

Latvijas Kultūras akadēmija
Kultūras socioloģijas un menedžmenta katedra

RISKA MENEDŽMENTS STARPTAUTISKU PROJEKTU VADĪBĀ.
BALTIJAS VALSTU DALĪBAS PIEMĒRS VENĒCIJAS MĀKSLAS BIENNĀLĒ

Maģistra darbs

Autore:

Akadēmiskās maģistra augstākās izglītības programmas “Mākslas”
Kultūras menedžments un radošās industrijas apakšprogrammas
2. kursa studente Liene Pučko
(ID Nr. 20144613)

Darba vadītāja:

Docente, Mg. Art. Agnese Hermane

Rīga

2016

SATURS

IEVADS	4
1. PROJEKTA, RISKĀ UN RISKĀ MENEDŽMENTA JĒDZIENS	9
1.1. Projekta menedžmenta jēdziens. Riska menedžmenta klātesamība projekta vadībā	9
1.2. Riska menedžmenta veidi un modeļi projekta fāzēs	13
1.2.1. Riska menedžments projekta iniciēšanas fāzē.....	19
1.2.2. Riska menedžments projekta plānošanas fāzē.....	20
1.2.3. Riska menedžments projekta īstenošanas fāzē	22
1.2.4. Riska menedžments projekta noslēguma fāzē	23
2. RISKĀ MENEDŽMENTS STARPTAUTISKOS PROJEKTOS.....	25
2.1. Starptautisku projektu vadības specifika un raksturīgākie riska faktori	25
2.2. Komunikāciju un sabiedrisko attiecību riski projektu vadībā.....	28
2.3. Starptautisku kultūras projektu menedžmenta raksturojums	32
2.4. Venēcijas biennāle kā starptautiska kultūras projekta piemērs un tās galvenie risku aspekti	35
3. RISKĀ MENEDŽMENTS BALTIJAS VALSTU DALĪBĀ VENĒCIJAS MĀKSLAS BIENNĀLĒ.....	41
3.1. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta iniciēšanas fāzē.....	45
3.2. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta plānošanas fāzē.....	48
3.3. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta īstenošanas fāzē	67
3.4. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta noslēguma fāzē.....	73
3.5. Priekšlikumi turpmākai riska menedžmenta uzlabošanai Baltijas valstu dalībai Venēcijas biennālēs	74
NOBEIGUMS	87
KOPSAVILKUMS	92
AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS.....	94
SUMMARY	99
PIELIKUMI.....	100
1. pielikums. Respondentu saraksts	100
2. pielikums. Interviju jautājumi	101

3.	pielikums. Intervijas ar Solvitu Kresi transkripts.....	103
4.	pielikums. Intervijas ar Martu Krivadi transkripts.....	117

IEVADS

Mūsdienās strādājot pie dažāda veida projektiem, ir jāreķinās ar iespējami paredzamu un neparedzamu, novēršamu un arī nenovēršamu risku parādīšanos. Lai projekta uzstādītie mērķi nestu gaidītos rezultātus, projekta sākuma fāzē un visā tā attīstības un realizācijas garumā ir jāveic sistemātisks riska menedžments.

Katrs jebkāda veida projekts saskaras ar nenoteiktību apkārtējā vidē, līdz ar to tas ir izaicinājums jebkuram projekta vadītājam – apzināt, izvērtēt un noteikt, cik lielā mērā nenoteiktība ietekmē vai var ietekmēt projekta mērķu sasniegšanu. Neskaidrības un neparedzamība sevī var ietvert divas puses – gan riskus, gan iespējas -, kas var sagraut, vai arī vairot projekta vērtības. Tādējādi ir nepieciešams nenoteiktību efektīvi pārvaldīt, ko iespējams veikt, pārdomāti izmantojot riska menedžmentu, identificējot riskus un iespējas, tās analizējot, izvērtējot ietekmi uz projekta mērķu sasniegšanu un atbilstoši rīkojoties.

Pēc Starptautiskās Standartizācijas organizācijas (no angļu valodas – *International Organization for Standardization* jeb saīsinājumā *ISO*) oficiālās vietnes sniegtās informācijas risks tiek definēts kā nenoteiktības efekts uz mērķu sasniegšanu.¹ Savukārt riska menedžments tiek skaidrots kā sistemātisks un stratēģisks process, kuru realizē organizācijas vadība, lai radītu pamatotu pārliecību par tās mērķu sasniegšanu un uzdevumu izpildi, identificējot notikumus, kuri varētu ietekmēt organizāciju un pārvaldīt riskus, lai tie atbilstu organizācijā noteiktajai risku apetītei.^{2 3} Šim procesam būtu jābūt ilgstošam, tālredzīgam, darbiniekus iesaistošam, pielietojot efektīvu komunikāciju un spējīgam nodrošināt mērķu sasniegšanu.

Starptautiski projekti pieprasa to vadītājiem būt gataviem uz neplānotām izmaiņām, it sevišķi, ja projektā ir iesaistītas vairāk nekā divas sadarbības puses. Projekta izstrādes un īstenošanas gaitā pats projekts parasti ievērojami mainās pieejas, apjoma, partneru, budžeta un laika plāna ziņā. Starptautiski projekti atšķiras no lokāliem projektiem ar darba intensitāti, īstenojot vienlaicīgas aktivitātes vairākās vietās, darbinieku mobilitātes pārraudzīšanu atšķirīgās fiziskās vietās, jutīgumu pret kultūras atšķirībām, spēju izprast kultūru un tiesisko sistēmu atšķirības, institucionālo uzbūvi un profesionālo darba kārtību.⁴

¹The International Organization for Standardization. ISO Guide 73:2009. *Risk management – Vocabulary*. Pieejams: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44651 [skatīts 2016, 25.maijā].

²*Riska vadības rokasgrāmata*. Jeļena Šuškeviča u.c. Rīga: Dienas bizness, 2005. 14.lpp.

³ Riska apetīte – dažādu veidu un daudzumu riski, ko organizācija ir gatava uzņemties, lai sasniegtu savus stratēģiskos mērķus. *Riska vadības rokasgrāmata*. Jeļena Šuškeviča u.c. Rīga: Dienas bizness, 2005. 12.lpp.

⁴ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008. 80.lpp.

Kā ļoti būtisks starptautisks projekts ir minama Venēcijas mākslas biennāle, kurā Latvija piedalās kopš 1999.gada.⁵ Venēcijas mākslas biennāle tradicionāli norisinās reizi divos gados un tiek uzskatīta par vienu no senākajiem un ievērojamākajiem notikumiem starptautiskajā profesionālās mākslas dzīvē. Tajā ar savām nacionālajām ekspozīcijām piedalās valstis no visas pasaules. Dalība Venēcijas mākslas biennālē veicina nācijas kultūras starptautisku atpazīstamību. Latvijas mākslinieku dalība tajā ir spēcīgs impulss Latvijas laikmetīgās mākslas izcelšanai Eiropas un pasaules kultūras kontekstā, vizuālās mākslas nozares attīstībai, mākslinieku jaunradei, kā arī valsts tēla popularizēšanai pasaulē.⁶ Latvijas⁷, Lietuvas⁸ un Igaunijas⁹ kultūrpolitikas aprakstos, kas pieejami vairāk nekā četrdesmit valstu kultūrpolitiku pārskatu datu bāzē *Compendium of Cultural Policies & Trends in Europe*¹⁰, tiek uzsvērta nepieciešamība valstij piedalīties starptautiskajā mākslas izstādē.

56.starptautiskā Venēcijas mākslas biennāle iezīmējās ar plašu rezonansi un ļoti augstu apmeklētāju skaitu – 501 502.¹¹ Savukārt Latvijas paviljonu apmeklēja 200 000 cilvēki, un tā mākslinieki Katrīna Neiburga un Andris Eglītis pēc dalības Venēcijas mākslas biennālē ir tikuši uzaicināti piedalīties vērienīgajā *Kochi-Muziris* biennālē Indijā un vienā no pasaules slavenākajiem mūzikas un mākslas festivāliem *Coachella* Kalifornijā.¹² Arī Igaunijas un Lietuvas paviljoni ir guvuši labu preses un apmeklētāju atsaucību, piesaistot attiecīgi divdesmit piecus¹³ un piecpadsmit tūkstošus skatītāju.¹⁴

Katru gadu Latvijas Kultūras ministrija izsludina konkursu par Latvijas ekspozīcijas veidošanu Venēcijas mākslas un arhitektūras biennālēs. Gandrīz katru reizi konkursā par

⁵ Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Latvijas paviljonam Venēcijā šogad iespaidīgs apmeklētāju skaits; turpmāk biennāles konkursā būtiskas izmaiņas*. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7131 [skatīts 28.05.2016].

⁶ Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Kultūras ministrija izsludina konkursu par Latvijas ekspozīcijas veidošanu 57. Venēcijas mākslas biennālē*. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7255 [skatīts 28.05.2016].

⁷ Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe. *Valsts apskats. Latvija*. 10.lpp. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/down/latvia_01_092014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

⁸ Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe. *Country profile. Lithuania*. P. 12. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/down/lithuania_102014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

⁹ Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe. *Country profile. Estonia*. P. 10. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/down/estonia_092014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁰ Compendium. *Cultural Policies and Trends in Europe*. Pieejams: <http://www.culturalpolicies.net> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹¹ La Biennale. *Great audience success: the Biennale Arte 2015 attracts over 500,000 visitors*. Pieejams: <http://www.labiennale.org/en/art/news/22-11.html> [skatīts 29.05.2016]

¹² Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs. *Latvijas paviljonu Venēcijā apmeklējuši 200 000 skatītāji!* Pieejams: <http://www.lcca.lv/aktualitates/latvijas-paviljonu-venecija-apeklejusi-200-000-skatitaji!> [skatīts 29.05.2016].

¹³ Kaasaegse Kunsti Eesti Keskus. *56. Veneetsia biennaali Eesti paviljoni külastas ligi 25 000 külastajat. 56. Veneetsia biennaal on lõppenud*. Pieejams: <http://www.cca.ee/keskusest/276-56-veneetsia-biennaali-eesti-pa> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁴ Kultura.lrytas.lt. *Lietuvos sėkmė Venecijoje – sovietinė praeitis gali būti įdomi*. 26.11.2015. Pieejams: <http://kultura.lrytas.lt/daile/lietuvos-sekme-venecijoje-sovietine-praeitis-gali-buti-idomi.htm> [skatīts 2016, 25.maijā].

iespēju realizēt Latvijas dalību vienā no pasaules vērienīgākajiem mākslas un arhitektūras pasākumiem uzvar atsevišķa kultūras menedžmenta organizācija, kuras darbība projekta īstenošanā pieprasa specifiskas, komplicētas, atbildīgas un profesionālas menedžmenta prasmes. Līdzīgs valsts paviljona producēšanas modelis ir arī Lietuvai, savukārt Igaunijas Laikmetīgās mākslas centrs ir valsts paviljona komisārs, organizējot valsts dalību Venēcijas mākslas biennālē, tādā veidā nodrošinot zināmu pēctecību. Dalība vērienīgajā mākslas izstādē ir prestižs, taču diezgan sarežģīts un negaidītu apstākļu un pavērsienu pilns process, kurā ir nepieciešama rūpīga risku plānošana un paredzēšana, jo katra neveiksme var maksāt daudz.

Skatoties plašākā mērogā, Baltijas valstīm ir līdzīga vēsture un esošā situācija dalībā Venēcijas mākslas biennālēs, tomēr paviljona organizēšanas un riska menedžmenta prakses var būtiski atšķirties. Iegūstot informāciju par Latvijas, Lietuvas un Igaunijas pieredzi, grūtībām un riskiem projekta plānošanā, veidošanā un realizēšanā, var veidot secinājumus, kurus var piemērot kā ieteikumus pārējām Baltijas valstīm turpmākajā dalībā Venēcijas mākslas biennālēs un citos starptautiskos projektos.

Maģistra darba **mērķis** ir noskaidrot, kādi ir galvenie riski starptautisku projektu īstenošanā, un izpētīt, kuri no šiem riskiem ir aktuāli Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennālē.

Lai sasniegtu maģistra darba mērķi, tiek izvirzīti šādi **uzdevumi**:

1. Skaidrot projekta un projekta vadības jēdzienu un riska menedžmenta klātesamību dažādās projekta fāzēs, apzināt riska veidus projektu menedžmentā.
2. Identificēt riska menedžmenta jēdzienu dažādos teorētiskos avotos.
3. Analizēt starptautisku projektu specifiku, apzinot risku palielinošos faktoros.
4. Iepazīstoties ar dažādiem teorētiskiem avotiem, pētīt sabiedrisko attiecību un komunikācijas riskus projektu vadībā, pievēršot uzmanību virtuālās komunikācijas specifikai.
5. Analizēt kultūras projektu menedžmentu, specifiski aplūkojot Venēcijas mākslas biennāles menedžmentu un ar piedalīšanos tajā saistītos raksturīgākos riskus.
6. Veikt padziļinātās intervijas ar Baltijas valstu paviljonu projektu direktoriem, komisāriem un sabiedrisko attiecību speciālisti 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē 2015.gadā, lai noskaidrotu viņu viedokli par riska menedžmentu minēto projektu organizēšanā.

7. Vadoties pēc respondentu paustajiem viedokļiem, apkopot riska veidus un pieredzi un dot priekšlikumus turpmākai riska menedžmenta uzlabošanai Baltijas valstu dalībai Venēcijas biennālēs.

Maģistra darba tēmas izvēle saistāma arī ar darba autores pieredzi, veicot Latvijas paviljona informācijas centra darbinieces un uzraudzes pienākumus 56.Venēcijas mākslas biennālē 2015.gadā.

Maģistra darba struktūra ir veidota saskaņā ar maģistra darba mērķi un uzdevumiem. Darbu veido trīs nodaļas. Pirmajā un otrajā nodaļā tika izmantota teorētisko avotu izpēte un analīze. Pirmās nodaļas ietvaru veido projekta un projektu menedžmenta jēdzienu apskats, kā arī riska menedžmenta klātesamība visās projekta fāzēs. Ir izmantota Projektu menedžmenta asociācijas veidotā rokasgrāmata (*PMI's A Guide to the Project Management Body of Knowledge*)¹⁵, Ērika Lārsona (*Erik Larson*) publikācija *Project Management: The Managerial Process*¹⁶, apskatīts riska un riska menedžmenta jēdziens, analizējot Fila Grifita (*Phil Griffiths*), riska menedžmenta teorētiķa un viena no *Business Risk Management Ltd*¹⁷ dibinātājiem, grāmatu *Risk-Based Auditing*¹⁸ u.c.

Otrajā nodaļā aplūkota starptautisku projektu specifika, apzinot raksturīgākos risku palielinošos faktorus. Ir vērsta uzmanība uz starpkultūru komunikācijas aspektu un praktiskās komunikācijas nodrošināšanas sarežģītību starptautisku projektu vadībā, multikulturālu efektu menedžmenta komandā, kā arī sabiedrisko attiecību riskiem projektu vadībā, aplūkojot arī virtuālās komunikācijas specifiku. Nodaļas ietvaros pētīts kultūras projektu menedžments, aplūkojot arī ar starptautisku kultūras projektu menedžmentu saistītus riskus. Ir aplūkota Venēcijas biennāle kā starptautiska kultūras projekta piemērs un tās galvenie risku aspekti.

Izmantota Dragana Klaiča (*Dragan Klaić*) grāmata *Iztēle bez robežām*¹⁹, kā arī menedžmenta un biznesa ētikas eksperta Pētera Bendiksena (*Peter Bendixen*) teorija par mākslas²⁰ un kultūras menedžmentu²¹. Aplūkotas arī dažādas komunikācijas teorētiķu uzskati, kā, piemēram, Jāko Lehtonena (*Jaakko Lehtonen*) grāmata *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*.²² Skatīta dažādu

¹⁵ Dixon, Miles. *Project Management. Body of Knowledge*. Fourth Edition. UK: Association for Project Management, 2000.

¹⁶ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010.

¹⁷ Business Risk Management Ltd. *Who is Business Risk Management Ltd*. Pieejams: <http://www.businessrisk.co.uk/whois.html> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁸ Griffiths, Phil. *Risk-Based Auditing*. Burlington: Gower Publishing Limited, 2005.

¹⁹ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008.

²⁰ Bendixen, Peter. Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management. *International Journal of Arts Management*. Vol. 2, No. 3, Spring 2000.

²¹ Bendiksens, Pēters. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008.

²² Lehtonen, Jaakko. *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. Rīga: Turība, 2011.

mākslas teorētisko avotu informācija par Venēcijas mākslas biennāli, kā, piemēram, Žanīnas Tangas (*Jeannine Tang*) raksts *Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster* izdevumā *Theory Culture & Society*²³ u.c.

Maģistra darba trešo nodaļu - empīrisko daļu veido Baltijas valstu paviljonu 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē 2015.gadā projektu vadītāju, komisāru un sabiedrisko attiecību speciālistes veikto padziļināto interviju analīze, kuras iegūtas kvalitatīvās pētniecības ceļā. Interviju laikā ir iegūti viedokļi par grūtībām, problēmām, izaicinājumiem un pieredzi paviljonu dalības nodrošināšanā, kā arī ir analizēti dažādi risku veidi un to risināšanas metodes projekta norises laikā. Balstoties uz respondentu paustajiem viedokļiem, ir veidoti secinājumi un priekšlikumi turpmākai riska menedžmenta uzlabošanai Baltijas valstu dalībai Venēcijas biennālēs.²⁴

²³ Tang, Jeannine. *Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster. Theory Culture & Society*. Los Angeles: SAGE, 2007.

²⁴ Respondentu sarakstu ar interviju norises vietu, ilgumu, laiku skatīt 1.pielikumā. Interviju jautājumi skatāmi 2.pielikumā.

1. PROJEKTA, RISKA UN RISKA MENEDŽMENTA JĒDZIENS

Lai sasniegtu maģistra darba mērķi – noskaidrot, kādi ir galvenie riski starptautisku projektu īstenošanā, un izpētīt, kuri no šiem riskiem ir aktuāli Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennālē -, maģistra darba pirmajā nodaļā tiks apskatīts projekta, projekta menedžmenta jēdziens, kā arī tiks detalizēti izskatīti katrs no projektu veidojošajiem posmiem. Tiks aplūkota arī projektu menedžera loma sekmīgā projektu vadīšanā. Īpaša uzmanība tiks veltīta riska menedžmenta nozīmei un riska menedžmenta plāna izveidei projektu vadībā, tādējādi tiks aplūktas dažādas riska un riska menedžmenta definīcijas. Aplūkojot projektu posmus, tiks apskatīti arī riska menedžments katrā no tām, kā arī tipiskākie riski, kas iezīmējas katrā no projekta veidošanas fāzēm.

Nodaļas ietvaros tiks izmantoti dažādi teorētiski avoti un tiks ietvertas vairākas projektu menedžmenta un riska menedžmenta teorētiku definīcijas un pieredžu apskati, kā, piemēram, Projektu menedžmenta asociācijas veidotā rokasgrāmata (*PMI's A Guide to the Project Management Body of Knowledge*), Starptautiskā biznesa asociētā profesora Romija Frederika Litrella (*Romie Frederick Littrell*) grāmata *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*²⁵, projektu menedžmenta profesora Ērika Lārsona publikācija *Project Management: The Managerial Process*, kā arī Fila Grifita grāmata *Risk-Based Auditing* u.c.

1.1. Projekta menedžmenta jēdziens. Riska menedžmenta klātesamība projekta vadībā

Apskatot projekta menedžmenta jēdzienu, nākas saskarties ar dažādām tā definīcijām. Projektu menedžmenta institūta, kas ir pasaulē vadošā bezpeļņas profesionālo projektu un programmu menedžeru asociācija, vietnē (*Project Management Institute*)²⁶ projekts tiek skaidrots kā pagaidu pūles, lai radītu unikālu produktu, pakalpojumu vai rezultātu. Galvenie tā raksturotāji ir skaidri definēts sākums un beigas, kā arī vispāratzīti mērķi un skaidri zināmi resursi. Projekts ir unikāls, tas nav rutinēts, jo tiek izveidotas specifiskas situācijas, lai sasniegtu vienu konkrēto mērķi, kas lielākoties ir kaut kā jauna, līdz šim nepieredzēta radīšana. Bieži vien projekta komandā tiek iesaistīti cilvēki, kas parasti nestrādā kopā, dažkārt

²⁵ Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007.

²⁶ Project Management Institute. *About Us*. Pieejams: <http://www.pmi.org/About-Us.aspx> [skatīts 2016, 25.maijā].

pat no pilnīgi citām organizācijām un darbības sfērām, kā arī citām valstīm. Tam visam ir jābūt precīzi vadītam un jāiekļaujas specifiskās laika un budžeta robežās.²⁷

Minētajā skaidrojumā tiek dota arī projekta menedžmenta definīcija, ko varētu interpretēt kā zināšanu, prasmju, instrumentu un tehniku pielietojumu projekta aktivitāšu ietvaros, lai sasniegtu nospraustos mērķus. Lai gan vienmēr tas ir ticis praktizēts neformāli, divdesmitā gadsimta vidū ir izveidojusies atsevišķa profesija – projektu menedžeris. Projektu menedžmenta institūta vietnē tiek identificētas piecas projekta fāzes: sagatavošana, plānošana, īstenošana, pārraudzība un kontrole, nobeigums.²⁸ Pārraudzība un kontrole ir nepieciešama visa projekta norises laikā, tādēļ dažkārt to neizdala kā atsevišķu posmu.

Dažādi teorētiķi, kuri skaidro projektu menedžmentu definīcijas, iedala pašu vadības procesu vairākās fāzēs, tādējādi sniedzot detalizētākus komentārus par katras stadijas specifiku. Nenoliedzami teorijas mēdz atšķirties, taču pēc Starptautiskā biznesa asociētā profesora Romija Frederika Litrella domām publikācijā par kulturāli dažādu projektā iesaistīto personu (*stakeholders*) menedžmentu starptautiskos projektos, projektā lielākoties tiek izmantotas četras fāzes – plānošanas, organizēšanas, realizācijas un nobeiguma. Katrā no tām izceļas ar saviem problēmjuautājumiem, kas, protams, var diferencēties atkarībā no projekta specifikas, taču, neskatoties uz to, ir novērojamas vairākas kopīgas tendences.²⁹

Minētais Romijs Frederiks Litrells raksta, ka menedžments tā plašākajā nozīmē saprotams kā vienlaicīga cilvēku darbības koordinēšana un ekonomisko un tehnoloģisko resursu pielietojums, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Tā ir sociotehnoloģiska aktivitāte, jo ietver sevī darbošanos ar cilvēkiem (*socio daļa*) un arī ar tehnoloģisko pusi, kā arī abu minēto pušu savstarpējo mijiedarbību.³⁰ Dažkārt projekts vairāk fokusējas uz vienu vai otru pusi, taču abas ir sastopamas ikviena projekta menedžmentā. Menedžmenta tehnoloģiskā puse ir mazāk atkarīga no dažādām kultūras īpatnībām nekā cilvēku darbības puse, taču, tā kā abas mijiedarbojas, neviena menedžmenta aktivitāte nav brīva no kultūras ietekmes.

Ļoti būtisku lomu sekmīgā projekta norisē spēlē projekta atbildīgā persona jeb projekta menedžeris, dažādos avotos saukts arī par projekta direktoru, vadītāju. Daži projektu menedžmenta teorētiķi izvirza dažādas īpašības, kas, viņuprāt, ir nepieciešamas profesionālam projektu menedžerim. Šis kopums sevī ietver pozitīvu attieksmi, atvērtību, spēju pielāgoties,

²⁷Project Management Institute. *What is Project Management?* Pieejams: <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> [skatīts 2016, 25.maijā].

²⁸Project Management Institute. *About Us*. Pieejams: <http://www.pmi.org/About-Us.aspx> [skatīts 2016, 25.maijā].

²⁹Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007. P. 4.

³⁰Littrell. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects...*, P. 8.

atjautību, piesardzību, uzņemoties riskus, augstu atbildības sajūtu.³¹ Projekta menedžerim ir jāpārtrauga dažādas projekta sfēras, par kurām ir atbildīgi atšķirīgi speciālisti. Līdz ar to viņam ir jābūt spējīgam redzēt projekta kopējo ainu, tādējādi spēja sintezēt un sistematizēt tiek ļoti augstu novērtēta. Projekta menedžerim ir jābūt varošam atbildēt uz jautājumiem par to, kam ir jātiek izdarītam, kādā termiņā un kā to paveikt ar pieejamajiem resursiem.³² Viņa pārvaldībā ir projekta finanšu jautājumi, tehnoloģijas, līgumi, plānošana, ražošana (ja tiek runāts par kāda produkta izveidi), sagāde, kvalitātes jautājums, sarunu vešana, komunikācija. Projektu menedžerim būtu vēlams vadībai vienmēr sniegt svaigāko informāciju par projekta norisi un pašreizējo situāciju, tādā veidā izvairoties no nepatīkamiem pārsteigumiem.

Projektu menedžmenta profesors Ēriks Lārsons grāmatā *Project Management: The Managerial Process* nodaļā par projekta komandas izveidi raksta, ka projekta vadītājam vajadzētu būt nedaudz agresīvam, pārliecinātam, nosvērtam, izlēmīgam, apņēmīgam, stingram, uzņēmīgam, godīgam, daudzpusīgam, multidisciplināram un apveltītam ar ātru domāšanu.³³ Tomēr jāpiebilst, ka ir ārkārtīgi grūti atrast tik neparasti apdāvinātus projektu menedžerus. Viegļāk ir sameklēt cilvēku, kas var tikt galā ar kritisku problēmu risināšanu. Projektu menedžeriem bieži ir jāsastopas ar dažāda veida problēmām: nepietiekamiem resursiem (kas iekļauj gan cilvēku, gan tehnoloģiju, gan finanšu resursus), ierobežotiem laika termiņiem, neskaidriem mērķiem, ja tie nav saprotami definēti projekta sākumā, nepretimnākošu kolektīvu, komunikācijas grūtības, nemitīgas pārmaiņas mērķu definēšanā un resursu pietiekamībā. Komunikācijas sarežģītība ir neizbēgama, sevišķi, ja projekts ir starptautisks un ilgtermiņa. Ir grūti paredzēt komunikācijas problēmas, taču vēl sarežģītāk ir spēt tās vadīt un pārvarēt.³⁴

Ir saprotami, ka projekta veiksmē un attīstība nav atkarīga tikai no projekta komandas snieguma. Ļoti svarīgs faktors ir projekta vadītāja spēja un kompetence vadīt projekta komandu, lai tiktu sasniegti izvirzītie mērķi. Projekta menedžera uzdevumi būtu definējami kā vispārēja atbildība un uzraudzība veiksmīgai projekta sagatavošanai, plānošanai, dizainēšanai, īstenošanai un nobeigumam.³⁵ Ņemot vērā visus mainīgos faktoros, to varētu nosaukt arī par nepārtrauktu problēmu risināšanu vai risinājumu meklēšanu.

Būtisku atšķirību var iezīmēt arī starp menedžmentu un līderību, kur menedžmentā tiek risināti jautājumi, kas saistīti ar dažādiem sarežģījumiem, kamēr vadības uzdevumos ietilpst

³¹Dixon, Miles. *Project Management. Body of Knowledge*. Fourth Edition. UK: Association for Project Management, 2000. P. 8.

³² Dixon. *Project Management. Body of Knowledge*. P. 110.

³³Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 157.

³⁴ Larson. *Project Management: The Managerial Process*. P. 159.

³⁵Ibid., P. 339.

pārmaiņu risināšana.³⁶ Labs menedžments ievieš kārtību un stabilitāti ar plānu un mērķu formulēšanu, struktūras izveidošanu, rezultātu pārraudzību un to atbilstību cerētajam, veic nepieciešamos labojumus, kur tas ir nepieciešams. Līderība savukārt iekļauj skaidri formulēto mērķu atpazīšanu un iespējamu to maiņu, kā arī projekta gaitas novirzi, pārgrupējot komandas locekļus jaunā virzienā, to motivēšanu, pārvarot grūtības, kuras radušās maiņu un jaunu mērķu uzstādīšanas rezultātā.³⁷ Spēcīga līderība bieži vien ir vēlama, tomēr ne vienmēr ir nepieciešama, lai sekmīgi pabeigtu projektu. Skaidri definētiem projektiem, kuri nepiedzīvo sevišķi nozīmīgas izmaiņas un pārsteigumus, ir nepieciešama pavisam neliela vadība. Savukārt, jo projekts sastopas ar dažādām neskaidrībām, piemēram, saistībā ar projekta darbības jomu, tehnoloģiskiem procesiem, komunikācijā ar iesaistītajām personām, jo lielāka projekta līderība ir nepieciešama. Projektam ir nepieciešama ļoti apdāvināta persona, lai varētu veikt abas lomas. Dažiem piemīt ļoti labas motivēšanas spējas, kā arī spēja vizualizēt projekta attīstību, tomēr dažkārt tiem trūkst disciplīnas un pacietības, lai tiktu galā ar ikdienas problēmu risināšanu. Tāpat ir arī ļoti organizēti cilvēki, kuriem trūkst spēja iedvesmot projekta komandu. Spēcīgi līderi var kompensēt menedžmenta prasmju trūkumu ar atbildīgiem asistentiem, kuri pārrauga projektu. Tomēr projektam un pašai organizācijai ir vēlāmāks cilvēks, kurš var iemiesot gan projekta vadītāja (pārvaldītāja), gan līdera lomas, tādā veidā tas atzīst nepieciešamību vadīt projekta komandas savstarpējo mijiedarbību un veidot sociālo tīklu, kas ļauj iegūt informāciju par visu, kas būtu nepieciešams veikt projekta mērķu labā.³⁸

Pēc Projektu menedžmenta institūta vietnē paustās informācijas, projektu menedžments fokusējas uz desmit dažādām jomām – integrācija, mērķis, laiks, izmaksas, kvalitāte, sagāde, cilvēkresursi, komunikācija, riska menedžments, visu projektā iesaistīto un ieinteresēto pušu menedžments.³⁹ Strādājot pie projekta plānošanas, nenoliedzami uzmanība ir jāvelta ļoti dažādām specifiskām problēmām, kuras, lai samazinātu nevēlamu izmaksu rašanos, ir vēlams identificēt laicīgi. Iespējams, varētu apgalvot, ka riska menedžments ir projekta vadības plānošanas viena no svarīgākajām daļām. Kad tiek skaidri definēts projekta mērķis, tiek izveidoti attiecīgie uzdevumi, lai to sasniegtu noteiktā laika un budžeta ietvaros. Tomēr ir nepieciešams izveidot pārskatāmu riska menedžmentu jeb riska aktivitāšu plānu, lai nevēlamu gadījumu rezultātā būtu pārdomāts par dažādiem rīcības modeļiem un iespējami nepatīkamo seku likvidēšanu. Katram veicamajam uzdevumam ir nepieciešams izveidot un atzīmēt

³⁶ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 340.

³⁷ Larson. *Project Management: The Managerial Process*. P. 340.

³⁸ Ibid., P. 340.

³⁹ Project Management Institute. *What is Project Management?* Pieejams: <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> [skatīts 2016, 25.maijā].

potenciālās riskantās situācijas un arī noteikt iespējamus finansiālos līdzekļus, lai tās risinātu atbilstoši projekta mērķa interesēm. Daudzi daudzsološi projekti ir beigušies vai arī piedzīvojuši nevēlamas un neplānotas modifikācijas to norises laikā, jo projekta komanda nav izveidojusi pārredzamu riska menedžmentu.⁴⁰ Riskus nevar novērst vai uzsākt kādas preventīvas darbības, ja tie nav identificēti. Vislabākā to atpazīšana ir veicama projekta komandas sapulcēs, jo dažkārt projekta menedžeris vienpersoniski nespēj atpazīt visus potenciālos nevēlamos atgadījumus, sevišķi, ja projekts ir starptautisks un ilgtermiņa. Turklāt ir nepieciešams ne tikai riskus atpazīt, bet arī noteikt tā iespējamo ietekmi uz projekta gaitu, kas var ietvert gan finansiālos, gan cilvēkresursu, gan tehnoloģiskos u.c. zaudējumus.

1.2. Riska menedžmenta veidi un modeļi projekta fāzēs

Risks bieži vien tiek interpretēts kā neskaidrība par projekta uzdevumiem, termiņu un izmaksām, bet neskaidrība iekļaujas visos projekta norises uzdevumos, kā arī tā ir sastopama visos projekta dzīves ciklos. Risks varētu tikt definēts kā zaudējumu draudu, traumu un jebkādu citu negatīvu notikumu iespējamība, kuru izraisa iekšēja vai ārēja ievainojamība un no kuras var izvairīties, izmantojot preventīvas darbības.⁴¹ Savukārt riska menedžmentu varētu definēt kā nevēlamu risku identificēšanu, analīzi, novērtējumu, kontroli un izvairīšanos, samazināšanu vai to likvidēšanu, līdz ar to strādājot pie kāda projekta tā komanda var izvēlēties riska uzņemšanos, izvairīšanos no riskiem, riska akceptēšanu, tā nodošanu citai institūcijai vai arī jebkādu citu stratēģiju vai stratēģiju kombināciju, kas ļauj adekvāti vadīt nākotnes notikumus.⁴²

„Risku (latīņu val. *riscare* – nokļūt briesmās) var radīt cilvēciskās kļūdas iespējamība, jauna informācija par problemātiskām izejvielām, izmaiņas sabiedrībā akceptētajās tendencēs un nespēja tās prognozēt vai negaidīta politiskās situācijas maiņa,”⁴³ uzskata Jāko Lehtonen, komunikācijas profesors, publikācijā par riska un krīzes komunikāciju.

Jau minētais projekta menedžmenta profesors Ēriks Lārsons uzskata, ka riska klātbūtne ir sastopama visos projekta dzīves ciklos, tomēr pastāv atšķirība starp risku un neskaidrību. Ikvienu lēmuma iznākums ir atkarīgs no divām lietām - no tā, kādu rīcību veic pats lēmuma pieņēmējs un no tā, kādi ārējie faktori ietekmē viņa rīcību. Ja lēmuma pieņēmējs spēj paredzēt

⁴⁰ Paladin Risk Management Services. *The Importance of Risk Management in Project Management*. Pieejams: <https://paladinrisk.com.au/importance-risk-management-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

⁴¹ BusinessDictionary.com. *Risk definitions*. Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html> [skatīts 2016, 1.jūn.].

⁴² BusinessDictionary.com. *Risk management*. Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/risk-management.html> [skatīts 2016, 1.jūn.].

