš patstāvīgi izveidoja koncepciju un arī to realizēja – izveidoja *Bucerius Law School*, kas ir privāta un valstiski atzīta juridiskā augstskola, moderna alternatīva tradicionālajai juristu izglītības sistēmai Vācijā.

Tā kā operatīvie fondi Vācijā ir finansiāli spēcīgākie, turklāt to ir vairāk nekā citu, pēdējos gados ievērojama daļa līdzekļu nonāk pašu veidotajos projektos. Pārmaiņu un reformu īstenošanas iespējas ir abiem fondu tiem,

gan operatīvajiem, gan atbalstošajiem. Būtiski ir tas, kurus projektus fondi izvēlas un vai tiešām to realizācija veicina ilgtermiņa pozitīvas pārmaiņas sabiedrībā.

Gan par darbību izvēli, izpildi un vērtējumu, gan pareizu fonda līdzekļu lietošanu atbildīga ir fonda vadība.

3. FONDA MENEDŽMENTS

3.1. Darbības pamatojums

Ziedotāju griba izpaužas fonda statūtos. Tātad tieši statūti kopā ar likumu un nodokļu nosacījumiem ir fonda darbības pamatā. Vācijā katrā federālajā zemē ir speciāla fondu uzraudzības institūcija, kas kontrolē, vai fondu pārvaldes lēmumi tiešām saskan ar ziedotāju vēlmēm, tātad – vai tie atbilst statūtiem. Finanšu resori kontrolē, vai fonds pilda sabiedriskā labuma organizācijām izvirzītos nosacījumus. Ja fonds vēlas veikt arī komerciālu darbību, to var darīt ierobežoti. Saimnieciski komerciāla darbība ir jāpiereģistrē, un peļņa no gada apgrozījuma virs 30 000 eiro tiek aplikta ar nodokļiem. Šāda saimnieciski komerciāla darbība notiek, piemēram, fondos, kuri uztur muzejus un vēlas muzeja veikalā pārdot māksliniecisku produkciju, lai ar tādējādi gūto peļņu palielinātu fonda ienākumus.

Fonda statūtos jābūt informācijai par tā valdi (ievēlēšana, pilnvaru ilgums, personu skaits utt.), jo tā pārstāv šo fondu, kas kā patstāvīga juridiska organizācija ir pilnīgi neatkarīga.

Parasti fondi tiek dibināti ilgstošam laikam. Fonda pamatkapitāls netiek aizskarts, atbalstīšanas līdzekļiem tiek izmantota tikai no šīs summas gūtā peļņa. Pēdējos gados Vācijas federālās zemes atļauj dibināt arī fondus, kuru darbību 25 vai 50 gadus pēc dibināšanas var izbeigt un to kapitālu izlietot. Daži ziedotāji uzskata, ka viņu kā personu piemiņa saglabāsies ne ilgāk kā 25 vai 50 gadus pēc nāves, tāpēc arī viņu izveidotajam fondam šādā laika periodā jāizbeidz darbība. Tādējādi fonda darbībā paralēli peļņai pakāpeniski tiek izmantots arī tā pamatkapitāls.

3.2. Finanšu menedžments

Fondus finansē ziedotāju nauda. Tieši tāpēc fonda menedžmentam īpaši jā rūpējas, lai uzkrātais īpašums tiktu saglabāts un vienlaicīgi tiktu gūta arī iespējami augsta peļņa. Lielākoties Vācijas fondos ar kapitāla saglabāšanu saprot to, ka jā uztur ne vien tā nominālā vērtība, bet arī jā izlīdzina inflācijas radītie ikgadējie zaudējumi, pieskaitot attiecīgu summu kopējai kapitāla vērtībai. Vācijas nodokļu likums ļauj trešdaļu no fonda ienākumiem (procenti, dividendes, izīrēšanas ienākumi u. c.) pievienot kopējam kapitālam tā uzturēšanai; tas ir ļoti pamatots nosacījums, un fondi parasti to arī izmanto. ZEIT fonds, piemēram, 30% sava kapitāla ir ieguldījis akcijās,

10% nekustamajos īpašumos, 10% uzņēmuma aizdevumos (*Corporate Bonds*) un 50% noteiktu procentu vērtspapīros (valsts aizdevumos). Ieguldījumi tiek veikti vairākos slēgtos fondos, kuru menedžeri ir atbildīgi par to uzturēšanu un divas reizes gadā par to atskaitās fonda valdei. Mazākie fondi bieži vien uztic visu savu kapitālu pārvaldīt kādai bankai. Bankas parasti ir izstrādājušas fondiem īpašu noguldījumu konceptu. Fonda menedžmenta uzdevums ir pārraudzīt šīs darbības un nepieļaut nevajadzīgu risku. Lai gan, skatoties uz Amerikas lielo fondu peļņu, būtu jāklūst skaidrīgam, tomēr jā saglabā piesardzība. Pašu kapitāla finansējums, mērķfondi un citi mūsdienu finanšu instrumenti* saistīti ar lielu spekulatīvo risku, tie būtu jālieto tikai tiem fondiem, kuru rīcībā ir labi finanšu konsultanti, kā tas ir ASV. Labāk gada laikā veicināt mazāk projektu, toties ieguldīt kapitālu ar minimālu risku. Fondi taču pārsvarā ir domāti ilgam laika periodam.

Likumi Vācijā neparedz fondiem nekādu speciālu bilances kārtību. Pietiek ar ieņēmumu un pārpalikumu uzrādīšanu, savukārt lielie fondi pārsvarā sastāda bilanci atbilstoši komerclikuma prasībām. Galvenais, fondu darbībai jābūt caurspīdīgai, kas gan nenozīmē, ka viņiem ir jāpublisko gada pārskata bilance. Tomēr ir nepieciešami skaidrot sabiedrībai, cik daudz fonda līdzekļu ir pieejami dažādu vajadzību atbalstam. Fondu ikdienā ir saglabāšanas princips, ka ilgtermiņa atbalsta līdzekļi tiek piešķirti pilnā apjomā piešķiruma brīdī. Tas garantē, ka šo ilgtermiņa (vairāku gadu) projektu tiešām varēs realizēt.

3.3. Projektu vadība

Sabiedrība uztver un novērtē fondu pēc tā atbalstītajiem projektiem. Tātad labi projekti skaidri parāda fonda darbības koncepciju. Pirms menedžments izvēlas projektus un izveido fonda programmu, tam būtu jāuzdod vairāki jautājumi.

- Ko fonds vēlas sasniegt?
- Kā realizēt statūtos noteiktos mērķus?
- Kuri no statūtos noteiktajiem mērķiem būs prioritāri?
- Vai fonds būs tikai atbalstošs vai darbosies arī operatīvi?
- Vai personāls ir komplektēts atbilstoši izvēlētajai darbībai?

* *Private Equity* – finansējums, izmantojot pašu kapitālu. Ja uzņēmuma īpašnieks uzņēmumā iegulda privātos naudas līdzekļus, tad, noformējot attaisnojuma dokumentu, saimnieciskā darījuma aprakstā jānorāda, vai privātais naudas ieguldījums ir dāvinājums vai aizdevums. *Hedgefonds* – mērķfondi, riska ierobežošanas forma. *Noguldījumu instrumenti*, kas saistīts ar dažādu finanšu instrumentu pielietojumu, lai nodrošinātu no tirgus iespējami neatkarīgu peļņu. *Derivatives* – finanšu instrumenti, kuru vērtība ir atkarīga no citiem finanšu nosacījumiem un avotiem. (*Tulk. piezīme.*)

- Kā fonds varētu izveidot savu individuālo profilu?
- Ko fonds vēlētos darīt pēc pieciem gadiem?

Bieži vien ir ieteicams atbalstīt projektu kopumu (*cluster*). Arī ZEIT fonds darbību zinātnes atbalstam 1997. gadā koncentrēja uz tiesību zinātnēm un izveidoja veselu atbalsta projektu paketi šajā nozarē:

- *Bucerius Law School* (privāta augstskola juristu izglītošanai);
- tiesību zinātņu profesūru izveide un atbalsts trīs valsts augstskolās;
- Buceriusa juridiskā programma – stipendijas doktorantiem;
- *Moot Courts* (tiesu izspēle) – konkurss jurisprudences studentiem;
- zinātniskās pētniecības darbības atbalsts ārvalstīs.

Šī projektu pakete ir palīdzējusi ZEIT fondam izveidot skaidru profilu. Tas, it īpaši izveidojot privāto augstskolu, ieguva ļoti daudz zināšanu juridisko zinātņu atbalstīšanā. No 2000. gada fonds veido līdzīgu pasākumu kopumu arī vēstures zinātnēs. Tādējādi tiek panākts, ka fondu neuztver tikai kā līdzekļu devēju, bet arī kā partneri zinātnē. Fonds, kas ir neatkarīga, privāta sabiedriskā labuma institūcija ar savu pieredzi, ir kļuvis par projekta partneri. Tātad fonds var sniegt projektam vairāk nekā tikai finansiālo devumu. Bieži vien tieši fondiem ir veiksmīgs mārketingš, tiem pieejamas augstvērtīgas zināšanas ekonomikā un ir noslīpēta sabiedrisko attiecību stratēģija. Vēl svarīgāki ir plašie kontakti, ko fondi var izmantot kopdarbībā. Tas ir svarīgs aspekts ne tikai zinātnes veicināšanā, bet arī ilgstošā projektu un paša fonda darbībā.

3.4. Sabiedriskās attiecības

Fondi cenšas veidot sabiedrībā pozitīvu attieksmi pret sevi, lai līdz ar to varētu popularizēt arī pašu ziedošanas ideju. Tie publisko savus projektus arī tāpēc, ka ir sabiedriskā labuma organizācijas un tiem ir piešķirtas nodokļu atlaides. Tādējādi arī sabiedrībai ir tiesības uzzināt, kādiem mērķiem tiek izlietoti fondu līdzekļi. Tieši atbalsta fondi daudz gūst no augstas atpazīstamības pakāpes un skaidri definēta darbības profila. Tādējādi tie spēj sasniegt tos cilvēkus, kuru kvalitatīvie, izcilie un aktuālākie projekti varētu būt vislabākie kandidāti atbalstam. Labs palīgs izvēlē ir mājaslapas internetā. Skaidrs darbības profils palīdz izvairīties no pieteikumiem, kas neatbilst fonda statūtiem vai tā prioritātēm. Tiek arī norādīts, kurās nozarēs pieteikumi ir jāiesniedz, lai tos ņemtu vērā. Ir jāpārlicina sabiedrība, ka tieši saturiskajiem un kvalitatīvajiem aspektiem, nevis personīgajām ziedotāju vai fonda pārvaldes simpātijām ir noteicošā loma lēmumu pieņemšanā.

Ja fondu izveido uzņēmums, tad darbam ar sabiedrību bieži vien ir īpaša loma, jo fonda panākumi atstāj pozitīvu iespaidu arī par pašu uzņēmumu. Iegūst arī atbalstāmais. Labi fondu vadītāji zina, ka, lai kāds būtu

reklāmas mērķis, priekšplānā un uzmanības centrā jāatrodas atbalstītajiem projektiem, nevis attiecīgajam fondam kā uzņēmuma institūcijai. Labi fondu projekti runā paši skaidru valodu un rada pietiekamu publicitāti atbalstošajam fondam, kā arī aiz tā stāvošajam uzņēmumam.

Savukārt, ja fonda darbība tiek uztverta kā uzņēmuma sabiedrisko attiecību instruments, tas met ēnu gan uz fondu, gan arī uzņēmumu.

4. SABIEDRISKIE (KOPIENU) FONDI

Kopienų fondi (*community foundation*) ir pārņemti no ASV. Vācijā tie kļūst nozīmīgi 20. gadsimta 90. gadu vidū. 2004. gada beigās Vācijā eksistēja jau 80 kopienu fondi ar kopējo īpašumu 30 miljoni eiro. Tajos apvienota ziedojuma ideja (ilgstoša kapitāla piesaiste un mērķu sasniegšana ar peļņas palīdzību) un līdzdalības elementi (kas vairāk raksturīgi biedrību darbībai). Kopienų fondu darbība parasti ir lokāli ierobežota un tajā iesaistās plašāks pilsoņu loks nekā tiešie ziedotāji. Fonda dibinātājiem un vēlākajiem atbalstītājiem jāvienojas par lēmumu pieņemšanas procedūru. Līdz ar to lielāku lomu iegūst ziedotāju kopsapulce – organizācijas forma, kas vairāk raksturīga dažādām biedrībām.

Kopienų fondam kā neatkarīgai, daudzu pilsoņu veidotai sabiedriskai organizācijai ar ļoti plašu mērķziedojumu paleti ir svarīga, politiski neatkarīga loma pilsētas vai pat vesela reģiona dzīvē. Tā kā kopienu fondā var piedalīties jebkurš, arī tie, kas spēj piedāvāt pavisam nelielu naudas atbalstu vai arī tikai savu laiku vai profesionālās zināšanas, tas ātri vien kļūst populārs. Kopienų fonds jau ir daudz paveicis, lai mainītu sabiedrībā nostiprinājušos uzskatu, ka fondi domāti bagātajiem vai elitei. Kopienų fondi ir fondi visiem.

5. APKOPOJUMS

Vācijā ik dienas tiek dibināti apmēram trīs fondi. 2004. gadā vien izveidojās 900 juridiskas personas. Tātad fondu skaits Vācijā aizvien pieaug, ne tikai pateicoties daudzajiem mantojumiem, bet arī tāpēc, ka daudzi uzņēmumi sāk izjust sociālo atbildību pret sabiedrību. Līdz ar veiksmīgu uzņēmējdarbību viņi sāk veidot arī bezpeļņas (*not for profit*) uzņēmumus. Viņi piedāvā savu uzņēmējdarbības pieredzi un investē to sabiedrības labklājībā.

Austrumeiropas valstīs vēl jāpaiet laikam, lai izveidotos lielāks skaits privātu fondu. Arī latviešu uzņēmējam, kurš jau tagad ir gatavs daļu savu finansiālo panākumu ieguldīt kādā fondā, ir jāpiedāvā priekšrocības, kā arī iespējas ilgstoši piedalīties pilsoniskās sabiedrības izveidošanā un attīstīšanā.

Līdzīgi ir arī ar uzņēmumiem. Nesen Vācijā izveidotie *Vodafone* un *Deutsche Telekom* fondi varētu būt labs piemērs Latvijas uzņēmumiem.

Arī Latvijas bankas varētu sekot to Vācijas krājkasu un banku piemēram, kuras ir nodibinājušas daudzus fondus un darbojušās vietējā vai nacionālā līmenī.

Arī kopienu fondu modelis varētu būt interesants Austrumeiropas valstīm. Pilsoņu kopai, kas apvienojusies, lai dibinātu fondu, lielākas iespējas ir tieši tad, ja kopīgi tiek savākts nozīmīgs starta kapitāls, kas ir labākais garants uzticamai un reālai darbībai. Nevajadzētu arī aizmirst, ka fondi var būt veiksmīgs papildfinansējuma piesaistīšanas (*fundraising*) instruments. Fondam tikai jāiegūst nopietns tēls un mērķim, kam tiek ziedota nauda, jābūt vispārīgi atzītam.

Svarīgs nosacījums aktīvai un daudzveidīgai fondu darbībai ir valsts ieinteresētība. Ja valsts ir gatava atļaut pilsoniskajai sabiedrībai veidot autonomas institūcijas, radīt tām tikai nosacījumus, nevis noteikt to saturiskās darbības mērķus, ja valsts sniedz arī nodokļu atlaides, tad fondu darbībai un ziedošanas idejai ir labas starta pozīcijas un attīstības iespējas. Fondi attīstīsies ātri, jo galu galā tie pauž pilsonisko brīvību un vēlmi pēc vispārējas labklājības. Fondi atalgo vienlaicīgi ziedotājus un ziedojumu saņēmējus. Sabiedrība ar fondu palīdzību var tikai iegūt.

Aivars Hermanis

JAUNĀKĀS TENDENCES IZRĀŽU INDUSTRIJĀ LATVIJĀ

IEVADS

Latvija, atguvusi neatkarību, strauji iekļaujas starptautiskajā apritē un kļūst par ekonomiski attīstītu reģionu, kas ir pievilcīgs ārvalstu uzņēmējiem un investoriem, to skaitā arī brīvā laika nodrošinājuma industriju (*entertainment industry*) pārstāvjiem. Pasākumu rīkotājiem arvien biežāk rodas nepieciešamība pēc mūsdienīgām, izklaides industrijas prasībām piemērotām būvēm ar atbilstošu infrastruktūru. Šobrīd Latvijā ir tikai dažas telpas, kur iespējams vienkopus pulcēt līdz četriem tūkstošiem apmeklētāju. Lielu, pasaulē pieprasītu izrāžu sarīkošanai ar to nepietiek, turklāt būves, kas pirms daudziem desmitiem gadu celtas sporta nodarbību vajadzībām, nav piemērotas izrāžu un koncertu rīkošanai. Celtnēs ir slikta akustika un trūkst nepieciešamās infrastruktūras. Pirmā būve, kas atjaunotās Latvijas laikā celta īpaši industrijas vajadzībām, ir daudzfunkcionālā halle *Arēna Rīga*, kas tika atklāta 2006. gada sākumā. Arēnā ir 12 500 vietu, tur nodrošināts viss nepieciešamais dažādu veidu izrāžu un sporta spēļu regulārai rīkošanai. Turpmākajos gados Latvijā plānots uzcelt mūsdienīgas koncertzāles Rīgā un Liepājā, kā arī citos reģionu centros.