⁴³ Lehtonen, Jaakko. *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. Rīga: Turība, 2011. 8.lpp.

katru ārējo faktoru un tā iespējamo iznākumu, tad pieņemtā lēmuma paredzētā vērtība realizēsies. Kādas specifiskas rīcības gaidītais labums ir katra rīcības soļa izvērtējums. Lēmuma pieņemšanas virzienu var ietekmēt izsvērtie iespējamie zaudējumi vai ieguvumi, līdz ar to šāda veida lēmuma pieņemšana ir atkarīga no riska izvērtēšanas. Savukārt neapzinoties iespējamās ārējo faktoru izraisītās sekas, lēmuma pieņēmējs saskaras ar neskaidrību, kas var būtiski ietekmēt paša pieņemtā lēmuma vērtību, arī to pat samazinot. Lielākoties strādājot pie jauniem, vēl nerealizētiem projektiem, projekta vadītājiem nākas saskarties ar triju veidu neskaidrībām – neizpratne par projekta laiku un izmaksām, kā arī finansēšanas avotiem, nepārliecinātība par paša projekta iznākumu un projekta laikā radušies blakus efekti.⁴⁴

Komunikācijas zinātņu profesors Jāko Lehtonens uzskata, ka risku vadība un risku komunikācija dažkārt tiek jauktas ar krīžu vadību un krīzes situāciju komunikāciju. Riska un krīzes jēdzieni ir viens otram pakārtoti un saistīti, to ietvertie procesi seko cits citam, t.i., ir secīgi. Risks var papildīties, un realizējies negatīvs notikums rada krīzes situāciju. Savukārt krīzes situācijā jāizvērtē dažādas iespējas un rīcības plāni, un ar tiem saistītie riska faktori. Vārdi – briesmas, apdraudējums, risks un krīze – nozīmes ziņā ir līdzīgi.⁴⁵

Fils Grifits, riska menedžmenta teorētiķis, ir identificējis septiņus risku veidus: stratēģiskie riski saistīti ar ilgtermiņa mērķu sasniegšanu, operatīvie riski skar organizāciju tās ikdienas darbībā, saimnieciskie riski saistīti ar finanšu plāniem, uzraudzību un monitoringu, reputācijas riski attiecas uz publicitāti medijos un tāda veida darbību, kas var apdraudēt uzņēmuma reputāciju, informācijas tehnoloģiju riski saistīti ar informāciju saturošu ierīču darbības traucējumiem. Saskaņā ar Grifita teoriju normatīvie riski saistīti ar nacionālo vai starptautisko likumdošanas normu neievērošanu, likuma pārkāpšanu vai vides aizsardzības pasākumu nepildīšanu. Septītais risku veids saistīts ar cilvēkiem: nozīmīgāko darbinieku zaudēšana, cilvēku atstāšana bez ievērības un riski, kas saistīti ar sliktu vadības stilu.⁴⁶

Novērtējot risku, jāizvērtē trīs jautājumi: cik nopietnas būtu iespējamā negadījuma radītās sekas, kāda ir negadījuma iespējamība un kādas ir iespējas savlaicīgi identificēt negatīvā notikuma izraisītāju.⁴⁷ Daudzas uzņēmējdarbības rutinētās darbības kalpo risku izvērtēšanai: tirgus analīzes, mārketinga testa pasākumi, investīcijas produktu attīstībā, saimniecisko risku analīze BIA (*Business Impact Analysis*), SVID (stipro un vājo iekšējās vides faktoru un ārējās vides radīto iespēju un draudu analīze jeb angļiski *SWOT*, jeb

⁴⁴ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 59.

⁴⁵ Lehtonen, Jaakko. *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. Rīga: Turība, 2011. 7.lpp.

⁴⁶ Griffiths, Phil. *Risk-Based Auditing*. Burlington: Gower Publishing Limited, 2005. P. 17.

⁴⁷ Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007. P. 29.

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) un cita veida uzņēmuma darbībai būtisko mainīgo analīzes, kas palīdz pieņemt stratēģiskus, ar risku izvērtēšanu saistītus lēmumus.⁴⁸

Savukārt Fils Grifits uzskata, ka risku optimālāk ir iespējams definēt kā „iespējamību, ka notiks kaut kas, kas atstās iespaidu uz biznesa mērķiem.”⁴⁹ Tas var atstāt gan negatīvu, gan tikpat iespējams arī pozitīvu iespaidu. Par risku ne vienmēr ir nepieciešams domāt kā par kaut ko, kas varētu nest neveiksmi, drīzāk svarīgāk to pozicionēt kā iespējamību sakārtot nepieciešamās lietas, lai iegūtu maksimālo labumu. Iespējamie riski noteikti nav attiecināmi uz finanšu jomu vien, jo riski ir katra darbinieka pārziņā – katram no tiem ir savi mērķi, kurus var ietekmēt negaidīti apstākļi. Riska aktualitāte neparādās tikai vienreiz gadā, tā menedžments ir process, kam jānorisinās visu laiku. Ja mainās organizācijas profils, tad arī tam ir jāpielāgo riska menedžments. Projektiem, kuriem vienmēr ir noteikti gala un sākuma termiņi, ir jāveic specifiska vadība, ņemot vērā projekta savdabību. Par riska menedžmentu nevar domāt arī kā par procesu, kas veicina papildu birokrātiju. Adekvāti veikta riska vadība ir veids, kā to tieši samazināt, identificējot nevajadzīgu kontroles sistēmu, kā arī sfēras, kas ir pārāk daudz kontrolētas.⁵⁰

Katrs uzņēmums ir saskāries ar riskiem, kurus analizējot, bieži vien tiek izdarīti secinājumi par šo risku iepriekšēju paredzamību. Fils Grifits atzīmē, ka visu organizāciju iekšējās kultūras varētu tipizēt līdz divām kategorijām:

1. Organizācijas ar riska izvairīšanās kultūru, kuras pazīmes ir stabilitāte, zināšanas un pieredze, tās arī ir visaugstāk vērtētās vērtības. Šāda tipa organizācijas cenšas nogaidīt, pirms kāds risks ir sācies, lai tikai tad uzsāktu kādu darbību. Lielākoties tiek ievērota stipra hierarhija, stratēģijas netiek bieži mainītas.
2. Organizācijas ar riska uzņemošo kultūru, kurā inovācijas un motivācija tiek vērtētas visaugstāk, fokuss ir uz patērētājiem, stratēģijas un uzņēmuma politika tiek bieži mainītas, lai pielāgotos mainīgajiem apstākļiem.

Lai gan ir sastopamas organizācijas, kuru iekšējās kultūras veidojas kā savienojums starp abām minētajām grupām, ir būtiski noteikt, kuras kultūras tips ir dominants, lai atbilstoši varētu pielāgot riska menedžmenta veidu.

Riska vadība ir ilgstošs process un daļa no vadības ikdienas darba un stratēģisko mērķu īstenošanas. Organizācijai ir vairākas iespējas, kā uztvert risku: no tā var izvairīties, to var mazināt, sadalīt starp ieinteresētajām pusēm vai arī akceptēt un saglabāt. Dažās nozarēs risku iespējams sadalīt vai nodot citai pusei. Apdrošināšana un ekonomika kalpo par risku

⁴⁸ Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007. P. 29.

⁴⁹ Griffiths, Phil. *Risk-Based Auditing*. Burlington: Gower Publishing Limited, 2005. P. 17.

⁵⁰ Griffiths. *Risk-Based Auditing*. P. 18.

sadalīšanas un ierobežošanas piemēriem, kad ieinteresētās puses, riskam realizējoties, ir gatavas atzīt noteiktus saimnieciskus zaudējumus. Savukārt pret lielām dabas katastrofām vai kara izcelšanās varbūtību nav iespējams nodrošināties.⁵¹ Risks nozīmē kādu nelaimes gadījumu un tā sekas vai negadījuma iespējamību, vai arī apzinātu sevis pakļaušanu iespējamam nelaimes gadījumam vai zaudējumiem. Izvairīšanās no riska bieži nozīmē arī iespējamā labuma negūšanu.

Starptautiskā biznesa profesors Romijs Litrells uzskata, ka riskus var iedalīt objektīvajos un subjektīvajos. Objektīvā riska realizēšanās iespējamība tiek izvērtēta, pamatojoties uz pieejamo informāciju. Objektīvs ir risks ir balstīts uz tehniskiem vai statistiskiem aprēķiniem vai arī pagātnes notikumiem.

Subjektīvo risku ietekmē sociālās vides, draugu, kolēģu un sabiedriskās domas veidotāju viedoklis. Organizācijas kontekstā, izvērtējot subjektīvos riskus, ir jāņem vērā tās reputācija: organizācijas reputāciju ietekmējošais centrālais faktors ir organizācijai nozīmīgās publikas subjektīvs sava pašreizējā stāvokļa un nākotnes izredžu novērtējums.⁵² Šādā veidā reputācija tiek saistīta ar risku pārvaldību. Rūpes par organizācijas labo slavu ir daļa no risku vadības procesa. No otras puses, reputācija ir risku pārvaldības rīks: izmantojot savu reputāciju, organizācija var ietekmēt publikas subjektīvi identificētos riskus. Mūsdienā pasaulē, kad informācijas plūsmu vairs neaiztur robežas un kurā dažādu kultūru un teritoriju mijiedarbība kļūst ciešāka, nav viegli paredzēt, kāda varētu būt sabiedrības reakcija ārkārtas situācijā. Nākotnes prognozēšana ir sarežģīta, tādēļ sabiedrības uzvedība bieži atšķiras no ekspertu prognozēm.⁵³

Romijs Litrells runā arī par riska uztveri un dažādām tā interpretācijām:

- Rets, neprognozējams negadījums tiek uzskatīts par bīstamāku nekā pastāvīgu kaitīgo faktoru iedarbība.
- Retu nelaimes gadījumu nodarītie zaudējumi šķiet lielāki nekā zaudējumi, kas rodas negadījumos, kas laiku pa laikam atkārtojas.
- Nezināms risks tiek uzskatīts par nopietnāku nekā zināmais.
- Personiskais un sociālais risks tiek izvērtēts atšķirīgos veidos: persona var apzināties riska esamību, bet attiecībā uz sevi mazināt tā nozīmi.⁵⁴

⁵¹ Lehtonen, Jaakko. *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. Rīga: Turība, 2011. 18.lpp.

⁵² Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007. P. 19.

⁵³ Littrell. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects...*, P. 19.

⁵⁴ Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007. P. 21.

Cilvēki drīzāk akceptē risku, kas var radīt arī kādu labumu, nevis risku, kas nav saistīts ar tā gūšanu. Bieži vien tiek pieņemts risks, kura radītais kaitējums tiek vienmērīgi sadalīts, bet tas netiek akceptēts, ja tiek sadalīts netaisnīgi. Cilvēki mazāk raizējas par dabas radītajiem riskiem, kā par cilvēka radītajām briesmām, tie arī pievērš mazāk uzmanības riskiem, kas tikuši prognozēti nekā negadījumiem, kas vērtējami kā katastrofas. Iepriekš pieredzēta parādība rada mazāk satraukumu, nekā iepriekš nepazīstami draudi. Tāpat cilvēkus mazāk uztrauc parādība, kas skar pieaugušos, nekā tāda, kas apdraud bērnus.⁵⁵

Projektu menedžmenta institūta grāmatā *Project Management Body of Knowledge* tiek pausts, ka riska menedžments ir process, kurā tiek identificēti, novērtēti, lokalizēti un vadīti visi projekta riski.⁵⁶ Riski pastāv kā neskaidrības sekas. Projektu menedžmenta ietvaros riski ir tie faktori, kas var izraisīt neveiksmes mērķu sasniegšanā. Projektu riska menedžments paredz formālu pieeju pretstatā intuitīvai. Kad riski ir identificēti, tiek paredzēta tūlītēja rīcība, kas var būt tā novēršana, samazināšana, izvairīšanās vai pieņemšana, kas var novest arī pie atteikšanās no projekta. Vienmēr pastāv iespēja, ka riski ne tikai nes iespēju neveiksmi, tie var pavērt dažādas jaunas un negaidītas iespējas.⁵⁷

Fils Grifits, runājot par riska menedžmentu, skaidro to kā procesu, kurā risks tiek identificēts, novērtēts un kontrolēts tādā mērogā, ka organizācija var iegūt iespējami pozitīvu iznākumu no iespējamiem izdevīgiem gadījumiem, kā arī tajā pašā laikā saprast riska rašanās faktorus un meklēt veidus, kas varētu palīdzēt novērst to izdošanos. Riska menedžmenta mērķis ir palielināt riska uzņemšanās aktivitāšu seku apzināšanos, samazināt to biežumu un iespējami nodarīto kaitējumu, kā arī mīkstināt iespējami radušos negatīvo seku smagumu.⁵⁸ Kā vieni no zīmīgākajiem riska menedžmenta ieguvumiem minami mazāk negaidīti pārsteigumi, pasargāta reputācija, mazāk sūdzību, mazākas apdrošināšanas izmaksas u.c.

Fils Grifits piedāvā riska menedžmenta ciklu, kuru veido četri soļi:

1. Riska identificēšana
2. Novērtēšana
3. Kontrole
4. Pārraudzība⁵⁹

Riska novērtēšanas fāzē ir iespējami vairāki veidi, kā identificēt riskus: semināri, scenārija plānošana, pagātnes notikumu analizēšana, veselības un drošības apskate, personāla un patērētāju atsauksmes, atbildes u.c. Līdz ko iespējamie riski ir identificēti, tie ir jāanalizē:

⁵⁵ Littrell. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects ...*, P. 23.

⁵⁶ Dixon, Miles. *Project Management. Body of Knowledge*. Fourth Edition. UK: Association for Project Management, 2000. P. 21.

⁵⁷ Dixon. *Project Management. Body of Knowledge*. P. 22.

⁵⁸ Griffiths, Phil. *Risk-Based Auditing*. Burlington: Gower Publishing Limited, 2005. P. 21.

⁵⁹ Griffiths, Phil. *Risk-Based Auditing*. Burlington: Gower Publishing Limited, 2005. P. 22.

1. Pēc ietekmes
2. Pēc varbūtības⁶⁰

Iespējamā atgadīšanās

Liela	4	7	9
Vidēja	2	5	8
Zema	1	3	6

Liela Vidēja Zema

Ietekme

1.att. Riska novērtēšanas tabula.⁶¹

Aplūkojot riska novērtēšanas matricu, var iegūt vizuālo vērtējumu par riska ietekmi un iespējamo atgadīšanos. Vērtējums no 1 līdz 9 norāda riska relativitāti: 9 apzīmē visbūtiskāko un lielāko risku, 8 nedaudz mazāku un tā uz priekšu. Katras rindas un kolonnas apraksts vieglā veidā parāda iespējamā riska atgadīšanos un ietekmi.

Riski ar augstu ietekmi var veidot katastrofālu iespaidu uz aizsākto projektu. Tie var rezultēties ar finansiāliem zaudējumiem, izteikti negatīvu publicitāti presē un citos medijos u.c. Vidēja lieluma riski var neradīt smagus zaudējumus, taču var atstāt diezgan vērā ņemamas sekas uz projektu, kamēr zemu risku radītās negatīvās sekas ir nenozīmīgas un zaudējumi, ja tādi ir, nelieli.

Savukārt iespējamā riska atgadīšanās var būt zema, vidēja un liela, kas tādā veidā norāda uz potenciālo nevēlamo notikumu rezultēšanos.⁶²

Izmantojot riska matricu, var iegūt riska novērtējumu, kuru angļiski var apzīmēt ar četriem T:

1. Pieļaut (*Tolerate*) – pieņemt risku.

⁶⁰ Griffiths. *Risk-Based Auditing*. P. 23.

⁶¹ Autores sastādīta pēc: *Risk assessment matrix*. Ibid., P. 24.

⁶² Ibid.

2. Rīkoties (*Treat*) – veikt dažādas darbības, kas varētu arī daudz izmaksāt, lai samazinātu risku.

3. Pārvietot (*Transfer*) – ļaut kādam citam uzņemt risku. Visbiežāk tas nozīmē apdrošināšanas veikšanu.

4. Pārtraukt (*Terminate*) – atzīt, ka risks ir pārāk augsts, un izbeigt projekta turpinājumu.

Šāda veida riska matricas ir ļoti noderīgas, lai izsvērtu prioritātes un saprastu, vai projektu ir vērts turpināt.

Efektīvs riska menedžments pieprasa regulāru atskaišu iesniegšanu un kontroli. Uzņēmuma vides maiņai ir jābūt reģistrētai, un attiecīgo maiņu dēļ ir jāpielāgo riska menedžments. Pārraudzīšanas process paredz pārliecību par piemērotas kontroles izveidi un to, ka kontroles procedūras ir saprotamas un izsekojamas. Riska novērtējumā menedžerim ir jāveic:

1. Garantija par to, ka visi iepriekš saskaņotie riska uzraudzības soļi tiek īstenoti.

2. Jāpārbauda, vai nav radušās kādas izmaiņas, kas rada jaunus apstākļus un līdz ar to arī riska menedžmenta pārbaudi.

3. Regulāri jāpārtrauc visi riska menedžmenta soļi, jāiekļauj riska menedžments vispārējā uzņēmuma vadībā kā viens no sekmīgas uzņēmuma pastāvēšanas principiem.⁶³

Minēts, ka riski ir sastopami ikvienā projekta tapšanas fāzē. Tālākajās apakšnodaļās tiks apskatīti tipiskākie riski, ar kuriem projektu komanda sastopas katrā projekta stadijā, tādā veidā tos vieglāk un kvalitatīvāk pārskatot.

1.2.1. Riska menedžments projekta iniciēšanas fāzē

Pašā sākotnējā stadijā projekts tiek definēts, tiek precizēti mērķi, kuri būtu jāsasniedz. Neskaidri noformulētie mērķi un uzdevumi var novest pie daudziem nevēlamiem sarežģījumiem projekta izstrādes laikā, kā arī līdz pat tā nerealizēšanai. Sagatavošanas fāzē visai projekta komandai un ieinteresētajām pusēm vajadzētu vienoties par mērķi, virsmērķi, kā arī par uzdevumiem, lai tos sasniegtu.

Atkarībā no projekta specifikas ir jāaizpilda projekta pieteikuma veidlapa dažādiem projektu konkursiem par iespēju iegūt finansējumu. Šī pieteikuma aizpildīšana pieprasa

⁶³ Griffiths, Phil. *Risk-Based Auditing*. Burlington: Gower Publishing Limited, 2005. P. 25.

precīzu projekta idejas formulējumu, uzdevumus un mērķus, tāmi, komandas sastāva nosaukšanu u.c.⁶⁴

Vēlams ir izstrādāt projekta nolikumu (*project charter*), kurā precīzi tiek atrunāti mērķi, uzdevumi, iesaistītās personas un to atbildības, lai visa projekta komanda būtu lietas kursā par notiekošo, tādējādi dažādi neskaidrību gadījumos spējot atsaukties uz šo dokumentu. Tajā ir jāatrunā arī projekta fons jeb jāsniedz informācija, kādi projekti ir tikuši veikti līdz šim un kādēļ tiek uzsākts konkrētais projekts.

Projekta mērķiem ir jābūt skaidri definētiem, tos papildina stratēģiskais plāns. Tiem ir jābūt specifiskiem, reāliem un sasniedzamiem. Vēlams būtu izmantot *SMART* mērķu kritērijus:

Specifiski (*Specific*) – skaidri definēti un saprotami.

Izmērāmi (*Measurable*) – projekta mērķa rezultātiem ir jābūt izmērāmiem.

Sasniedzami (*Achievable*) – ir skaidri saprotami laika robežas un resursu daudzums, lai sasniegtu mērķus.

Reāli (*Realistic*) – mērķiem un uzdevumiem ir jāietilpst kopējā projekta plānā.

Laikā ierobežotiem (*Time bound*) – mērķiem un uzdevumiem ir jābūt termiņam, citādi tie nepārtraukti tiks atlikti, novilcināti vai noraidīti.⁶⁵

Projekta misijas definēšana liks visiem projekta dalībniekiem saprast tā būtību, uz kādu mērķi projekts virzās. Sagatavošanās fāzē ir nepieciešams arī izstrādāt riska menedžmenta plānu, lai projekta attīstības laikā to varētu papildināt.⁶⁶ Projekta definēšanas posmā, sekojot pārlicībai, ka mērķis ir jāsniedz ierobežoto laika un resursu apjomā, bet nekādā veidā nezaudējot kvalitāti, ir jāuzstāda projekta prioritātes.⁶⁷

Riski tiek asociēti ar lietām, kuras ir nezināmas, un lielākoties projekta sākumā tās ir nezināmas. Taču visi iespējamie riski ir jāapsver un jāizskata to potenciālais iespaids uz projektu, lai izlemtu, vai projektu ir vērts uzsākt.⁶⁸

1.2.2. Riska menedžments projekta plānošanas fāzē

Projekta plānošanas fāzi varētu definēt kā procesu, kurā tiek uzstādīti sasniedzami mērķi un vēlmais iznākums, izveidotas stratēģijas, veidoti uzmetumi veicamajiem uzdevumiem, lai

⁶⁴ *Project Management Methodology. Enterprise Systems.* [Washington]: Washington State University, 2016. P. 5.

⁶⁵ *Project Management Methodology. Enterprise Systems.* P. 6.

⁶⁶ *Ibid.*, P. 7.

⁶⁷ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process.* Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 106.

⁶⁸ Watt, Adrienne. *Project Management.* P. 153. Pieejams: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/front-matter/preface-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

sasniegtu nospraustos mērķus noteiktajā laika posmā un ar rīcībā esošajiem resursiem.⁶⁹ Papildus tiek veidoti arī atbalsta plāni, kuros tiek atrunāti jautājumi par cilvēkresursiem, komunikācijas metodēm, riska menedžmentu u.c. Pat gadījumā, ja projekts tā izstrādes laikā būtiski mainās, plānošanas fāze ir neizbēgama menedžmenta sastāvdaļa, jo tā ļauj projekta iesaistītajām personām justies drošāk un pārliecinātāk par sekmīgu projekta realizāciju. Plānošanas daļu varētu nosaukt par projekta nozīmīgāko fāzi, jo, neidentificējot izmaksas, resursus un ierobežojumus, projektā iesaistītajām pusēm būs limitēta sapratne par projekta gaidām, termiņiem un paredzamajiem rezultātiem.⁷⁰

Projekta plāns ir vissvarīgākais dokuments visa tā plānošanas, pārraudzības un īstenošanas laikā.⁷¹ Tajā ir jāiekļauj definīcijas par vispārējiem mērķiem, uzdevumiem, kā tos sasniegt un pārbaudīt, laika un resursu aprēķinus, kvalitātes uzraudzības un riska menedžmenta stratēģijas. Visām projektā iesaistītajām personām plāns ir jāakceptē. Fundamentāls aspekts projekta plānošanā ir precīza mērķa definēšana un tā iedalīšana sīkākos, pārskatāmākos posmos.⁷² Projekta plānā ir jāiestrādā arī tā īstenošanas iespējamie riski, kurus vajadzētu apspriest visai projekta komandai kopā. Neprecīza plāna sastādīšana var novest pie nevēlamām pārpratumiem un neplānotām situācijām, kas var radīt arī lielus finansiālus zaudējumus.

Projekta plāna izstrādāšana paredz pamatdarbu plānošanu un paredzamo aprīkojumu, resursus. Tas uzlabo komunikāciju, liekot visai komandai būt lietas kursā par notiekošo un vēlamo. Plānā ir jānosauc visas aktivitātes, kas projektu valodā nozīmē darbību, kas patērē laiku, piemēram, tā var būt strādāšana vai gaidīšana.⁷³

Fakts, cik daudz resursu būs iespējams ieguldīt projektā, ir atkarīgs no partneriem pieejamajiem finanšu līdzekļiem un līdzfinansējuma iespējām, ko tie spēj atrast un nodrošināt. Lielākā daļa projektu koncepciju tiek izstrādāta, pateicoties projekta aizsācēju rīcībā esošajiem līdzekļiem, bet tālāki izstrādei un īstenošanai ir nepieciešama papildus līdzekļu piesaistīšana projektam no dažādiem publiskiem un privātiem avotiem, kuri no savas puses izvirza virkni nosacījumu, prasību, kritēriju, un beigu termiņu. Tomēr dažādiem iespējamajiem finansētājiem iesniegtajiem projekta pieteikumiem vajadzētu būt vienādiem, minot šādus galvenos elementus kā nosaukums un projekta apraksts, pamatojums un

⁶⁹ Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007. P. 3.

⁷⁰ *Project Management Methodology: Enterprise Systems*. [Washington]: Washington State University, 2016. P. 7.

⁷¹ Dixon, Miles. *Project Management. Body of Knowledge*. Fourth Edition. UK: Association for Project Management, 2000. P. 19.

⁷² Dixon. *Project Management. Body of Knowledge*. P. 26.

⁷³ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 158.

konteksts, galvenie partneri, dalībnieki un atbalstītāji, mērķi un sagaidāmais iznākums, saistība ar organizācijas misiju un tās darbībām, pieeja saturam un tematikai, izvēlēta darbības forma, sagaidāmā auditorija, laika ietvars un iedalījums, optimālais budžets, komunikācijas un mārketinga stratēģija, projekta dokumentācija un novērtēšana, autortiesību jautājums. Bieži vien plānošanas daļā finansiālā situācija var būt vēl neskaidra, tāpēc būtu vēlams izstrādāt līdzekļu piesaistīšanas un finansēšanas stratēģiju.⁷⁴

1.2.3. Riska menedžments projekta īstenošanas fāzē

Kad projekta aprises ir iezīmētas, budžets izveidots un finansējums ir nodrošināts, sadarbības partneri ir atrasti un ir panākta vienošanās par savstarpējām attiecībām, projekta īstenošana var sākties. Tas nozīmē daudzu līdzstrādnieku intensīvu darbu, bieži vien dalītu vairākās fāzēs, ko veic vairākas komandas ar savu vadību, resursiem un plānošanu (radošā komanda, tehniskais personāls, komunikācija, finanšu nodrošinājums, loģistika u.c.). Piebilstams, ka visas projekta komandas daļas nedarbojas vienlaicīgi, taču projekta menedžerim ir jāpārrauga viss process kopumā, viņam ir jākontrolē budžets un jānodrošina laika plāna izpilde.⁷⁵

Tikko projekts ir sasniedzis tā īstenošanas fāzi, tā plānam vajadzētu būt pilnībā pabeigtam. Projekta komandai un projekta menedžerim ir jākoncentrējas uz noteikto darbu adekvātu izpildi, novērojot un analizējot tā kvalitāti un ietilpi noteiktajās laika un resursu robežās. Projekta īstenošanas fāzē tiek īstenotas plānā noteiktās darbības, un šī stadija pilnībā ir atkarīga no iepriekšējās. Nepieciešama stingra projekta pārraudzība, kas ļauj izvairīties no riskiem, garantējot uzdevumu kvalitatīvu izpildi. Projekta kontrole nodrošina definēto mērķu un uzdevumu skaidru izpildi.⁷⁶

Projekta īstenošanas laikā ir jānovērtē faktiskais sniegums, salīdzinot ar plānoto. Piemēram, projekta grafiks būtu periodiski jāpārskata, lai sekotu līdzi izmaiņām. Tāda pati pārraudzība ir jāveic ar budžetu, kvalitāti, riskiem u.c. projekta darbības jomām. Kamēr projektu menedžerim ir jāpārrauga visa projekta norise un jākomunicē ar visām iesaistītajām pusēm, tai skaitā arī ar ārējiem sadarbības partneriem, projekta komandai būtu nepieciešams sniegt regulāras atskaites par situāciju un stāvokli. Šāda veida atskaites ļauj ātrāk identificēt

⁷⁴ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008. 81., 82.lpp.

⁷⁵ Klaičs. *Iztēle bez robežām...*, 81., 82.lpp.

⁷⁶ *Project Management Methodology: Enterprise Systems*. [Washington]: Washington State University, 2016. P. 9.

kādu problēmu, jo, ja par to netiek ziņots atbildīgajai personai, nekādas labvēlīgas izmaiņas nav paredzamas. Paralēli ir jāveic projekta dokumentācija.

Lielākoties projekta īstenošanas laikā, iegūstot vairāk informācijas un regulāri veicot pārbaudes, riski samazinās. Projekta menedžerim ir jāpārskata tāme un jāveic visi nepieciešamie atjauninājumi, ņemot vērā risku (ne)atgadīšanos.⁷⁷

1.2.4. Riska menedžments projekta noslēguma fāzē

Visiem projektiem ir jābeidzas, un visa projekta jēga ir novest to līdz nobeiguma fāzei, apmierinot visu projektā iesaistīto personu intereses saistībā ar projekta mērķi. Tieši nobeiguma fāze visbiežāk ir tā, pie kuras netiek daudz piedomāts, jo izbeigt lietas ir vienkārši un var uzsākt jaunu projektu, taču ar to viss nepastājas. Projektu menedžerim ir jānodarbojas ar visa projekta dokumentāciju un atskaišu izveidi. Kā viens svarīgs aspekts nobeiguma fāzē ir jāmin līgumu izbeigšana. Ja projekta laikā ir ticis izstrādāts kāds produkts un tā izgatavošanai ir bijusi jāveido sadarbība ar dažādiem pārdevējiem, viņiem ir jābūt lietas kursā par galarezultātu. Ja procesa laikā ir notikušas kādas izmaiņas, tad visām iesaistītajām sadarbības pusēm tas ir jāzina. Ir jāveic arī pēdējie maksājumi, ņemot vērā, ka projektiem ar dažādiem finansējumu avotiem tā saņemšana var norisināties arī pašā pēdējā projekta stadijā.

Vēl viena darbība, kas ir jāveic projekta noslēguma laikā, ir projekta komandas darbības pārtraukšana, kas lielākoties ir neoficiāls pasākums. Ja projekta dalībniekiem savā starpā ir izveidojušās labas attiecības, var uzsākt sarunas (ja vien tādas nav bijušas jau iepriekš) par ilgtermiņa sadarbības veidošanu.⁷⁸

Projekta noslēguma fāzē visiem nospraustajiem mērķiem būtu jābūt sasniegtiem, izņemot ilgtermiņā definētos. Ne visas projekta aktivitātes norisinās projekta beigās. Būtu vēlams visas komandas un projektā iesaistīto pušu tikšanās, lai izrunātu izdarīto, kas būtu definējama kā pieredzes dalīšanās. Tikšanās laikā visai projekta komandai ir jāziņo par to, ka jebkura nepieciešamā apmācība ir bijusi pienācīga, projekta dokumentācija ir pabeigta un komunikācija/ paziņojumi ir veikti.⁷⁹

Ne visi projekti beidzas vienādi. Lielākoties tie vienkārši noslēdzas, sasniedzot nospraustos mērķus ar iespējami nelielām izmaksu, plānojuma izmaiņām, kas visbiežāk ir sastopamas īstenošanas fāzē.

⁷⁷Watt, Adrienne. *Project Management*. P. 155. Pieejams: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/front-matter/preface-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

⁷⁸Watt. *Project Management*. P. 160.

⁷⁹*Project Management Methodology: Enterprise Systems*. [Washington]: Washington State University, 2016. P. 11.

Projekta noslēguma fāzē ir jāveic visi nepieciešamie secinājumi par riska dalīšanu, mīkstināšanu, izvairīšanos, kas ir arī tie jādokumentē. Visi notikušie zaudējumi risku dēļ ir jāfiksē un jāpievieno projekta dokumentācijai.⁸⁰ Būtu noderīgi projekta nobeigumā izveidot sapulci, kurā tiktu izrunātas grūtības, ar kurām komanda saskārās. Jāizskata ir riski, kuri tika/netika piedzīvoti, un kāds bija to risinājums, vai tos bija iespējams paredzēt un vai tie tika paredzēti. Pat arī, ja projekts atbilda gaidām un nekādas neplānotas izmaiņas to neskāra, ir svarīgi izrunāt šo jautājumu, lai nākotnē, strādājot pie citiem projektiem, ņemtu labo pieredzi vērā.⁸¹

Nodaļas beigās tiek secināts, ka riska menedžments ir ļoti būtiska projektu vadības sastāvdaļa, kura neizstrādāšana vai iespējamo risku neidentificēšana var novest pie dažāda veida zaudējumiem. Identificējot potenciālos riskus, ir jāņem vērā ne tikai iespējamā to atgadīšanās, bet arī to eventuālā ietekme uz projekta mērķu sasniegšanu. Piebilstams, ka ne vienmēr risku iespējamā realizēšanās nozīmē projektam nelabvēlīgu notikumu atgadīšanos. Dažkārt riska neuzņemšanās nozīmē iespējama labuma negūšanu. Projektu dalīšana fāzēs ļauj veidot pārskatāmāku kopainu, kā arī izceļ katra posma specifiku un raksturīgās lietas, lai projekts pēc iespējas veiksmīgāk sasniegtu mērķi.

Ar riska menedžmenta izstrādi būtu vēlams nodarboties projekta sagatavošanas un īstenošanas laikā, tomēr ir nepieciešama atkārtots tā pārskats visā projekta norises laikā. Ar riska plāna izstrādi būtu jānodarbojas projekta komandas sapulču laikā, tos attiecīgi identificējot un izstrādājot attiecīgas un adekvātas to risināšanas metodes. Projektu menedžerim, kuram ir jābūt apveltītam ar ļoti daudzām spēcīgām īpašībām, tai skaitā viņam būtu vēlams būt nosvērtam, izlēmīgam, stingram, uzņēmīgam, godīgam, daudzpusīgam un apveltītam ar ātru domāšanu, ir jāveic projekta laikā radušos problēmu risināšana un jāvelta arī attiecīgs laiks riska menedžmenta plāna izstrādei un uzraudzībai, kas savukārt nerada papildu birokrātiju. Pareizi izstrādāts riska menedžments plāns ļauj ātrāk un efektīvāk izvairīties no liekas un nevajadzīgas birokrātijas.

⁸⁰ Watt, Adrienne. *Project Management*. P. 155. Pieejams: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/front-matter/preface-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

⁸¹ Watt. *Project Management*. P. 161.

2. RISKĀ MENEDŽMENTS STARPTAUTISKOS PROJEKTOS

Maģistra darba otrajā nodaļā tiks padziļināti skatīti starptautisku projektu menedžmenta jēdziens, tā specifika, kā arī tiks veltīta uzmanība faktoriem, kas starptautisku projektu vadību padara riskantāku un vairāk komplicētu, pievēršot arī uzmanību projekta menedžera īpašajai lomai projekta vadīšanā. Viena no apakšnodaļām tiks veltīta komunikācijas problēmu un sabiedrisko attiecību risku novērtējumam, kā arī virtuālās komunikācijas menedžmenta nozīmei starptautisku projektu vadībā.

Uzmanība tiks veltīta kultūras projektu un starptautisku kultūras projektu specifikai, starpkultūru pieredzei, kā arī raksturīgāko risku analīzei minēto projektu vadībā. Kā starptautisku kultūras projektu piemērs tiks skatīta Venēcijas mākslas biennāle, teorētiski aplūkojot tipiskākās nacionālo dalībvalstu grūtības un riskus.

Nodaļas teorētisko ietvaru veidos Dragana Klaiča grāmata *Iztēle bez robežām*, tiks aplūkotas arī dažādas komunikāciju menedžmenta teorijas, kā arī menedžmenta un biznesa ētikas eksperta Pētera Bendiksena teorija par mākslas un kultūras menedžmentu. Tiks skatīti dažādu mākslas teorētisko avotu informācija par Venēcijas mākslas biennāli, kā, piemēram, Žanīnas Tangas raksts *Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster* izdevumā *Theory Culture & Society* u.c.

2.1. Starptautisku projektu vadības specifika un raksturīgākie riska faktori

Projekti bieži vien tiek definēti kā vietēja mēroga jeb lokālie, kaimiņvalstu, ārzemju, starptautiskie un globālie. Mūsdienās aizvien lielāka daļa projektu kļūst par starptautiskiem, ņemot vērā gan tehnoloģiju attīstību, gan arī viegli pārvaramās robežas u.c. faktoros. Uzņēmumi un organizācijas izvēlas veikt starptautisku sadarbību, tādā veidā paplašinot savu profilu, iegūstot jaunus partnerus, kā arī pieredzi. Ieguvumu ir ļoti daudz. Ja projekts norisinās kādā citā valstī, ir jāņem vērā dažādi faktori, kas tā menedžmentu varētu padarīt sarežģītāku, kā, piemēram, politiskā un juridiskā sistēma, grāmatvedības standarti, valodu barjeras, laika zonas, ekonomiskais stāvoklis, kultūras atšķirības u.c.

Ēriks Lārsons min, ka viens no aspektiem, kas ir jāņem vērā, strādājot pie starptautiska projekta, ir juridiskais ietvars. Politiskā nostāja un vietējie likumi var stipri ietekmēt projekta gaitu. Ir ļoti raksturīgi, ka šie likumi paredz vietējo darbinieku, piegādātāju un vides aizsardzību. Ir jāņem vērā tas, kāda ir birokrātija projekta apstiprināšanā tā norises valstī un kā tas var kavēt projekta norisi. Cik liela ir iespējama valsts iejaukšanās un cik liels varētu būt

tās atbalsts?⁸² Diemžēl arī tāds negatīvs faktors kā korupcija ir jāņem vērā, kā arī politiskā stabilitāte. Ja gadījumā valstī drīzumā ir paredzētas vēlēšanas, tas varētu attiekties arī uz projekta gaitu. Kā vēl viens no faktoriem, kas starptautiskus projektus padara komplicētākus, ir projekta norises valsts ģeogrāfiskie apstākļi. Lai kādi tie būtu, tos ignorēt ir neiespējami, un ar tiem projektu menedžerim ir jārēķinās.⁸³

Starptautiska sadarbība ietver dažus papildus sarežģījumus, kam ir jāpievērš uzmanība. Kā būtiskākie aspekti ir jāmin darba intensitāte un spēja īstenot vienlaicīgas aktivitātes, dalībnieku mobilitātes pārraudzīšana, īpašs jūtīgums pret kultūras atšķirībām, spēja izprast kultūras un tiesisko sistēmu atšķirības, institucionālo uzbūvi un profesionālo darba kārtību.⁸⁴

Riska menedžments ir projekta vadības vitāla sadaļa, un tas spēlē arvien lielāku lomu starptautisku projektu menedžmentā. Kā atzīst projektu menedžmenta profesors Ēriks Lārsons, strādājot pie internacionāliem projektiem, ir jāpievērš uzmanība arī terorisma iespējamībai un tam, kā tas varētu ietekmēt projektus. Diemžēl vadīt projektus bīstamā pasaulē ir grūts uzdevums. Drošības pasākumi ir svarīgi apsvērumi uz ārzemēm nosūtīto darbinieku psiholoģiskajai labsajūtai. Piebilstams, ka arī ekonomiskā situācija ir vērā ņemama, kā arī valsts iedzīvotāju prasmes, izglītības līmenis un darbaspēka piedāvājums projekta norises valstī var noteikt projekta lokācijas izvēli.⁸⁵

Kultūras menedžmenta un kultūrpolitikas eksperts Dragans Klaičs uzskata, ka starptautiskos projektos var būt iesaistīti ne tikai divi, bet daudz vairāk partneru. Taču grūtāk par partneru atrašanu ir to noturēšana. Kopīgs redzējums un līdzīgas vai papildinošas intereses ir jālolo un jāpārvērš uzticībā balstītās attiecībās. Šādu uzticēšanos stiprina visu vienošanos izpilde un atklātība par jebkādiem sarežģījumiem, kas tiek uztverta nopietni, savstarpējas kritikas uzklaušāšana, elastīga un saprotoša attieksme pret otras puses situāciju un problēmsituācijām. Savstarpēja sapratne un veiksmīga sadarbība institucionālā līmenī nav iespējama, ja tāda pati nepiemīt arī iesaistīto personu attiecībām. Izmaiņas projekta personālā prasa atkārtotu uzticības pārbaudi visu iesaistīto pušu starpā.⁸⁶ Projekta veiksmē un izdošanās ir institucionāls panākums, tomēr bieži ir jūtams arī iesaistītā personāla gandarījums. Dažkārt notiek, ka starptautiskas sadarbības projekts beidzas ar daļēju vai nepilnīgu veiksmi, kas atstāj zināmu vilšanās sajūtu partneriem, tāpēc, ka to sākotnējās cerības nav piepildījušās. Partneri ir

⁸² Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 534.

⁸³ Larson. *Project Management: The Managerial Process*. P. 535.

⁸⁴ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008. 80.lpp.

⁸⁵ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 536.

⁸⁶ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008. 78.lpp.

uzvedušies citādi vai ieguldījuši mazāk, nekā sākumā gaidīts, darba gaitu sarežģījušas nesaprašanās, spriedze un atkārtotas kaitinošas atšķirības, kuru atrisināšana ir prasījusi daudz laika. Ir, protams, arī gadījumi, kad sadarbība pārtrūkst vēl pirms projekta beigām, jo pretrunas ir kļuvušas nepārvaramas un nesaskaņas nav nogludināmas. Līdz ar to viena no pusēm var uzskatīt, ka projekta turpināšana nesaskaņu un pretrunu pilnā situācija rada pārāk lielu un nepieņemamu risku, tādējādi pārtraucot sadarbību, pieņemot, ka turpinot risks būs vēl lielāks. Pārtraucot darbību projektā, partneris var izraisīt visa projekta sabrukumu vai vismaz pārtraukumu un iespējamu nepieciešamību meklēt aizstājēju, kas liks mainīt projekta formu un uzbūvi. Partnerības pārtraukums var novest pie nepatīkamām pārrunām par atbildību, kaitējumu, kompensāciju un vainas uzņemšanos, radot vēl papildus aizvainojumu, izmaksas un enerģijas zudumu.⁸⁷

Runājot par projekta norises valsts kultūru, projekta menedžerim ir jābūt īpaši uzmanīgam. Viņam ir jāievēro vietējās kultūras paražas, tradīcijas, vērtības un sociālie standarti. Pieredzējuši menedžeri atzīst, ka, ja vērtību un sociāli kulturālās dimensijas projekta norises valstī netiek ievērotas, pastāv liela iespēja, ka projekts varētu neizdoties. Ļoti daudz starptautisku projektu atskaišu atspoguļo problēmas un izaicinājumus, kas ir saistīti ar kultūras atšķirībām.⁸⁸ Projekta sākumā ir jāvienojas par saziņas valodu, jo komunikācijas problēmas var būt viens no lielākajiem iemesliem, lai radītu apgrūtinājumus, pat noskaidrojot ļoti vienkāršas lietas. Lai gan lielākoties starptautiskos projektos saziņas valoda ir angļu valoda, nevajadzētu par zemu novērtēt projekta norises valsts oficiālo valodu, ja tā atšķiras no angļu. Vietējie darbinieki būs patīkami iepriecināti par projekta menedžera vai citu projektā iesaistīto personu spēju sazināties vietējā valodā.⁸⁹

Starptautiskā biznesa profesors Romijs Litrells min, ka mūsdienu starptautisku projektu menedžmenta vidē kultūras atšķirību un ietekmju atpazīšana, saprašana un vadīšana ir kļuvusi ļoti aktuāla. Projektu vadītājiem, kuri veido starptautiskus sadarbības projektus ar vairākām sadarbības valstīm, ir jābūt spējīgiem izprast un spēt rīkoties ar citu valstu pieņemtajām menedžmenta praksēm. Ir ļoti grūti attālināties no ierastā vadības stila, neaizmirstot, ka pieņemtais stils var būtiski atšķirties no citvalstu prakses.⁹⁰

Projektu menedžmenta pasniedzējs Ēriks Lārsons uzskata, ka strādājot pie starptautiskiem projektiem, ir jāsaprotas ne tikai ar dažādām uzņēmuma kultūrām, bet arī ar

⁸⁷ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008. 78.lpp.

⁸⁸ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 538.

⁸⁹ Larson. *Project Management: The Managerial Process*. P. 557.

⁹⁰ Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007. P. 2.

atšķirīgu domāšanas veidu un vidi (juridisko, ekonomisko, politisko un sociāli ētisko). Tomēr ir uzreiz jāpiebilst, ka šāda līmeņa atšķirības nav novērojamas tikai starptautiskos projektos, lai gan tās ir vieglāk pamanāmas. Dažādas industrijas un uzņēmumi vienā ģeogrāfiskā vietā var piedzīvot tikpat lielas nesaprašanās iespējamību kā strādājot ar sadarbības partneriem no citā valstīm. Jāatzīmē, ka katrai nācijai ir sava izpratne par laika jēdzienu, kā arī par savstarpējo attiecību uzturēšanu ar projektā iesaistītajām personām.

Projekta menedžerim ir jāveic iepriekšējas apmācības, kas iekļauj nācijas kultūras, valodas, ekonomiskās, juridiskās, politiskās un sociāli ētiskās vides izpēti, lai strādātu ar starptautiskiem projektiem. Tas radīs vieglāku saziņu un ļaus izvairīties no dažādiem pārpratumiem.⁹¹

2.2. Komunikāciju un sabiedrisko attiecību riski projektu vadībā

Aplūkojot riska menedžmentu projektu vadības ietvaros, galvenokārt lielāko uzmanību projekta vadītāji pievērš ekonomisko, darba drošības un tehnisko risku kontrolei, tomēr mazāk uzmanības pievērš risku izpētei, kas saistīti ar komunikāciju un sabiedrisko attiecību vadību. „Grūtāk vadāmi šķiet tie riski, kas saistīti ar plašsaziņas līdzekļiem, patērētāju uzvedību un informācijas apmaiņu organizācijas iekšienē. Par organizācijas ārējo publiku sauc klientus un sadarbības partnerus, sabiedrību kopumā un masu medijus. Nozīmīgas ir arī sabiedrības dažādās interešu grupas, ko pārsvarā pārstāv nevalstiskās organizācijas (NVO),”⁹² min Jāko Lehtonens publikācijā par riska un krīzes komunikāciju.

Zināms, ka tradicionālie riska faktori – nepārdomātas investīcijas, sliktas kvalitātes produkti, izmaiņas konkurences vidē, nelaiemes gadījumi un stihiskas nelaiemes – ir saistīti ar publikas viedokli, kas uzņēmējdarbībai var nodarīt lielu kaitējumu, un rada uzņēmējos bailes par labās slavas zaudēšanu. Uzņēmumu, tāpat kā citu organizāciju, darbība balstās uz mijiedarbību ar apkārtējo sabiedrību un jo īpaši ar tām grupām, kas ir saistītas vai ieinteresētas uzņēmuma darbībā.⁹³ Tomēr nenoliedzami svarīgs faktors ir savstarpējā projekta komandas uzticība pret visiem iesaistītajiem partneriem. „Savā ziņā risks un uzticība ir kā vienas monētas divas puses. Uzticība kā uzvedības veids ir riska uzņemšanās: persona vai organizācija ir gatava sadarboties, tātad uzņemt riskus, ar tādu partneri, pret kuru izjūt

⁹¹ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 113.

⁹² Lehtonen, Jaakko. *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. Rīga: Turība, 2011. 6.lpp.

⁹³ Lehtonen. *Riska un krīzes komunikācija...*, 6.lpp.

uzticību. Lēmums ir balstīts uz subjektīvu uzticēšanās sajūtu, ko veido personiskā pieredze un tā brīža situācija,”⁹⁴ norāda Jāko Lehtonen.

Atgadoties kādam nevēlamam, projektu gaitu mainošam notikumam, bieži vien projektu menedžeri to definē kā krīzes situāciju. „Lai arī šie jēdzieni ir saistīti, tomēr tos nevajadzētu jaukt: risks, negatīvs notikums un krīze. Risks ir kāda negatīva notikuma prognozēta iespējamība vai varbūtība. Notikums pēc savas būtības (piemēram, nelaimes gadījums vai neveiksme, dabas katastrofa vai cita veida postījumi) vēl nav krīze, bet tā izraisītās sekas, un ar to saistītā negatīvā publicitāte gan var radīt krīzes situāciju organizācijā. Krīzes situācijas rašanos tālād var veicināt nelaimes gadījums, stihiska nelaime, katastrofa, kāds ar organizācijas darbību saistīts notikums vai pēkšņas izmaiņas organizācijas darbībā.”⁹⁵

Komunikācijas riski organizācijā ir iespējami no visām tās iesaistītajām pusēm. Organizācijas darbības vidi veido iesaistītās puses, kuru attiecības ar organizāciju ir mainīgas un no kurām daļai var būt nozīmīga loma ārkārtas situācijās. Sociālo risku, tālād ar darbības vidi, cilvēkiem un kopienām saistīto risku vadība balstās uz ieinteresēto pušu analīzi, kuras laikā nosaka uzņēmumam nozīmīgākās iesaistītās puses un to ietekmi, kā arī izvērtē savstarpējās attiecības, ņemot vērā uzņēmuma noteiktos stratēģiskos mērķus. Analīze ietver regulāru apkārtējo tendenču un problēmjaudājumu monitoringu un novērtējumu, lai zinātu, kā nepieciešamības gadījumā tos var ietekmēt, realizējot sabiedrisko attiecību un mārketinga pasākumus.⁹⁶ Vadot risku un krīzes situācijas pārvaldības procesus situācijās, kad apdraudēta uzņēmuma vai zīmola labā slava, līdz ar to arī klientu vai sadarbības partneru uzticība uzņēmumam, ir ārkārtīgi svarīgi identificēt tās ieinteresētās puses, kuru atbalsts organizācijai ir visnozīmīgākais vai arī kuru negatīvā nostāja var nodarīt tai vislielāko kaitējumu.⁹⁷ Saproams, ka dažādu projektu norises laikā komunikācija ar visām iesaistītajām pusēm ir svarīga, citādi nepareizs tās menedžments var novest pie arī projektam nelabvēlīgām situācijām.

Bieži vien nesaprašanās iemesli starp projekta iesaistītajām pusēm ir nesaprotami. Viens no Latvijas vadošajiem speciālistiem komunikācijas un argumentācijas teorijas jomā, Dr.phil. Edmunds Apsalons, grāmatā par komunikācijas kompetenci lietišķajās sarunās, kuras nenoliedzami norisinās teju visos projektos, raksta, ka nesaprašanās var rasties tādēļ, ka partneru sacītais nav saprotams, nešķiet patiess, drošs un pareizs, vai arī tādēļ, ka sarunas

⁹⁴ Lehtonen, Jaakko. *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. Rīga: Turība, 2011. 7.lpp.

⁹⁵ Lehtonen. *Riska un krīzes komunikācija*...., 9.lpp.

⁹⁶ Turpat, 11.lpp.

⁹⁷ Turpat, 12.lpp.

partneri nevēlas saprasties.⁹⁸ Ir jāsaprot, vai sarunas partneri spēj novērtēt teikto kā pamatoti saprotamu, patiesu, ticamu un pareizu. Taču vienlīdz svarīga ir arī motivācija piekrist sarunu partnerim. Tieši motivācija ir pati svarīgāka lietišķo sarunu kontekstā, jo tās esamības trūkums ir galvenais iemesls, kāpēc sarunu partneri piekrīt vai nepiekrīt dažādiem viedokļiem. Nav pietiekami tik prast un spēt saprasties ar citu cilvēku, ir nepieciešams arī to vēlēties. Lai izvairītos no nesaprašanās, tiek piedāvātas trīs stratēģijas: 1) sarunas pārtraukšana; 2) pārslēgšanās uz stratēģisku runāšanu (centieni, lai sarunu partneris atsakās no sava viedokļa), šī stratēģija komunikācijas situācijā var izpausties kā diskusija vai strīds, savukārt lietišķās pārrunās tiek izmantotas konkurences cīņas vai piekāpšanās sarunu vešanas stratēģijas; 3) pārslēgšanās uz diskursīvu runāšanu – argumentēt, kāpēc sacījums ir pamatots vai arī iebilst pret sarunas partnera sacījuma nozīmību.⁹⁹

Katrā sarunā tiek veidotas attiecības ar cilvēkiem, kas nozīmē, ka komunikācijas kompetenci veido ne tikai valodas lietojuma noteikumu, bet arī sociālās rīcības noteikumu pārzināšana. Projektu veidošanā sekmīga komunikācija ir vadmotīvs un atslēga uz tā izdošanos. Komunikācija būs veiksmīga un tiks izveidotas starppersonu attiecības, ja tas, kas tiks pateikts, darīts un panākts, klausītājam šķitīs saprotams, patiess, ticams, pareizs, tādēļ – akceptējams un turklāt vēl arī izdevīgs.¹⁰⁰ Veiksmīgas komunikācijas rezultāts ir sadarbības attiecību izveidošana. Jēgpilnas komunikācijas pamatnoteikumi ir motivācija sadarboties, bet sadarbošanās ir iespējama, ja sarunā iesaistītās puses spēs nonākt pie abpusēji pieņemamiem risinājumiem, kas savukārt nozīmē runāt saprotami, patiesi, ticami un pareizi.

Projektu menedžeri pavada teju deviņdesmit procentu sava darba laika, komunicējot, tādējādi tieši šīm spējām ir jābūt ļoti attīstītām, lai varētu vest sarunas ar visām projektā iesaistītajām personām, risināt problēmas, informēt, motivēt, iedvesmot un virzīt pārējo projekta komandu.¹⁰¹ Komunikācijas menedžments paredz komunikācijas plāna izstrādāšanu, informācijas izplatīšanu, darbības pārskatu un ieinteresēto pušu vadību. Lai projekts izdotos, ir nepieciešama laba komanda, kas pieprasa pārdomātu un attīstītu komunikāciju starp tās locekļiem. Zinot, ka aizvien vairāk projekti iegūst starptautisku mērogu, projektu menedžeriem ir jāpārdomā veiksmīgs komunikācijas plāns, ņemot vērā faktu, ka ir reizes, kad visi komandas locekļi nevar satikties personīgi. Pateicoties mūsdienu tehnoloģiju attīstībai,

⁹⁸ Apsalons, Edmunds. *Komunikācijas kompetence: kā saprasties un veidot attiecības*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 51.lpp.

⁹⁹ Apsalons. *Komunikācijas kompetence...*, 52.lpp.

¹⁰⁰ Turpat, 55.lpp.

¹⁰¹ Watt, Adrienne. *Project Management*. P. 19. Pieejams: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/front-matter/preface-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

nodrošināt regulāru kvalitatīvu komunikāciju vairs nav sarežģīti.¹⁰² Tieši komunikācijas plāns nodrošina definēt informācijas veidu, kas tiks nodots tālāk un kādā izplatībā, kādā formātā un kādā laika posmā tas tiks pasniegts. Noteikti visām iesaistītajām pusēm ir jāziņo ne tikai par pozitīvajiem jaunumiem, bet arī par negatīvajiem. Komunikācijas veids nosaka, vai informācija tiks pasniegta sinhronā vai asinhronā veidā. Sinhronais informācijas pasniegšana nozīmē, ka visas puses saņem informāciju vienlaicīgi, kā, piemēram, sapulču veidā, izmantojot telefona zvanus, video zvanus, konferenču zvani u.c. Asinhrons veids paredz to, ka komunikācija norisinās nevienlaicīgi, piemēram, izmantojot e-pasta vēstules, faksu, pastu u.c.¹⁰³

Kad komandas locekļi atrodas dažādās laika joslās, iespējas tiešai komunikācijai ir stipri ierobežotas. Starptautisku projektu komandas izmanto virtuālo komunikāciju, kas iezīmējas ar sev raksturīgām īpašībām. Elektroniskā komunikācija, kas sevī iekļauj internetu, e-pasta vēstules, telefonkonferences, iegūst arvien lielāku nozīmi virtuālajos projektos, jo tas ir galvenais saziņas līdzeklis. Viens no lielākajiem izaicinājumiem, lietojot virtuālo komunikāciju, ir attīstīt uzticību un veidot efektīvus komunikācijas modeļus. Uzticības nodibināšana ir ļoti svarīga, tomēr to izdarīt netradicionālā veidā ir sarežģītāk, ņemot vērā, ka izpaliek komandu sapulces, kurās katrs no locekļiem apmainās ar svaigāko informāciju. Virtuālajā komunikācijā ir jāpaļaujas uz komandas biedru sacīto, kas bieži vien var būt problemātiski, jo komandas locekļi var būt satikti tikai, iespējams, vienu reizi. Ģeogrāfiskais attālums samazina vai pat pilnībā aizliedz neformālās komandas tikšanās un sociālo mijiedarbību, kas ir svarīgas komandas iepazīšanai un stiprināšanai.¹⁰⁴

Komandas izveides sākumā projekta menedžerim ir jāveic sociālās informācijas apmaiņa, tālāk ir nepieciešams vienoties par skaidriem katra komandas biedra uzdevumiem. Uzticēšanās virtuālos projektos aug caur komandas biedru uzticamību, pastāvību un atsaucību. Projektu menedžerim ir nepārtraukti saziņas apmaiņā entuziastiski jānodod svaigākā informācija. Vēl viens svarīgs aspekts ir efektīva komunikācijas modeļu izveide. E-pasta vēstuļu sarakste un faksi ir ļoti noderīgi, tomēr mazina dzīvas komunikācijas efektu. Konferenču zvani un projekta tērzētavas var palīdzēt, tomēr arī tiem ir savi ierobežojumi. Videokonferences ir ļoti liels uzlabojums ne vizuālai virtuālai komunikācijai. E-pasta vēstules labāk izmantot, kad ir nepieciešams nosūtīt informāciju viens pret vienu vai vienam pret daudziem. Kā viens no tās ieguvumiem ir minams informācijas aprites ātrums. Bieži vien nav

¹⁰²Watt, Adrienne. *Project Management*. P. 31. Pieejams: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/front-matter/preface-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁰³ Watt. *Project Management*. P. 145.

¹⁰⁴ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 400.

nepieciešama personīgā attieksme, izsūtot e-pasta vēstules. Savukārt videokonferences zvanus vēlams izmantot, kad ir nepieciešams redzēt otras personas seju un izteiksmes. Tas ir svarīgi projekta sākuma fāzēs, kad tiek veidotas attiecības un attīstīta kopēja izpratne par projekta mērķiem. Atkārtoti to var lietot, risinot strīdīgus jautājumus vai pieņemot kritiskus lēmumus.¹⁰⁵ Konferences zvanus labāk izmantot, kad cilvēki dažādās vietās strādā ar kopējiem dokumentiem, prezentācijām, skicēm un modeļiem. Izmanto situācijas atskaitēm un lai uzturētu sociālo biedriskumu. Lidot būtu nepieciešams, lai izveidotu vai uzlabotu uzticību. Ir nepieciešams satīties visiem galvenajiem projekta dalībniekiem, lai kopā vienotos par projekta mērķiem un iesaistītos komandas veidošanas aktivitātēs.

Diemžēl pat ar vislabāko komunikācijas sistēmu projekta menedžeriem ir jāpārvar laika zonu atšķirības, kultūras nianse un jāspēj atrast piemērots laiks konferenču veidošanai. Ir jācenšas komandas locekļiem sniegt jaunākā informācija, ko var darīt, izveidojot centrālās piekļuves punktu kādā vietnē, nodrošinot pieeju atjauninātajam projekta grafīkam un redzot projekta kopainu.¹⁰⁶ Nedrīkst pieļaut komandas locekļu retu saziņu. Ir jāizveido komunikācijas grafiks, pēc kura vadoties ir jāspēj dot jaunākā informācija par projekta gaitu pārējiem komandas locekļiem. Komandas locekļiem ir jāvienojas ne tikai par to, kad un kā informācija tiks nodota, bet arī par to kad un kādā veidā uz to tiks atbildēts. Būtu vēlams izveidot prioritāšu sistēmu, lai atšķirtu ziņas, kas pieprasa tūlītēju atbildi no tām, kuru atbildi var sniegt vēlāk. Virtuālā komunikācija nepieļauj vērot ķermeņa valodu un sejas izteiksmes, līdz ar to projektu menedžeriem ir jāveicina komandas locekļus izpausties skaidrāk un saprotamāk, saziņu dažkārt pārbaudot dubulti. Vēlams, lai visi projekta dalībnieki aktīvi iesaistītos un piedāvātu arī sev tīkamus konferenču veikšanas laikus, kas varbūt ne vienmēr sakrīt ar projektu menedžerim pieejamāko. Zināmā mērā virtuālo komandu pārvaldība neatšķiras no parastas komandas menedžmenta. Galvenais ir rīkoties, ņemot vērā situācijas ierobežojumus un izstrādājot efektīvus komandas biedru mijiedarbības veidus, lai sekmīgāk parādītu to talantus un sasniegtu projekta mērķi.¹⁰⁷

2.3. Starptautisku kultūras projektu menedžmenta raksturojums

Kultūras projekti ir nozīmīgu savstarpēji koordinētu aktivitāšu kopums, kuram ir noteikts sākums un noslēgums un kurš tiek veidots noteikta mērķa sasniegšanai ierobežota

¹⁰⁵ Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010. P. 401.

¹⁰⁶ Larson. *Project Management: The Managerial Process*. P. 402.

¹⁰⁷ Ibid., P. 404.

resursu un kvalitātes ietvaros. Kā minēts darba pirmajā nodaļā¹⁰⁸, projekta pazīmes ir unikalitāte, specifiska darba organizācija, ierobežots laiks un resursi, novitāte, orientācija uz mērķiem u.c. Līdztekus tam var izcelt dažas kultūras projektu pazīmes, kas būtu radošums un ietekmes veidošana, sabiedrības izglītošana, informēšana, izklaidēšana, līdzdalības veicināšana u.c. Kultūras pasaulē visaugstāk tiek vērtēta oriģinalitāte, unikāla pieeja un stils. Pat tad, ja tie nosaka gala iznākumu un padara to atšķirīgu no visiem citiem līdzīgiem produktiem, ir jāapzinās, ka šādas iezīmes un darba paņēmieni dažkārt apgrūtina un sarežģī starptautisku un arī citu veidu sadarbību.

Kultūras projektu vadība paredz radīt nosacījumus kultūras un mākslas radīšanai, izveidojot komunikāciju starp sabiedrību un mākslu, neietekmējot tās saturu un līdz ar to neiespaidojot arī tās integrēšanos. Tieši pēc savas darbības tipa kultūras un mākslas menedžments nodarbojas ar mākslinieciskā un kultūras satura apkārtējo vidi jeb tas pieņem kultūras darbu un rada tam atbilstošu vidi, ar kuru būtu skaidrojams adekvātu apstākļu nodrošināšana konkrētajā vidē, lai kultūras darbs varētu tikt izpausts.¹⁰⁹

Starptautiskā sadarbība kultūrā un mākslā ir apņemšanās, kas prasa laiku, pacietību un iecietību, bet reizē ir ļoti interesanta, vērtīga un bagātinoša. Būtiski, lai zem šīs apņemšanās parakstītos visi iesaistīto organizāciju darbinieki, jo ilglaicīga, jēgpilna un patiesa starptautiskā sadarbība, visticamāk, skars ikvienu tajās strādājošo. Starptautiskā sadarbība dod iespēju piesaistīt ievērojamus finanšu līdzekļus no dažādiem starptautiskiem fondiem, no otras puses, tā prasa labu angļu valodu, nepārtrauktu izglītošanos, ceļošanu, viesu uzņemšanu, bet galvenais, spēju skaidrot un argumentēt savu profesionālo darbību un izvēles, ieraudzīt un novērtēt to starptautiskā kontekstā, un saglabāt labu reputāciju. Jāpiemin, ka tieši iesaiste starptautiskos projektos ļauj ne tikai kritiskāk vērtēt līdzšinējo darbību un kritiskāk aplūkot vietējos kultūras un mākslas procesus, bet arī ļauj to samērīt ar dažādu partneru aktivitāti citās valstīs. Tieši starptautiska sadarbība, bez kuras mūsdienās ir aizvien grūtāk realizēt kādu ievērojamu projektu, ņemot vērā robežu izplūšanu un tehnoloģiju attīstību, ļauj iegūt unikālu pieredzi, paplašināt redzesloku, iegūt zināšanas, jaunus domubiedrus, radošos partnerus, finansiālas iespējas un atpazīstamību. Šis viss lietu kopums padara organizācijas vēl unikālākas un vairāk motivētas piedalīties starptautiskos projektos.¹¹⁰

Tieši mazām valstīm, kurās ir pieejams salīdzinoši mazs mākslinieku, skatītāju skaits un arī ierobežotas iespējas, ilglaicīga, uzticama un abpusēji ieinteresēta starptautiskā sadarbība ir

¹⁰⁸ Skatīt maģistra darba 9., 10.lpp.

¹⁰⁹ Bendikšens, Pēters. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*. Rīga: Jāņa rozēs apgāds, 2008. 161.lpp.

¹¹⁰ Kreicberga, Zane, Laiviņa, Gundega. *Rokasgrāmata. Projekta sagatavošana iesniegšanai programmas „Radošā Eiropa” kultūras apakšprogrammā un īstenošana atbalsta gadījumā*. Rīga, 2016. 8.lpp. Pieejams: www.km.gov.lv/lv/radosaeiropa/jaunumi/ROKASGRAMATA.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

adekvāts veids, kā risināt dažādas problēmas un kompensēt vietējā kultūras ainā vērojamos trūkumus, kā arī izcelt unikālās lietas starptautiskā mērogā. Strādājot pie starptautiskiem projektiem, ir iespējams pārbaudīt, cik potenciālas ir radušās idejas un cik tās varētu ieinteresēt partnerus, skatītājus un māksliniekus citās zemēs. Bieži vien starptautiskā iniciatīva nozīmē arī starpnozaru sadarbību, tādā veidā padarot kultūras jomu un tās attīstību dinamiskāku, progresīvāku un saistošāku daudzveidīgajai auditorijai.¹¹¹

Tomēr pastāv risks, ka projekts tā plānošanas laikā ievērojami mainās, kā arī dažas no iesaistītajām pusēm vēlas izstāties nesaskaņu un sarežģījumu dēļ. Darījumu pasaulē ir oficiālas un vispāratzītas šķērējtiesas, kas darbojas kā starpnieki starp pusēm, kas vairs nespēj savas nesaskaņas atrisināt pašu spēkiem. Bezpeļņas pasaulē, īpaši jau kultūras un starptautiskā mērogā šādu institūciju nav. Nepatika un neapmierinātība tiek izteikta kolēģiem neoficiālā veidā. Bieži vien bezpeļņas organizācijām nemaz nav laika un naudas, lai uzsāktu tiesas prāvu. Lai darbotos starptautiskā mērogā, sadarbības pusēm ir nepieciešama kaut kāda starptautiskā un starpkultūru pieredze, kas veidojusies no pieredzes, iemaņām, attieksmes, domāšanas veida, un pēc tam ir kļuvusi par stratēģiju un/ vai politiku. Ilgstoša starptautiska sadarbība veido starpkultūru izpratni, rada tai nepieciešamo intereses un pieredzes sajaukumu, kritisku spriestspēju un elastīgumu, ambīcijas un izpratni, kas ļauj tuvoties iespējamajam partnerim un veidot attiecības radošā ceļā, ņemot vērā kultūru atšķirības.¹¹²

Strādājot pie mākslas projektiem, ir novērojama to atšķirība no biznesa projektiem, kas darbojas ar vēlmi gūt peļņu. Darbošanās pie mākslas projekta ir radošuma, kompozīcijas un performances iznākums. Brīdī, kad mākslas darbs iegūst biznesa jeb produkta lomu, sākas neizbēgams konflikts starp mākslu un komerciju. Kamēr lielākoties biznesa projekti ir tirgus orientēti, mākslas nenoliedzami ir produktā orientēti.¹¹³

Lorēns Lapjērs (*Laurent Lappiere*), mākslas zinātņu doktors, publikācijā par mākslas vadību un menedžmentu min, ka mākslas organizācijas vadība ir orientēta uz māksliniecisko mērķu sasniegšanu, līdz ar to tās menedžments ir pakārtots tā realizācijai. Mākslas produkts ļoti bieži ir determinēts savās mākslinieciskajās vajadzībās un pieprasa sava veida pilnību jeb pat perfekciju stratēģiskajā menedžmentā, bieži vien cilvēciskās un finansiālās vajadzības atstājot otrajā plānā.¹¹⁴ Piebilstams, ka, strādājot pie mākslas projektiem, tā vadība zināmā mērā tiek nodota māksliniekiem, kamēr projekta attīstību vada menedžeri. Mākslinieki ir

¹¹¹ Kreicberga, Zane, Laiviņa, Gundega. Rokasgrāmata. *Projekta sagatavošana iesniegšanai programmas „Radošā Eiropa” kultūras apakšprogrammā un īstenošana atbalsta gadījumā*. Rīga, 2016. 8.,9.lpp.Pieejams: www.km.gov.lv/lv/radosaeiropa/jaunumi/ROKASGRAMATA.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

¹¹² Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008. 79.lpp.

¹¹³ Lappierre, Laurent. Leadership and Arts Management. *International Journal of Arts Management*. Vol. 3, No. 3, Spring 2001. P. 5.

¹¹⁴ Lappierre. Leadership and Arts Management. P. 5.

pilnībā pārņemti ar darba realizāciju, kamēr menedžments atbild par veiksmīgu tā īstenošanu esošā laika un budžeta rāmjos.

Lai veiksmīgi vadītu kultūras projektu, ir nepieciešams profesionāls menedžeris. Ekonomikas profesors Pēters Bendikssens uzskata, ka profesionāls menedžeris ir eksperts, kurš zina, ko vēlas publika, kā saistīt ieinteresētās personas un organizācijas un kā sekmīgi pievērst uzmanību savam produktam.¹¹⁵ Mākslinieka atpazīstamība, reputācija, atzinība un samaksa ir atkarīga no menedžmenta. Menedžerim ir jāspēj balansēt starp sabiedrības pieprasījumu un mākslinieka vēlmēm, tādēļ bieži vien attiecības starp abām pusēm ir sarežģītas un prasa kompromisa meklēšanu. Menedžera komunikatīvas prasmes pieprasa, lai tas veicina, attīsta un uztur sakarus ar publiku, kritiķiem, politiķiem, žurnālistiem, jomas ekspertiem, finanšu figūrām, medijiem un arī ar citiem māksliniekiem. Mākslas menedžmenta specifika robežojas ar mākslas un sabiedrības attiecībām, kuras vada īpaša mākslas produkcijas „valoda” (misija, mākslinieciskā forma un mērķi). Mākslas risks ir nevis tirgus neveiksme, bet publikas un pat mērķauditorijas neizpratne par mākslas darbu.¹¹⁶ Kā otru mākslas menedžmenta īpatnību Pēters Bendikssens min to, mākslas produkti, tai skaitā arī performances, ir publiski pasākumi, kas bieži vien iekļauj daudz plašākas mērķgrupas. Mākslas producēšana ir atkarīga no sabiedrības debatēm un viedokļiem, kurus bieži vien izsaka personas, kas nav tieši iekļautas mākslas procesos.¹¹⁷

2.4. Venēcijas biennāle kā starptautiska kultūras projekta piemērs un tās galvenie risku aspekti

Kā viens no vērienīgiem starptautiskiem kultūras projektiem ir jāmin biennāles. Biennāles ir liela budžeta un apjoma izstādes, kas norisinās kā minimums ik pēc diviem gadiem un eksistē, sākot jau no deviņpadsmitā gadsimta beigām, piedzīvojot īpaši lielu biennāļu rašanās uzplaukumu divdesmitā gadsimta deviņdesmitajos gados.¹¹⁸ Biennāles rīkotājvalstij tie ir izdevīgi un prestiži pasākumi konkurētspējīgā ģeopolitiskā spēlē. Tās pievelk milzīgu mākslas apmeklētāju skaitu kopā ar kritiķiem, kuratoriem, muzeju direktoriem, galeristiem, lai tie iepazītos ar jaunajiem talantiem, kurus citādos apstākļos būtu

¹¹⁵ Bendixen, Peter. Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management. *International Journal of Arts Management*. Vol. 2, No. 3, Spring 2000. P. 3.