IZRĀŽU INDUSTRIJA PĒDĒJĀS DESMITGADĒS

Kopš pasaulē attīstās jaunā *tikla ekonomika*, kultūras produktiem ikviens var brīvi piekļūt, to izplatībai vairs nepastāv valstu robežas. Ikvienā nozarē, jebkur pasaulē pieprasījums tiek nekavējoties apmierināts. Administratīvi ierobežojumi nacionālo kultūru aizsardzības veicināšanai zaudē efektivitāti. Tie nonāk pretrunā ar globālajiem brīvas preču un pakalpojumu plūsmas principiem. Izrāžu industrija ir viens no izklaides industrijas nozīmīgākajiem atzariem, kas ciešā saistībā ar ierakstu industriju apliecina jaunās *tikla* saimniekošanas priekšrocības.

Ekonomiski izdevīgākais izrāžu rīkošanas veids ir populāru sporta un mūzikas zvaigžņu izrāžu sērijas (*tour*). Slavenības dienā uzstājas daudzfunkcionālajās arēnās un naktī pārbrauc uz nākamo izrādes vietu, tas būtiski samazina izrāžu pašizmaksu un līdz ar to arī ieejas biļešu cenu, padarot populāras izrādes, sporta spēles un koncertus pieejamus plašai auditorijai. Izrāžu producēšanas izmaksas, mākslinieku honorāri un citi sarīkošanas izdevumi katrā izrādē tiek proporcionāli sadalīti uz nopirkto ieejas biļešu skaitu, ko nopirkuši daudzie apmeklētāji, tādējādi radot kultūrproduktu pieprasījumam un piedāvājumam labvēlīgus nosacījumus.

IZRĀŽU TIRGUS PASAULĒ

Lielākais izrāžu tirgus pasaulē izveidojies izklaides industrijas dzimtenē ASV – lielvalstī, kur jau vairāk nekā 200 gadu pastāv demokrātijā balstīta tirgus saimniecība. ASV ir īpaša situācija – tā ir salīdzinoši jauna valsts, kurā dzīvo dažādu rasu un tautību pārstāvji, turklāt sākotnēji tie visi bija iebraucēji. Ierodoties jaunajā mītnes zemē, viņi no dzimtenes atveda līdzī atšķirīgu kultūru un tradīcijas, tomēr visus vienoja kopīgs mērķis – iegūt brīvību un labklājību *Jaunajā pasaulē*. Dzīve tirgus konkurences apstākļos saskaņā ar demokrātijas principiem pakāpeniski ļāva šo mērķi sasniegt un izveidot mūsdienu ASV – pasaulē ietekmīgāko lielvalsti, kurā saražo vairāk nekā 50% no pasaules saimniecības kopprodukta. Turklāt vairāk nekā puse no šā kopprodukta ir tieši intelekta radīti produkti ar augstu pievienoto vērtību. Atšķirībā no Eiropas valstīm Amerikā kultūra un tās produkti nekad nav tikuši īpaši nošķirti no pārējām saimnieciskās darbības nozarēm, tie nav dotēti, aizsargāti ar likumu vai kā citādi valstiski regulēti. ASV nekad nav bijusi kultūras ministrija. Valsts neiejaucas kultūras procesos un nemēģina tos pakārtot kādām *it kā* augstākām valstiskām vajadzībām. Šādos apstākļos tapušie daudzveidīgie izrāžu industrijas produkti – koncerti, mūzikli, sporta spēles, sporta zvaigžņu izrādes u. c. pēc *izdzīvošanas cikla* ASV veiksmīgi tiek pārdoti izrāžu tirgos visā pasaulē.

Otrais lielākais izrāžu tirgus šobrīd ir Eiropā. Industrializācija izklaides biznesā Vecajā pasaulē sākās pēc Otrā pasaules kara, pārņemot Jaunās pasaules zināšanas un pieredzi. Lai gan jau pagājušā gadsimta 20.–40. gados Eiropas lielākajās pilsētās regulāri tika rīkotas dažādu veidu izrādes ar mērķi gūt peļņu, šīs komercdarbības nebija savstarpēji saistītas un sistemātiskas. Tām nebija industrijai raksturīgo pazīmju. Lielākajā daļā Eiropas valstu vēsturiski izveidojās izrāžu rīkošanas modelis, kura pamatā bija vācu *reperetuāra teātra* tradīcija, kas ierobežoja konkurenci un bremzēja attīstību. *Reperetuāra teātra* modeli pārņēma arī PSRS, kas pielāgoja to autoritārās valsts ideoloģijas un propagandas vajadzībām. Rietumeiropa strauju attīstību

izrāžu uzņēmējdarbībā piedzīvoja pagājušā gadsimta 60.–70.gados, kad modē nāca rokmūzika un attīstījās tehnoloģijas. Šis kultūrsociālais fenomens strauji palielināja kultūrproduktu pieprasījumu un patēriņu visplašākajos sabiedrības slāņos. Elektroakustiskais pastiprinājums ļāva sarīkot rokkoncertus vietās, kurās vienkopus var pulcēties daudzi desmiti tūkstoši cilvēku, – stadionos, lidlaukos, parkos un citās izrāžu rīkošanai agrāk neiedomājamās vietās. Izrādes bija iespējams rīkot sēriju (*tour*) veidā. Drīz vien šādas pasākumu rīkošanas tehnoloģijas sāka izmantot arī citu mākslas un sporta pasākumu rīkotāji. Izrāžu komercdarbība industrializējās.

Kvalitatīvi jauns izrāžu industrijas attīstības posms saistāms ar tikla saimniekošanas straujo attīstību 90. gadu pirmajā pusē, kad parādījās jaunas informācijas tehnoloģiju iespējas un tika sakārtots intelektuālo tiesību tirgus. Tikla ekonomikas pamats ir tieši kultūrprodukti – intelekta radīto produktu un pakalpojumu piedāvājums jebkurā pasaules vietā nepārtrauktā piekļuves režīmā (*on line*). Tie ir produkti ar augstu pievienoto vērtību, kuru *dališana* (pavairošana) daudzskaitlīgās kopijās nemazina pamatprodukta (matrices) vērtību, bet nodrošina *kopiju* izgatavošanas un pārdošanas izdevumu samazināšanu. Arī izrāžu industrijas producēto produktu – izrāžu – izmaksas samazinās proporcionāli to skaita palielinājumam un apmeklējuma pieaugumam.

Mūsdienās pasaulē joprojām dominē izrāžu industrijas produktu piedāvājums no ASV, tomēr aizvien biežāk kvalitatīvas, pieprasītas un komerciāli izdevīgas izrādes globālajos tirgos piedāvā arī Eiropas un citu reģionu producenti. Izmaiņas tirgū vērojamas līdz ar jauno Austrumeiropas valstu pievienošanos Eiropas Savienībai. Vienota ekonomiskā telpa, saskaņoti likumi, brīva informācijas apmaiņa, jauno dalībvalstu iedzīvotāju labklājības pieaugums – tie visi ir kultūras industrijas attīstību veicinoši faktori. Savukārt kultūrproduktu augošais patēriņš atgriezeniski sekmē pārējo saimniecisko attīstību. Eiropas izrāžu industrijas konkurētspēja pasaulē pieaug.

Krievijas izrāžu industrija ir visai noslēgta un pārsvarā darbojas krievvalodīgajos tirgos. Bijušās PSRS republikas, kas apvienojušās NVS, kur dominē slāviskā kultūra, atrodas galvenokārt Krievijas informatīvās telpas ietekmē. Krievijas TV pārraides, radioraidījumi, prese, interneta portāli nodrošina krievu izrāžu pieprasījumu gan šajā pasaules sestdaļā, gan citās valstīs, kur dzīvo lielas krievvalodīgo emigrantu kopienas (ASV, Kanāda, Vācija, Izraēla, Baltijas valstis). Dominējošie izrāžu veidi Krievijā un NVS ir koncerti, cirka izrādes un humora vakari, projektu teātru izrādes un mūzikli, profesionālais hokejs, futbols, basketbols, dažādi cīņas sporta veidi. Maskavā, Pēterburgā un citās lielpilsētās ar izrādēm un mūzikliem regulāri uzstājas arī pasaulē pieprasīti mākslinieki. Krievijas izrāžu industrijas aprītē patstāvīgi darbojas vairāk nekā 500 profesionālu dažādu žanru izrāžu vienību, pašas pieprasītākās no tām mākslinieciskā līmeņa un tehniskā

nodrošinājuma ziņā neatpaliek no starptautiskajā izrāžu industrijā pieņemtajām prasībām. Daudzie padomju laikā uzceltie stadioni, koncertzāles un kultūras pilis ir piemērotas, lai mākslinieki, producenti un menedžeri rīkotu regulāras izrāžu sērijas. Var teikt, ka Krievijas izrāžu industrija ir pilnībā izveidojusies un darbojas pēc tirgus saimniecības principiem tāpat kā attīstīto valstu industrijas. Tās attīstību bremsējošie faktori: nesakārtota intelektuālo tiesību aizsardzība, augsts audio un audiovizuālās produkcijas pirātisms, zema iedzīvotāju pirktspēja, daļēja valsts kontrole pār medijiem, pelēkās ekonomikas lielais īpatsvars un ar to saistītā korupcija.

IZRĀŽU TIRGUS BALTIJAS VALSTĪS UN LATVIJĀ

Pēc neatkarības atjaunošanas Baltijas valstīs strauji sāka attīstīties komercdarbība, tai skaitā arī brīvā laika pavadīšanas nodrošinājuma uzņēmējdarbība (*entertainment business*). Komercdarbības nozarēs, kas saistītas ar izrādēm un mūziku, pirmie sāka darboties galvenokārt rokmūziķi, kuri pirmos priekšstatus un pieredzi par tirgus saimniecības darbības principiem bija guvuši jau padomju laikā, rīkojot puslegālus koncertus un nelegāli tirgojoties ar mūzikas instrumentiem un skaņu iekārtām. Šāda pieredze deva priekšrocības, uzsākot legālu uzņēmējdarbību atjaunotajās brīvvalstīs. Pirmie uzņēmumi ar mūziku saistītajā uzņēmējdarbībā tika dibināti cerībā, ka vienlaicīgi izdosies aptvert visu mūzikas un izrāžu industrijas darbību spektru – producēt un izdot skaņu ierakstus, rīkot koncertus un izrādes, tirgot un iznomāt skaņu iekārtas un mūzikas instrumentus, pārdot skaņu un video ierakstus, iekārtot radiostaciju utt. Uzņēmējdarbības Baltijas valstīs auga kā sēnes pēc lietus, bet to darbības laiks parasti nebija ilgs... Izdzīvoja tie uzņēmēji, kuri izraudzījās vienu nozari un mērķtiecīgi attīstīja to, saprotot, ka mūzikas un izrāžu industrija ir savstarpēji saistītu komercdarbību kopums, nevis daudzas nozares viena uzņēmuma ietvaros.

Baltijas valstis – Latvija, Lietuva un Igaunija – veido vienotu ģeogrāfisko telpu ar visai līdzīgu iedzīvotāju mentalitāti, vēsturisko pieredzi, dzīves līmeni un kopīgu mērķi pārskatāmā nākotnē iekļauties attīstīto valstu saimnieciskajā un kultūras apītē. Rietumnieciskā dzīvesveida neatņemama sastāvdaļa ir regulārs kultūrproduktu patēriņš un aktīva līdzdalība kultūras procesos. Pēdējos gados Baltijas valstīs ir vērojama tendence mūzikas un izrāžu komercsabiedrībām sadarboties, nodrošinot konkurētspēju un tālāku biznesa attīstību Baltijas valstu tirgos.

Pasaules vadošās skaņu ierakstu kompānijas ("Lielais piecinieks") ir atvērušas pārstāvniecības Rīgā – Baltijas valstu ģeogrāfiskajā centrā. Tās pakāpeniski izvērš darbību arī Lietuvā un Igaunijā.

Eiropas lielās izrāžu rīkošanas kompānijas Baltijas valstīs vēl nav tieši pārstāvētas. Tās pagaidām neuzdrošinās ienākt jaunajos tirgos nepastarpināti, jo:

- saskaņā ar statistiku lielākās iedzīvotāju daļas pirktspēja Baltijas valstīs vēl ievērojami atpaliek no pirktspējas attīstītajās valstīs (aptuveni trešdaļa no vidējas ES pirktspējas);
- izrāžu rīkotājiem bieži jāsakaras ar sakārtotai komercdarbības videi neraksturīgām situācijām un problēmām;
- lielākā daļa Baltijas valstu iedzīvotāju pietiekami labi nepazīst daudzveidīgo kultūrproduktu piedāvājumu pasaulē – gan valodu barjeras, gan zemās pirktspējas dēļ tie nespēj sekot globālo mediju sniegtajai informācijai;
- rīkot izrādes, nepārzinot vietējo tirgu un neizjutot cilvēku atšķirīgo mentalitāti, ir liels komerciāls risks;
- augstais audio un audiovizuālo produktu pirātisma līmenis neļauj gūt precīzus datus un objektīvu priekšstatu, cik konkrētā mākslinieka/izrādes ierakstu kopiju patiešām pārdots, un tas neļauj ticami prognozēt izrāžu pieprasījumu.

Šobrīd pasaulē pazīstamu "A" un "B" klases mākslinieku izrādes un koncertus Baltijas valstīs regulāri (3–5 reizes gadā) rīko viena Igaunijas rezidenti piederoša kompānija – *BDG Concert (FBI)* – un viena Lietuvas rezidenti piederoša kompānija – *Makro Koncert*. Uzņēmums, kas šajā tirgū sāka darboties pirmais, – Latvijas rezidenti piederošais *Remix MM*, – 2004. gadā izbeidza darbību. Tomēr koncertus un izrādes rīko arī vairākas Latvijas rezidenti piederošas kompānijas – *Queen of Stage*, *Positivus music*, *Mikrofons PM* un *Propeller promotions*. To rīkotie pasākumi pagaidām nenotiek regulāri. Pasaulē pazīstamu mākslinieku izrādes un koncertus reizēm rīko arī kompānijas, kuru pamatdarbība nav tieši saistīta ar izrāžu komercdarbību, – reklāmas un sabiedrisko attiecību aģentūras, radio un televīzijas sabiedrības u.c. Nereti tās organizē izrādes, nevis lai gūtu peļņu no biļešu pārdošanas, bet citu, pastarpinātu mērķu sasniegšanai (korporatīvā tēla veidošana, preču un pakalpojumu reklāma, publicitāte utt.). Māksliniekus šādos gadījumos angažē aģenti un aprūpē rīkotāji (*managers*) – pašnodarbinātas personas ar zināšanām, kontaktiem un labu reputāciju starptautiskajā izrāžu industrijā. Tehniski pasākumus nodrošina specializētas izrāžu servisa kompānijas (*UBS*, *NA*, *Art Ekspo*, *Pro 1* u. c.). Panākumi koncertu un izrāžu rīkošanas biznesā ļoti atkarīgi no pieredzes un savstarpējas uzticības, kas gūstama ilggadējas sadarbības rezultātā. Šajā aprītē ir gandrīz neiespējami iekļauties *gadījuma* cilvēkiem. Izrāžu vairumtirgotāju uzticība jānopelna, regulāri tās rīkojot un precīzi pildot mākslinieka līgumos paredzētās prasības. Sods par rupjām kļūdām un blēdībām parasti ir izstumšana no šīs korporatīvās vides. Vairumtirgotāju loks, kas piedāvā pasaulē pieprasītas izrādes, ir neliels. Šie komersanti cits citu

pazīst, savstarpēji apmainās ar informāciju, tādēļ aktīvie izrāžu biznesa dalībnieki agri vai vēlu uzzina visu izrāžu industrijā notiekošo.

Iedzīvotāju pirkspēja Baltijas valstīs gadu no gada aug. Pateicoties tīkla saimniekošanas priekšrocībām, globālo masu mediju iespaidam un valodu prasmēm, Rietumu kultūras ietekme palielinās. Ir pamats prognozēt, ka, pieaugot pieprasījumam pēc kultūrproduktiem – izrādēm, koncertiem, sporta pasākumiem –, izklaides industrija Baltijas valstīs kļūs par tikpat nozīmīgu tautsaimniecības nozari kā attīstītajās valstīs (salīdzinot ar iepriekšējo gadu, 2005. gadā izrāžu industrijas apgrozījums Latvijā ir pieaudzis par vairāk nekā 100%!).