¹¹⁶ Bendixen, Peter. Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management. P. 9.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Tang, Jeannine. Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster. *Theory Culture & Society*. Los Angeles: SAGE, 2007. P. 247.

grūti pamanīt.¹¹⁹ Biennāles ir kultūras tūrisma katalizators, sevišķi, ja tās ir valsts sponsorētas. Tās arī ir cenšas parādīt tā brīža nozīmīgās tendences, kas bieži vien ir mobilizētas, lai pastiprinātu noteiktas politiskas nostājas caur estētisku reprezentāciju, tādējādi tās pieprasa vēl padziļinātāku kritiku.¹²⁰

Venēcijas mākslas biennāle, kas norisinās jau kopš 1895.gada¹²¹, ir vecākā periodiskā laikmetīgās mākslas izstāde pasaulē, kā arī ir viens no prestižākajiem Itālijas kultūras pasākumiem. Tā aptver ne tikai laikmetīgās mākslas pasauli, bet iekļaujas arhitektūras, dejas, mūzikas, teātra un arī kino jomā, kurš pasaulē zināms kā Venēcijas kinofestivāls.¹²² Ejot gadiem, Venēcijas biennāles organizācija ir kļuvusi vēl kompleksāka, radot aizvien jaunus multidisciplinārus pasākumus, vai arī tādus pasākumus, kas ir sadarbības projekti ar citām kultūras institūcijām īpaši dzīvo uzstāšanos jeb performanču jomā.¹²³ Pati Venēcijas biennāle ir piedzīvojusi institucionālas izmaiņas, kļūstot par privātu struktūru jeb bezpeļņas fondu 2004.gadā. Tā izaicinājums ir attīstīt biennāles potenciālu un tās unikālo dabu kā nozares interesentu tikšanās vietu ne tikai nozīmīgāko izstāžu laikā, bet veidot dažādu mākslas sektoru producēšanu visu cauru gadu. Līdz ar to dažādi privātie investori un sponsori tiek piesaistīti, un daudzi no tiem jau ir kļuvuši par pastāvīgiem atbalstītājiem.¹²⁴

Venēcijas mākslas biennāles nozīmīgums itāļu kultūrā slēpjas tās garajā vēsturē un valdzinošajā atrašanās vietā, un tā vēl aizvien tiek uzskatīta par svarīgāko notikumu mākslas pasaulē. Tā tiek salīdzināta ar olimpiskajām spēlēm sportā, un Venēcijas biennāles uzdevums joprojām tiek definēts kā atbildības uzņemšanās par mākslas darbu kā sabiedrības garīgo vērtību indikatoru un biennāli kā vietu, kas atklāj un attīsta sabiedrības estētiskās un humānās vērtības.¹²⁵ Venēcijas biennāles ietvaros pastāv vislielākā iespēja ieraudzīt mūsdienu mākslas procesa aktualitātes un novitātes. Katra Venēcijas biennāle ir konkrēts atskaites punkts profesionāļiem.¹²⁶ Piebilstams, ka 56.starptautiskās Venēcijas mākslas biennāles tēma bija *All The World's Futures* („Visas pasaules nākotnes”), kuras mērķis bija parādīt politikas un

¹¹⁹ Tang, Jeannine. Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster. *Theory Culture & Society*. Los Angeles: SAGE, 2007. P. 248.

¹²⁰ Tang. Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster. P. 259.

¹²¹ Arrigoni, Livia, Bagdadli, Silvia. Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions. *International Journal of Arts Management*. Vol. 7, No. 3, Spring 2005. P. 22.

¹²² Barbato, Maria Bergamin, Mio, Chiara. Accounting and the Development of Management Control in the Cultural Sphere: The Case of the Venice Biennale. *Accounting, Business & Financial History*. Vol. 17. London: Routledge, 2007. P. 187.

¹²³ Barbato. Accounting and the Development of Management Control in the Cultural Sphere..., P. 198.

¹²⁴ Ibid., P. 200.

¹²⁵ Bunkše, Inga. Visas pasaules sāpes. 56.Venēcijas biennāle. [www.studija.lv](http://studija.lv). Pieejams: <http://studija.lv/?parent=7769> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹²⁶ Par Venēcijas biennāli Aptauja par Venēcijas biennāles 53. starptautisko mākslas izstādi. www.studija.lv Pieejams: <http://www.studija.lv/?parent=204> [skatīts 2016, 1.jūn.].

globālās ekonomikas ēnas puses – vardarbību, nemierus, finansiālo, psihisko un fizisko nomāktību, paudis tās kurators Okwui Enwezors (*Okwui Enwezor*).¹²⁷

Dalība Venēcijas mākslas biennālē ir prestiža jautājums. Valstis piedalās vērienīgajā mākslas izstādē, lai rādītu savu mākslu pasaulei. Tā ir ļoti liela platforma ar milzīgu auditoriju, kuras tradīcijas slejas vēl deviņpadsmitā gadsimta beigās. Tomēr, ņemot vērā lielās valstu dalības izmaksas, nozares speciālistu vidū izskan viedokļi par nepieciešamību tajā piedalīties. Nenoliedzami, Venēcijas mākslas biennāle ir profesionāļu tikšanās vieta, tajā vēl ir sastopami interesenti un mākslas mīļotāji, kā arī tas ir blīvi apmeklēts pasākums, jo ir liela cilvēku masa, kas tur vienkārši dodas pasākuma aktualitātes dēļ.¹²⁸ Nacionālo paviljonu dalībvalstis riskē ar resursiem, valsts tēlu, mākslinieki riskē ar savu reputāciju un vēlmi tikt pamanītiem neizmērojami lielajā un informācijas bagātajā izstādē.

Venēcijas biennāle jau ilgstoši bijusi viens no svarīgākajiem atskaites punktiem daudzu valstu nacionālās identitātes izrādīšanai, tās apliecināšanai starptautiskā vidē. Sprotams, ka valsts politisko tēlu veido ne tikai tās dalība vērienīgos sporta un mūzikas pasākumos, bet to veido arī pietiekami elitāras mākslas skates, kas pierāda, ka šajā valstī ir attiecīga rakstura un līmeņa māksla. Institūcijas, kas pārstāv nacionālos paviljonus Venēcijā, cenšas pēc labākās sirdsapziņas, lai attaisnotu kultūras ministriju vai citu valstiski svarīgu iestāžu liktās cerības un ieguldītos līdzekļus valsts reklamēšanai.¹²⁹ Tomēr nepiedalīšanās prestižajā mākslas biennālē liedz valstu māksliniekiem izstādīties un pavērt plašākas profesionālās karjeras durvis, veidot kontaktus, ko vispār varētu saukt par nebūšanu uz pasaules laikmetīgās mākslas skatuves.

Kā vēl viens svarīgs aspekts ir minama pilsētas sarežģītā uzbūve, kas nepieļauj auto transportu, līdz ar to mākslas darbu transportēšana ar ūdens transportu gan sadārdzina, gan apgrūtina loģistikas procesu, padarot to riskantu. Nacionālu valstu paviljoniem un to organizatoriem ir virkne risku un grūtību, ar kuriem tiem ir jāsaskaras. Piemēram, sadarbība ar Venēcijas biennāles ofisu un birokrātija, paviljona telpu specifika un regulējumi, kas var ietekmēt ekspozīcijas risinājumu, reklāmas materiālu izvietošana pilsētā un publicitātes veidošana, konkurēšana ar citu valstu paviljoniem u.c.

Dažādu valstu paviljoni, kas atrodas ievērojamās kultūrvēsturiskās ēkās un kurās ir pieļaujamas pavisam mazas izmaiņas, lai eksponētu mākslas darbu, var arī riskēt nepiedzīvot

¹²⁷ Bunkše, Inga. Visas pasaules sāpes. 56. Venēcijas biennāle. [www.studija.lv](http://studija.lv). Pieejams: <http://studija.lv/?parent=7769> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹²⁸ Arterritory.com. Diskusija: Dalība *Venēcijas Starptautiskajā mākslas biennālē. Mērķi un veidi, kā tos sasniegt*. 2016.gada 24.martā. Pieejams: http://www.artterritory.com/lv/teksti/raksti/5463-diskusija_daliba_venecijas_starptautiskaja_makslas_biennale_merki_un_veidi_ka_tos_sasnigt [skatīts 2016, 25.maijā].

¹²⁹ Rudovska, Maija. Neiespējamais projekts. Domas par Venēcijas biennāles 55. starptautisko mākslas izstādi. [www.studija.lv](http://studija.lv). Pieejams: <http://www.studija.lv/?parent=7614> [skatīts 2016, 25.maijā].

tik lielu apmeklētāju koncentrāciju, kāds tas ir novērojams tās galvenajās norises vietās – Arsenālā (*Arsenale*), kas ir vēsturiski nozīmīgs ražošanas un noliktavu ēku komplekss, kurā mūsdienās biennāles oficiālais kurators veido izstādes, kā arī vairākas valstis ir telpas, un Dārzos (*Giardini*).¹³⁰

Venēcijas mākslas biennālei katru reizi tiek piesaistīts jauns kurators, kurš nosaka kopējo izstādes tēmu. Dažkārt kuratora pieteiktā tēma atrodas pakārtotā līmenī Venēcijas biennāles kā kopuma kontekstā. Biennālei ir tendence pēdējā laikā vērsties plašumā, īpaši kopā ar satelītpasākumiem un paralēlām programmām, kļūstot aizvien neaptveramāki. Tādējādi dalībvalstis var potenciāli iegūt mazāku apmeklētāju skaitu, ja to paviljoni neatrodas vienkopus. Informācijas pārbagātība un laika trūkums, to visu apskatot, padara mākslas izstādi līdzīgu sacensībam. Venēcijas biennālē gandrīz viss ir atkarīgs no skatītāju bezizmēra ieinteresētības – piespiest visus apskatīt visu tāpat nav iespējams. Varētu apgalvot, ka Venēcijas biennālē ir divu rangu sistēma, kur piedalās valstis, kam pieder paviljons *Giardini* vai arī kuras atrodas Arsenālā, un valstis, kuras ir iespiestas nomaļās, dārgās un nepiemērotās telpās. Tas padara biennāli par ļoti negodīgu sacensību.¹³¹

Nodaļas beigās tiek secināts, ka aizvien vairāk projekti ieņem starptautisku lomu, pateicoties tehnoloģiju attīstībai un atklātajām robežām, kā arī citiem faktoriem. Sadarbību ar ārzemju partnerim pie starptautiskiem projektiem grūtāku padara atšķirīgā dažādu valstu politiskā un juridiskā sistēma, grāmatvedības standarti, valodu barjeras, laika zonas, ekonomiskais stāvoklis, kultūras atšķirības. Izveidojot starptautiskas partnerības, ir sarežģīti šīs attiecības noturēt ilgtermiņā. Tam visam ir nepieciešama partneru savstarpējā uzticēšanās un sapratne, līdzīgs projektu attīstības un misijas redzējums. Pēkšņa sadarbības pārtraukšana ar ārzemju partneriem var nest projektam lielus zaudējumus. Ja projekta norises valsts oficiālā valoda nav angļu valoda, ir patīkami, ja projektu menedžeris to pārvalda. Piebilstams, ka minētie riski ir sastopami arī lokālas nozīmes projektos starp dažādām organizācijām, tomēr starptautiskā vidē tie ir vieglāk pamanāmi.

Projektu norises laikā komunikācija un svaigas informācijas apmaiņa ar visām iesaistītajām pusēm ir ļoti svarīga, citādi nepareizs tās menedžments var novest pie arī projektam nelabvēlīgām situācijām. Veidojot sadarbību, ir svarīga motivācija piekrist un uzklaut sadarbības partneri. Komunikācijas kompetenci veido ne tikai valodas lietojuma

¹³⁰ Tang, Jeannine. Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster. *Theory Culture & Society*. Los Angeles: SAGE, 2007. P. 248.

¹³¹ Par Venēcijas biennāli Aptauija par Venēcijas biennāles 53. starptautisko mākslas izstādi. www.studija.lv Pieejams: <http://www.studija.lv/?parent=204> [skatīts 2016, 1.jūn.].

noteikumu, bet arī sociālās rīcības noteikumu pārzināšana. Strādājot ar starptautiskām projektu komandām, ir nepieciešama efektīva komunikācijas plāna izstrāde. Starptautiskas projektu komandas izmanto virtuālo komunikāciju, kurā ir nepieciešams nodibināt savstarpējo uzticību un izveidot efektīvus komunikācijas modeļus. Ģeogrāfiskais attālums mazina komandas sociālo mijiedarbību, diemžēl arī neformāla komandas saišu stiprināšana ir ierobežota. Projekta sākumā labāk izmantot tiešās tikšanās vai videokonferences, lai vienotos par projekta mērķiem un skaidri definētu katra dalībnieka uzdevumus. Kā viens no virtuālās komunikācijas ieguvumiem ir minams informācijas aprites ātrums. Diemžēl pat ar vislabākās komunikācijas sistēmas izveidi projekta menedžeriem ir jāpārvar laika zonu un kultūras atšķirības un jāspēj atrast piemērots laiks konferenču veidošanai. Komandas locekļiem ir jāvienojas par to, kad un kā informācija tiks nodota, kā arī par to kad un kādā veidā uz informāciju tiks reaģēts un atbildēts, izveidojot komunikācijas plānu.

Kultūras projektiem raksturīgs radošums un ietekmes veidošana, sabiedrības izglītošana, informēšana, izklaidēšana, līdzdalības veicināšana. Kultūras projektu vadība paredz radīt nosacījumus kultūras un mākslas radīšanai, izveidojot komunikāciju starp sabiedrību un mākslu, taču neietekmējot tās saturu un līdz ar to neiespaidojot arī tās integrēšanos. Starptautiskā sadarbība kultūras projektiem ļauj apgūt papildu finansējumu, t.i., jaunus fondus. Jāpiemin arī pieredzes gūšana, redzesloka paplašināšana, jaunu partneru atrašana u.c. Mākslas projekti ir orientēti tās produktā jeb uz to māksliniecisكو mērķu sasniegšanu. Lai mākslas un kultūras projekti sasniegtu uzstādītos mērķus, ir nepieciešams eksperts jeb kultūras menedžeris, kurš šos procesus var vadīt. Kultūras menedžerim ir jāspēj balansēt starp sabiedrības pieprasījumu un mākslinieka vēlmēm, tādēļ bieži vien attiecības starp abām pusēm ir sarežģītas un prasa kompromisa meklēšanu. Mākslas risks ir nevis tirgus neveiksme, bet publikas un pat mērķauditorijas neizpratne par mākslas darbu.

Kā vērienīgs starptautisks kultūras projekts ir minamas mākslas biennāles. Tās ir liela budžeta un apjoma izstādes, kas norisinās kā minimums ik pēc diviem gadiem. Biennāles apmeklē liels skaits apmeklētāju, kritiķu, kuratoru, muzeju direktoru, galeristu, kuri dodas uz šo pasākumu, lai iepazītos ar jaunajiem talantiem, kurus citādos apstākļos būtu grūti pamanīt. Venēcijas mākslas biennāle, kas norisinās jau kopš deviņpadsmitā gadsimta beigām ir vecākā periodiskā laikmetīgās mākslas izstāde pasaulē, un dalība tajā ir prestiža jautājums. Nacionālo paviljonu dalībvalstis, piedaloties vērienīgajā mākslas izstādē, riskē ar resursiem, valsts tēlu, to mākslinieki riskē ar savu reputāciju un vēlmi tikt pamanītiem neizmērojami lielajā un informācijas bagātajā izstādē. Institūcijas, kas organizē nacionālos paviljonus Venēcijā, strādā, lai attaisnotu dalībvalstu kultūras ministriju vai citu valstiski svarīgu iestāžu liktās cerības un ieguldītos līdzekļus valsts reklamēšanai. Nacionālo paviljonu organizatoriem ir jāsakaras ar

transporta, paviljonu telpu, loģistikas, birokrātijas, reklāmas materiālu izvietošanas riskiem un konkurēšanu ar citām dalībvalstīm par apmeklētāju un nozares profesionāļu uzmanību. Dalībvalstu paviljonu atrašanās ārpus Arsenāla un Dārziem zināmā mērā var samazināt apmeklētāju atsaucību. Dalība Venēcijas mākslas biennālē ir finansiāli dārgs pasākums, par kura lietderību un nepieciešamību tajā piedalīties dažkārt sabiedrībā izskan dažādi viedokļi.

3. RISKĀ MENEDŽMENTS BALTIJAS VALSTU DALĪBĀ VENĒCIJAS MĀKSLAS BIENNĀLĒ

Lai sasniegtu maģistra darba mērķi un noskaidrotu, kādi ir galvenie riski starptautisku projektu īstenošanā, un izpētītu, kuri no šiem riskiem ir aktuāli Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennālē, maģistra darba empīriskajā daļā tika izmantota kvalitatīvās pētniecības metode – padziļinātā intervija – ar Latvijas, Lietuvas un Igaunijas paviljonu organizatoriem un komisāriem, kā arī ar Latvijas paviljona sabiedrisko attiecību speciālisti 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē 2015.gadā par grūtībām, izaicinājumiem, riskiem un pieredzi paviljonu nodrošināšanā.

Intervijas tika veiktas ar Latvijas paviljona komisāri Solvitu Kresi, projekta direktori Kitiju Vasiļjevu un sabiedrisko attiecību speciālisti Martu Krivadi. Intervija tika veikta arī ar Igaunijas paviljona komisāri Mariju Aruso (*Maria Arusoo*), kā arī ar Lietuvas paviljona komisāru Vītautu Mičelkeviču (*Vytautas Michelkevicius*) un producenti Dainu Pupkevičuti (*Daina Pupkevičiūtė*). Interviju tulkojumus veica maģistra darba autore Liene Pučko, un interviju audioieraksti glabājas darba autores personiskajā arhīvā.¹³²

Skatoties plašākā mērogā, Baltijas valstīm ir līdzīga vēsture un esošā situācija dalībā Venēcijas mākslas biennālēs, tomēr paviljona organizēšanas un riska menedžmenta prakses var būtiski atšķirties. Iegūstot informāciju par Latvijas, Lietuvas un Igaunijas paviljonu dalības pieredzi, grūtībām un riskiem projektu plānošanā, veidošanā un realizēšanā, ir iespējams veidot secinājumus, kurus var piemērot kā ieteikumus pārējām Baltijas valstīm turpmākajā dalībā Venēcijas mākslas biennālēs un citos starptautiskos projektos.

Darba empīriskajai daļai tika izvēlēta padziļinātā intervija kā kvalitatīvās pētniecības datu vākšanas metode, jo tās mērķis ir iedrošināt intervējamās personas atklāt savas realitātes konstrukcijas tik atklāti un pilnīgi, cik tas ir iespējams.¹³³ Lai gan minētajai datu ieguves metodei ir savi trūkumi, kā, piemēram, intervētāja ietekme uz izpētes situāciju, fakts, ka, iespējams, ne visi respondenti ir ar vienādu gatavību sadarboties, kā arī liels laika patēriņš tiek aizvadīts, apstrādājot analizējamus datus, tomēr tai ir savas būtiskas priekšrocības – dalīšanās ar respondentu personīgo pieredzi ļauj atklāt pētāmās problēmas dažādus slāņus, kā arī ar

¹³² Respondentu sarakstu ar interviju norises vietu, ilgumu, laiku skatīt 1.pielikumā. Interviju jautājumi skatāmi 2.pielikumā. Solvitas Kreses intervijas transkripts skatāms 3.pielikumā. Martas Krivades intervijas transkripts skatāms 4.pielikumā.

¹³³ Kroplijs, Artūrs, Raščevska, Malgožata. *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. 2. papildinātais izdevums. Rīga: RaKa, 2010. 98.lpp.

profesionālas komunikācijas palīdzību maksimāli īsā laikā tiek iegūta informācija, kas citādos apstākļos būtu iespējama tikai ilgākā laika periodā.

Maģistra darba otrajā nodaļā tika aprakstīta Venēcijas mākslas biennāles nozīme starptautiskās laikmetīgās mākslas jomā.¹³⁴ Nenoliedzami tā ir ļoti svarīga platforma arī Baltijas valstu māksliniekiem, parādot un piesakot sevi starptautiski atzītā un novērtētā mākslas izstādē. Aplūkojot rādītājus par paviljonu apmeklētību pēdējā mākslas biennālē, kas norisinājās 2015.gadā, ir jāatzīmē tā ievērojamais skaits. 56. Venēcijas mākslas biennālē Latvijas paviljonu apmeklēja ap 200 000 mākslas interesentu. Kopumā Venēcijas biennāli apmeklēja 501 502 skatītāji, padarot to par vienu no atpazīstamākajiem mākslas notikumiem pasaulē. Latvija tajā piedalās kopš 1999. gada.¹³⁵ Lietuvas paviljonu apmeklēja apmēram piecpadsmit tūkstoši cilvēku, tas tika pieminēts vairākos zināmos ārvalstu žurnālos (*The Guardian, Mousse Magazine, Atribune, Calvert Journal*), kā arī ieguva plašu rezonansi Lietuvas medijos – presē, mākslas žurnālos, televīzijā un radio.¹³⁶ Igaunija piedalījās Venēcijas mākslas biennālē desmito reizi, 2015.gadā piesaistot apmēram divdesmit piecus tūkstošus apmeklētājus.¹³⁷

Pētot Baltijas valstu kultūrpolitikas apskatus un meklējot tajos norādes par valstu dalības nodrošināšanu Venēcijas mākslas biennālēs, nākas secināt, ka katra no tām ir pievērsusi uzmanību valsts dalībai prestižajā mākslas izstādē. Latvijas Kultūras ministrijas darba plānā 2015.gadam 2.nodaļā „Uzdevumi un aktivitātes mērķu sasniegšanai” (no kultūrpolitikas pamatnostādņēm 2014.–2020.gadam *Radošā Latvija*) pie darbības virzieniem „3. Nodrošināt Latvijas kultūras līdzdalību starptautiskajos kultūras procesos un sadarbības tīklos, kā arī sekmēt kultūras diplomātijas attīstību. (NAP 337) 3.1. Nodrošināt kultūras un kultūras mantojuma nozaru starptautisko sadarbību un konkurētspēju” minēts uzdevums „Koordinēt un nodrošināt Latvijas dalību 56. Starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē 2015.gadā.”¹³⁸

Savukārt kultūrpolitikas pamatnostādņēs 2014.-2020. gadam *Radošā Latvija* pie minētā rīcības virziena ir izveidots uzdevums: „3.2.1.Nodrošināt valsts un kultūras nozaru

¹³⁴ Skatīt maģistra darba 35.lpp.

¹³⁵ Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Nākamgad Venēcijas mākslas biennālē Latvijas paviljona ekspozīcijā būs redzams Miķeļa Fišera radošais veikums*. 2016.gada 10.maijā. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7763 [skatīts 2016, 25.maijā].

¹³⁶ Kultura.lrytas.lt. *Lietuvos sėkmė Venecijoje – sovietinė praeitis gali būti įdomi*. 26.11.2015. Pieejams: <http://kultura.lrytas.lt/daile/lietuvos-sekme-venecijoje-sovietine-praeitis-gali-buti-idomi.htm> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹³⁷ Kaasaegse Kunsti Eesti Keskus. *56. Veneetsia biennaali Eesti paviljoni küllastas ligi 25 000 küllastajat. 56. Veneetsia biennaal on lõppenud*. Pieejams: <http://www.cca.ee/keskusest/276-56-veneetsia-biennaali-eesti-pa> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹³⁸ Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *KM darbības stratēģija. Kultūras ministrijas darba plāns 2015. gadam (pielikums: Nevalstisko organizāciju (NVO) iesaiste 2015.gadā)*. Pieejams: <http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/strategija.html> [skatīts 2016, 25.maijā].

pārstāvniecību prestižās nekomerciālās starptautiskajās izstādēs, festivālos.”¹³⁹ Tomēr pamatnostādnēs nav minēts nekas konkrēts par Latvijas dalības nodrošināšanu Venēcijas mākslas biennālēs minētajā laika periodā, ir atrodama tikai norāde uz dalību Venēcijas arhitektūras biennālēs: „2.2.2. Nodrošināt sistemātisku Latvijas arhitektūras pārstāvniecību Venēcijas biennāles starptautiskajā arhitektūras izstādē, paredzot tam regulāru valsts finansējumu, kā arī dalību citās valstiski nozīmīgās nacionālās un starptautiskās izstādēs”.¹⁴⁰ Tomēr vairāk nekā četrdesmit valstu kultūrpolitiku pārskatu datu bāzē *Compendium of Cultural Policies & Trends in Europe*¹⁴¹ Latvijas valsts pārskatā, kurš pēdējo reizi atjaunots 2014.gada septembrī un kuru sagatavojusi Baiba Tjarve, pie kultūrpolitikas uzdevumiem „3.4. Starptautiskā sadarbība kultūras jomā” kā viens no Kultūras ministrijas darbības aprakstiem ir minēts „Kultūras ministrija izsludina konkursu un deleģē noteiktas funkcijas starptautiskās sadarbības jomā nevalstiskajām organizācijām (..), kā arī deleģē organizēt Latvijas dalību lielos starptautiskos pasākumos, piemēram, Venēcijas mākslas biennālē, Venēcijas Arhitektūras biennālē, MIDEM, starptautiskos grāmatu tirgos u.tml.”¹⁴²

Lietuvas valsts kultūrpolitikas pārskatā, kas pieejams jau minētajā datu bāzē *Compendium*, runājot par valsts mērķiem starptautiskajā kultūras sadarbībā, kā viens no valsts uzdevumiem minēts ir tās fokuss uz dalību Eiropas Padomes, Eiropas Savienības, Ziemeļu Ministru padomes un UNESCO kultūras programmās, kā arī piedalīšanās Eiropas ievērojamākajos kultūras pasākumos (Frankfurtes un Gēteborgas grāmatu mesēs, Venēcijas biennālē, Berlīnes Filmu festivālā u.c.).¹⁴³

Savukārt Igaunijas kultūrpolitikas apskatā tiek minēts, ka Igaunijas Institūts un Igaunijas Laikmetīgās mākslas centrs nodrošina valsts dalību starptautiskās mākslas izstādēs, tai skaitā Venēcijas biennālē, veicinot arī mākslinieku solo izstādīšanos.¹⁴⁴

Latvijas ekspozīciju *Armpit 56* starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē 2015.gadā pēc Kultūras ministrijas pasūtījuma organizēja biedrība Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs,

¹³⁹ Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Kultūrpolitikas pamatnostādņu „Radošā Latvija” izstrāde. Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020.gadam „Radošā Latvija”* (akceptēts MK 29.07.2014, rīkojums Nr.401). 24.lpp. 2014.gada 29.jūlijā. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/radosa_latvija.html [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁴⁰ Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Kultūrpolitikas pamatnostādņu „Radošā Latvija” izstrāde. Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020.gadam „Radošā Latvija”*. 41.lpp.

¹⁴¹ Compendium. *Cultural Policies and Trends in Europe*. Pieejams: <http://www.culturalpolicies.net> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁴² Compendium. *Cultural Policies and Trends in Europe. Valsts apskats. Latvija*. 10.lpp. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/download/latvia_01_092014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁴³ Compendium. *Cultural Policies and Trends in Europe. Country profile. Lithuania*. P. 12. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/download/lithuania_102014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁴⁴ Compendium. *Cultural Policies and Trends in Europe. Country profile. Estonia*. P. 10. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/download/estonia_092014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].

mākslinieki Katrīna Neiburga un Andris Eglītis, kurators Kaspars Vanags.¹⁴⁵ Projektu vadītāja bija Kitija Vasiļjeva, arī Latvijas Laikmetīgās mākslas centra projektu vadītāja, komisāre - Latvijas Laikmetīgās mākslas centra direktore Solvita Krese.¹⁴⁶ Par sadarbību ar presi un sabiedriskajām attiecībām atbildēja Marta Krivade, sabiedrisko attiecību aģentūras *Komunikācijas aģentūra/ Edelman Affiliate* stratēģiskā vadītāja.¹⁴⁷ Paviljons atradās vienā no divām nozīmīgākajām Venēcijas starptautiskās mākslas izstādes vietām – Arsenālā (*Arsenale*).¹⁴⁸

Igaunijas ekspozīciju *Not Suitable For Work. A Chairman's Tale*, kuru finansēja Igaunijas Kultūras ministrija, 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē organizēja Igaunijas Laikmetīgās mākslas centrs, mākslinieks Jānus Samma (*Jaanus Samma*), kurators Eudženio Viola (*Eugenio Viola*).¹⁴⁹ Projekta komisāre Marija Aruso ir Igaunijas Laikmetīgās mākslas centra direktore, savukārt projekta vadītāja Rebeka Poldsama (*Rebeka Põldsam*) ir arī minētā mākslas centra projektu vadītāja un kuratore.¹⁵⁰ Paviljons atradās palaco Malipjēro (*Palazzo Maliepiero*).¹⁵¹

Lietuvas ekspozīciju *Museum* 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē pēc Lietuvas Kultūras ministrijas pasūtījuma organizēja Viļņas Mākslas akadēmijas departaments *Nida Art Colony*, mākslinieks Dainius Liškevičus (*Dainius Liškevičius*)¹⁵², kurators un komisārs bija *Nida Art Colony* departamenta mākslinieciskais direktors Vītauts Mičelkevičs.¹⁵³ Otra komisāre Rasa Antanavičute (*Rasa Antanavičiūtė*) ir *Nida Art Colony* departamenta direktore.¹⁵⁴ Savukārt producente Daina Pupkevičute ir starptautiskā

¹⁴⁵ Neiburga, Katrīna, Eglītis, Andris. *Multimediālā mākslas instalācija. Armpit. California Edition*. Pieejams: <http://www.armpit.lv/lv/> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁴⁶ Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs. *Kontakti. Komanda*. Pieejams: <http://www.lcca.lv/lv/kontakti/> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁴⁷ Komunikācijas aģentūra/ Edelman Affiliate. *Komanda*. Pieejams: <http://www.ka.lv/komanda/> [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁴⁸ La Biennale di Venezia. *Art. Archive. 2015 - 56th Exhibition. National Participations*. Pieejams: <http://www.labiennale.org/en/art/archive/56th-exhibition/national-participations/> [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁴⁹ Not Suitable for Work. Estonian Pavilion 56th International Art Exhibition La Biennale di Venezia 2015. *Supporters*. Pieejams: <http://chairmanstale.com/supporters/> [skatīts 2016, 1.jūnijā].

¹⁵⁰ Center For Contemporary Arts Estonia. *Staff*. Pieejams: <http://www.cca.ee/en/staff> [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁵¹ Not Suitable for Work. Estonian Pavilion 56th International Art Exhibition La Biennale di Venezia 2015. *Pavilion*. Pieejams: <http://chairmanstale.com/the-pavilion/> [skatīts 2016, 1.jūn.].

¹⁵² Museum. Lithuanian pavilion at the 56th Venice Biennale 2015. *Team*. Pieejams: <http://www.museo.lt/en/team/> [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁵³ Nida Art Colony. *Staff*. Published on Tuesday, 22 June 2010 13:16. Pieejams: <http://nidacolony.lt/en/colony/staff> [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁵⁴ Museum. Lithuanian pavilion at the 56th Venice Biennale 2015. *Rasa Antanavičiūtė*. Pieejams: <http://www.museo.lt/en/team/rasa-antanaviciute/> [skatīts 2016, 26.maijā].

performances mākslas festivāla *CREATurE Live Art* kuratore un organizatore.¹⁵⁵ Paviljona norises vieta bija palaco Dzenobio (*Palazzo Zenobio*).¹⁵⁶

3.1. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta iniciēšanas fāzē

Kā atzīst Lietuvas paviljona komisārs/ kurators Vītauts Mičelkevičs projekta sākuma posmā nekādi sarežģījumi netika piedzīvoti, projekta komandas izveide esot bijusi spontāna. Tā apgalvo arī Lietuvas paviljona producente Daina Pupkevičute:

Vienkārši tika rakstīts pieteikums Lietuvas Kultūras padomei, un tas arī būtībā bija viss. Tad vai nu viņi izvēlas projektu vai nē. Viņi izvēlējās projektu, un ar to mums nebija nekādu problēmu. (D. Pupkevičute)

Es strādāju „Nida Art Colony”, un tas bija diezgan savādi. Vienu dienu mēs domājām, ka tas varētu būt jauki, ja mums būtu kāds ļoti darbietilpīgs projekts, pie kura strādāt. „Varbūt mums vajadzētu pieteikties biennālei un veidot nacionālo paviljonu? Labi, darām tā!” Tas bija apmēram kāda mēneša lēmums. Tātad projekta kodols, kas bija abi divi komisāri un es, mēs visi strādājām „Nida Art Colony”. Viens no viņiem bija izpilddirektors, un otrs bija mākslinieciskais vadītājs. Un tad biju es, kas strādāju kā producente, koordinatore jeb cilvēks, kas būtībā dara gandrīz visu. Tas bija ļoti ātrs lēmums. (..) Mēs projektu sagatavojām mēneša laikā, varbūt pat ātrāk. (D.Pupkevičute).

Mums bija šī interesantā situācija, kad man bija jāuzņemas abas lomas. Sākumā es gribēju būt kurators un mana kolēģe Rasa Antanavičūte gribēja būt komisāre, bet kaut kādā veidā Lietuvas Kultūras padome ieteica, ka man vajadzētu būt komisāram, bet viņa nav kuratore, viņa vairāk strādā ar mākslas menedžmentu nekā ar kuratora darbu. Beigās es piekritu, ka būšu komisārs un kurators un ka viņa būs otrā komisāre vai izpilddirektore. Tas nozīmēja, ka man bija ļoti daudz atbildību no A līdz Z. Pirmā atbildība, kas bija arī mana ideja, bija uzaicināt mākslinieku Dainius Liškevičius pieteikties konkursam Lietuvā. Tad mēs ar Rasu piesaistījām trešo personu, Dainu Pupkevičuti. (V.Mičelkevičs).

¹⁵⁵ Daina Dieva. *Biography*. Daina Dieva: sound, performance, video, writing. Pieejams: <https://dainadieva.wordpress.com/biography/> [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁵⁶ Museum. Lithuanian pavilion at the 56th Venice Biennale 2015. *Pavilion*. Pieejams: <http://www.museo.lt/en/pavilion/> [skatīts 2016, 26.maijā].

Latvijas paviljona projekta direktore Kitija Vasiļjeva uzskata, ka projekta sagatavošana un plānošana iet roku rokā, kur sagatavošanas posmā tiek rakstīts projekta pieteikums. Kā viena no grūtībām minama projekta komandas izveide:

Sagatavošanā visgrūtākais bija, lai gan tas uz šo projektu mazāk attiecas, bet, ka pastāv tas risks, kā tā komanda kopā veidosies. Bieži vien gadās, ka jauni cilvēki tiek piesaistīti, ka tu nezini, kāda būs tā ķīmija un kā tas viss attīstīsies. Šeit mums bija diezgan vājš grafiskais dizaineris, kas skaidrs kļuva jau sagatavošanās fāzē, ka mēs sapratām, ka ar viņu nebūtu droši turpmāk sadarboties, ka viņš būtu jāpamaina.

Savukārt Solvita Krese, Latvijas paviljona komisāre, runājot par riskiem projekta sagatavošanas laikā un sadarbību ar Latvijas Kultūras ministriju, min, ka konkursa rezultātu paziņošana ir ļoti novēlināta, kā arī valsts finansējums ir nepietiekams šāda mēroga projekta izveidei:

Visa atbilžu paziņošana ir stipri, stipri par vēlu, lai to varētu vispār laicīgi un normāli sagatavot bez kaut kāda pilnīgi nevajadzīga stresa. Tas milzīgais risks ir laiks, kas ir stipri par vēlu no ministrijas puses. Un otrs milzīgais risks ir nauda. Tā nauda ir stipri par maz, lai īstenotu kvalitatīvu tāda līmeņa pasākumu. Tie, man liekas, ir tiešām tādi divi fundamentāli vaļi, uz kuriem turas labs projekts, un šeit tev viņi ir praktiski nu tādi nepilnīgi. Laiks par īsu un naudas par maz.