Latvijā izrāžu komercdarbības aizmetņi bija vērojami jau pagājušā gadsimta 80. gadu pirmajā pusē, kad par spīti padomju varas stingrajai kontrolei sāka veidoties populārās mūzikas apvienības: grupas un orķestri, kas formāli skaitījās piederīgi kādas rūpnīcas klubam vai turīgam kolhozam, bet faktiski veica ko līdzīgu mūsdienu komercdarbībai. Protams, pēc padomju totalitārās valsts likumiem šāda darbība tika kvalificēta kā pretlikumīga un ideoloģiski kaitīga. Reizēm nelegālie “šovbiznesmeņi” nonāca gan VDK uzmanības lokā, gan uz apsūdzēto sola par spekulāciju ar mūzikas instrumentiem un nelikumīgām valūtas operācijām. Bija vajadzīga liela izmanība un uzdrošināšanās, lai šādos apstākļos sirds aicinājuma – mūzikas vārdā riskētu, balansējot uz naža asmens... Šajos apstākļos un vidē pamazām izveidojās līderi, kuri 80. gadu otrajā pusē, kad sākās *pārbūve*, izmantoja pirmās valstī atļautās legālās komercdarbības formas (jaunatnes centrus, kooperatīvus, individuālos uzņēmumus), lai sāktu patstāvīgu biznesu. No neatkarības atjaunošanas brīža līdz mūsdienām nozarē pārsvarā darbojas vieni un tie paši uzņēmēji. Jaunākas paaudzes uzņēmēji šajā riskantajā biznesā iesaistās visai kūtri. Daļēji tas skaidrojams ar to, ka Latvijā trūkst iespēju gūt attiecīgu izglītību, lai darbotos izrāžu uzņēmējdarbībā, kā arī valsts un pašvaldību *dotētās kultūras* radītām ekonomiskajām sekām – tirgus deformāciju. Latvijas Kultūras akadēmijas absolventi biežāk izvēlas mazāk apmaksātas, bet stabilas kultūras ierēdņu darbavietas publiskajā sektorā, neuzdrošinoties riskēt sākt patstāvīgu komercdarbību. Tomēr Latvijas veiksmīgāko privāto kompāniju piemērs un pieredze, kā arī piedāvāto kultūras produktu kvalitāte un pieprasījums pēc tiem apliecina izklaides industrijas dzīvotspēju arī jaunajās ES dalībvalstīs. Privātās kultūrindustrijas kopējais gada apgrozījums Latvijā šobrīd jau pārsniedz kultūrai atvēlēto valsts finansējumu.

IZRĀŽU NORISES VIETAS

Lielām izrādēm un sporta pasākumiem piemērotu daudzfunkcionālu būvju celtniecība aizsākās pagājušā gadsimta otrajā pusē ASV un Kanādā.

Strauji attīstoties tīkla jeb kultūras ekonomikai, šajās tirgus saimniecības līdervalstīs radās nepieciešamība pēc daudzām lielām, racionālām un ekonomiski izdevīgām būvēm, kas spētu uzņemt vairākus desmitus tūkstošus cilvēku, vienlaikus nodrošinot kvalitatīvu servisu apmeklētājiem un iespēju telpas ātri transformēt visdažādāko izrāžu vajadzībām. Šo nepieciešamību diktēja brīvā laika pavadīšanas industriju – profesionālā sporta, mūzikas un izrāžu producēšanas un izplatīšanas – attīstība un uzņēmēju centieni apmierināt aizvien pieaugošo maksātspējīgās auditorijas pieprasījumu pēc kvalitatīviem pasākumiem – koncertiem, izrādēm, sporta sacensībām.

Arī Eiropā lielas un nozīmīgas sporta un atpūtas celtnes nav jaunums, tomēr ilgu laiku tās tika būvētas lielu, starptautisku pasākumu vajadzībām, piemēram, Olimpisko spēļu sarīkošanai. Valsts finansēta celtniecība, reprezentācijas funkciju dominējošā loma būvju projektos, kā arī multifunkcionalitātes trūkums vēlāk kavēja būves racionāli un rentabli apsaimniekot. To uzturēšanas izdevumi bija nesamērīgi lieli, bet izmantošanas iespējas – ierobežotas. Tomēr pēdējās desmitgadēs arī Eiropā vērsās plašumā daudzfunkcionālo arēnu celtniecība un apsaimniekošana un pakāpeniski veidojas vienots tīkls – *Hartwall* arēna Helsinkos, *Color Line* arēna Hamburgā, *Sazka* arēna Prāgā, *Saku Suurhall* Tallinā, tagad arī jaunā arēna Rīgā. Tiesa, vairākas no tām celtas, lai apkalpotu pasaules čempionātu hokejā, tomēr jau projektēšanas procesā tika domāts par arēnu izmantošanas iespējām nākotnē, tādējādi radot izklaides un kultūras centrus, kuru izmantošanas daudzveidība pārsniedz jebkuru citu līdzīgu būvju iespējas. Tajās notiek ļoti plašai sabiedrībai pieejami pasākumi. To parāda, piemēram, biļešu tirdzniecība uz Fila Kolinsa (*Phil Collins*) koncertiem *Hartwall Arena* un *Saku Suurhall* 2005. gada aprīlī. Tallinā visas biļetes (ap 6000) tika izpirktas stundas laikā, Helsinkos divu koncertu biļetes (ap 25 000) pāris stundu laikā.

Līdz ar jaunās halles *Arēna Rīga* atklāšanu būs noslēdzies lielo arēnu loks apkārt Baltijas jūrai. Līdz šim Rietumeiropā uzsāktās koncerttūres vai citas izrādes ceļoja cauri Skandināvijai un no Somijas griezās atpakaļ, tagad tās varēs turpināt ceļu pa Baltijas jūras otru pusi – Igaunijas, Latvijas un Lietuvas jaunajām arēnām, Rietumeiropā atgriežoties caur Poliju. Kā jau minēts, populāru sporta un mūzikas zvaigžņu izrāžu sērijas (dienā – uzstāšanās lielajās arēnās, naktīs – pārbrauciens uz nākamo izrādes vietu) ir ekonomiski izdevīgākais izrāžu rīkošanas veids. Šādas, pēc tīkla ekonomikas principiem rīkotas izrādes ir komerciāli ienesīgas gan to tiešajiem rīkotājiem, gan daudzajiem apakšuzņēmējiem, kuri sniedz pakalpojumus arēnām, māksliniekiem un pasākumu apmeklētājiem.

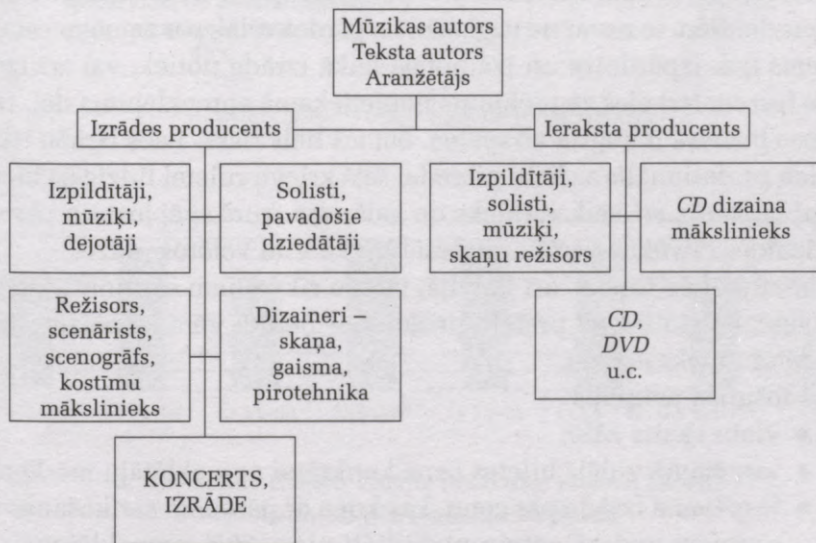
Mūsdienīgais daudzfunkcionālo arēnu tehniskais aprīkojums un apkalpojošā personāla profesionalitāte ļauj neticami īsā laikā transformēt arēnu visdažādāko izrāžu un pasākumu rīkošanai. Piektdien basketbols, sestdien

rokkoncerts, svētdien *skeiteru* paraugdemonstrējumi – tāda ir daudzfunkcionālo arēnu darbības ikdiena. Daudzie restorāni, bufetes un bāri spēj ātri un kvalitatīvi apkalpot apmeklētāju tūkstošus īsajos pasākumu starpbrīžos, kā arī pirms un pēc izrādēm.

Daudzfunkcionālo arēnu veiksmīgā darbībā ir ieinteresēta arī valsts un pašvaldība, kuras gūst no tās ne vien tiešu labumu nodokļu veidā, bet arī ieguldījumu pilsētu infrastruktūras (transporta, viesnīcu komercdarbību u. c.) attīstībā. Daudzfunkcionālas arēnas veicina kultūrtūrisma attīstību, stiprina valsts un pilsētas tēlu, piedāvājot saturīgas brīvā laika pavadīšanas iespējas ne vien savu valstu un pilsētu iedzīvotājiem, bet arī to viesiem.

IZRĀŽU INDUSTRIJAS DARBĪBAS PRINCIPI

Tīkla jeb kultūras ekonomikas pamatā ir cilvēku intelekta radītie produkti. Produkta pirmsākums ir autora ideja, kas tālāk tiek attīstīta (producēta), radot citiem uztveramu un izmantojamu mākslas darbu (produktu). Izrāžu industrija producē visdažādākās izrādes atbilstoši maksātspējīgā pieprasījuma patērēšanas spējai. Tā darbojas ciešā sadarbībā ar ierakstu industriju un mediju industrijām. Daudzfunkcionālo arēnu ķēdes ir nozīmīgs izrāžu industrijas infrastruktūras posms. Tās piedāvā ne tikai *hardware* – lielas celtnes ar visu nepieciešamo tehnisko nodrošinājumu, bet arī *software* – profesionālu būvju apsaimniekošanas menedžmentu, mārketinga pakalpojumus un reklāmas pārdošanu, pasākumu rīkošanas un servisa loģistiku un citus intelekta radītus produktus.



1. attēls. Intelektuālie produkti

Pēc līdzīga principa tiek veidoti jebkura kultūras produkta intelektuālie elementi. Materiālā ieguldījuma daļa (*hardware*) parasti nav noteicošais faktors, nosakot produkta pirkšanas un pārdošanas cenu. Pievienoto vērtību veido tieši intelektuālais produkts (*software*) un, pats galvenais, tā kvalitāte. Uzvedot iepriekš producētas izrādes iespējami vairāk reižu, to producēšanā ieguldītās izmaksas sadalās uz katru izrādi, tādējādi samazinot katras nākamās izrādes pašizmaksu.

Tradicionālas izrāžu norises vietas – koncertzāles un teātri – varam dēvēt par specializētiem veikaliem intelekta radīto produktu iegādei, savukārt daudzfunkcionālās arēnas tikla ekonomikā pilda lielveikalu funkciju. Iespēja šādas arēnas ātri transformēt visdažādāko izrāžu rīkošanai un nodrošināt augsta līmeņa apkalpošanu lielam apmeklētāju skaitam (produktu pircējiem) rada visizdevīgākos ekonomiskos nosacījumus izrāžu industrijas darbībai. Arēnā notiekošo izrāžu produkts tiek pārdots ieejas biļešu kasēs, sadalot izrādes vērtību proporcionāli iespējamam apmeklētāju skaitam un to pirkspējai. Daļu kopējās produkta vērtības sedz reklāmdevēju maksājumi, ieņēmumi no tirdzniecības pasākumu laikā, autostāvvietām un ilgtermiņa ložu un klubkrēslu iznomāšanas.

MAKSĀTSPĒJĪGĀ PIEPRASĪJUMA STRUKTŪRA

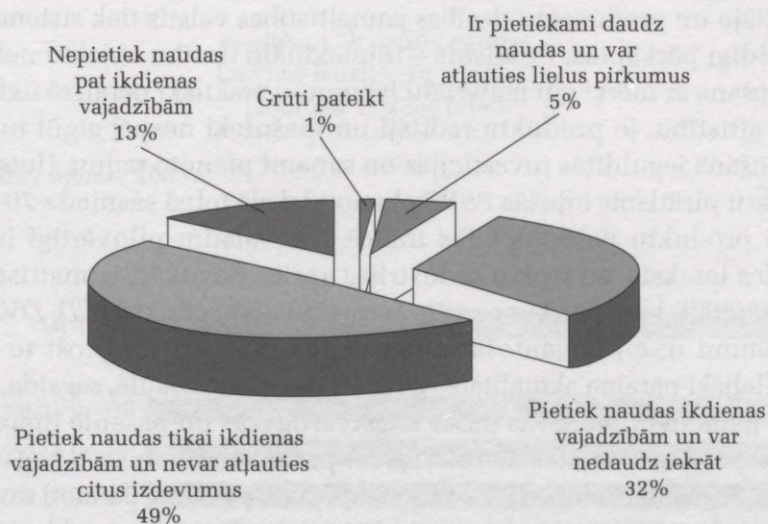
Attīstītas tirgus saimniecības valstīs ar stabilu pieprasījuma – piedāvājuma pašregulāciju, arī nosakot kultūras produktu pārdošanas cenu, pašizmaksai parasti pievieno 100% uzcenojumu. Tajā ietverti visi nodokļu maksājumi, riska kapitāla uzkrāšanas atskaitījumi, apdrošināšana un, protams, plānotā peļņa. Izrādei kā produktam piemīt viena slikta īpašība. Atšķirībā no taustāmiem produktiem to nevar ne uzglabāt, ne pārdot vēlāk par zemāku cenu. Vai nu biļetes tiek izpārdotas un izziņotajā laikā izrāde notiek, vai arī izrādes rīkotājs (*promoter*) cieš zaudējumus nepietiekamā apmeklējuma dēļ. Izrāžu rīkošanas biznesā ir augsta virspeļņa, bet arī liels risks. Labs izrāžu rīkotājs ir ne vien profesionālis ar lielu pieredzi šajā krievu ruletei līdzīgajā biznesā, bet kaut nedaudz arī veiksminieks un gaišrēģis, kurš spēj just un paredzēt, kādas izrādes cilvēkus varētu interesēt un ko viņi vēlētos redzēt.

Jaunattīstības valstīs, arī Latvijā, izrāžu rīkotājiem ekonomiskie aprēķini jāveic, balstoties uz pretēju principu – ņemot vērā iespējamo izrāžu apmeklētāju maksātspēju.

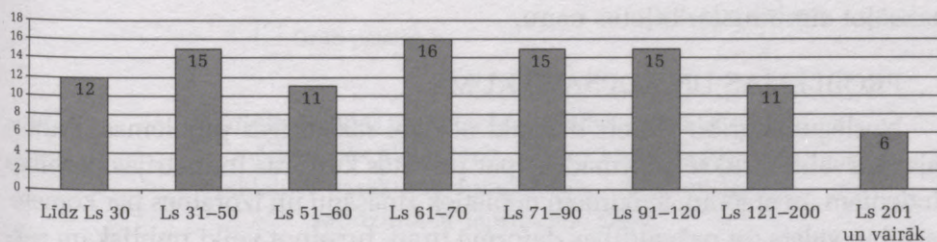
Plānošanas princips:

- vietu skaits zālē;
- iespējamā vidējā biļetes cena konkrētai apmeklētāju mērķgrupai;
- iespējamā izrāde par cenu, kas kopā ar pārējiem sarīkošanas izdevumiem nodrošinātu rentabilitāti pie ~ 80% apmeklējuma;
- ja apmeklējums pārsniedz 80%, ir iespējama peļņa.

Iedzīvotāju pirktspēja Latvijā, salīdzinot ar attīstītajām valstīm, ir zema – aptuveni trešdaļa no vidējās pirktspējas ES attīstītajās valstīs. Profesionālo izrāžu iespējamie pastāvīgie patērētāji Latvijā ir aptuveni 10–15% no visiem iedzīvotājiem, turklāt dalās interešu grupās atkarībā no vecuma, kultūrtelpas (latviešu vai krievvalodīgā) un vēlamajiem izrāžu žanriem. Jebkuru, arī kultūrproduktu, patēriņu pirmkārt nosaka maksātspējīgais pieprasījums. Valstīs ar zemu pirktspēju iedzīvotāji vispirms tiecas apmierināt savas pamatvajadzības. Diemžēl šī iemesla dēļ Latvijā un pārējās Baltijas valstīs vairāk nekā puse iedzīvotāju pagaidām nav regulāri izrāžu industrijas piedāvāto produktu patērētāji. Izrādes nav pirmās nepieciešamības prece.



2. attēls. Iedzīvotāju maksātspēja Latvijā



3. attēls. Iedzīvotāju vidējie ienākumi mēnesī Latvijā procentuāli pēc ienākumu apjoma

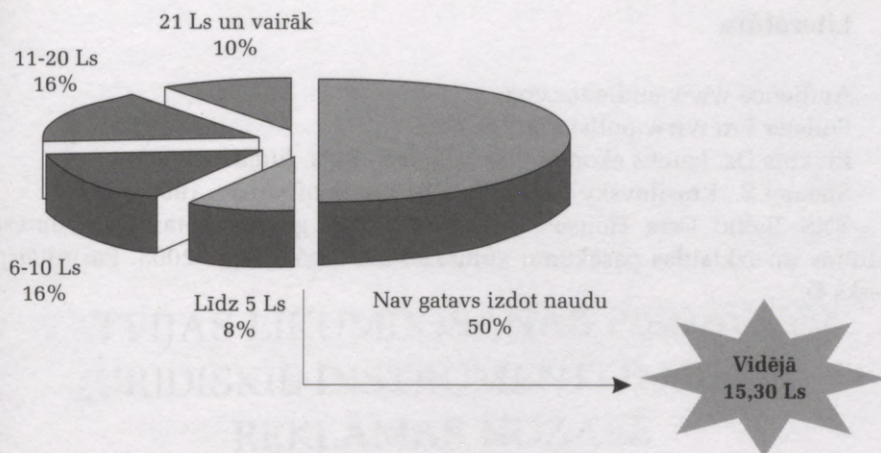
Avots: SIA Merks, 2005.

PATĒRĒTĀJU VĒLMES UN IESPĒJAS

Viena no ekonomikas definīcijām – “ekonomika ir zinātne par neierobežotu vēlmju un ierobežotu iespēju samērošanu” pilnībā attiecināma uz izrāžu komercdarbību pēcpadomju telpā. Pateicoties elektronisko mediju straujajai attīstībai arī bijušās PSRS telpā, teorētiski ikvienam cilvēkam ir iespējams nekavējoties iegūt pilnīgu informāciju par jaunākajiem mākslas un zinātnes sasniegumiem pasaulē un tos patērēt vismaz *konservētā* veidā. Satelīttelevīzija, interneta piekļuve, audio un video nesēju piedāvājums nojauc barjeras starp valstīm un kultūrām. Diemžēl padomju totalitārās valsts materiālismā balstītā ideoloģija ir radījusi paaudzi, kas nespēj izprast un novērtēt intelektuālo produktu nozīmību, to prioritāti un dominanti pār materiālām vērtībām. Tādēļ intelektuālo produktu radītāju – autoru, izpildītāju un producentu tiesības jaunattīstības valstīs tiek sistemātiski un masveidīgi pārkāptas. Pirātisms – intelektuālo tiesību objektu nelikumīga pavairošana ar mērķi gūt materiālu labumu – praktiski paralizē tīkla ekonomikas attīstību, jo produktu radītāji un īpašnieki nespēj atgūt to izstrādē un ražošanā ieguldītās investīcijas un saņemt plānoto peļņu. (Intelektuālo produktu pirātisms bijušās PSRS ekonomiskajā telpā sasniedz 70–90% no kopējā produktu patēriņa.) Tas traucē šīm valstīm pilnvērtīgi iekļauties pasaules ierakstu un izrāžu industrijas aprītē. Savukārt jaunattīstības valstu patērētāji, kuri par *konservēto* intelektuālo produktu (CD, DVD, datorprogrammu u. c.) izmantošanu nav raduši maksāt atbilstoši to vērtībai, toties lieliski pārzina aktualitātes izrāžu industrijā pasaulē, sagaida, ka *dzīvo* izrāžu jomā tiem piedāvās pašas augstvērtīgākās un pasaulē pieprasītākās izrādes par zemu biļetes cenu. Viņiem par nelaimi, zinātne pagaidām vēl nav sasniegusi tādu līmeni, lai būtu iespējams piratizēt (klonēt) un pavairot daudzus eksemplāros Madonnu vai Pavaroti... Pasaules *top* klases mākslinieki ir unikālas personības, un viņu izrāžu cenas nosaka tirgus pieprasījums pasaulē. Diemžēl Latvijā liela daļa patērētāju neizprot iemeslus, kādēļ Rīgā nav iespējams regulāri apmeklēt pasaulē populāru mākslinieku izrādes, maksājot simbolisku biļetes cenu.

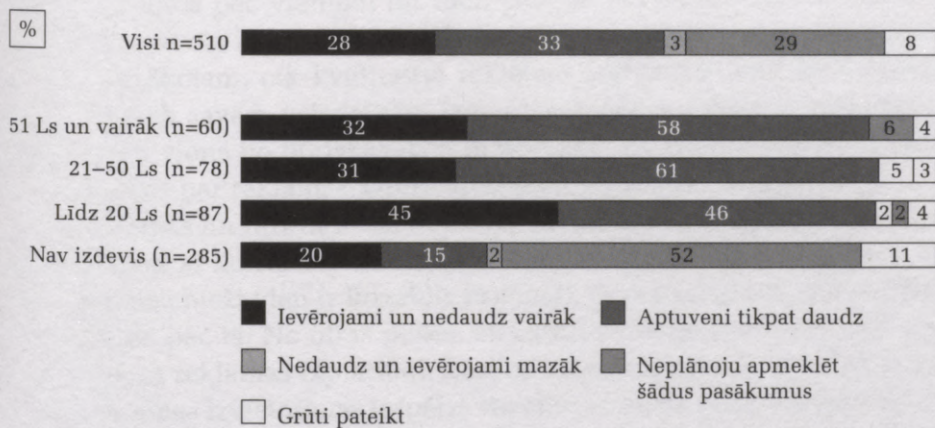
PROBLĒMAS UN KOPSAVILKUMS

Noslēgumā gribu vēlreiz nosaukt nozarei raksturīgās problēmas. Publikācijai pārvaldei trūkst informācijas par privātās kultūras industrijas darbības virzieniem un apjomu; ierēdņiem nepietiek zināšanu un izpratnes par komercdarbību; valsts un pašvaldības deformē tirgu, turpinot veikt publiskam sektoram nepiekrītīgas saimnieciskas darbības; valsts nespēj efektīvi nodrošināt intelektuālo tiesību aizsardzību; profesionālās izglītības iespēju trūkums privātās kultūrindustrijas nozarēs; publiskās un privātās partnerības iespēju nepilnīga izmantošana valstij svarīgu kultūras funkciju nodrošināšanai.



4. attēls. Cik daudz naudas Latvijas iedzīvotāji ir gatavi izdot par izrādes biļeti

Avots: SIA Merks, 2005.



5. attēls. Naudas summa, ko dažādās maksātspējas mērķgrupās plāno tērēt dažādu kultūras un izklaides pasākumu apmeklēšanai 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu

Attīstīta tirgus saimniecības valstīs ap 90% no profesionālo kultūras produktu piedāvājuma ir privātā sektora industriju radīti. Nav pamata domāt, ka Latvijā nenotiks līdzīgi.

Literatūra

Audience www.audience.com

Pollstar Pro www.pollstaronline.com

Rivkins Dž. Jaunās ekonomikas laikmets. Rīga, Jumava, 2002.

Shemel S., Krasilovsky W. M. This Business of Music. 1990.

TNS Baltic Data House "Speciālās mērķa grupas aptauja: ieinteresētība kultūras un izklaides pasākumu apmeklēšanā Rīgā". Rīga, 2005. Pasūtītājs: SIA Merks ©.

LATVIJAS LIKUMDOŠANAS PIEDĀVĀTIE JURIDISKIE INSTRUMENTI DARBAM REKLĀMAS NOZARĒ

Attīstoties tautsaimniecībai, kopā ar to katru gadu tikpat strauji neizbēgami pieaug viens no ekonomikas virzītājspēkiem – reklāma. Tā kā reklāmas nozare pati ir viena no ekonomikas nozarēm (Latvijas apstākļos ļoti svarīga nozare), ir svarīgi, lai tajā iesaistītie spēlētāji – gan reklāmas kompānijas, gan reklāmas pasūtītāji, gan reklāmas izvietotāji un arī to veidotāji – darbotos pēc vieniem un tiem pašiem noteikumiem un maksimāli izmantotu savās interesēs visu likumdošanas piedāvāto instrumentāriju.

Ja aplūkojam, cik kvalitatīvi reklāmas industrijā iesaistītie spēlētāji spēj un māk savām vajadzībām izmantot dažādus tiesiskus risinājumus, jāatzīst, ka viena no būtiskākajām problēmām mūsdienu reklāmas nozarē ir jautājums par reklāmas satura atbilstību reklāmas likumam.

Reklāmas un līdz ar to arī reklāmas juridiskā regulējuma nozīme īpaši akcentējama ar kultūras produktu radīšanu un izplatīšanu saistītajās jomās. Šeit reklāma bieži vien ir līdzeklis produkta popularizēšanai, pieprasījuma veidošanai pēc tā. No otras puses, ar kultūru saistītie projekti paši nereti darbojas kā reklāmas izplatītāji, kuri ne tikai popularizē sevi, bet arī piedāvā reklāmas izvietojuma iespējas vai aktīvi izplata citu personu reklāmu.

Vēl viens aspekts, kas saista reklāmu ar kultūras jomu, ir reklāmas materiālu izgatavošana, kas nav iedomājama bez kultūras nozares pārstāvju aktīvas radošas līdzdalības.

Atsevišķi darbā tiks skatīts jautājums par dažādu civiltiesisku līgumu pielietošanu, slēdzot savstarpējas vienošanās starp reklāmā iesaistītajām personām.

REKLĀMAS JOMU REGULĒJOŠIE TIESĪBU AKTI

Reklāmas nozari Latvijā pamatā regulē Reklāmas likums un Radio un televīzijas likums.

Raksta tapšanas brīdī nozari būtiski ietekmē arī Konkurences likums, Alkoholisko dzērienu aprites likums, Likums "Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu", Patērētāju tiesību aizsardzības likums, Bērnu tiesību aizsardzības likums, Informācijas sabiedrības pakalpojumu likums un Farmācijas likums.

Atkarībā no tā, par kāda produkta reklamēšanu ir runa, uzmanība jāpievērš šādiem normatīvajiem aktiem: Latvijas Republikas Ministru kabineta (LR MK) 18.05.1999. noteikumi Nr. 178 "Kārtība, kādā norādāmas preču un pakalpojumu cenas", LR MK 20.07.2004. noteikumi Nr. 608 "Noteikumi par marķējumā un reklāmas publikācijās patērētājiem sniedzamo informāciju par jaunu vieglo automobiļu degvielas patēriņu un CO₂ izplūdi", LR MK 13.07.1999. noteikumi Nr. 257 "Noteikumi par patērētāja kreditēšanas līgumu", LR MK 17.05.2005. noteikumi Nr. 332 "Zaļu reklamēšanas kārtība".

Bez šaubām, šeit nav pilnībā uzskaitīti visi likumdošanas un citi normatīvie akti, kas tā vai savādāk attiecas uz reklāmas nozari.

REKLĀMAS SATURS UN LIKUMDOŠANA

Vai reklāma ir reklāma?

Lai noskaidrotu, vai analizējamajam materiālam ir jāpiemēro reklāmas likumdošana, vispirms jājauc, vai šis materiāls ir reklāma normatīvo aktu izpratnē. No atbildes būs atkarīgs, vai tam vispār ir jāatbilst reklāmas likumdošanai.

Latvijas likumdevēji reklāmas jēdzienam dažādos likumdošanas aktos ir devuši vairākus skaidrojuma, un katrs no tiem izmantojams atšķirīgās situācijās.

Reklāmas likuma 1. pants nosaka, ka "reklāma ir ar uzņēmējdarbību vai profesionālo darbību saistīts jebkuras formas vai jebkura veida paziņojums vai pasākums, kura nolūks ir veicināt preču vai pakalpojumu (arī nekustamā īpašuma, tiesību un saistību) popularitāti vai pieprasījumu pēc tiem".

Analizējot šo Reklāmas likumā minēto formulējumu, no praktiskā aspekta būtu svarīgi konstatēt, kas NAV reklāma šī likuma izpratnē, proti – kam minētais likums netiek piemērots.

No likumā sniegtās definīcijas redzams, ka reklāma nav tādi paziņojumi vai pasākumi, kuru mērķis nav veicināt preču vai pakalpojumu (arī nekustamā īpašuma, tiesību un saistību) popularitāti vai pieprasījumu pēc tiem.

Paraugoties uz to no sadzīvīskā viedokļa, redzam, ka sludinājumi, kas domāti sociāla rakstura problēmu aktualizēšanai (piemēram, cīņa ar iereibušiem autovadītājiem, atstarotāju popularizēšana, cīņa ar sabiedrības vienaldzību pret minoritātēm, bērnu tiesības, dzīvnieku tiesību aizsardzība,

politiskā agitācija utt.), Reklāmas likuma izpratnē nav reklāma, tātad tiem šis likums nevar tikt piemērots.

Citu pieeju aplūkojamajam jautājumam likumdevēji ir demonstrējuši Radio un televīzijas likumā, kura 2. panta 11. punktā ir definēts, ka reklāma ir apmaksāts, citādi atlīdzināts vai pašreklāmas nolūkos izdarīts publisks paziņojums par precēm vai pakalpojumiem, firmām, personām, organizācijām, to darbības veidiem, idejām un citiem jautājumiem, lai veicinātu to popularitāti vai pieprasījumu pēc tiem.

Nav vajadzīga liela piepūle, lai pamanītu, ka Radio un televīzijas likumā sniegts daudz universālāks un plašāks formulējums nekā Reklāmas likumā, un tajā faktiski ietilpst viss, ko ikdienā uztveram kā reklāmu. Būtiskākā atšķirība ir tā, ka atbilstoši Radio un televīzijas likumam nav nekādas nozīmes, vai publiskā paziņojuma mērķim ir vai nav komerciāls raksturs, jo definīcijā pieminēts, ka var tikt reklamētas arī idejas.

Reklāmas likums	Radio un televīzijas likums
	apmaksāts, citādi atlīdzināts vai pašreklāmas nolūkos
jebkuras formas vai jebkura veida paziņojums vai pasākums	publisks paziņojums
ar uzņēmējdarbību vai profesionālo darbību saistīts	par precēm vai pakalpojumiem, firmām, personām, organizācijām, to darbības veidiem, idejām un citiem jautājumiem
nolūks ir veicināt preču vai pakalpojumu (arī nekustamā īpašuma, tiesību un saistību) popularitāti vai pieprasījumu pēc tiem	lai veicinātu to popularitāti vai pieprasījumu pēc tiem

Tomēr, analizējot, vai intereses objekts no likuma viedokļa ir vai nav uztverams kā reklāma, un, attiecīgi, vai tam ir vai nav piemērojama reklāmu regulējošā likumdošana, ir jāņem vērā arī tāds būtisks aspekts kā konkrētā likumdošanas akta darbības robežas.

Radio un televīzijas likums attiecas tikai uz Latvijas Republikas jurisdikcijā esošo raidorganizāciju veidošanas, reģistrācijas, darbības un uzraudzības kārtību un tiem uzņēmumiem un uzņēmējdarbībām, kuras nodarbojas tikai ar signāla pārraidi, raidīšanu vai kolektīvo uztveršanas sistēmu ekspluatāciju (Radio un televīzijas likuma 1. pants).

Savukārt Reklāmas likums domāts, lai vispārīgi regulētu reklāmas izgatavošanā un izplatīšanā iesaistīto personu tiesības, pienākumus un atbildību,

kā arī aizsargātu personu, kā arī kopumā visas sabiedrības intereses reklāmas jomā.

Tātad Reklāmas likuma darbības joma ir plašāka nekā Radio un televīzijas likumam, proti – Reklāmas likuma normas darbojas arī elektroniskajos masu saziņas līdzekļos, kuru darbību regulē Radio un televīzijas likums, un starp tiem veidojas pretruna – tiesību normu kolīzija. Jautājumos, kas skar reklāmu, Radio un televīzijas likums attiecībā pret Reklāmas likumu ir speciāls likums, bet Reklāmas likums šajā situācijā ir vispārējs likums. Savukārt vispārējā tiesību norma ir spēkā tiktāl, ciktāl to neierobežo speciālā tiesību norma (likuma “Par likumu un citu Saeimas, Valsts prezidenta un Ministru kabineta pieņemto aktu izsludināšanas, publicēšanas, spēkā stāšanās kārtību un spēkā esamību” 8. panta 3. punkts).

Politiskā aģitācija

Aplūkojamās problēmas kontekstā īpaša uzmanība jāpievērš jautājumam par priekšvēlēšanu politisko aģitāciju masu saziņas līdzekļos, ko parasti sarunvalodā apzīmējam – *politiskā reklāma*.

Šo sfēru Latvijas Republikā regulē divi likumdošanas akti: likums “Par priekšvēlēšanu aģitāciju pirms pašvaldību vēlēšanām” un likums “Par priekšvēlēšanu aģitāciju pirms Saeimas vēlēšanām un Eiropas Parlamenta vēlēšanām”.

Abu šo likumu izpratnē *priekšvēlēšanu aģitācija* ir kādas politiskās organizācijas, politisko organizāciju apvienības, vēlēšanu apvienības vai arī kāda deputāta kandidāta reklamēšana masu informācijas līdzekļos vai citādā veidā, ja tā satur tiešu vai netiešu aicinājumu balsot par vai pret kādu politisko organizāciju, politisko organizāciju apvienību, vēlēšanu apvienību vai arī deputāta kandidātu (likuma “Par priekšvēlēšanu aģitāciju pirms pašvaldību vēlēšanām” 2. panta 2. daļa un likuma “Par priekšvēlēšanu aģitāciju pirms pašvaldību vēlēšanām” 2. panta 2. daļa).

Kā redzam, likumdevēji ir nodalījuši jēdzienu *priekšvēlēšanu aģitācija* no jēdziena *reklāma*. Tas arī ir saprotami, jo abu šo parādību mērķi ir krasi atšķirīgi. Vienā gadījumā publisko sludinājumu nolūks ir veicināt reklāmas devēja komerciālo mērķu sasniegšanu, bet otrā – popularizēt politiskus principus, veicināt politikā iesaistītu sabiedrisku darbinieku tēla atpazīstamību sabiedrībā ar mērķi iekļūt pašvaldības orgānos, Saeimā vai Eiropas Parlamentā.

No otras puses, jāņem vērā, ka politiskās aģitācijas materiāli, kas domāti publicēšanai presē vai pārraidīšanai elektroniskajos masu saziņas līdzekļos, pēc savas formas ir ļoti līdzīgi tiem materiāliem, kas uzskatāmi par komerciālu reklāmu. Šķiet, nemaz nebūtu sarežģīti abos likumos, kas regulē priekšvēlēšanu aģitāciju, norādīt, ka jautājumos, kas skar priekšvēlēšanu

aģitācijas formu, šo aģitācijas materiālu pasūtītājiem un autoriem būtu jāievēro tie paši stingrie nosacījumi, kas ir noteikti Reklāmas likumā.