Latvijas paviljona komanda tika izveidota pārdomāti, norāda Latvijas paviljona projekta direktore Kitija Vasiļjeva. Komandas izveide un tās savstarpējā ķīmija ir nekontrolējams process, ko diemžēl ir grūti atkārtot citos projektos:

Kaut kā organiski, es nezinu, vai tā ideja radās pirms „Survival Kit” sniegt darbu Venēcijai, vai tie bija paralēli procesi, bet tajā mirklī Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs uzaicināja Solvitu [Kresi – aut.piez.], un Solvita uzaicināja Katrīnu [Neiburgu – aut.piez.] un [Andri – aut.piez.] Eglīti piedalīties tajā Kultūras ministrijas konkursā. Zane Dātava tieši gāja prom no mākslas centra, un es pārņēmu to projektu un piedalījos arī pie projekta rakstīšanas. (..) Tajā brīdī arī lēnām sāka veidoties projekta komanda. Tātad Katrīna un Eglītis, Austris [Mailītis – aut.piez.] tika uzaicināts kā arhitekts, un Kaspars [Vanags – aut.piez.] kā kurators. Vēl bija divas svārstošās pozīcijas, kas bija grafiskais dizaineris un PR cilvēks, kas vēl tajā brīdī bija no mākslas centra.

(..) Šajā projektā bija tā brīnišķīgā lieta, kas pilnīgi nav kontrolējama lieta, tā ir projekta komanda, kuri vienkārši kaut kādā brīdī saslēdzas visi

nenormāli. Tā komanda izveidoja kaut kādu „superlabu” ķīmiju, kur katrs ir īstajā vietā, katrs ir speciālists savā jomā, un dara trīssimts procentus bez naudas. Tur nebija tādu runu, ka „man maksā divus tūkstošus tikai, un tāpēc es nestrādāšu šīs trīs stundas, tāpēc, ka man par to nemaksā”. (..) Šajā projektā nauda nekad nav bijusi šķērslis, lai kaut ko izdarītu. Jo pilnīgi visi, kas bija iesaistīti, nenormāli iedegās par projektu. Kaut kāds tas „draivs” bija, ka visi bija gatavi iet pie sponsoriem, visi ir gatavi strādāt naktīs, ja vajag. (..) Tas viss bija uz baigo entuziasmu šajā projektā. Tāpēc, man liekas, viņš ir izdevies tik brīnišķīgs un tāpēc vispār ir iespējama Kalifornija, ka visur cauri bija jūtams, ka tur ir „superstipra” komanda, kas deg par visu. Man liekas, ka tas ir brīnišķīgi, bet atkārtot to citos projektos ir baigi grūti. Tas ir zvaigžņu stāvoklis un lietu, laika sakritība, un cilvēki īstajā laikā un vietā, tas nav nekas kontrolējams. Jo es par to esmu domājusi, kā to varētu citos projektos likt iekšā... (..) Tas tā paveicās.

Igaunijas paviljona komisāre Marija Aruso, runājot par projekta komandas izveidi un ar to saistībām grūtībām, min, ka cenšas īstenot starptautiskas projekta komandas modeli:

Kad mēs runājam par 56. Venēcijas mākslas biennāli, jo es varu runāt ne tikai par šo, ir jāmin, ka vienmēr ir grūtības un sarežģījumi. Viena no lielākajām grūtībām bija starptautiskā komanda. Kad norisinās sagatavošanas fāze, ir ļoti jādomā par loģistiku, kā savākt visus cilvēkus kopā, kā noorganizēt „skype” zvanus, kad viens cilvēks ir ASV un otrs strādā Eiropā. Tas ir jautājums par praktiskām lietām. (..) Igaunijā ir atvērts konkurss kuratoram un māksliniekam. Kurators un mākslinieks piesakās, Igaunijas Laikmetīgās mākslas centrs vienmēr ir komisārs. 56. Venēcijas mākslas biennālei mēs sākām veidot komandu, mēs apspriedāmies ar mākslinieku un kuratoru, un viņi gribēja izmantot arhitektu. Tādēļ tika pieaicināts viens arhitektu birojs. Tad mēs apspriedāmies, kā veidot katalogu, uzaicināt konkrētos cilvēkus, lai veidotu dizainu. Kad ir jādomā par saturu, tas ir ļoti atkarīgs no sadarbības ar mākslinieku un kuratoru. Kas ir saistīts ar praktiskām lietām, komandu un uzbūvi, tad mēs izmantojām sadarbības partnerus no iepriekšējām reizēm, ar kuriem mums bija izveidojusies laba sadarbība. Parasti uzbūves komanda ir no Igaunijas, jo mēs jau esam strādājuši un sadarbojušies ar viņiem. Un, teiksim, ka komanda, kas ir atbildīga par saturu, ir diezgan starptautiska. Tas notiek projektu pēc projekta ļoti specifiski, atkarībā tik tiešām no katra projekta, ko

vēlas mākslinieks un kas būtu labāks projektam. Bet, jā, atvērtais konkurss ir māksliniekam un kuratoram, un pārējais ir, teiksim, vairāk vai mazāk zināms.

3.2. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta plānošanas fāzē

Daina Pupkevičute norāda, ka strādāšana pie projekta plānošanas daļas bija ļoti sarežģīta, jo bija jāatrod telpas paviljonam, kas atbilstu mākslinieciskajai iecerei, kā arī būtu par saprātīgu īres cenu:

Mums bija jāmeklē telpas paviljonam, bet finansiālais atbalsts valsts dalībai Venēcijas mākslas biennālē no Lietuvas Kultūras ministrijas bija ļoti mazs. Tie bija 145 000 eiro, un tajā laikā tas bija pusmiljons litu. Bet ir ļoti jocīgi redzēt, ka dažu vietu īre Venēcijā izmaksā tik, cik liels ir tavs projekta budžets, ja ne pat vairāk. Es domāju, ka lokācijas atrašana bija visgrūtākā daļa, tāpēc, ka mums bija noteiktas domas un gaidas par to, kā paviljonam vajadzētu būt strukturētam un kā tam vajadzētu izskatīties. Bet tad, kad mēs sapratām reālo situāciju, mums nācās restrukturēt paviljona fizisko plānu.

Kā vēl vienu no grūtībām Daina Pupkevičute min piemērotas uzturēšanās vietas atrašanu Venēcijā par apmierinošu naudas summu. Tiek piebilsts, ka itāļu valodas zināšanas būtiski atvieglo komunikāciju Venēcijas pusē:

Tas izklausās diezgan vienkārši, bet atrast to īstajā vietā, kas tiešām būtu ļoti noderīga, ir sarežģīti, it īpaši paviljona producēšanas laikā. Tiek mesti daudz lieki līkloči, lai nokļūtu īstajā vietā. (..) Pretim atrodas ļoti venēciski, ļoti tradicionāli domājoši cilvēki, kuri centās piedāvāt luksu dzīvokļus, kamēr mūs interesēja normāls, vienkāršs dzīvoklis.

Taču galu galā fakts, ka es ļoti labi pārvaldu itāļu valodu, man ļoti palīdzēja sarunu vešanā. Viņi bieži tevi uztver kā muļķi un cenšas atrast veidu, kā tikt no tevis vaļā. Bet tad, ja zini valodu, tas tevi padara drošāku un nostāda tādā pašā līmenī ar viņiem, kad norisinās sarunu vešanas process, jo sarunu vešanas norisinās par jebko, sākot no skrūvju cenām līdz pasākuma veidošanas atļaujai. Manuprāt, nav iespējams pilnīgi neko ietaupīt, ja nezini valodu.

Savukārt Latvijas paviljona projektu direktore Kitija Vasiļjeva min, ka itāļu valodas pārvaldīšana atvieglo komunikāciju, bet tā nav obligāta nepieciešamība:

Noteikti būtu vieglāk, ja es pārvaldītu [itāļu – aut.piez.] valodu, bet, ņemot vērā, ka tas ir starptautisks projekts, kur tomēr piedalās deviņdesmit pasaules

valstis, ir skaidrs, ka ne visi pārvaldīs itāļu valodu. Kopumā, ja tā komunikācija sākumā ir sākusies angļu valodā, tad itāļu valoda ir „nice but not necessary”.

Runājot par projekta finansiālo pusi, ko nodrošina Lietuva tās nacionālā paviljona dalībai Venēcijas mākslas biennālē, un iespējamajiem izrietošajiem riskiem nepietiekama finansējuma gadījumā, Lietuvas paviljona organizētāji atzīst to par neatbilstošu:

Mums bija 145 000 eiro liels budžets, plus mums bija arī atbalsts no Viļņas Mākslas akadēmijas, jo „Nida Art Colony” ir tās departaments. Plus mums bija atbalsts no PR uzņēmuma, kuru es palīdzēju dabūt. Tātad PR, ko viņi veica Lietuvas medijiem, mums bija par brīvu. Kopumā viss budžets bija daudz, daudz lielāks, nekā tas, ko deva valsts. (..) Par laimi, mums bija kāds atbalsts, piemēram, šampanietis paviljona atklāšanas pasākuma tika nodrošināts no Lietuvas vēstniecības Itālijā puses, kā arī tika palīdzēts PR jomā saistībā ar vietējo teritoriju. Citādi tas ir neiespējami, viņiem vienkārši tam nav finansējuma. (D.Pupkevičute).

Nē, tas nav pietiekams, bet Baltijas valstīm ir sarežģīti iegūt privātu finansējumu. Ja tu to iegūsti, tad tas ir, kā to lai saka, šaubīgs, diskutējams, vai tur ir kāda krievu naudu apakšā vai nelegāla nauda no kazino, vai no kaut kur citurienes. Ir sarežģīti iegūt, kā to saka, caurspīdīgu naudu. Es tā domāju. Vēl viena problēma, ka Baltijas valstu māksliniekiem nav galerijas Rietumeiropā. Un, ja tev nav galerijas, tad tev nav privāta finansējuma, kas ir aiz tevis. Tātad iegūt naudu vismaz Lietuvai no vietējiem uzņēmumiem ir ļoti sarežģīti, pat diezgan neiespējami. Es domāju, ka ideālā gadījumā pusei no finansējuma vajadzētu nākt no privātiem, citiem avotiem, nevis Kultūras ministrijas, kas būtu 150 000 eiro. (V.Mičelkevičs).

Atbildot uz jautājumu par to, vai Latvijas finansējuma apjoms spēj kvalitatīvi nodrošināt un reprezentēt valsti prestižajā mākslas izstādē un vai tas rada kādus papildu riskus un ietekmēja projekta kvalitāti, Latvijas paviljona organizētājas atbild noliedzoši:

Mums izdevās deviņdesmit procenti no visa iecerētā. Tā kā rezultāts mums bija ļoti tuvs no tā, kā tur viss bija izdomāts. Tās redukcijas bija salīdzinoši maz. Tas ietekmēja noteikti to iesaistīto cilvēku veselību un nervus. Mēs strādājām vienkārši kādas divdesmit stundas dienā, un nekāda papildus samaksa nevienam par to nebija. Vienkārši tie cilvēki kaut kā visi vienojās, ka viņi to darīs visi. Jo normāli tu nevari paņemt strādnieku un teikt, ka es tev tagad nemaksāšu vairāk. Dabiski, ka katram maksāja par to, cik jau bija nolīgts. Bet par to tev vairāk nemaksāja, kad tev būs jāstrādā vairāk un bez gulēšanas. Drīzāk visiem bija

tāda misijas sajūta, tā bija kaut kāda ķīmija, kas notika, kuras varēja arī nebūt. (S.Krese).

Tas ir brīvprātīgs darbs principā. Varbūt kādam šķiet, ka tā summa, kas viņam tika atvēlēta, ir „ok”, ir pieklājīga nauda, bet, ņemot vērā, ka, lai tas būtu profesionāli nostrādāts darbs, – tur bija divas preses konferences, tur bija vairākas preses relīzes, galu galā arī šis stāsts. Tas nav tā, ka sabiedrisko attiecību cilvēks ir tā kā preses sekretārs. Sabiedrisko attiecību cilvēks iet un runā ar kuratoru, un viņš ir tas, kurš veido šo stāstu. Nevis, ka es saku kuratoram: „Uzraksti man stāstu, ko es varu izmantot preses relīzēs!” Kurators to nevar izdarīt, viņš uzrakstīs ko ļoti sarežģītu. Tādā ziņā tas ieguldītais laiks pret saņemto finansiālo ir absolūti neadekvāts. (M.Krivade).

Nemitīgi bija tas naudas trūkums. Tā kā tas laika sprādis bija tik mazs, tas projekta rezultāts tika paziņots septembra beigās. Oktobra sākumā mums bija līgums, un maija sākumā jau tas darbs bija jāuzstāda. Decembrī vai janvārī mums jau vajadzēja sākt viņu būvēt, bet mēs to nemitīgi atlikām. (..) Tas bija līdz pēdējam brīdim tāds nervu kutinošs stress. Sākumā bija tie 53 000 eiro, ko iedeva ministrija, tad 50 000 iedeva VKKF un 50 000 „AB LV” banka. Tas ir Solvitas un Kaspara nopelns, arī mākslinieki iesaistījās, kad mēs gājām runāt ar sponsoriem. (..) Tie 50 000 trūka visu laiku, un skaidrs, ka budžetā bija iztrūkums. Visi atteicās dot to naudu, nemitīgi nācās domāt, ko var samazināt, kur varētu ietaupīt. (..) Tas naudas jautājums, tas ir viens no lielākajiem riskiem, kad tu realizē projektu, saliec kopā visas finanses, izrēķini, cik tas maksā, saproti, ka tev trūkst naudas. Tad tu sāc lēnām griezt nost, bet pienāk tas brīdis, kad tu vairs nevari nogriezt, ka projekts ir sācies un tu operē uz tā, kas tev ir. Ceri, ka tā nauda atradīsies. Un, ja tā nauda neatrodas... Tad tu visu laiku esi uz tāda riska robežas, uz tādas cerības, ka būs jau labi. (K.Vasiļjeva).

Runājot vēl par projekta finansu situācijas pārraudzību, Kitija Vasiļjeva norāda, ka situācija bija sarežģīta, jo projekta norises vidū tika konstatēts dažu tūkstošu eiro iztrūkums projekta budžetā:

Mēs tagad mākslas centrā esam iedibinājuši to, ka visiem projektiem finanses liekam koptāmē. Tev ir tāme, kurā tu esi salicis pilnīgi visus savus finansējumus pa pozīcijām. Pēc tam grāmatvede liek iekšā izdevumus, maksājumus. Tad tu redzi, cik tev tā nauda ir iztērēta, un cik tev vēl ir palicis. Tu saliec arī visus plānotos maksājumus, lai mēģinātu kaut kā ierezervēt. Ar to koptāmi visu laiku ir jāstrādā. (..) Tad vienu brīdi, kad bijām Venēcijā, lai veiktu

uzbūvi, tai koptāmei vispār nepietika laika. Tās finanses paliek tādā sajūtu līmenī. Tev apmēram tā summa ir galvā, cik daudz tev ir palicis rezervēs. (..) Tie tēriņi bija ļoti daudz, bija iesaistīti vienpadsmit cilvēki, katrs kaut ko tērē, un katram kaut ko vajag. Tā kā man nebija asistents uz vietas Venēcijā, tad, kad es atgriezos, jūlija vidū man bija laiks salikt visus maksājumus, jo grāmatvede arī vēl bija iesaistīta vismaz trīsdesmit citos darbos. Jūlija vidū es konstatēju, ka mums ir reāls budžeta iztrūkums, ka ir ieplānoti maksājumi līdz demontāžai, ka reāli trūkst naudas kaut kādi pieci seši tūkstoši. Tad ir tas brīdis, ka tu konstatē, ka tu saproti, ka ir problēma, un tu domā, kā piesaistīt jaunu naudu projektam, kur viņu tagad dabūt. Mums baigi paveicās, ka tā Kalifornija¹⁵⁷ uzradās, jo tā nosedza kaut kādu to iztrūkstošo daļu. (..) Tā bija tāda liela veiksmē. Ja nebūtu bijusi Kalifornija, tad būtu jāmeklē citi veidi, citi sponsori, kas būtu baigi grūti projekta pēdējā fāzē to atrast. (..) Skaidrs, ka mēs domājam vairākus veidus, ko darīt. Var meklēt jaunus sponsorus, var atkal pie ministrijas, atkal jādoma plāni, ko darīt. Ja tev neatrodas tam nauda, tad tu dari, domā vairākus scenārijus.

Marija Aruso norāda uz Igaunijas nepietiekamo finansējuma apmēru valsts dalības nodrošināšanā Venēcijas mākslas biennālē. Sevišķas grūtības un neērtas situācijas tas rada, ja ir vēlme veidot starptautisku komandu, jo ir jālūdz cilvēkiem strādāt par nekonkurētspējīgu atalgojumu. Diemžēl arī privātā finansējuma iespējas Igaunijā ir ierobežotas:

Es domāju, ka lielākās ir finansējuma problēmas. Visiem ir nepietiekami samaksāts un tā tālāk, jo budžets ir tik mazs. Un, kad tu strādā ar starptautisku komandu, tad viņi parasti sagaida citu naudas summu, kādu tu vari piedāvāt. (..) Mums ir ārkārtīgi mazs budžets, tas nozīmē, ka mums ir jāpiesaista daudz privātie partneri. (..) Tā ir bijusi liela problēma, arī tāpēc, ka mēs vēlamies veidot starptautiskas komandas, un tas ir pat grūtāk. Jo starptautiskie atalgojumi un viss ir stipri atšķirīgi. Nākamajai biennālei man ir nopietni jārunā ar Kultūras ministriju, jo mūsu gadījumā tas nāk no Kultūras ministrijas. Pamatā kas tev ir jādara, tev ir jāpārlicina un jālūdz daudzus cilvēkus strādāt par zemiem atalgojumiem, un es jutos ļoti, ļoti apkaunota, kad man tas ir jādara. Es esmu par to atbildīga. Tā ir tāda bezizejas situācija, kad tu nevari atļauties daudzas lietas. Tā kā nē, tas nav pietiekams. Mēs strādājam arī ar

¹⁵⁷Autores piezīme: Mākslinieki Katrīna Neiburga un Andris Eglītis pēc dalības 56.Venēcijas mākslas biennālē tika uzaicināti piedalīties vienā no pasaules slavenākajiem mūzikas un mākslas festivāliem *Coachella* Kalifornijā 2016.gadā. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Latvijas paviljonam Venēcijā šogad iespaidīgs apmeklētāju skaits; turpmāk biennāles konkursā būtiskas izmaiņas*. 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7131 [skatīts 2016, 26.maijā].

privāto finansējumu, bet privātais finansējums Igaunijā ir... Īstenībā es domāju, ka privātais finansējums Latvijā un Lietuvā, vismaz Latvijā ir ļoti labākā situācijā, jo jums ir bijuši kādi ģenerālie sponsori. Es nezinu tik ļoti daudz par Lietuvu, bet Igaunijā, kad tu runā par privāto finansējumu, viņi parasti atbalsta tikai zem desmit tūkstošiem, tātad kādus divus trīs tūkstošus, un tas ir nekas Venēcijas gadījumā, jo Venēcijas gadījumā viens paraksts, viens līgums maksā tūkstoš eiro. Nē, tas ir nepietiekams, un tā ir problēma. Teiksim, ka ir diezgan grūti un lēni mainīt šo problēmu. (..) Mēs esam arī bezpeļņas organizācija, mēs nevaram naudu saņemt atpakaļ no citām vietām. Un arī privātais finansējums, jā, tu vari runāt ar piecpadsmit desmit sponsoru vietā, bet tik un tā privāto sponsoru skaits šeit ir limitēts. Teiksim, ka ministrija apzinās problēmu, bet es domāju, ka viņi to neredz tik tieši. Viņi redz šos labos paviljonus, kuriem ir ļoti labi rezultāti. Viņi neredz to, kas aiz tiem notiek.

Projekta plānošanas laikā izmaiņas ir neizbēgamas. Lietuvas paviljona producete nebija saskārusies ar kādām situācijām, kas pieprasīja komandas vai projekta mākslinieciskā koncepta maiņu. Savukārt Igaunijas paviljona komisāre norāda, ka ir saskārusies ar dažādām izmaiņām, jo projekts ilgst vismaz gadu, tā sākumā nav iespējams paredzēt visas izmaksas, turklāt cilvēku savstarpējās attiecības nav iespējams paredzēt:

Tās atgadās vienmēr, kad ir iesaistīti mākslinieki, kuratori un liela komanda, kurā visiem ir atšķirīgi viedokļi. 56. Venēcijas mākslas biennālē savā veidā mums bija ļoti sarežģīts projekts. Savā veidā kuratora un mākslinieka attiecības bija ļoti, ļoti sarežģītas. Un, iespējams, varbūt šo problēmu dēļ Igaunijas Laikmetīgā centra valde lūdza atkāpties iepriekšējam komisāram un norīkoja mani kā komisāri, tāpēc, ka tur bija problēmas starp iepriekšējo komisāru un kuratoru. Bet kas notiek saistībā ar māksliniecisko konceptu jeb projekta konceptu... Tur vienmēr ir izmaiņas. Jo mēs prasām pieteikties ar jaunu projektu un mēs prasām pieteikties ar jau diezgan skaidru aprakstu par to, kas notiks. Bet tad atkal, kad tu strādā ar vienu projektu gandrīz gadu, tas vienmēr mainās. Projekta koncepts paliek tas pats. Un arī tāpēc, ka mēs iesaistījām arhitektus, viņi ļoti izmainīja instalācijas vizuālo izskatu, ko sākumā mākslinieks pārplānoja, tas notika jau plānošanas fāzē. Jā, vienmēr norisinās daudz pārmaiņu, bet tas ir labi, tas ir tik dabiski. Un vēl – cilvēku attiecības vienmēr ir riskantas, kad tev ir liels projekts ar diezgan lielu saspīlējumu, jo tomēr veidot paviljonu Venēcijas biennālei ir diezgan liels notikums. Katru gadu ir bijušas dažādas drāmas, un otrajā reizē, kad es ar to strādāju, man jau bija

vienaldzīgāka attieksme, daudzas lietas mani vairs nepārsteidza. Pirmajā gadā es domāju: „Kā tam tagad būs būt?”

Savukārt Solvita Krese, atbildot uz jautājumu par situācijām, kas radīja nepieciešamību mainīt projekta komandu, atbild, ka komisāra kompetence ir izveidot labu projekta komandu. Diemžēl ierobežotais laiks un finanses apgrūtināja laicīgi atrast vajadzīgo sabiedrisko attiecību speciālistu:

Tā īstenībā arī ir tāda projekta komisāra vai tad tā vadītāja kompetence – kā tu izveido komandu. Vai tu izveido labu komandu, jo tad, ja tā ir laba komanda, tad kāds no tiem posmiem tur nestrādā, tieši tāpēc, ka ir maz laika un naudas, tas ir ārkārtīgi svarīgi, kad nav īsti laika mainīt cilvēkus. Lai gan mēs mainījām PR speciālistu, to mēs mainījām procesa laikā, jo mēs sapratām, ka vienkārši, ka mēs tur netiksim galā. Un PR speciālistus mēs īstenībā pat divreiz mainījām, tas bija tā, varbūt to vēl varēja nomainīt, jo tas PR pieslēdzās nu ne tik varbūt, nu tā intensīvā PR kampaņa sākās jau tad, kad projekts ir ieskrējies.

Marta Krivade, Latvijas paviljona sabiedrisko attiecību speciāliste sarunā par problēmsituācijām projekta sagatavošanas laikā un par sadarbību ar mākslinieku un kuratoru atzīst, ka ir grūtības par viena stāsta vienošanos ar kuratoru un mākslinieku, jo, no vienas puses, tam ir jāatbilst medijiem saprotamā valodā, un, no otras puses, jāapmierina mākslinieku un kuratoru vēlmēs. Tomēr sadarbība ar mākslinieku izvērtās atsaucīga. Savukārt Lietuvas paviljona organizatoru attiecības ar mākslinieku bija neelastīgas dažādu uzskatu un vecuma atšķirības dēļ.

Es pievienojos diezgan vēlu, man bija jāpārņem jau kaut kādas iesāktās lietas vai iedomātās lietas, bet tas tā. Ja mēs ņemam to sagatavošanas posmu, tad vienmēr īpaši mākslas projektiem un arī šajā gadījumā lielākais izaicinājums ir vienošanās par stāstu. Tāpēc, ka pie medijiem mēs varam iet tikai ar vienu ziņu. Tai ziņai apakšā ir jābūt vienam stāstam. Nevar dalīt diskusijas formātā tur ko kaut, nevar runāt riņķī apkārt par simts un vienu vēstījumu. Mums ir vajadzīgs viens vēstījums, viens stāsts, kurš turklāt tiek nodots medijiem ļoti vienkāršā valodā. Tad bija, pirmkārt, izaicinājums tikt pie šī stāsta, jo mākslas darbs kaut kādā ziņā, kā tas ļoti bieži notiek, viņš rodas rašanās procesā. (..) Ņemot vērā, ka kurators un mākslinieks ne vienmēr strādā kā cimdiņš ar rociņu, un viņu starpā bija tāda rīvšanās radoša, tad ļoti laukietilpīgs process bija, pirmkārt, nonākšana pie stāsta, un, otrkārt, viņa noformulēšana tādā valodā, kas atbilstu mediju izpratnei, tātad samērā populārzinātniska vienkārša valoda, un kas, no otras puses, nepazeminātu vai

neliktos pārāk triviāla pašiem māksliniekiem un kuratoram. Tas pie sagatavošanās procesa bija vislielākais izaicinājums. (..) No vienas puses, es nebiju domājusi, ka būs tik izaicinošs darbs, lai nonāktu līdz tam vēstījumam, stāstam, ko pēc tam tirgot tālāk medijiem. Bet, no otras puses, bija tas patīkamais, ka bija ļoti laba sadarbība ar kuratoru un māksliniekiem, ka viņi tā baigi netielējās un ātri visam diezgan piekrita, arī visādām „crazy” idejām. (M.Krivade).

Mākslinieks nebija gatavs uzņemties riskus Mēs viņam centāmies piedāvāt citu pieeju radītajam stāstījumam, taču viņš bija ļoti strikts: „Šis ir stāstījums, kuru es izveidoju pāris gadus atpakaļ, un šī ir grāmata, ko es izveidoju pāris gadus atpakaļ. Un šis ir veids, kā tam visam vajadzētu strādāt.” Tās bija diezgan neelasīgas attiecības. Viņš bija galvenais, kas aizkavēja uzņemties riskus, es domāju. (D.Pupkevičute).

Vienmēr šāda veida projektos tev ir mākslinieka faktors. Tāpēc vienmēr ir sarežģīti strādāt ar māksliniekiem. (..) Sākumā viss bija kārtībā, bet kaut kādā veidā projekta vidū viņš kļuva ļoti stresains, un tā kā viņš kļuva stresa pilns, bija ļoti grūti ar viņu strādāt un sadarboties. Tad pamatā, kad mēs ar viņu diskutējām, piemēram, par bukletu izveidi, viņam bija ļoti skaidra ideja, un viņš to negribēja mainīt. Mēs izveidojām vietni, par kuru viņam arī bija sava ideja, kas, pēc manām domām, bija diezgan vecmodīga. Viņš ir septiņdesmito gadu mākslinieks, viņš ir dzimis 1970.gadā, un tā ir vecāka paaudze. Viņam bija, kā lai to pasaka, ļoti stūrgalvīgi skatījumi, un bija grūti tos kustināt uz priekšu, padarīt kaut kā atšķirīgus. Es domāju, ka šī bija viena no lielākajām grūtībām, līdz mēs sapratām, ka mums ir jāļauj tam notikt tā, kā tas notiek, ar ne pārāk lielu iejaukšanos. (..) Līdz ko mēs atvērām paviljonu, stress samazinājās, mākslinieks nomierinājās, un mums vairs nebija ar viņu tik daudz problēmu. (V.Mičelkevičs).

Runājot par riska menedžmenta izveidi vai par B plāna izstrādi, Daina Pupkevičute atzīst, ka nekāda plāna neesot bijis. To apgalvo arī Lietuvas paviljona komisārs/ kurators. Kā viens no faktoriem ir minams laika trūkums:

Grafiks bija ļoti saspringts. Tas nebija vienīgais projekts, pie kura mēs strādājām tajā pašā laikā, kad mēs gatavojāmies Venēcijas biennālei. (..) Es biju atbildīga par visu projektu budžetiem, pie kuriem mēs tajā laikā strādājām, iekļaujot arī Venēcijas biennāli. Es centos paveikt visu termiņā, strādājot pie dažādām lietām. Tas bija ļoti grūts posms, kad es strādāju pie vairākām lietām,

un tas bija apmēram tā: „Labi, lai nāk, kas nākdams!” Es domāju, ka man nemaz nebija laika domāt par riskiem, par iespēju, ka kaut kas varētu nenotikt, kā plānots. Man nebija šīs greznības. Abi komisāri bija ļoti iesaistīti citos projektos, kamēr norisinājās Lietuvas paviljona sagatavošana. Viņiem arī nebija tam laika. Izklausās briesmīgi, izklausās pēc ļoti sliktas plānošanas, vai ne? (D.Pupkevičute).

Nē, būtībā mums nebija nekāda riska menedžmenta plāna. Viss notika, es to sauca par organisko menedžmentu. Tu piecēlies un domā: „Šīm lietām ir jābūt padarītām!” Mums nebija īsta plāna. (..) Es domāju, ja mēs nebūtu bijuši lietuvieši, bet gan vācieši, mēs būtu palikuši traki. Bet es domāju, ka šis pēcsociālisma menedžmenta stils ir „ok”, tas ir diezgan līdzīgs armēņu un itāļu. Protams, tas ir labāks, tas ir noteiktāks, bet tas ir līdzīgs. Tāpēc mēs varējām saprast viens otru un neradīt pārāk daudz grūtību. Bet rietumeiropiešiem tā būtu katastrofa. (V.Mičelkevičs).

Runājot par riska menedžmenta izveidi projekta plānošanas laikā, Kitija Vasiļjeva norāda, ka tika veikta dažādu risku identificēšana un ka ir vērtīgi izveidot riska menedžmenta plānu, ko dzīvē ir grūtāk realizēt. Taču tika apsvērti alternatīvi risinājumi dažādām situācijām. Latvijas paviljona komisāre atzīst, ka viņas pienākumos ietilpa visu procesu pārraudzība. Tiek piebilsts, ka dažādu variantu identificēšana norisinājās komandas sapulču laikā. Savukārt paviljona sabiedrisko attiecību speciāliste ar komandu veica nepatīkamo jautājumu un atbilžu treniņu, tādā veidā tos identificējot, kas ir neizbēgama sabiedrisko attiecību darba sastāvdaļa.

Tie riski ir kaut kas tāds, ko tu redzi, ka tas varētu notikt. It kaut kādi riski, par kuriem domā, piemēram, tādos lielos vilcienos tie varētu būt, ko darīt, ja darbs ir pieejams invalīdiem tikai pirmajā stāvā? Piemēram, šāds jautājums izskanēja kā darba pieejamība. Tad tu apspried, un ir variants a) taisām liftu, b) nebūs otrais stāvs utt. (..) Nu finansu jautājums arī, piemēram. Ko darīt, ja, piemēram, a) mēs dabūjam tik daudz naudas, b) tik daudz naudas, c) necik nedabūjam klāt. Ko mēs darām tādā gadījumā? (..) Kaut kādas lietas identificē tādos lielos vilcienos. Kā es plānoju projektus, parasti projekta sākumā pie plānošanas man ir darba plāns, ko es izveidoju, liels „ekselis”. Viņš man ļoti palīdz, bet pēc tam pilnīgi nekam neder, to es esmu sapratusi. Viņš nav izmantojams ilgtermiņā. (..) Tas man palīdz saprast, kādi procesi ir jāveic kurā laikā. Es ievelku tās lielās līnijas, tad saprotu, kuram kas ir jādara, kas kurā brīdī jākontrolē. Un jau plānojot apmēram pārdomā, kā tas process notiks, tā kā iztēlojies. Tad tu saproti: „„Ok”, tur varētu tam pievērst uzmanību, šeit tam.”

Bieži vien tajās komandu sapulcēs, izrunājot cauri kaut kādu procesu, tu saproti, ka „ok”, rekur tā varētu būt problēma. Piemēram, mēs nevaram paspēt nodrukāt katalogu laikā. Ko tas nozīmē? Tas nozīmē, ka ir jāizdomā cits veids, kā viņu piegādāt savādāk. Tad tu izdomā, ja viņi nepaspēs, tad brauks ar mašīnu un pievedīs viņus vēlāk. Tādas kaut kādas lietas tu vari paredzēt, un tas ir man gan plānojot, gan pārrunājot ar komandu var apspriest kaut kādus riskus. Bet ir arī lietas, kas nav paredzamas. (..) Man liekas, ka tā projektu vadība lielos vilcienos ir daudzu problēmu risināšana.(..) Kaut kādas problēmas ir ātri atrisināmas, un kaut kādas vienkārši ievelkas. Tu zini, ka tā ir problēma, un tu izdomā tos scenārijus. Daudzas lietas arī uzsūcās. Viņas var arī ignorēt kādu laiciņu, un viņas vienkārši pazūd. Tas, man liekas, arī ir svarīgi, ka nevajag par visu pilnīgi iespringt. (..) Skaidrs, ka teorētiski vienmēr runā par to, ka katram projektam ir jāveic riska analīze, kur var paredzēt tos riskus un izdomāt. Es nekad dzīvē neesmu nevienam projektam apsēdusies un uztaisījusi kaut kādu riska menedžmenta pārskatu. (K.Vasiļjeva).

Visiem mākslas centra projektiem nu praktiski kaut kādā veidā, pat tiem, pie kuriem es esmu mazāk piesaistīta nekā Venēcijā, nu ka ir tas „supervising”. Tās ir regulāras sapulces, kurās es vienkārši eju cauri visam un kurās mēs skatāmies, kas notiek. (..) Nu īstenībā man liekas, tas viss ir, nu kas iet cauri visam projektam, ir tā neziņa visu laiku, vai tev izdosies piesaistīt to nepieciešamo finansējumu, ka visu laiku ir tā „ad hoc” situācija, tā problēmu risināšanas nepieciešamības situācija, kas vispār tāda mēroga valsts reprezentācijas projektiem nevajadzētu būt. Ka tev ir tā, ka tu saproti, ka tu nedabūsi to naudu, tad pēkšņi tur kaut kas ir jāmaina, nu tāds, ka tas process ir tāds līdz pat ļoti tādām, līdz stadijai, kas ir ļoti tuvu nobeigumam, ka viņš joprojām ir tāds nu neprognozējams, nu tāds, ka visu laiku ir jāiekļauj tāds negaidīts problēmu variants. Nu, ja mēs pēkšņi to naudu nedabūjam, mēs to pārstrādājam. Nu ka visu laiku ir tas B variants tiek turēts galvā, ka šāda līmeņa projektiem tā nevajadzētu būt. (..) Jā, bija visur plāns B. Viņš pat bija diezgan izstrādāts, apmēram tā shēma, ko mēs darām plāna B variantā – to mēs ik pa brīdīm apspriedām. Tas plāns B bija – kā var reducēt projektu, ja neizdodas piesaistīt galīgi to finansējumu. Tika domāts par tehniskiem risinājumiem un no kā var atteikties un ko varētu vienkāršot. (S.Krese).