Pastāvošo nekonsekvenci raksturo arī Radio un televīzijas likumā lietotā reklāmas definīcija, kurā minēts arī "paziņojums par .. idejām un citiem jautājumiem, lai veicinātu to popularitāti vai pieprasījumu pēc tiem" (Radio un televīzijas likuma 2. panta 11. punkts).

Uzskatāms piemērs situācijai, kad, sagatavojot priekšvēlēšanu aģitācijas materiālu, tikusi pārkāpta likumdošana, ir tiesās izskatītā civillietā sakarā ar Džordža Stīla (*George Ronney Steel*) prasību pret politisko organizāciju "Brīvības partija" un valsts bezpeļņas SIA "Latvijas Televīzija" par goda un cieņas aizskaršanu un mantiskās kompensācijas piedziņu (Rīgas Latgales priekšpilsētas tiesas spriedums lietā Nr. C29240503).

No lietas materiāliem redzams, ka prasība pamatota ar Satversmes 92. un 95. pantu, Starptautiskā pakta par pilsoniskajām un politiskajām tiesībām 20. panta 2. daļu un 26. pantu, Starptautiskas konvencijas par jebkuras rasu diskriminācijas izskaušanu L, 4. (a) un (b) un 6. pantu, Civillikuma 2352a. panta 3. daļu. Taču nedz prasības pieteikumā, nedz citādi tiesas procesa gaitā, nedz arī tiesas spriedumā nav pieminēts neviens speciālāks normatīvais akts, kas attiektos uz priekšvēlēšanu aģitācijas vai reklāmas formai un saturam izvirzītiem nosacījumiem.

Vai reklāma nav pretrunā ar likuma noteikumiem?

Vispirms jānoskaidro, vai Latvijas likumdošana neaizliedz reklāmu konkrētajam produktam (precei vai pakalpojumam). Mūsu valsts likumi ierobežojumus reklāmai nosaka, vadoties no diviem aspektiem:

- a) reklamējamā prece vai pakalpojums (ja reklāma tiek izplatīta radio un/vai TV – arī ideja, kam var nebūt komerciāls raksturs);
- b) reklāmas forma.

Vērtējot iespējas reklamēt dažādus produktus, redzams, ka visstingrākie ierobežojumi ir noteikti tabakas un alkohola izstrādājumiem, farmācijas precēm un azartspēlēm.

Atsevišķu produktu reklāmas formai likumdevēji ir noteikuši īpašas prasības, piemēram, obligāti jānorāda informācija par alkohola, tabakas u. tml. kaitīgumu vai šādu produktu lietošanas negatīvajām sekām, atvēlot šādai informācijai vietu, kas proporcionāla reklāmas platībai (likuma "Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu" 8. pants, Alkohola aprites likuma 57. pants).

Tabakas reklāmas ierobežojumi

Likuma "Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu" 9. pants nosaka ārkārtīgi stingrus ierobežojumus tabakas izstrādājumu reklāmai. Šī panta 1. daļas 7. punkts paredz, ka tabakas

izstrādājumu un to lietošanas reklāma ir aizliegta presē un citos drukātajos izdevumos (izņemot izdevumus, kas paredzēti komersantiem, kuri nodarbojas ar tabakas izstrādājumu tirdzniecību, kā arī izdevumus, kas izdoti un drukāti valstīs, kuras nav Eiropas Savienības dalībvalstis, un kas nav paredzēti Eiropas Savienības tirgum).

Vides reklāmu aizliedz šī panta 1. daļas 9. punkts, kurā norādīts, ka šāda reklāma nevar tikt izvietota uz ēkām un būvēm (reklāmstabiem, sētām, autoceļu un dzelzceļu malās, lidostās, ostās, dzelzceļa stacijās, uz transporta līdzekļiem un sabiedriskā transporta līdzekļu salonos u. c.), izņemot tirdzniecības punktus.

Īpatnējs ir likuma "Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu" 9. panta 1. daļas 1. punktā minētais izņēmuma gadījums aizliegumam tabakas izstrādājumus un to lietošanu reklamēt kultūras un sporta sarīkojumos – izņemot gadījumus, kad komersanti, kuri nodarbojas ar tabakas izstrādājumu ražošanu vai izplatīšanu, ir šo pasākumu ģenerālsponsoru.

Minētais izņēmums būtu vērtējams kā likumdevēja atstāta iespēja valsts maz atbalstītajām kultūras un sporta nozarēm meklēt atbalstītājus tabakas ražotāju un tirgotāju vidū, piedāvājot tiem kļūt par attiecīgu pasākumu ģenerālsponsoriem.

Radio un televīzijas likuma 24. panta 1. daļa nosaka, ka radio un televīzijā tabakas reklāma ir aizliegta.

Alkohola reklāmas ierobežojumi

Alkoholisko dzērienu aprites likuma 11. panta 3. daļā ir noteikti aizliegumi alkoholisko dzērienu reklāmas izvietošanai – tie nedrīkst parādīties izglītības un ārstniecības iestādēs un uz šo iestāžu ēkām un būvēm; uz vēstuļu korespondences un pasta paku sūtījumiem; uz grāmatu, žurnālu, laikrakstu un to pielikumu ārējām lapām (vāka); uz sabiedriskā transporta līdzekļiem un tajos.

Radio un televīzijas likuma 24. panta 2. daļa paredz, ka šajos plašsaziņas līdzekļos ir atļauta alus un vīna reklāma, bet pārējo alkoholisko dzērienu reklāma ir aizliegta. Atļautajai alkohola reklāmai ir noteikti stingri ierobežojumi un noteikumi.

Zāļu reklāmas kārtība

Likumdevēji izstrādājuši striktus noteikumus zāļu reklāmas nozarē, un ieinteresētajām personām galvenokārt ir jāvadās no Farmācijas likuma normām, kā arī MK noteikumiem Nr. 332 "Zāļu reklamēšanas kārtība" (pieņemti 2005. gada 17. maijā). Atkarībā no mērķauditorijas tiek strikti nodalīta zāļu reklāma, kas paredzēta sabiedrībai, t. i., cilvēkiem bez speciālas medicīniskas izglītības, un zāļu reklāma, kas domāta speciālistiem –

personām, kam ir tiesības izrakstīt vai izplatīt zāles. Attiecīgi, atkarībā no auditorijas tiek regulēts zāļu reklāmas saturs un forma.

Kā tikai zāļu reklāmai raksturīga īpatnība jāmin, ka sabiedrībai reklamēt var tikai zāles, kas to sastāva vai lietošanas dēļ ir paredzētas un piemērotas lietošanai bez ārsta uzraudzības, un vakcīnas (MK noteikumu Nr. 332 "Zāļu reklamēšanas kārtība" 10. un 11. punkts). Turklāt zāļu reklāmas izplatīšanu drīkst uzsākt tikai tad, kad tās teksts, vizuālais attēls vai videoieraksts, audioieraksts, zāļu reklāmas nesēja paraugs saskaņots Valsts zāļu aģentūrā (MK noteikumu Nr. 332 "Zāļu reklamēšanas kārtība" 35. punkts).

Azartspēļu reklāmas ierobežojumi

Azartspēļu un izložu likuma (2005. gada 7. decembra redakcijā) 41. panta 5. daļa nosaka, ka azartspēļu reklāma ir aizliegta ārpus azartspēļu organizēšanas vietām. Azartspēļu organizēšanas vietās atļauts norādīt tikai azartspēļu vietas nosaukumu un azartspēļu organizētāja reģistrētu preču zīmi.

Jāņem vērā, ka šis likums ir saistošs arī interneta vidē, kā tas izriet no Informācijas sabiedrības pakalpojumu likuma 2. panta 2. daļas 1. punkta noteikumiem.

Šajā sakarā ievēribu pelna diskusija starp Saeimu kā likumdevēju un Valsts prezidenti, kura saskaņā ar Satversmes 71. pantu nosūtīja Saeimai otrreizējai caurlūkošanai 2006. gada 6. aprīlī Saeimā pieņemto likumu "Grozījumi Azartspēļu un izložu likumā". Tajā bija noteikts, ka azartspēļu reklāma ir aizliegta ārpus azartspēļu organizēšanas vietām, *izņemot* reklāmu preses izdevumos. Šādu nostāju prezidente vērtēja kritiski un savā rakstā Saeimai atzīmēja, ka "ir jābūt izsvērtiem argumentiem, kāpēc, izdarot izmaiņas likumā, dot priekšroku viena tipa medijiem...", kā arī minēja, ka azartspēļu kaitējums sabiedrībai ir pietiekams, lai iespēja reklamēt azartspēles masu saziņas līdzekļos tiktu aizliegta vispār.

Reklāmas ierobežojumi citās nozarēs

Papildus jau minētajām ir pietiekami daudz darbības nozaru, kurās īpaši tiek regulēti reklāmas jautājumi, – kā piemērus var minēt ārstniecību, notariātu, advokatūru, dažādus finanšu pakalpojumus u. tml. nozares.

Maldinošas reklāmas aizliegums

Reklāmas likuma 8. panta 1. daļā noteikts, ka *maldinoša reklāma* ir tāda, kura jebkādā veidā, ieskaitot tās pasniegšanas veidu, tieši vai netieši maldina vai varētu maldināt un kura sava maldinošā rakstura dēļ varētu ietekmēt personas ekonomisko rīcību vai kura kaitē vai varētu kaitēt konkurentam.

Neapšaubāmi, jautājums par to, kas *var* vai *nevar* ietekmēt patērētāja rīcību viņam neizdevīgā veidā vai kaitē konkurentam, bieži vien ir visai subjektīvi vērtējams.

Konkurences padome, kam saskaņā ar Reklāmas likuma 13. pantu uzdots uzraudzīt likumības ievērošanu reklāmas nozarē, ir atzinusi, ka “reklāmas izvērtējumā ir jāņem vērā tas, kā reklāmā sniegto informāciju uztvertu vidusmēra patērētājs, līdz ar to iespējamā maldinājuma mērogs ir nevis pavisms, nolaidīgs un vieglprātīgs, bet gan vidusmēra patērētājs, kurš ir pietiekami labi informēts, vērīgs un piesardzīgs” (Konkurences padomes 2005. gada 25. novembra lēmums Nr. 69 lietā Nr. 1004/05/09/20). Šādu pieeju ir apstiprinājusi Administratīvā apgabaltiesa (Administratīvās apgabaltiesas 08.11.2005. spriedums lietā Nr. AA597-05/6, 17. punkts), un tā atbilst Eiropas Kopienu tiesas praksē atzītajiem reklāmas izvērtējuma kritērijiem (Eiropas Kopienu tiesas 25.10.2001. spriedums lietā Nr. C-112/99, 52. paragrāfs; 13.01.2000. spriedums lietā Nr. C-220/98, 27. paragrāfs; 16.07.1998. spriedums lietā Nr. C-210/96, 31. un 37. paragrāfs).

Reklāmas likuma 3. pants nosaka, ka reklāmai jābūt likumīgai, patiesai un objektīvai. Tas nozīmē arī, ka, ja reklāma satur apgalvojumus, kuri pēc sava rakstura ir tādi, ko ir iespējams pārbaudīt, šiem apgalvojumiem ir jābūt patiesiem.

Konkurences padome savā darbā ņem vērā tieši šo apsvērumu un vērtē, vai apstrīdētās reklāmas ir tādas, kuru apgalvojumus ir iespējams pārbaudīt, un – vai šie apgalvojumi atbilst reālajai patiesībai.

Kā piemēru gadījumiem, kad reklāmas apgalvojuma patiesību ir iespējams pārbaudīt, jāmin strīdi par to, vai patiesi ir apgalvojumi, ka “jūs dzerat kafiju, kas ieguvusi piecas zelta un sudraba medaļas prestižās starptautiskās izstādēs”, vai “1000 dalībnieku no 155 valstīm, vienīgā zelta medaļa – Liepājas kafijai” (Konkurences padomes 2005. gada 25. novembra lēmums Nr. 69 lietā Nr. 1004/05/09/20), vai “6 no 10 cilvēkiem izvēlas *Lay's*” (Konkurences padomes 2005. gada 14. jūlija lēmums Nr. 26 lietā Nr. 250/05/09/5).

Visbiežāk strīdi par to, vai ir notikusi maldinoša reklāma, komersantu starpā rodas, kad tikusi publicēta salīdzinoša reklāma, kas nedrīkst būt patērētājus maldinoša (Reklāmas likuma 9. panta 2. daļa).

Spilgts piemērs šādai situācijai ir strīds starp SIA “Lattelekom” un SIA “Tele 2 Telecom” par to, vai abu kompāniju sniegto sakaru pakalpojumu tarifu plāni reklāmā ir bijuši objektīvi, vai tomēr maldinoši (Konkurences padomes 2005. gada 15. februāra lēmums lietā Nr. 894/04/09/14).

Reklāmā ir aizliegts izmantot cita uzņēmēja vārdu, uzvārdu, nosaukumu vai citādu identificējošu apzīmējumu (arī preču zīmi) bez šī uzņēmēja piekrišanas, ja tas var izraisīt neskaidrības vai maldināt patērētājus (Reklāmas likuma 4. panta 2. daļas 6. punkts un 9. panta 3. daļas 5. punkts).

Izņēmums no šiem aizliegumiem ir cita uzņēmuma atšķirības zīmju izmantošana salīdzinošā reklāmā, jo tā pamatota ar faktu, ka salīdzinoša reklāma veicina konkurenci un ir patērētāju interesēs. Šī iemesla dēļ rūpnieciskā

īpašuma tiesību ierobežošana ir pieļaujama (Reklāmas likuma 4. panta 3. daļa). Jau pieminētais strīds starp SIA "Lattelekom" un SIA "Tele 2 Telecom" ir gadījums, kurš ilustrē tēzi, ka vienam tirgus dalībniekam ir tiesības izmantot konkurenta preču zīmi bez tā piekrišanas, jo nepastāv citi veidi, kā salīdzinošā reklāmā apzīmēt konkrētu konkurentu.

Savukārt, ja salīdzinājums ir tikai virtuāls un notiek nevis salīdzinošā reklāma, bet kā reklāmas tēls tiek izmantots neeksistējošs konkurents (piemērs – visiem zināmais veļas pulveris bez nosaukuma baltā iepakojumā), konkurenta preču zīmju izmantošana būs uzskatāma par maldinošu reklāmu.

Reklāma interneta vidē

Lielākoties likumdošanā tiek aplūkoti tie tautsaimniecības, t. sk. reklāmas aspekti, kas saistās ar "tradicionālo" komerciju vai reklāmu. Taču līdz ar brīdi, kad būtiskai sabiedrības daļai ir radusies iespēja lietot internetu, aktuāls kļuvis jautājums par reklāmas regulēšanu šajā specifiskajā vidē. Jautājumu saasina tas, ka līdzās internetā piedāvātajām plašajām iespējām pastāv arī negatīvas parādības: komerciāla rakstura paziņojumu (būtībā – reklāmas) izsūtīšana ar elektronisko pastu bez saņēmēja piekrišanas, krāpniecība internetā u. tml.

Nozīmīgs mēģinājums noregulēt minētos jautājumus no likumdevēja puses ir Informācijas sabiedrības pakalpojumu likuma pieņemšana 2004. gadā (grozījumi pieņemti 2005. gadā).

Likumā lietotais jēdziens *komerciālais paziņojums* ir analogisks Reklāmas likumā lietotajam jēdzienam *reklāma* (Informācijas sabiedrības pakalpojumu likuma 1. panta 3. punkts).

Minētā likuma 8. panta 1. daļa nosaka, ka komerciālajam paziņojumam ir jāatbilst Reklāmas likuma prasībām un šajā pašā pantā minētajiem nosacījumiem: tas ir skaidri atpazīstams kā komerciāls paziņojums, ir skaidri nosakāma persona, kuras vārdā šis komerciālais paziņojums izplatīts, ir precīzi formulēts piedāvājuma saturs un pakalpojuma saņemšanas noteikumi, atlaides, prēmijas un balvas ir skaidri atpazīstamas, un to saņemšanas noteikumi ir skaidri izklāstīti, reklāmas sacensības, loterijas vai spēles ir skaidri atpazīstamas, un attiecīgie dalības noteikumi ir viegli pieejami, kā arī skaidri un nepārprotami izklāstīti, pakalpojuma saņēmējam ir dota iespēja atteikties no turpmāku komerciālu paziņojumu saņemšanas.

Likuma 9. pants paredz aizliegumus komerciālo paziņojumu izplatīšanai, kas ir interesanti no viedokļa, ka tie ir raksturīgi tikai elektroniskai videi, – aizliegts izmantot komerciāla paziņojuma sūtīšanai automātiskās zvanišanas sistēmas, kas darbojas bez cilvēka līdzdalības, elektronisko pastu vai faksa aparātus, kurus izmantojot iespējams individuāls kontakts ar

pakalpojuma saņēmēju, ja pakalpojuma saņēmējs iepriekš nav devis brīvu un nepārprotamu piekrišanu.

Savukārt, ja pakalpojuma sniedzējs, kas savu komercdarījumu ietvaros ieguvis no pakalpojuma saņēmējiem elektroniskā pasta adreses, drīkst tās izmantot citiem komerciāliem paziņojumiem, ja komerciālie paziņojumi tiek sūtīti par līdzīgām pakalpojuma sniedzēja precēm vai pakalpojumiem, pakalpojuma saņēmējs jau sākotnēji nav iebildis par turpmāku elektroniskā pasta adreses izmantošanu, pakalpojuma saņēmējam katrā turpmākajā komerciālā paziņojuma saņemšanas brīdī tiek dota nepārprotama bezmaksas iespēja atteikties no turpmākas elektroniskā pasta adreses izmantošanas.

Cita veida komunikāciju, izmantojot komerciāla paziņojuma sūtīšanai publiski pieejamus elektronisko sakaru pakalpojumus, likums pieļauj, ja pakalpojuma saņēmējs iepriekš tam ir devis brīvu un nepārprotamu piekrišanu.

Elektronisko pastu aizliegts izmantot komerciāla paziņojuma sūtīšanai, ja tiek slēpta vai noklusēta sūtītāja identitāte (arī tad, ja komunikāciju veic sūtītāja vārdā) vai tiek lietota nederīga elektroniskā pasta adrese, uz kuru pakalpojuma saņēmējs varētu sūtīt pieprasījumu pārtraukt komunikāciju.

No minētā redzams, ka likumdevējs galvenokārt ir vērsies pret komerciāliem paziņojumiem (reklāmu), kuru patērētājs nav izteicis vēlēšanos saņemt, tādēļ strikti ir aizliegta nelūgtu komercziņojumu un citu ziņojumu sūtīšana, tādējādi aizsargājot interneta lietotājus pret dažādiem nesankcionētiem sūtījumiem. (Anotācija likumprojektam.)

CIVILTIESISKI LĪGUMI REKLĀMĀ

Pirkums un maiņa reklāmas nozarē

Kā zināms, pirkuma līgums ir līgums, ar ko viena puse apsola otrai par norunātas naudas summas samaksu atdot zināmu lietu vai tiesību (Civillikuma 2002. pants).

Izvērtējot iespējas izmantot šo līgumu reklāmas nozarē, nozīmīgs ir jautājums, vai reklāmā ir lietas, kuras var tik pārdotas. Protī – vai vēl nepārraidīts reklāmas laiks, nenodrukāts reklāmas laukums, neizvietots vides reklāmas priekšmets var vai nevar tikt pārdots.

Civillikuma 2005. pants nosaka, ka par pirkuma līguma priekšmetu var būt visas lietas, ko atļauts un iespējams atsavināt, saprotot ar to ne vien ķermeņiskas lietas, bet arī lietu un saistību tiesības.

Tātad – ja runa ir par reklāmas laiku televīzijā vai radio, nepārprotami ir runa nevis par ķermeņisku lietu (kustamu vai nekustamu), bet gan par bezķermeņisku lietu, kas var būt gan lietu, gan saistību tiesības (Civillikuma 841. pants).

Kā zināms, darījumos par reklāmas laiku tiek minētas *tiesības izmantot* raidlaiku radio vai televīzijā. Pēc manām domām, aplūkojamā jautājuma kontekstā var pieņemt, ka masu saziņas līdzekļi *pārdod* tiesības izmantot raidlaiku, un šīs tiesības ir bezķermeniskā lieta, kura tiek pārdota.

Līdzīgā veidā varam analizēt reklāmas nozarē tik bieži lietotos maiņas līgumus (ikdienā tiek bieži lietots anglicisms – *bartera līgums*). Civillikums nosaka, ka šajos līgumos līdzēju savstarpējām tiesībām un pienākumiem piemērojami likumdošanas noteikumi, kas paredzēti pirkuma līgumiem (Civillikuma 2092. pants), jo maiņas un pirkuma līgumi pēc sava rakstura ir ļoti tuvi, tikai maiņas līgums ir divu personu abpusējs apsoliņums dot vienu priekšmetu pret otru, bet ne naudu (Civillikuma 2091. pants), kā tas būtu pirkuma līguma gadījumā.

Tas pats jāsecina, analizējot gadījumus, kad personām tiek nodotas tiesības izmantot reklāmas laukumus, – arī šeit lietu, kas tiek nodota, ir tiesības izmantot, par ko pretī tiek dota vai nu nauda (pirkuma līguma gadījumā), vai arī cita lieta (maiņas līguma gadījumā).

Aplūkojot gan pirkuma, gan maiņas līgumus, būtiska nozīme ir tam, ka, tos noslēdzot, līdzējiem rodas tikai *saistību tiesības*, t. i., tiesības prasīt no pretējās puses līguma izpildi, kā arī pienākums pašam izpildīt savas saistības. Taču *īpašuma tiesības* uz pirktu vai mainīto lietu radīsies tikai tad, kad lieta tiks nodota otram līdzējam. Mūsu tēmas kontekstā lietas nodošana būs notikusi brīdī, kad iesniegtā reklāma tiks pārraidīta vai arī iespiesta.

Nomas līgums reklāmas nozarē

Nomas līgums ir tāds, ar kuru viena puse piešķir vai apsola otrai par norunātu nomas vai īres maksu kādas lietas lietošanu (Civillikuma 2112. pants).

Taču, lai neliktos, ka ir iespējams nomāt raidlaiku, reklāmas laukumu, jāņem vērā tas, ka lietas, ko nevar lietot citādi kā patērējot, nevar tikt iznomātas (Civillikuma 2113. pants), jo nedz raidlaiku radio vai televīzijā, nedz arī nodrukātu reklāmas laukumu nebūs iespējams atdot atpakaļ to īpašniekam.

Tas nozīmē, ka nomas līgums reklāmā var noteikt pilnīgi cita rakstura attiecībām. Visbiežāk praksē kā nomas attiecības būs jāaplūko situācijas, kad reklāmas vajadzībām viena persona otrai nodod lietošanai uz laiku vai nu kādu priekšmetu (ķermenisku lietu), vai arī tiesības (bezķermenisku lietu). Tie varētu būt gadījumi, kad autori izdod atļauju (licenci) lietot viņa darbu reklāmas vajadzībām vai arī reklāmas vajadzībām tiek iznomāts konkrēts priekšmets, piemēram, nekustama īpašuma daļa, kur var tikt izvietota vizuālā reklāma. Abos gadījumos iznomātājiem paliek īpašuma tiesības uz lietu, kuru kāds cits atļautajā termiņā drīkst lietot reklāmas vajadzībām.

Uzņēmuma un pilnvarojuma līgums

Slēdzot *uzņēmuma līgumu*, viena puse uzņemas izpildīt otrai par ziņāmu atlīdzību ar saviem darba rīkiem un ierīcēm kādu pasūtījumu, izgatavot kādu lietu vai izvest galā kādu pasākumu (Civillikuma 2212. pants).

Reklāmas nozares kontekstā tieši ar šā līguma palīdzību visbiežāk tiek nodibinātas attiecības starp pasūtītāju – reklāmas devēju, no vienas puses, un reklāmas pakalpojuma sniedzēju/uzņēmēju (reklāmas izgatavotājs, reklāmas aģentūra vai tml.), no otras puses. Atkarībā no pasūtītāja un uzņēmēja savstarpējo attiecību veida šī līguma forma var būt arī saistīta ar vēl vienu atsevišķu līgumu veidu – *pilnvarojuma līgumu*. Proti, reklāmas aģentūrai var tikt piešķirts pilnvarojums sava klienta vārdā un interesēs uzņemties saistības un iegūt tiesības, slēgt līgumus – piemēram, par reklāmas devēja reklāmas materiālu ievietošanu dažādos masu saziņas līdzekļos.

Nešaubīgi, uzņēmuma un pilnvarojuma līgumu var lietot arī pretēja rakstura situācijās, piemēram reklāmas aģentūra apņemas parūpēties, lai pasūtītājam – reklāmas izplatītājam būtu pēc iespējas vairāk reklāmas devēju. Attiecīgi, reklāmas aģentūra var tikt pilnvarota slēgt līgumus pasūtītāja vārdā par reklāmas materiālu izvietojumu.

KOPSAVILKUMS

Bieži vien ir jāsaskaras ar situācijām, kad kāds viduvējs produkts tirgū izrādās veiksmīgs, jo tam ir bijusi laba un saistoša reklāma. No otras puses, nereti gadās, ka izcils produkts ir palicis publikas nepamanīts, jo tā virzītāji nav pacentušies izmantot visas reklāmas piedāvātās iespējas.

Uzņēmējiem jebkurā tautsaimniecības nozarē, vai tā būtu šauri tehniska, ar finansēm saistīta vai tuva kultūrai, neizdosies gūt panākumus, ja tie necentīsies aktīvi izmantot iespējas, ko dod likumdošana. Tāpat neveiksmei ir lemta attieksme pret likumiem un citiem saistošiem noteikumiem kā pret aizliegumu sarakstu.

Veiksmes atslēga dažādu juridisko instrumentu izmantošanā reklāmas nozarē ir vienkārša – tā ir izpratne, ka dažādie obligātie priekšraksti, ko satur likumi un citi normatīvie akti, ir spēles noteikumi un instrumentārijs, ko izmantot, lai veicinātu savu produktu popularitāti, bet citkārt – lai piesaistītu finansiālus atbalstītājus saviem projektiem.

Literatūra

Alkoholisko dzērienu aprites likums
Bērnu tiesību aizsardzības likums
Civillikums

Farmācijas likums

Informācijas sabiedrības pakalpojumu likums

Konkurences likums

Likums "Par priekšvēlēšanu aģitāciju pirms pašvaldību vēlēšanām"

Likums "Par priekšvēlēšanu aģitāciju pirms Saeimas vēlēšanām un Eiropas Parlamenta vēlēšanām"

Likums "Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu"

Patērētāju tiesību aizsardzības likums

Radio un televīzijas likums

Reklāmas likums

LR MK 18.05.1999. noteikumi Nr. 178 "Kārtība, kādā norādāmas preču un pakalpojumu cenas"

LR MK 20.07.2004. noteikumi Nr. 608 "Noteikumi par marķējumā un reklāmas publikācijās patērētājiem sniedzamo informāciju par jaunu vieglo automobiļu degvielas patēriņu un CO₂ izplūdi"

LR MK 13.07.1999. noteikumi Nr. 257 "Noteikumi par patērētāja kreditēšanas līgumu"

LR MK 17.05.2005. noteikumi Nr. 332 "Zāļu reklamēšanas kārtība"

Rīgas Latgales priekšpilsētas tiesas spriedums lietā Nr. C29240503

Administratīvās apgabaltiesas 08.11.2005. spriedums lietā Nr. AA597-05/6

Eiropas Kopienu tiesas 25.10.2001. spriedums lietā Nr. C-112/99

Konkurences padomes 2005. gada 15. februāra lēmums lietā Nr. 894/04/09/14

Konkurences padomes 2005. gada 14. jūlija lēmums Nr. 26 lietā Nr. 250/05/09/5

Konkurences padomes 2005. gada 25. novembra lēmums Nr. 69 lietā

Nr. 1004/05/09/20

Prof. Dr. Hermanis Raue

TONIS VEIDO MŪZIKU

Valodas muzikalitātes loma
komunikācijas procesā

Vācu tautas paruna vēsta: "Tonis veido mūziku."

"Balss melodiskums ir ierīce dvēseles klimata uzturēšanai, un tās izteiksmes veids var sasildīt atmosfēru... Salts vai pikts balss tembrs liek cilvēku attiecībām izkalst," apgalvo retorīķis un pedagogs Heincs Lemmermanis*.

Izteiksmes veids, skaņas augstums, melodijas līkne būtiski ietekmē izrunātā vārda iedarbību. Pārlicinošs piemērs ir vārds "jā". Izrunāts ar kāpjošu melodisko līkni, tas iegūst jautājuma intonāciju. Ja līkne ir krītoša, tad vārds ir apstiprinoša atbilde. Viens un tas pats vārds dažādā muzikālajā veidojumā iegūst atšķirīgu nozīmi.

Monotoni izklāstīta vēsts garlaiko, nogurdina, nepārlicina. Savukārt, ja izteiksme ir mundra, vēstījums kļūst aizraujošs, interesants un dzīvs, pat ja tā saturs ir nenozīmīgs. Tonis veido mūziku.

Vienotas visiem derīgas receptes nav. Katram cilvēkam ir jāatrod savi personīgie izteiksmes līdzekļi, sava melodiskā līkne, kas atbilstu viņa būtībai. Cilvēka individuālais runas veids ir viņa personības izpausme.

Mans ierosinājums ir šāds – melodiskā līkne katram jāveido individuāli, saskaņā ar savu būtību un atbilstoši attiecīgajai vēstij. Pēc iespējas jāizvairās no monotonas melodijas un jācenšas manevrēt 3–6 toņu apjomā (starp tercu un sekstu). Tāpat nav ieteicams melodiskajā līknē pārkāpt oktāvas robežas (8 toņus), jo tas skanēs samāksloti, pat histēriski un pārspīlēti.

Svarīgu muzikālās izteiksmes līdzekli savas runas mācības pamatā licis Vills Kvadfilds (*Will Quadfield*). Viņš piemin mīkstu un saistītu *legato*** , kā arī saraustītu, forsētu *staccato**** runas veidu. Attiecīgs runas

* Lemmermann, Heinz. Lehrbuch der Rhetorik. München, 1964, S. 131.

** *Legato* – saistošs, plūstošs skaņas izpildījums. (*Itāļu val., tulk. piezīme.*)

*** *Staccato* – aprauts skaņas izpildījums, pretējs *legato*. (*Itāļu val., tulk. piezīme.*)

plašums valodai piešķir īpašu izteiksmes spēku un izveides dažādību, kas pozitīvi ietekmē saziņu un palīdz attiecību veidošanā (arī sabiedriskajās attiecībās).

Viena no runas izteiksmes muzikālajām dimensijām ir **artikulācija**. Tā ir skaidra un pareizi uzsvērtā izruna, kā arī sonors uzsvars, izceļot skanīgos patskaņus un izmantojot konsonanses. Ar sonora runas veida palīdzību var paust atbilstoši mīļū un sirsnīgu vēsti. Uzsverot līdzskaņus, tiek pasvītrotā kādas vēsts motivējoša, iejūsminoša, aizrautīga un enerģiska iedarbība. Tas, kurš ir pilnīgi ieturts savā vēstījumā un partnerī, bez grūtībām izraudzīsies atbilstošo runas veidu (māte, kas auklē savu raudošo bērnu, pati atrod pareizo, mierinošo toni).

Vēl divi runas izteiksmes elementi ir **skaņas skaļums** un **reģistrs**. Sākot runu klusu, mēs vairāk piesaistām partnera vai auditorijas uzmanību, nekā uzreiz runājot skaļi. To es iemācījos no sava tēva – skolotāja, kurš disciplinēja klasi, runājot pavisam klusu un papildinot sacīto ar atbilstošu žestikulāciju, mīmiku un ķermeņa stāju. Šis paņēmieni piespieda skolniekus ieklausīties.

To, cik spēcīga, pat sugestīvoša iedarbība var būt balss skaļuma, kā arī runas tempa kāpinājumam, apliecina Jozefa Gebelsa (*Joseph Goebbels*) bēdīgi slavenā runa Berlīnes sporta pilī. Viņš sāka lēnām, klusu un zemā balsī reģistrā: "Mīļie biedri un biedrenes," – tad pamazām kāpināja gan balss skaļumu, gan runas tempu, žestikulāciju un mainīja ķermeņa stāju. Kad noslēgumā – ekstrēmi augstā balsī maksimālā skaļumā – Gebelss kļiedza: "Vai jūs vēlaties totālu karu?" – visa milzīgā auditorija atbildēja ar vienprātīgu: "Jā!" Pat pretošanās kustības cīnītāji, kas piedalījās šajā pasākumā, neviļus nonāca šīs neverbālās, demagoģiskās masu manipulācijas sugestīvošā un hipnotiskā varā. Arī viņi, pilnīgi pret savu pārlicību, svešas gribas vadīti, piebalsoja šim "jā". Vēlāk viņiem bija neērti, ka tas ar viņiem noticis.

Tādējādi varam secināt, ka mutiskās saziņas neverbālajai daļai piemīt neticama, sugestīvoša un pat maģiska iedarbība. Jaunieši mums no tās būtu jāpasargā, iekļaujot šo tēmu vispārīglītojošās skolas apmācībā*.

No otras puses, mums ir iespējas izmantot šos līdzekļus atbildīgi, humāni un sociāli, atbilstoši komplementāro tīklu definētajiem mērķiem, kur vadošā loma ir mīlestības principam. Tas ir pilnīgi pretēji šausmīgajai nacionālsociālisma demagoģijai, kurā Jozefs Gebelss kā propagandas ministrs spēlēja galveno un liktenīgo lomu.

* Schneider Wolf. "Die Maschinen der Überredung" in: "Rhetorik: Neuen Regeln einer hinterlistigen Kunst", "Magie und Macht der Sprache". Hamburg, 1976, S. 112–119.

Pie muzikālajiem runas izteiksmes līdzekļiem pieder arī **tempa un ritma veidošana**. Dzīvi un daudzpusīgi manipulējot skaņas ilgumu, mēs varam paust gan pamudinājumu, gan mierinājumu. Svarīgas ir arī **pauzes**. Tās var veikt dažādas funkcijas. *Sugestējoša pauze* iestājas, piemēram, ja teikuma vidū pēc vārda “jo” mirkli klusējam. Šādi veidota argumentācija būs saistoša pat tad, ja arī saturiski tā būs mazāk pamatota. Sugestējoša pauze iedarbojas vēl ietekmīgāk, ja tā ir saistīta ar atbilstošu un svarīgu informāciju. Tā piešķir vēstījumam īpašu pārliecināšanas spēku. Otrs paužu veids ir *meditatīvās pauzes*. Tās rosina apstāties un pārdomāt, piešķir mūsu verbālajam izklāstam īpašu svarīgumu, ilgstošu iedarbību un ticamību.