Jā, nu bija izstrādātas iespējamās krīzes situācijas. Un arī tas „Q&A” jeb „questions and answers list”, ko pirms tam sagatavoju un ko izsūta un iedod,

pārrunā ar visiem iesaistītajiem, kurus varētu intervēt mediji. Ko tu atbildētu uz šo jautājumu, ko tu atbildētu uz šo jautājumu, ko tu atbildētu uz to. Tas ietver arī nelielu mediju treniņu. Mums tam, protams, baigi nepietika laika, bet es gan ar māksliniekiem, gan ar kuratoru, gan ar Solvitu Kresi – es viņiem uzdevu nepatīkamos jautājumus, mēs tā kā patrenējāmies. Tas vienmēr ir tā kā „must have” jebkurai sabiedrisko attiecību aktivitātei, nu paredzēt tās krīzes un sliktāko scenāriju. (M.Krivade).

Marija Aruso stāsta par Igaunijas komandas pieeju projekta riska menedžmentam, kurā tika piedomāts par dažādām riskantām situācijām un B plāna izveidi, kas tomēr līdz galam netika realizēts, jo daudzas lietas nav iespējams iepriekš paredzēt:

Jā, protams, mēs apsvērām riskus, bet mums nebija nekāda veida riska menedžments pats par sevi. Katrs no projektiem ir tik atšķirīgs, un tu īstenībā nemaz nevari pirms tam sagatavoties. Es domāju, jā, mums ir riska menedžments, ja mēs domājam par apdrošināšanām un visām tām lietām. (..) Teiksim, ka lielākās problēmas parasti veido cilvēku attiecības, saspīlējums, kas var atgadīties. Tādā gadījumā, piemēram, kurators un mākslinieks sāk strīdēties, un tev nemaz nevar būt B plāna. Grūtība ir tā, ka viņi piesakās kopā, tev ir kaut kā jārisina šī problēma. Un tad, piemēram, kad tehniski viens veids nav atbilstošs, tu jau galvā domā par citu risinājumu. Bet, par laimi, mums nebija daudz kas jāmaina, mēs būtībā dabūjām to, ko mēs gribējām sasniegt. Kad tu strādā, viena tava prāta daļa vienmēr patur galvā šo plānu B, bet mēs to galu galā nekad nepielietojām. Mums vienmēr kaut kā izdevās risināt problēmas un riskus, un lietas, kas bija notikušas. Jā, tehniski mums bija kaut kas jāmaina, jo, piemēram, 56.Venēcijas mākslas biennālē uzbūve bija plānota vienā veidā, bet tad mēs sapratām, ka ēkas konstrukcija nav pietiekami stipra, tādēļ mums vajadzēja to pārveidot, bet tā vairāk bija tāda tehniska lieta.

Lietuvas paviljona producente nesaskārās ar nekādiem juridiskiem riskiem, tāpat arī Igaunijas paviljona komisāre. Savukārt Lietuvas paviljona komisārs/ kurators Vītauts Mičelkevičs atzīst, ka esot sadūries ar juridiskām grūtībām, vienojoties par īres līgumu paviljona telpām, kurš netika ļoti ilgi parakstīts.

Mēs neparakstījām nekādu līgumu. Mēs lūdzām nosūtīt rēķinu visu vasaru. Paviljons atvērās maija sākumā, bet mēs joprojām nezinājām cenu, jo mēs tur vairāk nestrādājām. Es domāju, ka viņi mums to atsūtīja varbūt oktobrī: „Šī ir cena!” Tas arī ir diezgan liels risks, bet es nebiju tik ļoti par to uztraucies, jo mums nebija rakstīta līguma, ka mēs maksāsim. (..) Tie nebija ēkas īpašnieki, ar

tiem mums bija līgums. Tas arī prasīja daudz laika, lai to parakstītu. Bet mums nebija līguma ar pārstāvjiem, kuri palīdzēja mums atrast telpas. (..) Beigās viņi pārsteidza mūs ar rēķinu, kurš bija trīs reizes lielāks nekā mēs bijām runājuši. Mēs teicām: „Piedodiet, mums nav tādas naudas, jo tā ir valsts nauda, un budžets jau ir saplānots. Ko mēs varam darīt, ja mums nav līguma?” Un viņi piekrita saņemt trīs reizes mazāk nekā viņi bija prasījuši. Tas bija ļoti savādi, ka viņi vēlējās iegūt vairāk. (V.Mičelkevičs).

56.Venēcijas mākslas biennālē laikam īsti nē. Itāļu pusē viss bija ļoti skaidrs. Igaunijas pusē bija neliela problēma ar līgumu, jo mēs devām naudu arhitektam, bet tad finansējums mainījās, un bija jāveic izmaiņas līgumā, padarot to par pašnodarbināto līgumu. (M.Aruso).

Savukārt Latvijas paviljona projekta direktore Kitija Vasiļjeva norāda, ka esot bijušas dažas grūtības saistībā ar līgumiem un juridiskiem procesiem, tieši ar autortiesību jautājumu un par to, kas notiks ar ekspozīciju pēc mākslas biennāles. Tika norādīta sponsoru līgumu specifika:

Viens ir autortiesības pašā sākumā, jo tajā ministrijas līgumā ir rakstīts, ka muzeja komisija var nolemt iekļaut darbu muzeja kolekcijā. Tad tās autortiesības pāriet ministrijas un muzeja rokās no autora. No sākuma vajadzēja sagatavot līgumus ar Katrīnu un Eglīti, ka, ja tā muzeja komisija nolemj kaut ko tādu darīt, tad tās autortiesības pāriet viņiem. Pēc tam bija ilga saruna ar ministriju, tad jā, vai nē. Tā sēde tika ilgi atlikta, un beidzot jūlijā vai augustā viņa notika. Tas par laikmetīgo mākslas muzeju iet runa. Tad viņi nolēma, ka neieklaus un ka paņems tikai darba dokumentāciju. Visa šī informācija bija mutiski. Tad mēs kaut kad tikai decembrī dabūjām to vēstuli, ka darbs paliek autoru īpašumā un ka viņiem pieder visas autortiesības uz to darbu. Tas arī ļoti ilgi ievilkās, un tu nezini, ka, ja muzeja komisija būtu nolēmusi iekļaut to darbu kolekcijā un mums būtu piedāvāts doties uz Kaliforniju, tur uzreiz būtu jautājums, kādā veidā to var darīt. (..) Protams, tas dīvainais ir arī tajā, ka, ja tas darbs pāriet muzejam, tas ieguldījums ir kaut kāda daļa no tā darba. Un to pārējo daļu jau piesaistījām mēs paši. Tad tu tā kā gandrīz uzdāvēni kaut ko, par ko nav līdz galam arī samaksāts, kas ir nedaudz tā dīvaini. Ieguldi savu naudu, piesaisti savus līdzekļus un pēc tam vienkārši atdod, kas ir nedaudz absurdi. Tad jau ir tā, ja jau jūs ielieciet to punktu līgumā, tad arī pilnībā nosedziet to.

(..) Protams, katrs no sponsoriem izvirza tās savas prasības kaut kādas. Piemēram, „AB LV” bankai ir svarīgi, lai viņu logo parādās visos publicitātes

materiālos. Tur ir noteikumi, kā tas ir jāpublicē, ka viņi ir galvenie atbalstītāji. Tas katrā līgumā ar sponsorētājiem tiek aprakstīts, kas jāievēro.

Runājot par izaicinājumiem, Daina Pupkevičute min, ka paviljona tehniskā uzbūve bija viens no vislielākajiem izaicinājumiem. Paviljona ēkas tehniskais stāvoklis netika korekti noteikts, līdz ar to tas prasīja papildus līdzekļus. Arī Igaunijas paviljona komisāre atzīst, ka grūtības ekspozīcijas uzbūvē sagādāja paviljona ēkas tehniskā situācija.

Tas varbūt pat nemaz nebija izaicinājums, tas vienkārši notika. Es ierados Venēcijā apmēram mēnesi pirms oficiālās biennāles atklāšanas. Mums bija šī tukšā telpa, šī ēka, kas bija ļoti sliktā stāvoklī, kuru mums vajadzēja izveidot par izstādes telpu. Mēs bijām tieši pašas ēkas būvniecības situācijā apmēram četras nedēļas. Ēka īstenībā bija vēl vairāk noplukusi, nekā sākumā tā tika novērtēta. Mūsu komanda pirms tam devās turp, lai novērtētu, cik lieli uzlabojumi ēkā ir nepieciešami pirms sākās īstā izstādes uzstādīšana. Tomēr ēkas stāvoklis netika precīzi noteikts, kad projekta komanda devās prom, jo starpposmā bija daudz plūdu, lietus. (..) Visas ēkas sienas bija veidotas no ģipškartona, un tas bija piesūcies. Līdz ar to mums vajadzēja noņemt visu nost, taču mēs nebijām izrēķinājuši visu apjomu, kas mums būs nepieciešams. Sākumā likās, ka viss nav tik slikti. Bet, kad mēs bijām uz vietas, vienīgais jautājums, kas man bija svarīgs, bija atrast nepieciešamos materiālus par pieejamām cenām, kas ir gandrīz neiespējami, jo Venēcijā ir viens liels būvniecības materiālu veikals, kas atrodas pilnīgi citā Venēcijas pusē, un tad tur ir vēl viens veikals, kas arī atrodas pilnīgi citā pusē. Man vajadzēja visu laiku pārskaitīt budžetu, jo ceļošana ar laivu, lai nogādātu materiālus, kur mēs atradāmies, katru reizi izmaksāja plus piecdesmit eiro. Strādnieki teica: „Mums ir nepieciešams viens ģipškartons, un tad mums vēl ir vajadzīgs tas, un tas.” Es domāju: „Ak, mans Dievs!” Es skrēju apkārt, mēģinot atrast šīs lietas par cenām, kuras mēs varējām atļauties, un likt tām nokļūt līdz mūsu durvīm kādā maģiskā veidā. Es atceros, ka mēs pārvietojāmies Venēcijā ar tādiem ratiem, tad ar laivu līdz saimniecības preču veikalam, tad atgriezāmies atpakaļ, ejot cauri šaurajām Venēcijas ieliņām. Tas bija murgs. Runājot par riska menedžmentu, vislabākais ir nedoties uz Venēciju, tā ir vislabākā lieta. Bet tas bija ļoti smieklīgi un interesanti, tāpēc ka, es domāju, ka man nav nekad bijis jāstrādā tik daudz ar celtniecības materiāliem, saprotot, kas ko dara. Es nedomāju, ka es to vēl kādreiz izmantošu, bet... (D.Pupkevičute).

Es domāju, ka visriskantākā lieta ir paviljona uzbūve, tas periods, kad tu strādā gadsimtiem senā palaco ar dažiem ļoti smagiem... Es domāju, ka tās ir

praktiskās un tehniskās lietas. Kā piegādāt lietas vietā, kur nav mašīnu, kā nogādāt lietas ļoti augstā otrajā stāvā, sākot ar ļoti mazām lietām, līdz pat bibliotēkai, kas sver sešas tonnas. 56. Venēcijas biennālē mums bija šī ļoti lielā instalācija un bija jāsaprot, kā tam likt darboties šajā vecajā palaco. Tur ir vairāk praktiskas dabas riski. (M.Aruso).

Lietuvas paviljona kurators/ komisārs norāda uz grūtībām, meklējot piemērotas telpas paviljonam par rīcībā esošo finansējumu, kas prasīja daudz laika un pūļu, jo bija jāsadarbojas ar ēkas īpašniekiem, kas bija armēņu reliģiskā kopiena un jālūdz bīskapa paraksts. Tomēr, pēc komisāra domām un fiksētā apmeklētāju skaita apmēriem, Vītauts Mičelkevičs secina, ka paviljons ir bijis labi apmeklēts. Sākotnējais mērķis esot bijis kvalitatīvo apmeklētāju piesaiste, kas paviljonā uzturas vairāk nekā vienu minūti, kas, visticamāk, Lietuvas komisārprāt, būtu noticis Arsenālā. Šādās domās par paviljona atrašanās vietu ir arī Igaunijas komisārei, kas norāda, ka vairāki paviljoni vienkopus pilsētā nesamazina apmeklētāju skaitu. Kā viens no riskiem ir minama ekspozīcijas atrašanās ēkas otrajā stāvā, kas apgrūtina tā pieejamību.

Es domāju, ja mēs domājam par mazu valstu paviljoniem, kuri neatrodas „Giardini” vai „Arsenale”, tad pirmā grūtība ir vieta, tās atrašana. Tātad man un komandai tā bija diezgan grūta lieta to atrast. Lai tā būtu labā vietā par saprātīgu cenu. (..) Tev visam ir jābūt saplānotam, un tad tev viss ir jātransportē, jāuzceļ atkal un jāliek tam strādāt sešus septiņus mēnešus. Likt tam darboties nezināmos apstākļos ar itāļu mafiju, mēs jau bijām dzirdējuši par baumām un problēmām saistībā ar to. (..) Vissvarīgākā lieta bija lokācijas izvēle, un tas paņēma, ļauj man padomāt, sešus mēnešus laikam, lai to atrastu. Sešus mēnešus, lai pabeigtu visu. Tā varbūt arī bija diezgan riskanta lieta, lai parakstītu vienošanos. Es domāju, ka tas paņēma vairāk nekā trīs vai četrus mēnešus. Tāpēc, ka šī vieta piederēja armēņu reliģiskai kopienai, un bija nepieciešams iegūt bīskapa parakstu. Bija ļoti grūti komunicēt ar armēņiem, tā komunikācija ir pat sliktāka nekā ar itāļiem. Starpkultūru pieredze un komunikācija ir visriskantākā lieta šāda veida projektos. (..) Ņemot vērā tā atrašanās vietu, jā, tas bija labi apmeklēts. Tāpēc, ka tas neatrodas galvenajās norises vietās. Mūsu mērķis bija kvalitatīvie apmeklētāji, kas nepavada vienu minūti kā Arsenālā, kad iziet cauri garajam koridoram, bet paliek vismaz desmit piecpadsmit minūtes. Un lielākā daļa no viņiem tā arī darīja. Tu ierodies, un tur ir tas jaukais dārzs, tu apsēdies, atpūties, iedzer kaut ko, varbūt palasi bukletu. Tātad ne tikai kvantitāte, bet arī kvalitāte ir svarīga. Mākslinieks bija priecīgs.

(..) Mēs apsvērām domu par Arsenālu, bet tas garais koridors, kur visi skrien...

(..) Mākslinieks īstenībā bija noraizējies par savu darbu, ka tas pazudīs, tik daudziem apmeklētājiem paejot garām. Apmeklētāju skaits nebija viņa mērķis. Apmeklētāju kvalitāte. Un, protams, nauda, kas ir ļoti svarīgs faktors. (V.Mičelkevičs).

Mēs esam domājuši par Arsenālu, bet es esmu vairāk noskaņota uz to, lai ir mazāk apmeklētāju, bet tad viņi vismaz redz to izstādi. Es domāju, ka neviens igauņu mākslinieks negribētu strādāt tādā veidā, jo Arsenālā tas notiek tik viegli, ir tas garais koridors, kur tu vienkārši izej visam cauri. Ja domā par 56.Venēcijas mākslas izstādes Igaunijas paviljonu, tam nebūtu nekādas jēgas, ja apmeklētāji iietu un uzreiz izietu. Jo kas notiek ar paviljoniem, kuri ir pilsētā, un mūsējais pie tam vēl atrodas augstu – tiklīdz tu tur nokļūsti, tu tur pavadi laiku, kas ir ļoti svarīgi. Tā nav tika uzmanības meklēšana, bet tā ir jēgpilnas izstādes veidošana, kur cilvēki gribētu atnākt. Es domāju, ka mums bija diezgan laba atrašanās vieta, mums apkārt bija vairāki paviljoni, palaco Grassi bija tieši mums blakus, kā arī akadēmija. Bet negatīvā puse ir tā, ka tas atrodas augstu, un tur nav lifta. Nē, tur ir lifts, bet tas atrodas pie sētas durvīm, tas viss padara paviljonu grūtāk sasniedzamu. Un arī ieeja – es nedomāju, ka visi cilvēki būtu gatavi kāpt augšā, tāpēc, ka ir vasara, Venēcija, karsti, un cilvēki jau ir tik daudz staigājuši. Bet citādi – ja tu esi kopā ar vairākiem citiem paviljoniem, tad viss ir kārtībā, un tas ir diezgan normāli būt pilsētā. Un arī fokusam ir labāk, ja ir atsevišķs paviljons. Bet negatīvā puse ir otrais stāvs. Kā arī redzamība, jo palaco Malipjēro var būt tikai viens baneris uz sienas, tā kā tev ir jāstrīdas ar citiem paviljoniem, kurš to dabūs. Un pēdējoreiz tie nebijām mēs. (M.Aruso).

Savukārt Latvijas paviljona komisāre norāda, ka fakts, ka Latvijas paviljonam bija noteikta atrašanās vieta Arsenālā, ļāva izvairīties no dažādām grūtībām:

Ir viegli strādāt, telpa jau ir zināma, ir zināmi plusi mīnusi, ko var un ko nevar. Bet, ieejot jaunā telpā, tu neko nezini. Šeit tu pat zini, kurā sienā vari urbt un kurā nevari, cik viena sija labi turas, cik nē. Projekta veidošanas stadijā tas ir milzīgs ieguvums.

Kad jautāta par veidu, kā tika izvēlēti paviljona uzraugi, Daina Pupkevičute atzīst, ka norisinājās konkurss, pēc kura tika veikta uzraugu atlase, kurā tika pārbaudītas potenciālo gidu komunikācijas un mākslas vēstures, kā arī valodu zināšanu prasmes. Būtiski bija atrast cilvēkus, kas paviljonā būtu gatavi darīt visus nepieciešamos darbus, jo to uzraudzība un kontrole norisinājās attālināti. Arī tika atrastas finanses, lai nodrošinātu uzraugu uztura naudu.

Lietuvas paviljona komisārs/ kurators norāda, ka gidus esot bijis grūti koordinēt no attāluma, diemžēl arī pēc to veiktās īsās intervijas nav saprotams, vai atlasītie cilvēki būs piemēroti veicamajiem uzdevumiem.

Es vēlējos, lai tas būtu atklāts konkurss, bet, ņemot vērā, ka mēs esam akadēmiska struktūra, mēs domājām, ka būtu labi iesaistīt akadēmijas studentus. Tādējādi konkurss notika mākslas vēstures, teorijas studentiem, jo visa paviljona koncepts bija diezgan daudz par mākslas vēsturi padomju periodā. Mums bija grupa ar cilvēkiem, kas bija ļoti ieinteresēti darīt kaut ko. Mēs bijām trīs, kas izvēlējās brīvprātīgos. Mēs bijām es, Vītauts, viens no komisāriem, un mākslinieks. Viņi centās izvēlēties, balstoties uz savu patiku un nepatiku, piemēram: „O, šī meitene ir ļoti jauka! Šis puisis nav patīkams.” Taču bija jāizvēlas, balstoties uz viņu stiprajām pusēm un spējām, valodu zināšanām, veidu, kā viņi runā, kā viņi patiesībā komunicē ar cilvēkiem, tāpēc, ka tas bija viņu galvenais uzdevums. Vajadzēja saprast, vai viņi ir gatavi darīt teju jebko. Piemēram, periodā, kad es pati biju Venēcijā, es darīju gandrīz visu, sākot ar PR un staigāšanu augstpapēžu kurpēs, sakot: „Labdien!”, līdz katalogu kastu izkrāmēšanai, tāpēc mums bija nepieciešami cilvēki, kas arī to spētu darīt. Tas bija diezgan viegli, jo mums nebija lielas sacensības. (..) Daudziem no viņiem tā bija pirmā reize, kad viņi devās ārpus savu vecāku mājām. Es centos viņus koordinēt no attāluma.” (..) Viņiem tika nodrošināta uztura nauda. Visos projektos, kuros es strādāju, es cenšos atrast naudu, lai atalgotu cilvēkus, jo es domāju, ka tas nav godīgi lūgt cilvēkiem strādāt par paldies. Tas bija viens no maniem noteikumiem abiem komisāriem: „Jā, mums ir brīvprātīgie, bet mums ir nauda, ko samaksāt viņiem. Es nestrādāšu nekādā citā veidā.” (D.Pupkevičute).

Mums bija šie praktikanti jeb gidi. Bija kādā ziņā ļoti grūti uzturēt komunikāciju ar viņiem, daži no viņiem nebija piemēroti atlasīti. (..) Mēs veicām atlasīti. Bet nekad pēc pusstundas intervijas nevar saprast, kas notiks. (..) Bija ļoti sarežģīti vadīt viņu stresu. Es gribu teikt, ka mums nebija lielu grūtību, bet šī komanda varēja būt labāka, ka varēja būt arī citi gidi. (..) Tas būtu bijis labāk mums tur būt uz vietas. Tas ir naudas jautājums. Un arī laika pavadīšana... Jā, tas ir laiks un nauda. (..) Jā, tāpat tas bija menedžments no attālumā. Es vēlētos, kaut es pats būtu ilgāk uzskatījis paviljonā, bet es nevarēju. (..) Es uzskatu, ka viņiem apstākļi bija pārāk labi. Tāpēc, ka viņi palika ļoti īsu laiku, sešas nedēļas. (..) Viņi vienmēr bija divi, bet viņi paši organizējās, kā viņi strādās.

Viens no rīta, otrs vakarā, varbūt kāds vispār paņems dienu brīvu. Tas vienmēr bija šaubīgi, tas nebija regulēts. (V.Mičelkevičs).

Solvita Krese norāda, ka paviljonu uzraugu izvēle var izraisīt dažādus riskus, jo to starpā var arī neizveidoties pozitīvas attiecības:

Ir risks, ka tu saliec kopā cilvēkus, kuriem ļoti cieši jāstrādā. Piemēram, tad pēkšņi izrādās, ka ir pilnīga „neķīmija”, un tu dzīvo vienā dzīvoklī, dienā strādā kopā, un ka vienkārši nevar atrast to kopējo valodu.

Savukārt jautāta, kā tika vērtēta paviljona uzraugu izvēle un prakse, ka projekta īstenošanas laikā projekta vadītāja nebija uz vietas, Kitija Vasiļjeva atbild, ka sadarbību ar Erasmus noteica ekonomiski apsvērumi. Ir ieteicama sadarbība ar Latvijas augstskolu studentiem, kam interesē Latvijas laikmetīgā māksla. Kā viena no negatīvajām lietām saistāma ar prakses vadītāja nebūšanu uz vietas, līdz ar to ļoti daudz kas ir atkarīgs no paša praktikanta iniciatīvas. Lielākai uzmanība ir jāpievērš uzraugu atlasei, jo Latvijā nav līdzīgas vietas, kur varētu izspēlēt potenciālās prakses situācijas:

Tas ir budžeta jautājums. Pieņemt darbā cilvēku, kuram tu vari samaksāt septiņus mēnešus, tas budžetā nav iespējams. Tas būtībā ir tāds tīri ekonomiskas dabas lēmums, ko darīt caur „Erasmus”. Mani tā oficiālā papīru kārtošana nesatrauc pilnībā, arī universitātē neviens par to neiespringa. To nokārtot bija ļoti vienkārši. (..) Tu izpildi tos „Erasmus” uzstādījumus, bet birokrātiski viņi neatbilst tiem kritērijiem. Man liekas, ka tā ir arī tāda „Erasmus” problēma, kurā, ja tu paziņotu, ka studentiem tiek piedāvāta prakse Venēcijas mākslas biennālē, kas notiek ārzemēs, un mēs sūtām Latvijas studentus uz ārzemēm. Ja izskaidrotu šo situāciju, tad varētu diezgan loģiski mainīt noteikumus un ielikt kādu izņēmumu. (..) Bet, man liekas, ka tas nekādā veidā nav pretrunā ar Eiropas ideju – paaugstināt apmaiņu starp Eiropas valstīm. (..) Tā drīzāk ir birokrātiski nesakārtota lieta. Bet tā, man liekas, ir forši, ka studenti var braukt, un tā ir interesanta vieta, kur būt. Tas grūtums slēpjas tajā, ka tu īsti nespēj nodrošināt vadību. Tā prakse sanāk ļoti daudz atkarīga no tā paša cilvēka iniciatīvas. Tev priekšā nav tas cilvēks, kuram tu vari iet un prasīt padomu. Praksē vienmēr jau ir tas, ka tev priekšā ir cilvēks, kuram tu vari paprasīt, kuram ir pieredze. Es varēju būt klāt tikai „skype” un dažās atsevišķās situācijās, daudz kas bija caur tādu pašu mācīšanos. Man liekas „ok”, ka to daļu uzņemas maģistru studenti, kuriem patīk Latvijas laikmetīgā māksla un grib pamēģināt, kā tas ir – būt daļai no liela, starptautiska projekta. Kas ir grūti – tā ir tā cilvēku atlase. (..) Tam darbam nav ekvivalents Latvijā, kur tu vari nolikt to

cilvēku tieši tādā pašā situācijā. (..) Te nav arī tā, ka tev ir daudz kolēģu, ka tu vari izvēlēties, ar ko tu draudzēsies. Bet te tev ir viens kolēģis, kas nozīmē, ka, ja tev neizveidojas labas attiecības, tad tas ir diezgan skumji. (..) Ja es to darītu atkal, tad droši vien būtu citas lietas, kurām es pievērstu uzmanību. Droši vien tā atlase nebūtu tikai īsa intervija, bet viņa būtu intervija plus kaut kāds darbs izstādē. (..) Bet es noteikti nedomāju, ka tiem jābūt vietējiem itāļiem, kuri tur strādā. Viena no biennāles funkcijām ir arī tā reprezentatīvā Latvijas funkcija, vai nu reprezentē Latvijas valsti, vai Latvijas laikmetīgo mākslu. To nespēj izdarīt neviens cilvēks, kurš nav latvietis.

Marta Krivade uzskata, ka paviljona uzraugiem būtu nepieciešamas speciālas apmācības, kurās tiktu piedomāts par komunikāciju ar apmeklētājiem un profesionālu kontaktu iegūšanu:

Neskatoties uz to, ka Laikmetīgās mākslas centrs taisīja atlasu un intervijas, bet mēs redzējām uz vietas ar mākslas centra cilvēkiem, ka ir, kas strādā, un ir, kas nestrādā. Tas cilvēks, kas tur paliek uz vietas, ir svarīgs. Es nezinu, kā ir citiem darbiem, bet tieši „Armpit” gadījumā ir ļoti, ļoti svarīgi, ka tevi tur sagaida, ka tev izstāsta, ka tevi kaut kā tur apčubina. Tas tiešām ir ļoti svarīgi arī pie publicitātes. Sākot no vienkāršiem cilvēkiem, kas tur iet, līdz pat lieliem grandiem. Tādā ziņā, jā, būtu vajadzīga ļoti gudra atlase un, jā, ir vajadzīga noteikti apmācība. (..) Vēl tāda lieta – viens ir tā atklāšana, bet tad jau ir tas pusgads, septiņi mēneši, visu laiku raucas cilvēki, un vajag ne tikai savākt kontaktus no viņiem, bet pēc tam arī apčubināt, aizsūtīt paldies, kaut kādā tā arī veidojas tās attiecības, ne tikai vienkārši, bet arī ar žurnālistiem, jo, iespējams, ka starp viņiem ir arī kāds žurnālists. Visa tā apčubināšana, tas viss. To var izdarīt tikai tie cilvēki, kas bija uz vietas. Un viņiem ir jādeg acīm par to.

Igaunijas paviljona komisāre, stāstot par paviljona uzraugiem un ar to saistītām grūtībām, atzīst, ka paviljona uzraugiem ir jābūt no Igaunijas, lai varētu atbildēt uz apmeklētāju specifiskajiem jautājumiem, kas bieži vien neietver informācijas noskaidrošanu tikai par mākslas darbu. Diemžēl sadarbība ar vietējiem gidiem nav bijusi veiksmīga, apmeklētājiem tika nodota nepareiza informācija:

Teiksim, 56. Venēcijas mākslas biennālē vasarā mums bija igauņu studenti, bet tad pārējo gadu mums bija vietējie gidi. Tā gada otrā puse bija katastrofa. Tas ir ļoti atkarīgs no cilvēka, vai viņi, piemēram, runā ar tevi, vai viņi iepazīstina ar ekspozīciju utt. Bet vismaz viņi zina, kad kāds jautā kaut ko par Igauniju, kaut ko par mākslinieku, viņi zina atbildes, jo viņi ir tikuši apmācīti, un

viņi arī nāk no tās valsts. Jo bieži vien jautājumi, kas tiek uzdoti, nav saistīti ar izstādi, bet, piemēram, tiek jautāts cik cilvēku dzīvo Igaunijā, kā arī visādus savādus faktus par mazu valsti, kuru neviens nezina. Tātad mums bija vietējie gidi, viņi vienmēr zināja atbildes.

Bet tad, kad mums bija šis cilvēks no Itālijas, tas bija ļoti sarežģīti. Varbūt mums nepaveicās ar šo personu, bet viņa, piemēram, teica, ka tas ir ungāru, nevis igauņu mākslinieks, tā kā viņa ļoti jauca lietas. Man kolēģi devās tur, kas to pamanīja, kā arī netika pievērsta pietiekama uzmanība paviljonam, dažkārt paviljons bija slēgts, tas bija īsts posts, un to nevar kontrolēt.

Jā, bet ar igauņu gidēm mums ir atvērtais konkurss, un tad mums ir intervijas, un tad mēs atlasām. Tajā nekad nav bijuši sevišķi daudz pieteikumu, jo arī laiks ir diezgan ilgs, kurš Venēcijā ir jāpavada. Tātad ir diezgan daudz cilvēku, kas negrib Venēcijā pavadīt trīs mēnešus, un es tajā pašā laikā domāju: „Es tik ļoti gribētu pavadīt Venēcijā trīs mēnešus!” Viņiem ir arī diezgan daudz brīvā laika, viņi var savā starpā mainīties. Bet pērn mums gāja daudz labāk, jo mums jau bija pieredze iegūta no pirmās reizes kļūdām, ko darīt un ko nedarīt utt. (..) Piemēram, ir nepieciešami vairāk cilvēki uz vietas tajā pašā laikā, un tas arī viņiem ļauj būt daudz elastīgākiem. Mums šogad viņiem bija labāka finansējuma sistēma. (..) Pirmie mēneši ir interesanti, tie parasti ir divi vai trīs mēneši, un trešajā visi jau ir ļoti nogarļākotī un nevēlas vairs tur atrasties. Bet jā, tas ir atvērtais konkurss, un mēs finansējām ar „Erasmus” un citiem finansējuma avotiem.

Runājot par sadarbību ar iepriekšējo paviljona organizatoriem, Lietuvas paviljona producente atbild, ka esot norisinājušās dažas tikšanās. Viena no tām bijusi ar 2011.gada projekta menedžeriem, to laikā tika iegūti viena Venēcijas arhitektūras biroja kontakti, birojs esot palīdzējis ar informāciju par pasākumu atļaujām, kā arī baneriem un izkārtnēm uz paviljona ēkas. Savukārt Vītauts Mičelkevičs par sadarbību ar iepriekšējo gadu Lietuvas paviljona organizatoriem min, ka esot bijušas dažas neformālas tikšanās, kuru laikā ir iegūtas praktiskas zināšanas:

Mēs bijām diezgan veiksmīgi, mēs izmantojām Venēcijā vienu uzņēmumu, ar kuru jau kādreiz kādi citi Lietuvas paviljona organizatori bija sadarbojušies. Tas bija ļoti labi, ka mēs varējām dalīties ar iepriekšējo organizatoru, komisāru un kuratoru pieredzi. Viņi palīdzēja mums ar dažām pamatlietām. (..) Mēs lielākoties jautājām tehniskas lietas. Budžets, cik viss maksā. Mums bija pāris

tikšanās ar iepriekšējiem komisāriem, piemēram, privātas vakariņas, mēģinot saprast, kā lietas strādā un kā mums vajadzētu rīkoties. (V.Mičelkevičs).

Savukārt Latvijas paviljona projekta direktore saka, ka pirms biennāles esot tikusies ar trīs iepriekšējām organizācijām. Satikšanās ir patīkamas, tomēr pārāk daudz zināšanu nedod, jo viss esot tik un tā jāsāk no jauna. Latvijas paviljona komisāre Solvita Krese, stāstot par sadarbību ar iepriekšējo gadu organizatoriem, atzīmē, ka ir bijusi neliela sadarbība ar iepriekšējo gadu paviljonu organizētājiem:

Dabiski, ka visu laiku jau kaut ko prasīja. Cik zinu arī Kitijai arhitektūras biennāle zvana visu laiku un kaut ko prasa. Par visu kaut ko jau komunicēja. Teiksim, par to lokālo koordinātoru. Dabiski, ka mēs runājāties ar „kim?“. Viņiem bija Andris Brikmanis, bet tad mēs, tieši runājoties ar „kim?“, sapratām, ka tomēr laikam nē. (S.Krese).

Savukārt Marta Krivade atbild noliedzoši par sadarbību ar iepriekšējo gadu organizatoriem:

Nē, tā ir viena no lielākajām problēmām, ka katru gadu, ņemot vērā, ka cita organizācija rīko, turklāt viņas nav „superdraudzīgas” laikam arī savā starpā, netiek nodota nekāda pieredze. Visu laiku tiek no jauna izgudrots divritenis. (..) Jā, tieši ar sabiedriskajām attiecībām, izklausīsies droši vien iedomīgi, bet es arī neticu, ka pirms tam tur kaut kas ir baigi darīts, jo, cik es parunāju un paklausos ar cilvēkiem, kas ir strādājuši pie biennālēm, arī arhitektūras, viņi visi čīkst, ka mediji jau neņem, viņi jau par mums neraksta, viņi nepublicē mūsu preses relīzes. Bet es uzskatu, ka, ja medijs nepublicē preses relīzes, tā ir sabiedrisko attiecību cilvēka vaina, viņš tad viņu nav varējis pietiekami labi uzrakstīt, lai žurnālists viņu varētu izmantot, nopirkt viņu. (..) Es nedomāju, ka tur ir kaut kas šausmīgi grūts darīts sabiedriskajās attiecībās, kas nestu pievienoto vērtību, kas to pārņemtu no iepriekšējiem gadiem.