Jebkurai runai ir svarīgi, ka apkārt valda miers, koncentrācija un klusums, ka tā zināmā mērā ir runāšana ieklausoties, tāpat arī kopīga dziedāšana ir īpaši iespaidīga, ja tā noris klusumā kā dziedāšana ieklausoties, kas izaug no vēriņas klausīšanās. Tā uzskata Jehudi Menuhins (*Yehudi Menuhin*)*.

Tāpat ir svarīgi pirms runāšanas, kā arī tās laikā jūtīgi vērot sarunu biedru jeb auditoriju, seismiski fiksēt tās reakciju un izmantot šos rezultātus saziņas procesā. Sensiblo spēju ieklausīties vislabāk iemācīties un trenēt, kopīgi dziedot un muzicējot, jo mūzika vispār ir sensiblu attiecību paraugmodelis.

Balss ir ķermeņa instruments, kas atklāj dvēseles valodu. Kopjot spēju izteikties tāpat kā dziedātprasmi, mēs stiprinām un dažādojam dvēseles izpaušmes spēku.

Balss skanējums veido tūlītēju emocionālu saikni ar citiem cilvēkiem, atklāj mūsu noskaņojumu, mūsu “vilņu garumu”, līdz ar to atvieglojot dvēseļu saskaņas veidošanos. Te mēs nonākam pie nākamā runas veidošanas muzikālā elementa – **toņa nokrāsas**. Tas var būt gaišs, tumšs, sonors vai ass, maigs vai kļiedzošs, apaļš vai plakans, dabīgs vai samākslots. Piemēram, “kazarmu tonis” ir pārspīlēti augsta, plakana, samākslota un aroganta toņa nokrāsa.

Atbaidoša var būt arī akadēmiski stilizēta, iedomīga, uzsvērti zinātniska toņa nokrāsa un runas veids, it īpaši tad, ja tas saistīts ar komplicētu, svešvārdiem un speciāliem terminiem pārsātinātu izteiksmes veidu. Diemžēl joprojām sastopami pētnieki, kuri domā, ka tādējādi viņi apliecina savu darbu zinātniskumu. Patiesībā šie runātāji rada mākslīgu distanci, kas ir pretēja komplementāro tīklu struktūru un attiecību menedžmenta būtībai.

Savukārt cilvēciņu un mīlestības cauraustu attiecību priekšnosacījums ir iespējami nemākslota, vienkārša, uzskatāma, sirsnīga un līdzjūtīga artikulācija, toņa nokrāsa un runas veids.

*

* Jehudi Menuhins (1916–1999) – viens no ievērojamākajiem 20. gs. vijoles virtuoziem, diriģents. (*Tulk. piezīme.*)

Pēdējais neverbālās runas izteiksmes elements, ko vēlos minēt, ir **skaņas reģistrs**. To nevajadzētu izvēlēties pārāk augstu, drīzāk gan zemāku. It īpaši tas sakāms par augstajām balsīm – soprānu un tenoru, kuru runa izklausās pārliecinošāk, ja tiek izmantots zemāks balss reģistrs. Zemāks reģistrs skan uzticamāk nekā augsts. Ja vēlamies kādu pārliecināt, tad vēstījums vismaz jāuzsāk zemākā reģistrā, lai tad sarunas gaitā to varētu paaugstināt, līdz ar to kāpinot arī tempu, ritmu, skaļumu un mainot artikulāciju.

Noslēdzot es vēlos vērst uzmanību uz daudzkārt sastopamo liekvārdbību un parazītiskiem izteicieniem, piemēram, “zināmā mērā”, “ja es drīkstu tā izteikties”, “kā es domāju”. Tās bieži vien ir pārspīlētas rūpes par sevi. Tā vietā, lai aizpildītu runu ar parazītvārdiem un traucējošiem “ā-ā” un “ē-ē”, labāk izmantojiet domīgas un meditējošas pauzes. Tās iedarbojas komunikatīvi un rosina kontaktus, bet iepriekš minētie verbālie un neverbālie ķeburi drīzāk izraisa noraidošu reakciju.

Ķeburi sastopami arī žestos un kustībās. Ne tikai pianistiem novērojamas šīs pārsvarā liekās kustības, kam nav nekā kopīga ar muzikalitāti un interpretāciju, bet gan ar personīgās iedomības izpausmēm. Nedabīgas galvas, roku un plecu kustības uzskatāmas par manierīgām. Tās norāda uz iedomību un nedrošību, kā arī traucē veidoties komplementāro tīklu struktūrām un attiecību menedžmentam.

Ja vēlamies veiksmīgi sazināties, mums intensīvi, ar pašanalīzes palīdzību jānācās un jātrenē sava paškontrole. Pārliecinoši komunicēt spēj tikai tas, kurš pārvalda savas verbālās un neverbālās izpausmes un kustības. *Tas, kurš ieklausās pats sevī, tiks arī sadzirdēts.* Visvairāk pārliecina runāšana ieklausoties. Nekontrolēta runa, plāpas un tarkšķēšana visbiežāk atgrūž sarunu biedru un bremsē komplementārās tīklu struktūras un attiecību menedžmentu. It īpaši tas attiecas uz telefonsarunām, kurās pārliecināšanas nolūkiem vēlams izmantot neverbāli muzikālus saziņas paņēmienus.

The first of these is the fact that the
 second is the fact that the
 third is the fact that the
 fourth is the fact that the
 fifth is the fact that the
 sixth is the fact that the
 seventh is the fact that the
 eighth is the fact that the
 ninth is the fact that the
 tenth is the fact that the
 eleventh is the fact that the
 twelfth is the fact that the
 thirteenth is the fact that the
 fourteenth is the fact that the
 fifteenth is the fact that the
 sixteenth is the fact that the
 seventeenth is the fact that the
 eighteenth is the fact that the
 nineteenth is the fact that the
 twentieth is the fact that the
 twenty-first is the fact that the
 twenty-second is the fact that the
 twenty-third is the fact that the
 twenty-fourth is the fact that the
 twenty-fifth is the fact that the
 twenty-sixth is the fact that the
 twenty-seventh is the fact that the
 twenty-eighth is the fact that the
 twenty-ninth is the fact that the
 thirtieth is the fact that the
 thirty-first is the fact that the
 thirty-second is the fact that the
 thirty-third is the fact that the
 thirty-fourth is the fact that the
 thirty-fifth is the fact that the
 thirty-sixth is the fact that the
 thirty-seventh is the fact that the
 thirty-eighth is the fact that the
 thirty-ninth is the fact that the
 fortieth is the fact that the
 forty-first is the fact that the
 forty-second is the fact that the
 forty-third is the fact that the
 forty-fourth is the fact that the
 forty-fifth is the fact that the
 forty-sixth is the fact that the
 forty-seventh is the fact that the
 forty-eighth is the fact that the
 forty-ninth is the fact that the
 fiftieth is the fact that the
 fifty-first is the fact that the
 fifty-second is the fact that the
 fifty-third is the fact that the
 fifty-fourth is the fact that the
 fifty-fifth is the fact that the
 fifty-sixth is the fact that the
 fifty-seventh is the fact that the
 fifty-eighth is the fact that the
 fifty-ninth is the fact that the
 sixtieth is the fact that the
 sixty-first is the fact that the
 sixty-second is the fact that the
 sixty-third is the fact that the
 sixty-fourth is the fact that the
 sixty-fifth is the fact that the
 sixty-sixth is the fact that the
 sixty-seventh is the fact that the
 sixty-eighth is the fact that the
 sixty-ninth is the fact that the
 seventieth is the fact that the
 seventy-first is the fact that the
 seventy-second is the fact that the
 seventy-third is the fact that the
 seventy-fourth is the fact that the
 seventy-fifth is the fact that the
 seventy-sixth is the fact that the
 seventy-seventh is the fact that the
 seventy-eighth is the fact that the
 seventy-ninth is the fact that the
 eightieth is the fact that the
 eighty-first is the fact that the
 eighty-second is the fact that the
 eighty-third is the fact that the
 eighty-fourth is the fact that the
 eighty-fifth is the fact that the
 eighty-sixth is the fact that the
 eighty-seventh is the fact that the
 eighty-eighth is the fact that the
 eighty-ninth is the fact that the
 ninetieth is the fact that the
 ninety-first is the fact that the
 ninety-second is the fact that the
 ninety-third is the fact that the
 ninety-fourth is the fact that the
 ninety-fifth is the fact that the
 ninety-sixth is the fact that the
 ninety-seventh is the fact that the
 ninety-eighth is the fact that the
 ninety-ninth is the fact that the
 hundredth is the fact that the

PAR AUTORIEM

Asoc. prof. Dr. phil. IVARS BĒRZIŅŠ

Latvijas Kultūras akadēmijas maģistrantūras programmas “Mediju un kultūras menedžments” vadītājs un “Latvijas–Vācijas kultūras, izglītības un informācijas fonda” direktors.

Mācījies Latvijas Mūzikas akadēmijā un Pēterburgas Valsts konservatorijā kora diriģēšanas specialitātē, Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolā ieguvis kultūras menedžera akadēmisko grādu. Bijis Minsteres (Vācija) universitātes doktorants un 2005. gadā ieguvis filozofijas doktora grādu par disertāciju “Privatizācija kultūras jomā. Latvija ceļā no valsts aparāta uz brīvu kultūras sabiedrību”.

I. Bērziņš bijis 20. un 21. Vispārējo latviešu dziesmu svētku virsdiriģents, vadījis daudzus pašdarbības korus, bijis Latvijas Radio kora diriģents, dibinājis un vadījis profesionālu kamerkori “Sindi putnu dārzs”, koncertējis daudzās Eiropas valstīs, kļuvis par starptautisku konkursu uzvarētāju un *Grand Prix* ieguvēju konkursos Spānijā, Somijā un Latvijā.

Deviņdesmito gadu vidū I. Bērziņš bija Latvijas Nacionālās operas intendants. Darbojies arī kā Gētes institūta Latvijā projektu koordinators, Sorosa fonda Latvijā un Latvijas Kultūras fonda padomju loceklis.

Piedalījies Nacionālās programmas “Kultūra” izveidē un ir kultūras ekonomikas eksperts kultūrpolitikas vadlīniju “Nacionālā valsts” veidošanā.

1997. gadā I. Bērziņš izveidoja kultūras menedžmenta maģistrantūru Latvijas Kultūras akadēmijā, ko vada arī pašlaik.

Prof. Dr. phil. EIGĒNS BUSS (*Eugen Buss*)

Socioloģijas un sociāli empīriskās pētniecības profesors Štutgartes-Hoenheimas universitātē, menedžmenta socioloģijas profesors Bādenes-Virtembergas pārvaldes akadēmijā, kā arī viespasniedzējs Latvijas Kultūras akadēmijā.

Prof. Buss studējis tautsaimniecību un socioloģiju Berlīnes, Ķīles, Longbičas (Kalifornija) un Bāzeles (Šveice) universitātēs. Strādājis starptautiskā

koncernā un vadošās pozīcijās kā uzņēmuma konsultants. Bijis universitātes profesors Zīgenes, Gīsenes un Ņelnes universitātēs. No 1987. gada vada socioloģijas un sociāli empīriskās pētniecības katedru Štutgartes-Hoenheimas universitātē.

Viņa pētniecības virzieni ir uzņēmuma komunikācijas, zīmolu un reputācijas menedžments, uzņēmuma vadība, uzņēmuma kultūra, vērtību pārmaiņas Vācijā un Eiropas Savienībā, identitāte, pasākumu kultūra un ilgstoši uzņēmuma procesi, elites pētniecība.

Piedalās un vada daudzus sadarbības projektus, piemēram, "Pasākumu menedžments" kopā ar Vupertāles institūtu, "Valdošo priekšstatu kodēšana un zīmolu menedžments" ar *DaimlerChrysler*, priekšstatu vadības procesi labklājības organizācijās.

Pēdējā laikā izdotās grāmatas: *Das emotionale Profil der Deutschen* (Frankfurt am Main, 1999); *Image-Management (mit U. Fink-Heuberger, Frankfurt am Main, 2000)*; *Regionale Identitätsbildung. Zwischen globaler Dynamik, fortschreitender Europäisierung und regionaler Gegenbewegung* (Münster, 2002).

Dr. oec. ULDIS DUKA

Latvijas sabiedriskā radio kanāla "Latvijas radio 2" direktors. Informācijas sistēmu menedžmenta augstskolas (ISMA) docents, Latvijas Kultūras akadēmijas vieslektors. Vairāk nekā 20 zinātnisku publikāciju autors. 2006. gada pavasarī U. Duka aizstāvējis promocijas darbu *Latvijas sabiedriskā radio konkurētspējas nodrošināšana* ekonomikas zinātņu doktora grāda iegūšanai vadībzinību nozarē.

SUZANNE FĪZERE (*Suzanne Vieser*)

Studējusi ģermānistiku, teātra zinātni un komunikācijas Minhenes Ludviķa – Maksimiliāna universitātē. Strādājusi par žurnālisti vairākās avīzēs, sieviešu un auto žurnālos. Sarakstījusi daudzas grāmatas par ievērojamiem ekonomistiem un uzņēmumiem. Pašlaik S. Vīzere ir brīvā žurnāliste, grāmatu autore un komunikāciju un mediju trenere. Viņa ir arī Latvijas Kultūras akadēmijas akadēmiskā kuratore.

Prof. Dr. MIHAELS GĒRINGS (*Michael Göring*)

Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolas lektors, vairāku uzņēmumu un fondu valdes loceklis, kā arī Latvijas Kultūras akadēmijas vieslektors. Cilvēks, kurš visu savu dzīvi ir bijis saistīts ar fondiem. Jau studējot angļu,

amerikāņu filoloģiju un ģeogrāfiju Ķelnē, Minhenē, Anglijā un ASV, M. Gērings ir bijis fonda *Studienstiftung des deutschen Volkes* stipendiāts. Kopš tā laika viņš uzskata talantu atbalstīšanu par ļoti svarīgu. Pēc doktora grāda iegūšanas viņš strādā šajā fondā par referentu. Strādājis arī *Berthold Beitz* fondā, kā arī vadījis *Alfred Krupp von Bohlen* un *Halbach-Stiftung* fondu atbalsta nodaļas.

No 1997. gada M. Gērings darbojas Hamburgas lielākajā fondā – *ZEIT Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius*, vispirms bijis valdes loceklis, bet no 2005. gada ir valdes priekšsēdētājs. Viņa kredo – “Fondam ir jādarbojas kā uzņēmumam – efektīvi un inovatīvi”.

Prof. Dr. DĪTERS HERBSTS (*Dieter Herbst*)

Berlīnes Mākslas universitātes pasniedzējs un Latvijas Kultūras akadēmijas viesprofesors. Lasa lekcijas arī daudzās starptautiskās universitātēs, piemēram, komunikāciju menedžmentu programmā *Executive MBA in Business Engineering* Sanktgallenes universitātē Šveicē.

Prof. Herbsts ir studējis publicistiku, socioloģiju, psiholoģiju, ekonomikas zinātnes (smaguma punkts – mārketings) Frankfurtes pie Mainas, Berlīnes un Hāgenes universitātēs. 15 gadus darbojies kā globālā koncerna *Schering AG* uzņēmuma komunikāciju referents. 2003. gadā nodibinājis savu uzņēmumu “*source 1*” un ir komunikācijas konsultants daudziem uzņēmumiem gan Vācijā, gan citās valstīs.

Viņš ir sarakstījis 11 grāmatas, starp tām *Public Relations, Corporate Identity, Krisen meistern mit PR, Interne Kommunikation, Wissensmanagement, Internet-PR, E-Branding, Der Mensch als Marke, Praxishandbuch Unternehmenskommunikation, Corporate Imagery, Handbuch Markenführung*. Dažas no tām ir tulkotas pat ķīniešu valodā. Prof. Herbsts ir daudzu žūrijas komisiju (piem., *PR Report Award*) un mediju ekspertu komisijas loceklis u. c.

AIVARS HERMANIS

Mūziķis, komponists, aranžētājs, producentis.

Dažādu grupu sastāvos koncertējis Eiropas un Amerikas koncertzālēs. Kā mūziķis – izpildītājs piedalījies aptuveni 50 LP, CD albumu un kopumā vairāk nekā 1000 skaņdarbu ierakstos. Producējis ap 40 LP/CD/DVD programmu. Komponējis mūziku kinofilmām un televīzijas pārraidēm, ap 100 dziesmu un instrumentālu skaņdarbu autors. Organizējis vairāk nekā 300 pasaulē pazīstamu mākslinieku koncertus Latvijā un tuvējās kaimiņvalstīs. Vadījis daudzu mūzikas festivālu sarīkošanu. No 1991. līdz 2003. gadam bijis SIA *Remix producentu grupa* direktors.

Lasa lekcijas autortiesību jautājumos, mūzikas producēšanā un menedžmentā, izklaides industrijas tirgzinībā Rīgas Pedagoģijas un izglītības va-
dības augstskolā, Rīgas Doma kora skolā, Latvijas Mūzikas akadēmijā. Ir
Latvijas Kultūras akadēmijas vieslektors.