Marija Aruso ir bijusi arī 55.Venēcijas mākslas biennāles Igaunijas paviljona komisāre¹⁵⁸, tādējādi iegūtā pieredze ir ļāvusi izvairīties no dažādiem riskiem. Viņa uzskata, ka šāds modelis, kurā viena organizācija uzņemas ekspozīcijas producēšanu, atvieglojot arī pieteikšanos konkursam tikai māksliniekam un kuratoram, kā arī ļaujot ietaupīt finanses un veidot izdevīgākas ilgtermiņa sadarbības:

Es esmu bijusi komisāre divus gadus, un tagad var saprast, cik viss bija vieglāk otrajā gadā. Mums ir ilgtermiņa līgumi, mums ir ļoti labi partneri, arī

¹⁵⁸ Evident in Advance. Estonian Pavilion, 55th International Art Exhibition La Biennale di Venezia 2013. *The Team*. Pieejams: <http://www.evident-in-advance.com/the-team-2/> [skatīts 2016, 28.maijā].

vietējie. Mums tik tiešām nav jāsāk no nulles, runājot par praktiskām producēšanas lietām, kas ir gandrīz tādas pašas katru gadu. (..) Teiksim, pirmajā reizē kļūdas paņēma ļoti daudz laiku, un tu nezināji darbības lauku. Piemēram, tu nezināji Venēcijas transporta uzņēmumus. Pirmajā reizē 55.Venēcijas mākslas biennālē mēs samaksājām vienu trešdaļu vairāk nekā mēs samaksājām 56.Venēcijas mākslas biennālē. Jo šajā reizē mēs zinājām, „ok”, mēs izmantosim šo uzņēmumu. Tas tik tiešām ļoti, ļoti palīdz. Jo tev ir jāzina producēšanas „now-how”, un tas jau ir droši. Vēl tu vari veidot ilgtermiņa līgumus. Cilvēki dod tev labākas cenas, ja viņi zina, ka sadarbosies ar tevi arī nākamgad. Viņi arī veic labāku darbu, ja zina, ka sadarbība ar tevi turpināsies. Es domāju, ka tas ir ļoti svarīgi, ja tu zini, ka „now-how” ir vienā vietā un ka tikai radošā komanda mainās. Es domāju, ka tas dod arī vairāk brīvības māksliniekam un kuratoram pieteikties tikai kā māksliniekam un kuratoram, un viņiem nevajag izdomāt, ar kādu institūciju viņi gribētu strādāt vai kaut ko tamlīdzīgu. (..) Otrā reize ļāva nepieļaut ļoti daudz risku, un ļāva ietaupīt ļoti daudz laika. Daudzas lietas notika daudz ātrāk, jo tu jau zini, kur jāzvana, pie kura ir jāvēršas, kas ir jādara.

3.3. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta īstenošanas fāzē

Marta Krivade norāda, ka projekta īstenošanas laikā vienīgā problēma bija resursu trūkums:

Īstenošanas procesā nebija vispār nekādu problēmu, izņemot resursu trūkums. Jo to visu es darīju viena pati, un to varēja vēl daudz vairāk un foršāk, bet, jā, vienkārši resursu trūkums.

Jautājot par paviljona atklāšanas pasākumu un grūtībām, ko šāda veida pasākums izraisa, Solvita Krese norāda, ka Kultūras ministrija līdz galam nebija pārdomājusi šī pasākuma organizēšanu, jo uz pieņemšanas vakariņām netika uzaicināti mākslinieki. Šāda veida pasākums ir gan publiskās diplomātijas notikums, gan atskaites punkts pašiem māksliniekiem un projekta komandai par padarīto.

Atklāšanas pasākums nenoliedzami ir valstiskas nozīmes publiskās diplomātijas pasākums. (..) Te, man liekas, ka bija milzīgs „feileris” tajā atklāšanā, jo bija ministrija ņēmuši uz sevi, ka viņi taisīs tās vakariņas. Mums tur bija divu veidu pasākumi. Viens bija ministrijas vakariņas, kurās, piemēram,

kas vispār bija tāds „sviests”, nezinu, tā pati ministre bija šausmīgi nikna un nelaimīga. Bet es nezinu, kas to plānoja, ministrijas sekretariāts, bet ne jau pati ministre. Uz vakariņām bija uzlūgti atbalstītāji, es biju uzlūgta, vēl kaut kas un, piemēram, nebija uzlūgti paši mākslinieki, kas vispār ir šokējoši. Nu tad netaisi tik dārgā restorānā, tad, ja nav tā budžeta, bet taisi lētākā, bet tur ir jābūt māksliniekiem.

(..) Ir ļoti jādomā īstenībā par tām atklāšanām, jo viens ir tā kā tāds publiskās diplomātijas instruments, otrs ir kā tiešām tāda atzinība, kuru tu saņem par paveikto darbu un kuru tiem cilvēkiem tu radi. Tās ir divas dažādas mērķgrupas, protams. Tā publiskā diplomātija ir ārkārtīgi svarīga lieta, bet nedrīkst aizmirst to atzinību un to ballīti pašiem tiem dalībniekiem, gan viņu draugiem un tiem, kas ir atbraukuši no Latvijas.

Lietuvas paviljona komisārs/ kurators norāda, ka atklāšanas pasākuma nozīmība un riski ir saistīti ar tā organizētājiem. Tomēr šis pasākums ir patīkams, jo tādā veidā tiek popularizēts valsts un paviljona tēls. Līdzīgās domās ir arī Igaunijas paviljona komisāre, tomēr esot vienmēr jāpieņem pie viesu saraksta.

Tas bija diezgan riskanti to organizēt. Es uzaicināju mākslinieku kūrēt šo atklāšanas pasākumu, un viņš uzaicināja vēl citus māksliniekus, nebija viegli sastrādāties ar viņiem. Bet beigās es esmu diezgan priecīgs, Daina nē, tāpēc, ka viņai bija jādara vairāk lietas nekā man. Bet pasākums bija izdevies, visi pēc tam vēl vairākas dienas runāja par to, cik lielisks tas bija. Tas arī piesaista vairāk apmeklētājus paviljonam, tāpēc, ka tā ir attāla vieta. Arī pasākuma norises laikā daudzi cilvēki atnāca, un arī pēc ballītes šis tēls izplatījās apkārt, un cilvēki nāca. (V.Mičelkevičs).

Es domāju, ka tas ir ļoti svarīgi. 56. Venēcijas mākslas biennālē mums bija brīnišķīga atvēršana, kas notika palaco Malipjēro rožu dārzā. Tas bija tāds svētku moments māksliniekam un kuratoram, kā arī mūsu apmeklētājiem, jo viņi atnāca šīs skaistās ballītes dēļ, viņi arī gribēja redzēt paviljonu. Tas deva laiku un vietu tādai atgriezeniskajai saitei, lika parunāt par paviljonu, paskatīties uz to, kas izdarīts tādā skaistā svētku noskaņā. Problēmas Venēcijā ir tāds, ka tu sacenties ar vēl deviņdesmit ballītēm tajā pašā naktī. Protams, arī finansiālais jautājums. Arī šī iekļaujošā un neiekļaujošā lieta, tas nozīmē, ka, ja tev ir rožu dārza ballīte, kurā tu vari maksimums ielūgt trīssimt cilvēkus, tad kuru tu vai ielūgt, kurš nav ielūgts. Tev ir jābūt ļoti piesardzīgam ar detaļām, lai, piemēram, neaizmirstu uzlūgt kādus igauņu cilvēkus, kas ir tur uz vietas tajā pašā laikā un

tā joprojām, tas var izraisīt daudzas negatīvas sajūtas. Bet citādi es domāju, ka tas ir svarīgi. Es domāju, ka tas ir vēl svarīgāk pašai komandai, jo, piemēram, pērn mums nebija šādas lielas ballītes, mums bija tikai atklāšana. Un tas bija daudz mazāk... Es vispār sajutu, ka bija nepieciešams rīkot šo ballīti. Es domāju, ka var nostrādāt arī bez ballītes, ka tas nekādā veidā nesagādā zaudējumus. Bet mūsu ballīte 56. Venēcijas mākslas biennālē bija ļoti jauka, un arī kādas ziņas gāja apkārt, ka igauņu ballīte ir bijusi ļoti apbrīnojama. Savā veidā tas ir labi iegūt pozitīvu tēlu. Es nezinu, kas notiek, ja uzrīko sliktu ballīti, kas izgāžas, mums tādas nav bijušas vēl. Tas arī var atgadīties. (M.Aruso).

Daina Pupkevičute atzīst, ka Lietuvas paviljonam nebija sava koordinators Venēcijā, visus menedžmenta jautājumus esot risinājuši pati personīgi:

Nemot vērā, ka paviljonu pieskatīja gidi, es biju atbildīgā persona, kas viņus uzraudzīja. Es koordinēju viņu nokļūšanu, dzīvošanas apstākļus, darbu. Viņi strādāja pāros, līdz ar to es vienam jautāju par otru, un otrādi, lai iegūtu abas ainas puses. Turklāt man bija ļoti labas attiecības ar paviljona ēkas īpašniekiem, es varēju ar viņiem sazināties jebkurā laikā, lai pārbaudītu, vai viss ir kārtībā. (..) Man bija jāuzrauga viss process kopumā, jo tas bija nepieciešams, un nebija neviens cits, kas to varētu darīt.

Latvijas paviljona komisāre stāsta par negaidītām situācijām, ar kurām saskārās projekta īstenošanas laikā. Viņa arī atzīst, ka projekta risks ir tā salīdzinoši garais ilgums, kā arī specifiskā sadarbība ar Itāliju, kurai raksturīga novēlinātas atbildes uz e-pastu vēstulēm, kā arī situācijas nepārredzamība. Diemžēl sadarbība ar itāļu koordinators nav izrādījies veiksmīga, ir bijušas lielākas gaidas un cerības no sadarbības tieši saistībā ar starptautisko presi un tehniskās dabas jautājumiem. Arī Igaunijas paviljona komisāre norāda, ka sadarbība ar Venēciju ir sarežģīta, projekta norises laikā tiek izgudroti jauni dokumenti, kam nepieciešami jauni paraksti, tomēr iepriekšējā pieredze atvieglina darbu.

Ir tā Itālijas specifika, kad ir šī atšķirīgā mentalitāte un izpratne par komunikāciju, laikiem, precizitāti un punktualitāti. Ierašanās laikā, piemēram, nav tā kā tāda norma, un ir jāreķinās, ka nedēļu neviens neatbild uz e-pastiem, vai arī, ka atnāk stundu vēlāk uz tikšanos un par to neatvainojoties. Ir tā atšķirīgā mentalitāte un izpratne par darba kultūru. Bet tas nebija arī nekāds pārsteigums, jo bijām to jau zinājuši. Tā Itālijas vide tomēr ir tāda, es nezinu, vai drīkstu lietot vārdu 'korumpēta'. Tur ir ļoti daudz vajadzīgas kaut kādas personīgas sviras, lai kaut kādas lietas kustētos. Ir ļoti grūti ar šo menedžmentu strādāt, nav skaidra, caurspīdīga visa tā situācija. Kad tu īsti nesaproti, kāpēc

tā lieta neiet uz priekšu. Tu noteikti nojaut kaut ko, bet vienkārši īsti nezini kas kam kā tagad ir jādara. Tāpēc ir svarīgi, lai ir kāds lokālais cilvēks, kas palīdz tajā darbā. Tur mums bija tāds puisis Mikele¹⁵⁹, kas bija lokālais koordinators. (...) Mikele, liekas, bija tāds pārāk „zaļš”. Tur īstenībā, man liekas, ka mēs drusku kļūdījāmies. Citreiz likās, ka kaut kādas lietas, nu ka viņam būtu vajadzējis varēt zināt, sarunāt, kā tās var nokārtot. Ka tur ir jāzina kas kam ko kā, ka to nevar tā vienkāršā ceļā skaidri nokārtot. Tas arī ir tāds risks. (...) Jā, tur vajag tāda tipa cilvēku, kas ir ar sakariem un kas spēj risināt kādas tehniskas lietas. Jo tas laika ilgums ir ļoti liels, un nav arī tāda finansējuma, lai katru reizi brauktu tehniskais un novērstu kādu problēmu. Par to vajag ļoti domāt. Jā, to es novērtēju tā kā tādu risku. (S.Krese).

Venēcijas vai instalācijas periodā ir itāļu likumi, kas ir smieklīgi. Katru gadu viņi tos maina, viņi pievieno kaut kādus jaunumus, kādi dokumenti tev ir jāpievieno savai izstādei. Tev ir jāuzaicina dažādi cilvēki un katram no tiem ir jāmaksā tūkstoš eiro par parakstu. Itālija, Venēcija, teiksim, ir ļoti strikti regulēta attiecībā uz to, ko tu vari un ko tu nevari darīt. Un arī viss Venēcijā, sākot no transportēšanas, ir ļoti sarežģīti. Bet tad atkal – ja tu to esi darījis vairākas reizes, tad tas tevi vairāk nesatrauc, un tev tas vairs neliekas sarežģīti. (M.Aruso).

Daina Pupkevičute atzīst, ka neparedzamie dabas apstākļi ir radījuši sarežģījumus un papildu izdevumus projekta īstenošanas laikā. Tiek bilsts, ka esošais finansējums neveido ilgtspējīgu modeli, kurā valsti katru reizi varētu pārstāvēt prestižajā mākslas biennālē:

Mēs visu laiku bijām tādā situācijā, kur nācās ietaupīt, tāpēc, ka mēs nekad nezinājām, kas varētu atgadīties un ir daudzas lietas, kuras tu Venēcijā nemaz negaidi, piemēram, paviljons vienu reizi applūda. Bija ļoti stiprs lietus, un pati ēka par sevi bija draņķīga. Ja plūdi būtu bijuši lielāki, es domāju, ka mums būtu bijis jāmaina diezgan daudz televizoru un video atskaņotāju, un tas būtu palielinājis mūsu izmaksas par vairākiem tūkstošiem eiro. Tādējādi sarunu vešana un situācija, kurā tu saki: „Labi, es tev nemaksāšu, bet tev būs tas prieks strādāt pie nacionālā paviljona!”, kas, pēc manām domām, nav īsti godīga. Kad tu salīdzini citu valstu līdzekļu piešķiršanas apjomu to paviljoniem un kad tu redzi, ka tas apjoms ir vismaz pusmiljons eiro, un, kad viņi runā par saviem

¹⁵⁹ Autores piezīme: Mikele Perna (*Michele Perna*), Latvijas paviljona koordinators Venēcijā 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē. Neiburga, Katrīna. *Armpit: Latvian Pavilion Biennale Arte*. Rīga: Latvian Centre for Contemporary Art, 2015. P. 184.

finanšu jautājumiem un kad tu domā par saviem finanšu jautājumiem un par veidu, kā tev ir jāsavēlki gali kopā... Es domāju, ka tā nav ilgtspējīga situācija. Es domāju, ja mēs nebūtu bijuši daļa no Viļņas Mākslas akadēmijas, kas sedza daļu no tā, ko es pelnīju, daļu no tā, ko komisārs pelnīja un daļu no tā, ko otra komisāre pelnīja, es domāju, ka tas būtu bijis totāli neiespējami. Es domāju, ka vismaz Lietuvas paviljonam šim finansējumam vajadzētu būt dubultam, tātad vismaz 300 000 eiro būtu summa, ar kuru varētu strādāt.

Runājot par projekta netipiski ilgo projekta īstenošanas laiku un nebūšanu uz vietas visu šo periodu, Latvijas paviljona projektu direktore Kitija Vasiļjeva norāda, ka nav īsti nepieciešams atrasties paviljonā visu projekta īstenošanas laiku, jo tādā veidā nevar pilnvērtīgi pievērsties citiem projektiem. Jāpiebilst, ka tas ir arī finansiāli neizdevīgi. Līdzīgu uzskatu pauž Igaunijas paviljona komisāre, sakot, ka tam ir nepieciešami uzticami cilvēki uz vietas paviljonā.

Biennāle pati uzņemas kaut kādu pārraudzību vai asistēšanu, bet, no otras puses, viņa to atstāj katra valsts paviljona rokās. (..) Man liekas, kā projektu vadītājam nav jābūt visu laiku uz vietas. Tas nav iespējams septiņus mēnešus katru dienu doties un pārbaudīt, vai tur viss ir kārtībā. (..) Tur nav tā cilvēku aprīte vai tā situācija, kur tu varētu ikdienā kaut ko darīt. Protams, tu vari sēdēt paviljonā un cerēt, ka tu satiksi kādu, ar kuru izveidosies tālāka sadarbība. Tas ir tik nenormāli dārgi. Man tas nozīmē, ka es nevaru vēl kādus trīs projektus novadīt tā projekta laikā. (..) Man liekas, ka te tās „costs are higher than benefits”. Tas nav vajadzīgs tur būt visu laiku. Man pietrūka kāds tehniskais darbinieks uz vietas, kuram tu vari zvanīt un teikt, ka ir problēma un ka to vajag salabot. Tā ir arī tā ilgtermiņa lieta, kad tu zini, ka biennāles birojs dara tik daudz, un pienāk tas brīdis, kad viņi vairs nedara, ka tā nav vairs viņu atbildība. Tagad, ja es rīkotu otrreiz, es zinātu, ka ir nepieciešams atrast tehnisko cilvēku, kuru tu sākumā iepazīstini ar visu specifiku. (..) Par darbiniekiem uz vietas – ir „ok” tie „skaipi”, un tu zini, kas notiek un kādas ir problēmas. (..) Ir kaut kādi mehānismi, kaut kāds kontroles mehānisms, ka es redzu, ka tiek strādāts. (..) Problemātiski bija tas, kas, protams, bija budžeta jautājums, ka man nesanāca aizbraukt trešoreiz, t.i., uz septembri. Man liekas, ka uz katru to jauno grupu ir jābrauc, un ir jāapskatās, kas notiek. (..) Es pilnīgi neredzu vajadzību tur būt septiņus mēnešus, man liekas, ka to var darīt attālināti. Galvenais, lai tev ir cilvēki, kuriem tu vari uzticēties, kas ir uz vietas. (K.Vasiļjeva).

Tam nav nekādas jēgas tur būt uz vietas. Mākslas centrā ir bijis tā, ka daži no centra cilvēkiem strādāja tur. Mēs esam to arī apsprieduši, bet tam nav nekādas jēgas. Pirmkārt, mums šeit ir ļoti maza komanda, kas nozīmē, ka mēs patiesībā nevaram atļauties, ka kāds dotos prom septiņus mēnešus, lai uzņemtos atbildību par paviljonu. Tā arī būtu zināšanu izšķiešana, tāpēc, ka šeit uz vietas mēs esam viena kuratore, viena redaktore, es. Tur atrodoties, tu nevari pilnā mērā strādāt ar citām lietām, tāpēc, ka Itālijā internets nekad normāli nestrādā. Es domāju, ka tam nebūtu jēgas, bet ir jēdzīgi tur būt, piemēram, paviljona atklāšanā, kas ir diezgan sarežģīti, jo tev it kā būtu jāstaigā apkārt pa citiem paviljoniem un jādara citas lietas, bet īstenībā ir ļoti jēdzīgi palikt savā paviljonā. Jo tu nekad nevari apmācīt studentus, piemēram, daži no viņiem jau atpazīst svarīgus cilvēkus un tā tālāk, bet tev ir jābūt uz vietas paviljonā, sevišķi profesionālajās dienās. Tad tu vari tik tiešām runāt par paviljonu, veidot sadarbības, iepazīstināt ar mākslinieku un kuratoru utt. Tātad profesionālajās dienās vienmēr kāds no projekta komandas atrodas paviljonā, bet septiņus mēnešus... Pirmkārt, to nemaz nevar atļauties, un, otrkārt, tas nav tik ļoti nepieciešams, ja tur ir labi gidi. (M.Aruso).

Solvita Krese norāda, ka, viņasprāt, būtu noderīgi, ja paviljonā uz vietas visu projekta īstenošanas laiku bez paviljona uzraugiem atrastos vēl arī projekta vadītājs:

Es domāju, ka droši vien būtu labi, ja kāds projekta vadītājs visu laiku būtu uz vietas. Vienkārši tas atkal ir tas pats naudas jautājums. Noteikti viennozīmīgi tas būtu labi, kad uz vietas būtu projekta vadītājs un plus vēl studenti. Es domāju, ka tas, ka studenti iesaistās, tas ir „super” lieliski. Tie ir motivēti cilvēki, kuri forši var pastāstīt par to visu. Tāpēc mēs noteikti sliecamies uz to, ka neņemt no vietas cilvēkus. (..) Tur ir tie divi vājie punkti, kad šoreiz ir vājš vietējais koordinators, un dabiski, būtu labāk, ja uz vietas tur būtu kāds Latvijas koordinators. Bet to vienkārši skaidrs, ka to nevar finansiāli nodrošināt. Tāpēc es domāju, ka ir jāstiprina tā lokālā, tā „Mikeles” pozīcija. (..) Tieši šitādā modelī, kad nav neviens uz vietas, mēs gribētu sagaidīt lielu atbildību no lokālā koordinatora, kurš nebija veiksmīgs šajā gadījumā. Jā, visa atbildība tiek uzticēta studentiem, jo tu nevari atļauties samaksāt projekta vadītājam, kas dzīvo uz vietas. Nav jau sirds mierīga.

3.4. Riska menedžments Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennāles projekta noslēguma fāzē

Igaunijas paviljona komisāre Marija Aruso norāda, ka projekta nobeigumā neesot saskārusies ar nekādām grūtībām. Lietuvas paviljona komisārs/ kurators Vītauts Mičelkevičs, runājot par projekta nobeigumu, atzīst, ka vēl joprojām nav zināma Venēcijas ietekme uz mākslinieku, kā arī uz *Nida Art Colony*:

Piesaistīt pēc iespējas vairāk apmeklētāju, tas arī bija viens no mūsu lielākajiem izaicinājumiem. Piesaistīt, teiksim, svarīgus kuratorus, kuri nāktu un apmeklētu paviljonu. Tu ieliec kādu darbu un enerģiju, bet tu nekad nezini, kas nāks atpakaļ. Tas ir ļoti neskaidri. Tas tevi atstāj ļoti neskaidrā situācijā. (..) Varbūt ilgtermiņā to var redzēt. Bet joprojām mēs nezinām rezultātus, kāda ir Venēcijas ietekme uz mākslinieku, viņa karjeru un uz mūsu institūciju, tās karjeru.

Marta Krivade secina, ka projekta nobeigums, viņasprāt, ir veiksmīgs, jo ir izveidojusies tālāka sadarbība ar citām biennālēm un festivāliem:

Es arī esmu ļoti apmierināta ar to, kā viņš noslēdzās, jo man bija pārlicība, ka nekas tur vairāk nebūs. Izsūtīs varbūt kādu ziņu par apmeklējumu un viss. (..) Nu, protams, ka turpinājums man pašai šķiet, ka ir brīnišķīgs gan „Coachella” ziņā, gan arī tas, ka mākslinieki ir uzaicināti uz Indiju, uz „Kochi-Muziris”. (..) Tā kā, man liekas, ka no sabiedriskajām attiecībām, cik tu vispār vari izdarīt, man liekas, ka bija „ok”. Cita lieta, ka kuratoram un producentu organizācijas vadībai vairāk ir jānodarbojas ar sabiedriskajām attiecībām tādā ziņā, ka viņiem ir kontakti, un tad viņiem ir jāiet un jāstāsta, ko viņi arī dara.

Solvita Krese norāda uz grūtībām ar atskaitēm AB LV bankai, ar kādām nācās saskarties projekta nobeiguma fāzē:

Jāatzīst, ka ar banku nav viegli strādāt, ka viņiem ir kādas pozīcijas, kuras viņi negrib atbalstīt un tādas, kuras viņi grib. Tā finanšu atskaišu sistēma tas ir kaut kas... Pat Eiropas fondiem, man liekas, nav tā. Viņi tev var atņemt atpakaļ, ka ir nesakritība kāds 0,01 santīmu un tik drausmīgi piekasīgi un ķimerīgi. Pie riskiem – ļoti daudz laika jāpatērē komunikācijā, „follow upā” vai tajā nobeiguma fāzē, tieši strādājot ar banku. Citiem tas ir vienkārši – tu atskaities un sagatavo, teiksim, kaut kādus portfolio, apkopo visu materiālus un iesniedz, un uztaisi kaut kādu pasākumu. Banka ir ārkārtīgi prasīga. Labi, Venēcijas

gadījumā tā ir liela nauda, bet īstenībā ar jebkuru mazu projektu citreiz pat ir neadekvāti daudz laika jāpatērē, pat ja viņi ir iedevuši mazu naudu.

Kitija Vasiļeva atzīmē par projekta nobeigumu, kurā tiek veidotas SWOT analīze, apskatot problēmsituācijas projekta norises laikā:

Ko mēs darām pēc projektiem mākslas centrā – mēs vienreiz gadā taisām „SWOT” analīzes visiem projektiem, kas mums bijuši. Tas, man liekas, ir tā forši, ka tu atskatoties atrodi un identificē tos riskus. To „SWOT” ir forši pēc projekta taisīt, un arī taisīt projekta apskatu, kamēr tev viss vēl svaigs ir galvā. Tu pārdomā, kas ir tās lietas, kuras varētu darīt savādāk, ko no tā var mācīties. (..) Tas, man liekas, pēc projekta ir baigi svarīgi. Projekta plānošanā – kaut ko var paredzēt, kaut ko nē. Daudzi no riskiem ir vienkārši ikdienas problēmu risināšana.

3.5. Priekšlikumi turpmākai riska menedžmenta uzlabošanai Baltijas valstu dalībai Venēcijas biennālēs

Lietuvas pārstāvniecība Venēcijā ir Lietuvas Kultūras ministrijas pasūtījums. Kā norāda Daina Pupkevičute ir neliels skaits organizāciju, kas var pieteikties organizēt Lietuvas paviljonu Venēcijas mākslas biennālē, tādā veidā padarot to par ļoti noslēgtu ciklu un ierobežojot iespējas strādāt pie paviljona veidošanas, savukārt sarunas ar Lietuvas Kultūras ministriju par lielāka finansējuma piešķiršanu nav nesušas gaidītos rezultātus. Līdzīgās domās ir arī Vītauts Mičelkevičs, norādot, ka Lietuvas paviljona organizēšanu varētu veikt Lietuvas Kultūras institūts.

Tās ir kā sacensības. Saskaņā ar Lietuvas Kultūras ministrijas un Kultūras padomes noteikumiem, ir ļoti maz organizāciju, kas būtu tiesīgas vadīt šāda veida projektu. Tām ir jābūt noteiktai pieredzei ar starptautiskām izstādēm, jābūt noteiktai pieredzei ar noteikta lieluma budžetu un jābūt arī kopīgai pieredzei. Tur ir apmēram piecas galerijas, kas varētu mēģināt piedalīties. Tie varētu būt Lietuvas Laikmetīgās mākslas centrs („Contemporary Art Centre” (CAC)), Nacionālā Mākslas galerija, varbūt Klaipēdas Komunikāciju centrs („Klaipeda Culture Communication Center” (KCCC)). Tad Viļņas Mākslas akadēmija, un tā bija vienas reizes pieredze un arī tikai tāpēc, ka mēs bijām traki. Varbūt kaut kas Kauņā arī to varētu izdarīt, varbūt Kauņas gleznu galerija, ņemot vērā viņu budžetu, bet viņi nekad nav sacentušies. Nevar būt pilnīgi neatkarīgs kurators vai pilnīgi neatkarīga komanda, bet es domāju, ka tā

ir ļoti slikta lieta, jo būtībā tie ir vieni un tie paši cilvēki, kas cirkulē visās šajās organizācijās. (..) Tas ir ļoti hermētisks cikls. (..) Viņiem ir noteikts budžets, Kultūras ministrijai nav papildu līdzekļi, ko piešķirt. Tas ir kā – mums ir tik, un tas ir viss. (D.Pupkevičute).

Es iemācījos to, ka ir nepieciešama viena organizācija šāda veida piedzīvojumiem. Es to jau teicu Lietuvas kultūras ministram jau pašā sākumā, kad mēs sākām to darīt. Bet viņi teica: „Mūsu paviljoni ir tik lieliski, viņi vienmēr iegūst īpašas balvas un uzmanību, tātad viss ir kārtībā, un mums neko nevajag mainīt.” (..) Protams, būtu vairāk darba valsts organizācijai, kura būs atbildīga, piemēram, mums ir Lietuvas Kultūras institūts, un šai organizācijai vajadzētu to uzņemties. Mēs arī sakām, ja organizācijas mainās, tad viņām ir mazāk motivācijas, teiksim tā, lai strādātu bez atalgojuma un kaut kā padarīt tēlu labāku. Piemēram, vienu gadu Lietuvas paviljonu organizēja komerciāla privātā galerija. Tas ir tikai piemērs. Kas to var organizēt? Tas īstenībā ļoti samazina pieteikumu skaitu. Piemēram, šogad Lietuvas paviljonam bija tikai pieci pieteikumi, bet Somijā deviņdesmit seši, tāpēc, ka tu vari pieteikties bez organizācijas. Un Lietuvā ir piecas, pat varbūt mazāk organizāciju, kas to var izdarīt. (V.Mičelkevičs).

Lietuvas paviljona producete min, ka no šī projekta organizēšanas viņa ir iemācījusies to, ka par visu ir jāved sarunas un būtu nepieciešams izveidot vismaz piecu cilvēku komandu, kas, no vienas puses, neapgrūtinātu komunikāciju, un, no otras, ļautu pilnvērtīgi visiem pildīt savus darba pienākumus:

Vēl es sapratu, ka ir ļoti svarīgi, lai komandas kodols būtu atbalstošs, nevis, ka tev ir komanda, kuras dalībniekiem nav laika, lai pievērstu pienācīgu uzmanību projektam, kas, manuprāt, ir vissliktākā lieta. (..) Būtībā triju cilvēku komanda, kurā diviem no tās nav laika, ir ļoti neilgtspējīga, jo tu attopies situācijā, kad tev uz pleciem ir visas lietas, un tas nav veselīgi. Es domāju, ka piecu cilvēku komanda ir pietiekama, lai spētu vadīt šo projektu. Tiem ir jāspēj pilnībā pievērsties. (..) Vienam cilvēkam būtu jānodarbojas ar kuratora lietām, nevis ar „double tasking”, vēl vienam, kura pārvaldībā būtu komisāra darbs, jo komisāram būtu jānodarbojas ar komunikāciju ar Venēcijas biennāles ofisu, PR utt. (..) Es domāju, ka man būtu ļoti noderējis kāds asistents, kuram būtu bijis jāstrādā ar mazsvarīgākiem jautājumiem. Un vēl būtu nepieciešams viens cilvēks, kas nodarbotos ar brīvprātīgo koordinēšanu, ar komandas koordinēšanu, ar līgumu koordinēšanu, kaut kā tamlīdzīgi. Strādājot pie

projekta, tev nav nepieciešama liela cilvēku struktūra, jo ir vieglāk komunicēt ar mazāk cilvēkiem. Bet, kad tu tuvojies pie patiesās projekta īstenošanas, ir daži nelieli menedžmenta uzdevumi, kā, piemēram, uzdevumu tālāk nodošana dizaineriem, cilvēki, kas rada tekstus, ja ir vēl citi cilvēki, kas raksta tekstus, un cilvēki, kas strādā pie citiem mazāksvarīgiem jautājumiem. To visu vajadzētu koordinēt, bet vienam cilvēkam to izdarīt ir grūti, kas bija mūsu gadījums. Jā, nedaudz lielāku komandu vai nedaudz atbildīgāku komandu vajadzētu.

Zinot, ka *AB LV Charitable Foundation* ir kļuvis par Venēcijas mākslas biennāles Latvijas paviljona ilgtermiņa ģenerālo atbalstītāju un turpmāk māksliniekiem piešķirs 50 000 eiro līdzfinansējumu biennāles darba izveidei un ka piešķirumu plānots izmantot trīs vienādās daļās, nodrošinot Latvijas pārstāvību trīs secīgās Venēcijas biennālēs līdz 2021. gadam¹⁶⁰, Latvijas paviljona organizētājas uz jautājumu, vai šis piešķirums varētu atvieglot Latvijas paviljonu dalības nodrošināšanu, atbild apstiprinoši.

Tagad tas finansējums ir permanents. Protams, ka gribētos teikt, ka tas tomēr ir neliels mūsu nopelns, ka tas projekts tik labi izdevās, tāpēc viņi saprot, ka tas ir prestižs pasākums, un ir forši to atbalstīt. Tāpat es domāju, ka tas ir Kaspara Vanaga, kuratora, nopelns. Kad viņš bija kurators, viņš jau paralēli strādāja bankā. Tā nauda tur nebūtu bez Kaspara un bez Solvitas. Kaspars vispār tālāk iekustināja to procesu, ka viņi saprata, ka varētu to ilgtermiņā atbalstīt, ka tā ir viņa tāda personīgā ietekme. Tas, protams, ka tev ir 120 000, nevis 54 000, tomēr palīdz. Man liekas, ka normāli Venēcijas biennāle maksā ap 200 000, kas ir tāda mēroga pasākums, un tas tāpat ir ļoti mazs budžets. Budžets ietekmē arī to, ka kaut kādām lietām nav tik daudz naudas, piemēram, publicitātei. Automātiski tev ir mazāk nekā citām valstīm. (..) Ir lietas, uz kurām tu ekonomē, ka tu nevari atļauties to, ko lielās valstīs. Mākslas darba izveidē tu centies ielikt maksimālo, bet uz pārējo tu ekonomē. Tu ekonomē uz cilvēku algām, uz honorāriem. Bet par „AB LV” banku, protams, ka tas ir pozitīvi. Man liekas, tas pilnībā neatrisina to situāciju. Mani interesē, kas notiks ar VKKF finansējumu, jo es tagad nezinu, ja ir šis lielais piešķirums, vai VKKF tagad automātiski vairs nedod. (..) Tagad, kad ir tas lielākais finansējums no ministrijas, mani interesē, vai VKKF vairs nepiešķir valstiski nozīmīgiem pasākumiem. Kas būtu ļoti skumji, jo tad atkal ir tā situācija, ka 100 000 ir

¹⁶⁰ *AB LV Charitable Foundation. Fonds kļūst par Venēcijas mākslas biennāles Latvijas paviljona ilgtermiņa ģenerālo atbalstītāju.* 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: <http://www.ablv.org/lv/zina/273> [skatīts 2016, 26.maijā].

jāpiemeklē klāt, kas ir diezgan daudz. Ja tev ir jāatrod 50 000 klāt, tas šķiet daudz reālistiskāk to atrast caur sponsoriem. (K.Vasiļjeva).

Tas, man liekas, vienkārši atstāj vairāk laika tai organizācijai, kas uzvar, vairāk laika nodoties tām lietām, pie kurām tiešām viņai ir jāstrādā. Tas viss ir saistīts ar operatīvo darbu, tostarp, iespējams, ar tiem pašiem asistentiem, nu nevis asistentiem, bet tiem, kas uz vietas strādā ar tām attiecībām. Jo vienkārši ļoti daudz spēka un resursu aizgāja, kamēr sameklēja vajadzīgo finansējumu no privātajiem, kas tajā gadījumā bija „Charitable Foundation”. Tā kā mierīgāks prāts organizācijai. Nav tā, ka viņai valsts iedod tik naudas, tad viņai ir jādomā tā, viņai jau ir jāparaksta līgums, kurā viņai ir jāparaksta, ka viņa apņemas realizēt šo projektu, lai gan viņa zina, ka tas nav iespējams par valsts līdzekļiem. Tieši tikpat daudz ir jāsameklē pašiem kaut kur. (M.Krivade).