No 1991. gada piedalījies dažādās LR Kultūras ministrijas padomēs
un komisijās, strādājis likuma *Par autortiesībām un blakustiesībām LR*
(1992–1993), *LR Autortiesību likuma* (1999–2000) sagatavošanas darba
grupā Saeimas Juridiskajā komisijā.

Ir Latvijas izpildītāju un producentu apvienības *LaIPA* valdes loceklis,
s/o Latvijas Mūziķu apvienība valdes loceklis, kultūras ministra ārstata
padomnieks kultūras ekonomikas jautājumos (no 2004. g.), SIA *Merks* pro-
jekta *Arēna Rīga* konsultants.

KLAUSS JIRGENSS (*Klaus Jürgens*)

Hamburgas universitātes Ekonomikas zinātņu fakultātes docents, ilg-
gadējs Hamburgas Tirdzniecības kameras un Vadības tālmācības institūta
ManagementCircle referents, kā arī Latvijas Kultūras akadēmijas vies-
lektors.

K. Jirgenss ir studējis komunikācijas, mārketingu, psiholoģiju un finanses
Esenes universitātē. Strādājis par radošo direktoru nacionālās un starptau-
tiskās reklāmas aģentūrās, konsultējis industrijas, tirdzniecības, apdrošinā-
šanas un pakalpojumu uzņēmumus. Jau 15 gadus viņš ir *Interims-Manager*
komunikācijas konsultants, personāla un menedžmenta treneris, licenzēts
vadības treneris. K. Jirgensa firma *KlausJürgensBusiness- and Management-
Coaching Consulting* nodarbojas ar individuālām konsultācijām un specia-
lizējas sociālo kompetenču starpniecībā (*Soft Skills*). Viņa klienti ir vidējie
uzņēmumi, kā arī koncerni no Vācijas, Austrijas un Šveices.

Dr. FRANKS LAURIHS (*Franck Laurich*)

Latvijas Kultūras akadēmijas akadēmiskais kurators. Ilgstoši strādā
vadošos amatos komunikāciju jomā.

1990.–1999. gadā F. Laurihs darbojies farmaceitiskajā industrijā –
veicis tirgus izpēti, strādājis mārketinga un komunikācijas sfērā, vadījis
darbu ar presi firmas *Glaxo Wellcome* Vācijas meitas uzņēmumā. Viņam
nācies nodrošināt ne tikai uzņēmuma iekšējos saziņas procesus un infor-
māciju par produktiem, bet arī gādāt par kompānijas pārņemšanas un ap-
vienošanās procesu atspoguļojumu plašsaziņas līdzekļos.

No 1999. gada Laurihs ir preses un sabiedrisko attiecību vadītājs, vēlāk
koncerna komunikāciju direktors uzņēmumā *Preussag AG*. Tieši šis vācu

lieluzņēmums pēdējos gados piedzīvojis vislielākās pārmaiņas un šodien kļuvis par pasaulē vienu no lielākajiem tūrisma koncerniem *TUI AG*.

Dr. F. Laurihs ir nodibinājis aģentūru *Laurich & Partner*, kas specializējas pārmaiņu procesa vadībā un darbojas tādās nozarēs kā biotehnoloģija, lāzertehnika un automatizācija.

Prof. Dr. KATERĪNE NELLINGA (*Katherine Nölling*)

Studējusi tautsaimniecību, politiku, sociālo un ekonomikas vēsturi Hamburgas, kā arī Bērklīja universitātē Kalifornijā. No 1993. gada strādā stratēģijas konsultantu firmā par biznesa analītiķi, kā arī vada seminārus "Ekonomika neekonomistiem" un "Runu rakstīšana". K. Nellinga pasniedz tautsaimniecību Hamburgas universitātē, kā arī finanses Hamburgas Tālmācības augstskolā. Viesprofesore Latvijas Kultūras akadēmijā.

Prof. Dr. KLAUSS PĒTERS NĒBELS (*Claus Peter Nebel*)

Šīs grāmatas līdzizdevējs, Latvijas Kultūras akadēmijas viesprofesors, viens no starptautiskās maģistrantūras programmas "Mediju un kultūras menedžments" dibinātājiem un vadītājiem. Lasījis lekcijas Hamburgas universitātes Žurnālistikas institūtā, kā arī Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolā. Viņš ir arī *honoris causa* profesors Nacionālā Biznesa institūtā (Humanitāro zinātņu universitāte) Maskavā.

P. Nēbels ir studējis žurnālistiku, strādājis arī Vācijas ekonomikas žurnālam *Handelsblatt*. Jau ilgu laiku ir koncerna *Beiersdorf AG* sabiedrisko attiecību vadītājs. Šajā amatā atzīts par labāko uzņēmuma sabiedrisko attiecību vadītāju Vācijā 2004. un 2005. gadā.

Nēbels ir vairāku grāmatu autors, kā arī Hamburgas un Berlīnes mākslinieku un literātu apvienības *Der Neue Klub* priekšsēdētājs.

KRISTOFS PEKS (*Christoff Peck*)

Studējis ģermānistiku un filozofiju, agri sācis interesēties par žurnālistiku. Strādājis par volontieri *Westdeutsche Rundfunk/Fernsehen*, kā arī *Neue Rhein/Ruhr-Zeitung (NRZ)*. Astoņus gadus bijis avīzes redaktors, tad sācis strādāt žurnāla *Der Spiegel* redakcijā. Bijis žurnāla *Esquire* vācu izdevuma galvenais redaktors, kā arī ekonomikas žurnālu *Capital* un *Wirtschaftswoche* vadošais redaktors.

No 1996. gada K. Peks vada savu redakcionālo biroju Ķelnē, kura prioritātes ir uzņēmumu publikāciju attīstība un aprūpe. Viņa klienti ir uzņēmumi *Bayer, RWE, RAG, ThyssenKrupp*.

K. Peks ir bijis vieslektors Minsteres universitātē, vadījis Bonnas Žurnālistu akadēmiju. Pašlaik ir Latvijas Kultūras akadēmijas vieslektors.

Prof. Dr. STĪVENS POLS (*Steven Paul*)

Studējis klasisko filoloģiju un vēsturi Kolumbijas un Jeila universitātēs, kā arī mūzikas zinātnes Hārvarda un Londonas universitātēs. 1981. gadā ieguvis doktora grādu mūzikas zinātnēs Kembridžas universitātē.

Darbību skaņu ierakstu industrijā S. Pols sācis Ņujorkā *CBS Masterworks*. 1978.–1991. gadā bijis *Deutsche Grammophon* producents, no 1992. gada – *Sony Classical* viceprezidents Hamburgā un Ņujorkā. No 1970. gada strādā arī kā neatkarīgs žurnālists, autors un radio moderators, sadarbojies ar tādām raidstacijām kā *WNCN* (Ņujorkā), *NPR* (Vašingtonā), *WFMT* (Čikāgā), *BBC* (Londonā), *Deutschlandfunk* (Ķelnē), *NDR* (Hamburgā) un *Deutsche Welle* (Ķelnē).

S. Pols ticis vairākkārt nominēts *Grammy-Award* balvām, piemēram, 1983. gadā kā gada labākais producents. 1993. gadā ieguvis *Grammy-Award* balvu kā gada labākā operas ieraksta producents.

S. Pols bijis Līneburgas universitātes un Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolas docents kultūras zinātņu un kultūras menedžmenta nozarēs. Pašlaik viņš ir viesprofesors Latvijas Kultūras akadēmijā.

ILMĀRS PUNKA

Zvērināts advokāts, Latvijas Zvērinātu advokātu kolēģijas sastāvā kopš 1997. gada. Praktizē advokātu birojā *Kabuce, Punka un partneri*. No 1997. gada ir lektors Latvijas Kultūras akadēmijā un Latvijas Universitātē – pasniedz tiesības un komunikāciju tiesības.

I. Punka studējis jurisprudenci Latvijas Universitātē. Juridiskā prakse no 1993. gada ir saistīta dažādu kultūras projektu juridisko nodrošināšanu, kā arī juridiskām konsultācijām izdevējdarbības un reklāmas biznesā. Konsultējis juridiskos jautājumos un arī pārstāvējis tiesās vairākas Latvijas vadošās preses izdevniecības, grāmatu apgādus, mūzikas ierakstu kompānijas. Sniedzis juridiskas konsultācijas Latvijas valsts iestādēm un Latvijas lielāko pilsētu domēm, lielākajām Latvijas bankām, kā arī atsevišķiem kultūras projektiem, Latvijas Nacionālajai operai un Latvijas Mākslinieku savienībai. Pirms darba tiesību nozarē vairākus gadus strādājis par žurnālistu avīzē *Diena*, publicējies laikrakstos *Tev, Laiks, Business & Baltija, Ostsee Zeitung*.

Prof. Dr. h. c. HERMANIS RAUE (*Hermann Rauhe*)

Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolas goda prezidents, šīs iestādes vadītājs 26 gadus (1978–2004) un Hamburgas universitātes profesors. Pirmais Vācijā izveidojis augstskolas apmācības programmu kultūras menedžmentā (1987). Bijis Vācijas mūzikas augstskolu rektoru konferences priekšsēdētājs, televīzijas kanāla ZDF padomes loceklis, darbojies Vīnes starptautiskā mūzikas centra IMZ padomē u. c. Daudzu starptautisku konkursu žūrijas priekšsēdētājs un komisiju loceklis (*I'Cestelli Competizione dell' Opera, Prix Davidoff, Deutscher Musikwettbewerb Bonn, Ralph Benatzky-Chanson-Wettbewerb* u. c.), strādā uzņēmumu un fondu padomēs (*Maritim Hotelgesellschaft GmbH, Albrecht-Stiftung für Kulturmanagement und Unternehmensgründung* u. c.).

Sarakstījis vairāk nekā 300 publikāciju mūzikas pedagogijā, mūzikas un mediju izpētē, mūzikas socioloģijā, psiholoģijā, terapijā, kā arī džeza un populārās mūzikas jomās.

Dibinājis un vada sabiedrisku organizāciju *New Generation*, kas apvieno cilvēkus pēc 50 gadu vecuma, darbojas zinātnes, veselības un brīvā laika pavadīšanas centrā *New Living Home*.

Prof. Dr. Hermanis Raue ir Latvijas Kultūras akadēmijas maģistrantūras programmas “Mediju un kultūras menedžments” eksāmenu komisijas priekšsēdētājs, kā arī šīs programmas pasniedzējs.

Dr. HOLGARS RAULFS (*Holgar Raulf*)

Personāla, mediju un augstskolu konsultants, vairāk nekā 30 gadus strādā vadošos amatos mediju nozarē. Studējis politoloģiju, jaunāko laiku vēsturi, tiesības un socioloģiju Heidelbergas universitātē, kur aizstāvējis arī doktora disertāciju politiskās izglītības jautājumos.

H. Raulfs strādājis *Axel Springer* izdevniecībā, kur izveidojis žurnālistu skolu, *Axel Springer* balvu jaunajiem žurnālistiem, bijis personāldaļas direktors darbinieku un vadītāju tālākizglītības un treniņu programmu jautājumos.

Sabiedriskā kārtā darbojies vairākās Vācijas un starptautiskās institūcijās – Hamburgas Publicistikas akadēmijā, *Fondation Journalistes en Europe* Parīzē. Bijis Hamburgas parlamenta loceklis.

Darbojies kā vieslektors Hamburgas universitātē, Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolā, Berlīnes Brīvajā universitātē. Plānojis un vadījis apdrošināšanas koncerna *AMB Generali* vadības akadēmiju, kā arī *ZEIT Stiftung* nodibināto *Bucerius Law School* Hamburgā. Viņš ir arī Latvijas Kultūras akadēmijas vieslektors.

Prof. MANUELA RUSO (*Manuela Rousseau*)

Koncerna *Beiersdorf AG* sabiedrisko attiecību un sponsorēšanas nodaļas vadītāja, kā arī koncerna pārraudzības padomes locekle.

M. Ruso ir Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolas kultūras un mediju menedžmenta programmas profesore fondu piesaistes un vadības nozarē, daudz lasa referātus Vācijā un ārvalstīs, ir arī grāmatu autore. M. Ruso ir Latvijas Kultūras akadēmijas vieslektore.

M. Ruso ir Vācijas Industrijas apvienības kultūras sponsorēšanas valdes locekle, sponsorēšanas apvienības eksperte (*FASPO*), Vācijas Žurnālistu apvienības biedre, atbildīgās pozīcijās strādājošo sieviešu starptautiskās apvienības *ZONTA International* biedre. Par savu brīvprātīgi sabiedrisko darbību saņēmusi valdības apbalvojumu 2002. gadā *Vogue Business* iekļāva viņu Vācijas *100 Top Business* sieviešu sarakstā.

AGNESE TREIJA-HERMANE

Mākslas maģistra grādu kultūras menedžmentā ieguvusi Latvijas Kultūras akadēmijā. Kopš 2001. gada A. Hermane ir Latvijas Kultūras akadēmijas lektore – pasniedz kultūras menedžmentu un kultūras projektu vadību. Koordinējusi LKA kultūras menedžmenta programmu un bijusi Kultūras socioloģijas un administrēšanas katedras vadītāja. Lasījusi lekcijas arī J. Vītola Latvijas Mūzikas akadēmijā un Latvijas Kristīgajā akadēmijā. Pirms tam strādājusi par projektu vadītāju Latvijas Mākslinieku savienībā, Latvijas Jaunā teātra institūtā, praktizējusies kultūras organizācijās ārvalstīs – producentu apvienībā *Intercult* (Stokholma), *The Felix Meritis Foundation* (Amsterdama) u. c. Bijusi Valsts Kultūrkapitāla fonda teātra nozares eksperte un Sorosa fonda – Latvija mākslas un kultūras komisijas eksperte. Kopš 1997. gada aktīvi piedalījies vairāk nekā 10 starptautisku projektu īstenošanā, bijusi kuratore diviem starptautiskiem mākslas simpozijiem *Zvārtavas pilī*, piedalījies starptautiskā teātra festivāla *Homo Novus* organizēšanā, veikusi starptautiskā teātra projekta *Hotel Europa* producenta asistentes pienākumus, bijusi divu Latvijas ekspozīciju Venēcijas biennālē projektu direktore u. c. Ir līdzautore vairākiem pētījumiem par kultūras politiku un fondu darbību. Šobrīd visu laiku velta savas dzīves lielākajam projektam – divu jauku bērņu audzināšanai.

Prof. Dr. NORBERTS TŪROVS (*Norbert Thurow*)

Studējis uzņēmējdarbību, tiesības, nacionālo ekonomiku un pedagogiju Hamburgā, Grācā un Vīnē. Ieguvis doktora grādu nacionālajā ekonomikā

(1963) un tiesībās (1968). 1970.–1978. gadā bijis Hamburgas parlamenta deputāts. 1971.–1998. gadā N. Tūrovs vadīja Vācijas skaņu ierakstu un izpildītāju autortiesību aizstāvības apvienību *GVL*. Kopš 1982. gada pasniedz autortiesības un kultūras ekonomiku Hamburgas Mūzikas un teātra augstskolā. 1989. gadā piedalījies kultūras menedžmenta studiju programmas izveidē šajā augstskolā, 1989.–1995. gadā bijis tās koordinators. No 2000. gada arī Latvijas Kultūras akadēmijas viesprofesors.

N. Tūrovs sarakstījis apmēram 40 rakstus savā specialitātē, 1984.–2004. gadā bijis viens no autortiesību un mediju tiesību žurnāla *ZUM* izdevējiem. Viņš ir Vācijas Tieslietu ministrijas autortiesību ekspertu komisijas, kā arī Vācijas Nacionālās bibliotēkas pārvaldes padomes loceklis. Saņēmis arī Vācijas valsts apbalvojumu.

SIA "Jāņa Rozes apgāds", Miera ielā 15/3, Rīgā, LV-1001.

Reģ. Nr. 40003573956.

E-pasts: apgads@jr.lv

www.jr.lv

Iespiests un iesiets "Jelgavas tipogrāfijā",

Raiņa ielā 27, Jelgavā, LV-3001.

**OBLIGĀTAIS
EKSFMDI TĒS**

61-

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0306057577

2006.5
[147

Rakstu krājums *Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments* sniedz ieskatu tēmās, ko studentiem piedāvā Latvijas Kultūras akadēmijas starptautiskā maģistrantūras studiju programma *Mediju un kultūras menedžments*. Grāmatas mērķis ir sniegt metodiskus ieteikumus dažādās ar kultūru saistītās jomās un rosināt visus kultūras nozarē iesaistītos cilvēkus pārbaudīt tos praksē.

„Darbošanās kultūras un mediju nozarēs saistīta ar īpašu aroda atmosfēru,” uzsver profesors Klauss Pēters Nēbels.

Tāpēc pasniedzējiem bieži jautā:

- Vai mākslai ir nepieciešama vadība?
- Vai vadība ir māksla?
- Kādam jābūt modernam kultūras un ekonomikas menedžmentam?
- Vai pastāv kritēriji produktīvam un efektīvam kultūras darbam?
- Kādas prasības mēs varam uzstādīt vadībai?

Atbildes uz šiem un daudziem citiem ar kultūras menedžmenta nozari saistītiem jautājumiem meklējiet Rīgas un Hamburgas pasniedzēju kopīgi veidotajā krājumā, ko sastādījuši asociētais profesors Dr. Ivars Bērziņš un profesors Klauss Pēters Nēbels.

ISBN 9984-23-205-0



9 799984 232057