Kā vēl vienu jautājumu, kuru būtu nepieciešams uzlabot Latvijas paviljona dalības nodrošināšanā, Kitija Vasiļjeva min producēšanas modeli, kurš nav efektīvs, jo katru gadu konkursam par valsts pārstāvniecību Venēcijas mākslas biennālē ir jāpiesakās organizācijai ar mākslinieku un kuratoru. Ir uzsāktas sarunas arī ar Latvijas Kultūras ministriju, tomēr šis jautājums tiek atlikts nepietiekamā finansējuma dēļ, kā arī tādā veidā samazinot iespēju citām organizācijām pieteikties uz Latvijas paviljona organizēšanu Venēcijas mākslas biennālē:

Ir nemitīgi dažādi producētāji, kas, man liekas, ir pilnīgi muļķīga sistēma, kas Latvijā ir izveidota, ka katru gadu ir jāpiesakās citam producētājam ar visu projekta komandu. Producēšana katru gadu ir viena un tā pati, nekas jau nemainās, Venēcijas biennāles birojs ir viens un tas pats, ir noteikumi, kas lēnām mainās, bet kopumā tas ir rutīnas darbs, kur ir ļoti labi, ja vienreiz jau tu esi to darījis. Tev ir visi kontakti Venēcijā, tev ir labas attiecības ar biennāles ofisu. (..) Tu zini visus procesus, tas tev ļauj ilgtermiņā veidot sadarbību ar starptautiskajiem medijiem, ir visādas iestrādes. Tāpat tas tev ļauj strādāt ar sponsoriem daudz vieglāk, ja tev ir kāda konkrēta organizācija, un tu vari viņiem ilgtermiņā solīt sadarbību, kas ir daudz interesantāk nekā vienreizējs pasākums. (..) Citās valstīs ir organizācijas, kas par to atbild, bet mainās mākslinieki un kuratori, piemēram. (..) Atkal ir jāsāk vienas un tās pašas lietas darīt no nulles, kur daudzas lietas varētu vienkārši nedarīt. Piemēram, taisīt ielūgumu listi, kas paņem nenormāli daudz laika. Sadarbība ar sponsoriem arī ir svarīga. Tā kā tas finansējums jau ir problemātisks, viņu vēl problemātisku padara tas, ka tiek piedāvāts vienreizējais pasākums, kas būtu daudz vieglāk, ja

sponsors būtu sarunāts uz pieciem gadiem, piemēram, kas savukārt viņiem piedāvātu interesantāku reklāmu vai interesantākas sadarbības iespējas.

Tāpat arī PR. Katru reizi tiek domāta jauna stratēģija, varētu taču būt viena, kas katru gadu tiek pamainīta. Jā, tad būtu tā viena organizācija, kas nodarbotos arī ar Venēcijas biennāles popularizēšanu Latvijā. Vēl joprojām viņa nav tik prestiža vai zināma Latvijas kultūrtelpā vai vispār Latvijas sabiedrībā kā tas ir citās valstīs. (..) Mēs esam runājuši ar Kultūras ministriju. Esam pauduši savu viedokli gan publiski, gan privātās sarunās. Atbilde ir tāda, ka Latvijā visiem vajag dot iespējas producēt, jo, redz, cita organizācija var apvainoties, ka to dara tikai viena organizācija. Protams, ka loģiska atbilde ir – uztaisiet tad neatkarīgu organizāciju (..), bet tas, protams, nozīmē atrast naudu valsts budžetā, un tas ir sarežģīti.

2015.gada 11.decembrī Kultūras ministrija preses konferencē ar tā gada Venēcijas mākslas biennāles Latvijas paviljona ekspozīcijas rīkotājiem Latvijas Laikmetīgās mākslas centru un tās galveno atbalstītāju *AB LV Charitable Foundation* atklāja, ka turpmāk nacionālais konkurss tiks izsludināts jau gada sākumā – deviņus mēnešus agrāk nekā iepriekšējos gados.¹⁶¹ Interviju laikā tika noskaidrots 56.starptautiskās Venēcijas mākslas biennāles Latvijas paviljona organizatoru viedoklis. Latvijas paviljona projekta direktore atzīst, ka ir veikti daži soļi uz priekšu turpmākai labvēlīgākai Latvijas pārstāvniecībai Venēcijas mākslas biennālē. Konkursa ātrākai izsludināšanai kā pozitīvam aspektam piekrīt arī Solvita Krese.

Mēs arī strādājām pie tā, lai pārliecinātu ministriju, ka ir nepieciešams izsludināt konkursu ātrāk. (..) Man liekas, ka tas ir fundamentāli svarīgi, ka tas notiek ātrāk, jo, ja tev atbild oktobrī, bet aprīlī ir jau jāsūta darbs projām, tad tie mēneši ir par maz, lai saorganizētu visus procesus, kas nepieciešami. Pirmais jau ir sponsoru piesaiste. Tā kā vēl joprojām nav pilnais finansējums, tad vismaz ir ilgāks laiks, lai runātu ar sponsoriem. Daudzi uzņēmumi plāno savu budžetu stipri pirms, viņiem jau ap septembri oktobri ir saplānots nākamā gada mārketinga budžets, kas nozīmē, ja tu ar viņiem nevienojies, tad vari nemaz necerēt, ka tu naudu dabūsi, kas mums bieži arī bija problemātiski. (K.Vasiļjeva).

¹⁶¹Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Latvijas paviljonam Venēcijā šogad iespējams apmeklētāju skaits; turpmāk biennāles konkursā būtiskas izmaiņas*. 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7131 [skatīts 2016, 26.maijā].

Parasti visi lieli uzņēmumi plāno nākamā gada budžetus, un viņi sāk to darīt tagad [maijā – aut.piez.] un apmērām rudenī beidz. Toreiz mēs oktobrī tikai uzzinājām, kad viss jau īstenībā sen jau ir saplānots, un tu tiec tā kā iedzīts sprostā. Tagad, man liekas, būtu jau labi vēl kādu brīdi ātrāk. (..) Un praktiski, tikko kā uzzini rezultātus, tev jāiet otrā dienā jau meklēt. Jo ar šito naudu jau nepietiek, teiksim, tagad tā situācija ir daudz labāka, bet tas nenozīmē, kas tas būtu tā simtprocentīgi pietiekami. Tā situācija ir stipri labāka. (S.Krese).

Savukārt Igaunijas paviljona komisāre norāda, ka projekta sagatavošanas laiks Igaunijas paviljonam, viņsprāt, ir pietiekams:

Laiks mūsu gadījumā ir labs, jo mums atvērtais konkurss tiek izsludināts diezgan agri. Tagad jau mēs aprīļa beigās esam izlēmuši uzvarētāju, un jau sākam strādāt pie 2017.gada Venēcijas mākslas biennāles projekta. Mums ir ļoti, ļoti ilgs laiks producēšanai. Tas ir bijis pietiekams. Labi, varētu jau teikt, ka tas nekad nav pietiekams, sevišķi, kad pēdējās minūtēs tev vēl iešaujas kāda ideja. Uzbūves laiks varētu būt ilgāks, jo mēs to veicam divas nedēļas Venēcijā. Bet mēs nevaram atļauties ilgāk paviljona īres cenu dēļ, kā arī uzturēt cilvēkus tur. Tas varētu būt ilgāks, garāks, bet tas ir izdarāms. Bet citādi laiks nekad nav bijusi problēma, jo mēs sākam agri.

Kitija Vasiļjeva norāda, ka laicīgāka konkursa izsludināšana ļauj, piemēram, labāk sagatavot ekspozīcijas katalogu un informatīvos materiālus. Savukārt paļaušanās uz to, ka projekta komanda būs gatava strādāt virsstundas bez pienācīga atalgojuma, norāda uz zemu projekta kvalitāti. Solvita Krese atzīmē, ka tādai nevajadzētu būt normālai praksei šāda mēroga valsts pasākumiem.

Otrs, ko mēs neīstenojām, bija paredzēts, ka katalogs būs rakstu krājums, ko izdos Šternberga preses Berlīnē. Bet lai to izdarītu, pirmkārt, vajag laiku, lai sagatavotu pašu katalogu, un, otrkārt, vienotos ar izdevniecību. (..) Laiks, man liekas, palīdz ar kvalitatīvāku kataloga vai izpētes materiālu sagatavošanu. (..) Un arī pārējie procesi nav tik saspringti. Tu, piemēram, vari pavadīt ilgāku laiku, domājot par tehnisko realizāciju, vairāk varbūt piestrādāt pie publicitātes, pie dizaina izstrādes. Mums tas viss bija ļoti intensīvi, un tas viss varēja tapt realizēts, jo cilvēki bija gatavi strādāt diennaktis. (..) Ja tu gribi iekļauties normālā darba laikā, tas ir tikai loģiski, ka konkurss tiek izsludināts ātrāk. Nevar tā būt, ka visi projekti paļaujas uz to, ka visi cilvēki tagad ir gatavi ieguldīt četrpadsmit stundu darba dienu. Tai pašā laikā arī man bija ļoti intensīvi, sākot no janvāra līdz atklāšanai, es arī strādāju gandrīz bez

brīvdienām un stipri vairāk nekā astoņas stundas dienā. To var izdarīt vienreiz, bet tai nevajadzētu būt normālai praksei. Nevajadzētu uz to paļauties, ka cilvēki strādās stipri vairāk. (..) Tas iepriekšējais laiks bija stipri par maz, lai noorganizētu tāda mēroga pasākumu kvalitatīvi. (K.Vasiļjeva).

Īstenībā tas upuris bija to cilvēku veselība. Tās nesamaksātās darba stundas, ko viņi labprātīgi ziedoja tam visam dēļ misijas. Skaidrs, ka tie mākslinieki paši, bet arī tehniskā komanda bija gatava tādām solim, kas bieži nemaz tā negadās. Uz tā rēķina mums viss arī tā labi izdevās, bet nu jā, bieži jau tā nav. Bet tā jau arī nav normāla situācija, tādai lietai nevajadzētu būt tādām pasākumam. Tā komanda ir risks, tāpēc, ka nav tā laika un tāpēc, ka nav tās naudas. (S.Krese).

Latvijas paviljona projekta direktore atzīmē par savām atziņām, ko ieguvusi, strādājot pie projekta. Kā vienu no tā min, ka ir nepieciešams vairāk strādāt ar starptautisku presi. Kopumā Latvijas dalība Venēcijas mākslas biennālē ir atbalstāma, jo veicina Latvijas mākslas integrāciju starptautiskā vidē:

Man liekas, viena milzīga problēma ir tās starptautiskās preses un publikāciju piesaistīšana. Lai to darītu, man liekas, ir svarīgi, lai ir tie vieni cilvēki, kas iepazīstas ar žurnālistiem, un tad arī var kaut kādā veidā piesaistīt vairāk profesionālo starptautisko presi un publikācijas, kas šobrīd ir ļoti maz un nožēlojami. (..) Viena no manām atziņām ir tā, cik svarīga ir tā komanda. Tā ir milzīga daļa no projekta. (..) Tu vari būt cik labs organizētājs tu gribi, vai producētājs, bet, ja tev nav tie cilvēki, uz kuriem tu vari paļauties, tad tas nav iespējams.

(..) Vēl nevajag, ka, ja kāds nedara savu darbu, tad ir „ok” mainīt cilvēkus. Nevajag pārmērīgi žēlot un cerēt, ka kaut kas pats atrisināsies. Nekas pats neatrisināsies. Cilvēki nemainās. (..) Kopumā, man liekas, svarīgi, ka Latvija turpina piedalīties šajā pasākumā. Tas ir valstiski svarīgs projekts, kas tomēr tālāk ļauj veidot tās starptautiskās sadarbības. Mums, piemēram, no šī projekta ir gan Kalifornija, tūlīt mēs braucam decembrī uz Indiju, uz „Kochi-Muziris” biennāli ar Katrīnu un Eglīti. Ir bijusi interese gan par paviljonu, gan arī tas tālāk virza kaut kādus procesus. Mēs kā mākslas centrs esam Eiropas projektā ieguvuši kaut kādus Eiropas partnerus. Man liekas, tas tālāk veicina to starptautisko sadarbību un Latvijas mākslas integrāciju starptautiskā mākslas vidē.

Latvijas paviljona komisāre, atbildot uz jautājumu par riskiem un grūtībām projekta norises laikā, norāda uz problēmām saistībā ar sadarbību ar Kultūras ministriju, kā arī uz labāka paviljona producēšanas modeli Igaunijā:

Bet tas, ka nav tā pēctecība, un ka tas diezgan apgrūtina, ka tev tiešām no nulles viss pilnīgi jāsāk. Un Igaunijā, piemēram, ir cita situācija, ka tur ir vienkārši institūcija, kas ar to strādā un kurai ir savas iestrādes, savi cilvēki, nu tur savas takas zināmas. Un dabiski, ka itāļi nav tā vienkāršākā publika, ar ko strādāt, tur arī visādi „hinti” ir jāzina, kā tur ar viņiem tikt galā.

Milzīgais risks – ir šausmīgi vājš ministrijas sekretariāts. Tas vispār ir briesmīgi, ka ministrijā ir kāds cilvēks, kas netiek gala ar saviem pienākumiem. Tas viss velkas un velkas. Kāpēc es par to tagad ielecu šajā sarunā – tad, ja nav šīs organizācijas, tad vismaz ministrijā vajadzētu būt tam cilvēkam, kurš ir šīs pārmantojamības turētājs. Ka ir kaut kur tā institūcija, šinī gadījumā ir tā ministrija, kurai ir kaut kāda informācijas bāze vai kaut kas, lai nav jāizgudro katru gadu no jauna. Tas varētu būt kaut kāds ministrijas cilvēks, kurš vismaz zina, kā ir bijis iepriekšējo gadu, ar ko ir jārunā, kad ir kādas neskaidras situācijas, kad tu nesaproti, ka tu gaidi kādu aploksni vai ko. Ka kāds nodod tev to informāciju, (..) ka ir kaut kas, kur uzkrājas tā informācija, tā zināšanu un pieredzes bagāža, ka viņa nesākās katru reizi no jauna. Tā jau tā mākslas ikdiena ir tik sašķelta, ka ne jau visi ir draudzīgi viens ar otru. Ja tev kaut kāds nedraudzīgais cilvēks ir iepriekšējā gadā to darījis, un tagad tev ir jāzvana viņam un jāmēģina no viņa dabūt kādu informāciju, ko viņš tipiski visticamāk nemaz negribēs tev dot. Muļķīgi.

Latvijas paviljona sabiedrisko attiecību speciāliste atzīmē, ka turpmākajiem Latvijas paviljona organizētājiem vajadzētu piedomāt par interesantāku un saistošāku preses konferenču rīkošanu, kā arī censties parādīt daļu no mākslas darba pirms tas ir transportēts uz Venēciju, tādā veidā veicinot sabiedrības izpratni par nepieciešamību piedalīties šajā pasākumā un mazinot tā nepieejamību:

Ieteikumi, ja strādā uz Latvijas mediju attiecībām, ir domāt interesantākas preses konferences. Netaisīt preses konferences tikai preses konferences pēc. (..) Ā, kas mans viens galvenais ieteikums, ir dabūt kaut kā, parādīt tiem žurnālistiem uz vietas kaut daļu no mākslas darba. Izdomāt veidu, kā viņiem parādīt šeit, Latvijā, uz vietas. Vienalga, vai tas ir reālais vai kaut kādi veidi, tāpēc, ka tas ir tāds diezgan liels izaicinājums sabiedriskajās attiecībās tieši ar Latvijas paviljonu, ka mēs viņu tā kā nevaram parādīt. (..) Piedāvāt kaut ko arī

tiem, kas neaizbrauks uz Venēciju. Savādāk tas jau ir ekskluzīvs pasākums saujīgai ļaužu par nodokļu maksātāju naudu. Nu tā. Ja nerealizē tādas sabiedriskās attiecības, kas dod sajūtu cilvēkam vai izpratni par to, kāpēc tur ir jādodas.

Runājot par izaicinājumiem, secinājumiem un galvenajām atziņām, strādājot pie Igaunijas paviljona 56. Venēcijas mākslas biennālē, Marija Aruso apgalvo, ka nekad nav iespējams iepriekš paredzēt komandas savstarpējās attiecības, kā arī projekta izmaksas nav arī līdz galam nosakāmas:

Mūsu komanda bija diezgan liela, un ir diezgan riskanti, zini, tas ir diezgan liels notikums piedalīties Venēcijas biennālē, līdz ar to visi ir diezgan saspringti un stresaini. Es domāju, jā, cilvēku savstarpējo attiecību risināšana, bet arī finansiālā daļa, kā savilkt kopā galus. Jā, un ir skaidrs, ka tu nevari neko sākumā prognozēt, tu vari aprēķināt izstādes izmaksas. Bet tad komanda nemitīgi paplašinās, vienmēr vajag jaunus cilvēkus, piemēram, kataloga rakstītājus un tā tālāk un tā joprojām. Tu nekad sākumā nevari zināt projekta īstās izmaksas, tāpēc, ka tās aug, kad tas ir sācies. Es domāju, ka finanses un cilvēku attiecības ir vislielākie izaicinājumi.

(..) Es esmu iemācījusies palikt mierīga visās situācijās. Reaģēt ļoti ātri, būt gatavai mainīt plānus ļoti intensīvā, stresa pilnā situācijā, bet tik un tā saturēt visu kopā. Kā arī būs ļoti skaidrai ar informāciju, jo, ja tu strādā ar lielu komandu un arī ar dažādiem viedokļiem, piemēram, katalogam, pie kura strādā divpadsmit cilvēki, tev ir jācenšas informēt cilvēkus rakstīt noteiktas lappuses ietvaros. Es domāju, ka es esmu ļoti daudz iemācījusies, tāpēc, ka tas ir arī tik liels projekts, ļoti masīvs. Un, vadot tik lielu projektu, tu būtībā iemācies visu, sākot no komunikācijas ar itāļu transporta darbiniekiem līdz komunikācijai ar biennāles galveno kuratoru. Bet tā ir nepārtraukta visa uzraudzīšana, visu cilvēku informēšana. Protams, arī cenšanās izvairīties no riskiem, it sevišķi no tiem, kas varētu atgadīties atkal, piemēram, mākslinieka un kuratora attiecības, bet zināms, ka nekas tāds nebūs nākamgad. (..) Tu neko nevari paredzēt. Pērnā gada problēmas ir pilnīgi citas, ja salīdzina ar šī gada problēmām. Bet, ko tu iemācies, ja tu to dari vairākas reizes, ir tas, ka vienmēr būs problēmas, tas ir fakts, bet tas ir „ok”, tev tik vienkārši viss ir ļoti mierīgi jāuzņem, citādi tā būtu katastrofa, vai, piemēram, kāds no komandas projekta pusceļā izdomātu atkāpties.

Nodaļas ietvaros tika analizētas sešas padziļinātās intervijas ar Baltijas valstu paviljonu projektu vadītājiem, komisāriem un sabiedrisko attiecību speciālisti 56. Venēcijas mākslas biennālē. Pētot Baltijas valstu paviljonu producēšanu projektu sākuma fāzē, jāsecina, ka projekta vadītāji un komisāri ar īpašām problēmām nav saskārušies. Jāatzīst, ka projekta komandas izveide ir sarežģīts process, kas nekādā veidā nav iepriekš paredzams, līdz ar to komandas locekļu savstarpējās attiecības var izrādīties domstarpību pilnas. Latvijas gadījumā tiek secināts, ka konkursa izsludināšanas laiks ir novēlināts, tādā veidā radot apdraudējumu projekta kvalitātei. Igaunijas gadījumā tiek veidotas starptautiskas komandas, līdz ar to komunikācijas veidošana un loģistika ir apgrūtināta. Tā kā Igaunijā producēšanas modelis valsts pārstāvniecībai Venēcijas mākslas biennālei ir atšķirīgs no Lietuvas un Latvijas, Igaunijas Laikmetīgās mākslas centram vienmēr esot par projekta komisāru, tas ļauj izvairīties no dažādiem riskiem, kā, piemēram, sadarbības partneru atrašana, sponsoru ilgtermiņa piesaiste u.c., kā arī izmantot iepriekšējo pieredzi, lai ietaupītu tā jau nepietiekamo finansējumu.

Jautājot par grūtībām projekta plānošanas fāzē un par riska menedžmenta plāna izveidi, Baltijas paviljonu projektu direktoru un komisāru, kā arī sabiedrisko attiecību speciālistes viedokļi ir dažādi. Lietuvas gadījumā problēmas sagādāja piemērotas telpas paviljona izveidei atrašana, kas atbilstu gaidām un iekļautos projekta budžetā, kā arī nepieciešamo objektu transportēšana specifiskajā pilsētā. Lietuvas paviljona producēte atzīst, ka itāļu valodas zināšanas ir noderējušas, lai vestu sarunas. Tiek atzīmēts, ka valsts finansējums ir nepietiekams, lai kvalitatīvi reprezentētu Lietuvu prestižajā mākslas izstādē. Piebilstams, ka, Lietuvas paviljona komisārprāt, Baltijas valstīm ir sarežģīti iegūt privāto finansējumu. Šo faktu vēl apgrūtina tas, ka Baltijas valstu māksliniekiem nav privāto galeriju Rietumeiropā, kas tos varētu finansiāli atbalstīt. Šāda veida projektos sadarbība ar mākslinieku vienmēr ir riskanta, attiecības esot bijušas neelastīgas, kas dažkārt kavēja kādu papildus risku uzņemšanos. Runājot par riska menedžmenta plāna izveidi, Lietuvas paviljona veidotāji atbild noliedzoši. Tam neesot pieticis laika, kā arī tika pielietots organiskais un pēcsociālisma valstu menedžments, kas, pēc Lietuvas komisāra domām, ir līdzīgs itāļu menedžmenta stilam, tādējādi ļaujot vieglāk tiem savā starpā saprasties. Starpkultūru pieredze un komunikācija ir visriskantākā lieta šāda veida projektos. Lietuvas projekta gadījumā komanda saskārās ar nepatīkamu notikumu, saņemot rēķinu par paviljona telpu īri ļoti novēlināti, pie tam par daudz lielāku īres cenu, kā bija norunāts, nenorādot nekādu iemeslu. Tā kā nekāda līguma parakstīšana netika veikta, rēķins tika apmaksāts par sarunāto naudas summu. Paviljona gidi tika atlasīti pēc atvērtā konkursa termiņa beigām, taču pusstundu garo interviju laikā nav iespējams pilnībā noteikt atlasīto personu atbilstību veicamajiem uzdevumiem. Ir grūti vadīt

uzraugu darbību no attāluma. Sadarbība ar iepriekšējo gadu organizatoriem ir ļāvusi iegūt praktiskas zināšanas par projekta sekmīgu izveidi.

Analizējot Latvijas paviljona organizatoru pieredzi projekta plānošanas posmā, nodrošinot valsts dalību 56.Venēcijas mākslas biennālē, jāsecina, ka lielākais risks esot bijis nepārtrauktais finansu trūkums, kas ietekmējis arī projekta kvalitāti. Tika domāts par dažādiem variantiem, kur iegūt nepieciešamo finansējumu, bet konkursa vēlā izsludināšana apgrūtināja šo procesu, ņemot vērā, ka sponsoru mārketinga budžets jau ir bijis sen sastādīts. Diemžēl arī darbinieku atalgojums pret ieguldīto darbu bija neadekvāts, tomēr ļoti veiksmīga izrādījās projekta komandas sadarbība. Sabiedrisko attiecību speciāliste min izaicinājumus saistībā ar paviljona vienota stāsta izveidi, kas būtu akceptējams gan medijiem, gan pašiem māksliniekiem un kuratoram. Īsts riska menedžmenta plāns neesot veidots, taču komandu sapulcēs ir piedomāts par dažādām situācijām, ko darīt, ja gadījumā viss neizdodas kā iecerēts. Savukārt sabiedrisko attiecību speciāliste veidoja nepatīkamo jautājumu un atbilžu saraksta treniņu ar projekta komandu, tādā veidā izspēlējot situācijas, kurām varētu būt nelabvēlīgs scenārijs projekta turpmākai gaitai. Zināmā paviljona atrašanās vieta ļāva izvairīties no dažādiem tehniskiem riskiem un atvieglāja ekspozīcijas uzbūvi. Runājot par paviljona uzraugu atlasīti, tā būtu jāveic pārdomātāk. Sadarbība ar *Erasmus* programmu ir atbalstāma, taču ir nepieciešamas izmaiņas nolikumā, kas paredz studentiem doties ārzemju praksē, pārstāvot savu valsti ārzemju starptautiskā projektā. Diemžēl sarunas ar iepriekšējo Latvijas paviljonu organizatoriem nav bijušas pārāk lietderīgas, jo paviljona producēšana, kas zināmā mērā katru gadu ir vienāda, bija jāsāk darīt no nulles, tai nav nekādas pēctecības.

Igaunijas paviljona komisāre, stāstot par riskiem projekta plānošanas fāzē, min, ka sarežģījumus rada Igaunijas Kultūras ministrijas nepietiekamais finansējums. Lai gan projekta veidotāji vēlas izveidot starptautisku projekta komandu, piesaistot ārzemju kuratorus vai māksliniekus, īpaši neērtu situāciju rada mazais atalgojums. Diemžēl arī privāto atbalstītāju skaits Igaunijā ir limitēts. Darbs pie paviljona kā komisārei otro reizi ļāva uztvert saasinātās mākslinieka un kuratora attiecības daudz mierīgāk, taču šāda veida sadarbība nekad nav iepriekš kontrolējama, tādējādi, piemēram, tika piedomāts par dažādām alternatīvām, taču riska menedžmenta plāns pats par sevi netika izveidots. Paviljona atrašanās vieta pilsētā blakus citu valstu paviljoniem savā veidā paredzēja kvalitatīvo apmeklētāju pieplūdi, taču grūtības rada tā pieejamība ēkas otrajā stāvā. Komisāre uzskata, ka paviljonā ir jābūt uzraugiem no Igaunijas, kas var atbildēt uz specifiskiem jautājumiem par valsti. Diemžēl sadarbība ar vietējiem, t.i., itāļu gidiem nav izrādījusies sevišķi veiksmīga. Darbība pie 55.Venēcijas biennāles Igaunijas paviljona ir ļāvusi iegūt pieredzi, tādā veidā arī izveidojot

ilgtermiņa līgumus, sadarbību ar vietējiem partneriem, arī partneri ir atsaucīgāki, ja zina, ka tiks veidota ilgtermiņa sadarbība.

Projektu īstenošanas fāzē Lietuvas paviljona organizatori saskārās ar problēmām, kas saistītas ar paviljona tehnisko nodrošināšanu. Diemžēl neparedzami dabas apstākļi radīja papildu tēriņus paviljona uzbūvei. Lietuvas paviljona producente norāda, ka visu sadarbību ar Venēcijas pusi esot veikusi patstāvīgi, diemžēl šāda prakse nav ļoti veselīga.

Latvijas paviljona organizatori norāda uz paviljona atklāšanas pasākuma būtību, kas ir ļoti svarīgs atskaites punkts pašiem māksliniekiem, taču sadarbība ar Kultūras ministriju šajā pasākumā nav bijusi ļoti veiksmīga, jo paviljona pieņemšanas vakariņās nebija uzlūgti mākslinieki. Tiek norādīts arī uz netipiski garo projekta īstenošanas laiku, kas pieprasīja labu vietējo koordinātoru, kas būtu varējis palīdzēt tehniskās dabas jautājumos.

Igaunijas paviljona komisāre norāda, ka paviljona atklāšanas pasākums ir ļoti patīkams visiem projekta komandas dalībniekiem, taču raizes var sagādāt limitētais viesu skaits, kā arī citu paviljonu atklāšanas pasākumi tajā pašā laikā. Projekta komisāres klātbūtne paviljona profesionālajās dienās ir vēlama, taču būšana paviljona visu projekta īstenošanas laiku būtu vēltīgi, pie tam, ja paviljonu uzrauga labi apmācīti gidi.

Baltijas paviljonu projektu nobeiguma fāzē, pēc to organizatoru domām, netika piedzīvoti daudzi riski. Kā min Lietuvas paviljona komisārs/ kurators, diemžēl ieguvumi no dalības Venēcijas mākslas biennāles ir redzami tikai ilgtermiņā. Savukārt Latvijas paviljona organizatori ir apmierināti ar projekta turpmāko dalību Kalifornijā festivālā *Coachella* un Indijas *Kochi-Muziris* biennālē, kā arī ar to, ka pēc dalības biennālē Laikmetīgās mākslas centram ir jauni sadarbības partneri Eiropas projektu konkursos. Dalība Venēcijas mākslas biennālē veicina starptautisko sadarbību un Latvijas mākslas integrāciju starptautiskā mākslas vidē. Sarežģījumus rada bankas atskaišu iesniegšana. Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs pēc projektu beigām veido *SWOT* analīzi, apskatot grūtības, ar kurām saskārās projekta izveides laikā.

Lietuvas paviljona organizētāji sniedz atziņas par dalību valsts pārstāvniecībā 56.Venēcijas mākslas biennālē. Tiek secināts, ka Lietuvā ir pāris organizācijas, kas var pieteikties uz valsts dalības organizēšanu vērienīgajā mākslas izstādē, tādējādi tas ir ļoti hermētisks cikls, un būtībā piedalās vienmēr vieni un tie paši cilvēki. Kā ieteikums tiek dots šo funkciju uzticēt Lietuvas Kultūras institūtam. Lietuvas Kultūras ministrija ir apmierināta ar valsts pārstāvniecību mākslas biennālē, tomēr tas nekādā veidā nerisina sasāpējušo jautājumu par organizēšanas pēctecību. Komandā būtu nepieciešami vismaz pieci cilvēki, kas tādā veidā neapgrūtinātu komunikāciju, tomēr tiem ir jāspēj pilnībā pievērsties projektam.

Latvijas paviljona organizētāji izsakās pozitīvi par *AB LV Charitable Foundation* piešķirto līdzfinansējumu Latvijas dalības turpmākā nodrošināšanā Venēcijas mākslas biennālē. Ir jāmaina producēšanas modelis, jau ir uzsāktas sarunas ar Kultūras ministriju par neatkarīgas organizācijas izveidi, kas uzņemas šos pienākumus, taču tas tiek atrunāts ar finansu trūkumu un iespējas liegšanu visām Latvijas organizācijām piedalīties. Laicīgāka konkursa pieteikšanās termiņa un rezultātu pasludināšana ļauj ātrāk uzsākt sarunas ar sponsoriem. Šāda mēroga pasākumu veidošanā paļaušanās uz to, ka projekta komanda būs gatava strādāt virsstundas bez atalgojuma, ir nekvalitatīva projekta pazīme. Ja producēšanas modelis netiek mainīts, tad būtu vēlams, lai Latvijas Kultūras ministrijā ir atbildīgas personas, pie kurām var vērsties pēc praktiskas informācijas par Latvijas līdzšinējo dalību Venēcijas mākslas biennālēs. Sabiedrisko attiecību speciāliste norāda, ka ir nepieciešams veidot interesantākas preses konferences, kā arī ir jācenšas parādīt sabiedrībai kaut kādā veidā kaut nelielu daļu no ekspozīcijas, tādējādi veicinot sabiedrības izpratni par Venēcijas mākslas biennāli un nepieciešamību tajā piedalīties. Citādi tas ir ekskluzīvs pasākums nelielam ļaužu daudzumam par nodokļu maksātāju naudu.

Igaunijas paviljona komisāre norāda, ka Igaunijā konkursa izsludināšanai tiek dots pietiekami daudz laika. Jau 2016.gada aprīlī ir uzsākti darbi pie Igaunijas paviljona 2017.gada Venēcijas mākslas biennālē. Jāņem vērā, ka valsts dalība ir prestižajā laikmetīgās mākslas izstādē ir vērienīgs pasākums, kas var izraisīt ļoti daudz stresa. Diemžēl projekta sākumā nekad nav iespējams noteikt precīzas projekta izmaksas, līdz ar to finansiālā situācija ir riskanta. Tomēr ir jāieņem veselīga, mierīga attieksme, strādājot pie šāda mēroga projektiem. Nepieciešama skaidra informācijas dalīšanās, kā arī visu procesu nemitīga uzraudzība.

NOBEIGUMS

Maģistra darbā tika pētīts projekta menedģmenta jēdziens un riska menedģmenta nozīme projektu izstrādē. Tika analizēts riska un riska menedģmenta jēdziens projekta dzīves ciklā, kā arī aplūkoti starptautisku projektu, kultūras projektu, detalizētāk Venēcijas mākslas biennāles, raksturīgākie riski. Darba pētījuma daļā tika veiktas sešas padziļinātās intervijas ar Baltijas valstu organizatoriem 56.Venēcijas mākslas biennālē 2015.gadā, iegūstot respondentu viedokli par grūtībām, problēmām un riskiem projektu izveidē.

Projektu menedģments tiek skaidrots kā sistemātiski realizēta, mērķtiecīgi plānota, koordinēta un kontrolēta rīcība noteiktā laika termiņā ar ierobežotiem un skaidri definētiem resursiem. Risks tiek definēts kā zaudējumu draudu, traumu un jebkādu citu notikumu iespējamība, kuru izraisa iekšēja vai ārēja ievainojamība un no kuras var izvairīties, izmantojot preventīvas darbības. Riska menedģments definējams kā nevēlamu risku identificēšana, analīze, novērtējums, kontrole un izvairīšanās, samazināšana vai to likvidēšana. Riska menedģments ir ļoti būtiska projektu vadības sastāvdaļa, kura neizstrādāšana vai iespējamo risku neidentificēšana var novest pie dažāda veida zaudējumiem. Veicot potenciālo risku identifikāciju, ir jāņem vērā to eventuālā atgadīšanās un ietekme uz projekta mērķu sasniegšanu. Risku neuzņemšanās dažkārt var nozīmēt arī iespējama labuma negūšanu.

Ar riska menedģmenta izstrādi, kuru veic projekta komandas sapulcēs, būtu vēlams nodarboties projekta sagatavošanas un īstenošanas laikā, tomēr ir nepieciešama atkārtots tā pārskats visā projekta dzīves cikla laikā. Projektu menedģerim būtu vēlams būt izlēmīgam, stingram, uzņēmīgam, godīgam, daudzpusīgam un apveltītam ar ātru domāšanu. Viņa pienākumos ietilpst projekta laikā radušos problēmu risināšana un riska menedģmenta plāna izstrāde un uzraudzība. Pareizi izstrādāts riska menedģments plāns ļauj ātrāk un efektīvāk izvairīties no nevajadzīgas birokrātijas.

Mūsdienās, pateicoties tehnoloģiju attīstībai un citiem faktoriem, aizvien biežāk tiek veidoti starptautiski projekti. Sadarbību ar ārzemju partnerim pie starptautiskiem projektiem grūtāku padara atšķirīgā dažādu valstu politiskā un juridiskā sistēma, grāmatvedības standarti, valodu barjeras, laika zonas, ekonomiskais stāvoklis, kultūras atšķirības. Minētie riski ir sastopami arī lokālas nozīmes projektos starp dažādām organizācijām, tomēr starptautiskā vidē tie ir vieglāk pamanāmi. Veidojot starptautiskas partnerības, ir svarīga izveidoto attiecību noturēšana ilgtermiņā, ko var veikt, savstarpēji uzticoties un formulējot līdzīgu projekta attīstības virzienu.

Projektu vadībā komunikācija un jaunākās informācijas apmaiņa ar visām iesaistītajām pusēm ir ļoti svarīga, nepareizs komunikācijas menedžments var novest pie projektam nelabvēlīgu situāciju atgadīšanos. Komunikācijas kompetenci veido ne tikai valodas lietojuma noteikumu, bet arī sociālās rīcības noteikumu pārzināšana. Starptautiskas projektu komandas izmanto virtuālo komunikāciju, kuru pielietojot, ir ļoti svarīgi nodibināt partneru savstarpējo uzticību un izveidot efektīvus komunikācijas modeļus. Jāatzīst, ka pat ar vislabākās komunikācijas sistēmas izveidi projekta menedžeriem ir jāpārvar laika zonu un kultūras atšķirības un jāspēj atrast piemērots laiks konferenču veidošanai. Projekta komandas locekļiem ir jāvienojas par vienota komunikācijas plāna izveidi.

Aplūkojot kultūras projektu specifiku, jāsecina, ka tiem raksturīgs radošums un ietekmes veidošana, sabiedrības izglītošana, informēšana, izklaidēšana, līdzdalības veicināšana. Kultūras projektu vadība paredz labvēlīgu nosacījumu veidošanu kultūras un mākslas radīšanai, izveidojot komunikāciju starp sabiedrību un mākslu, taču neietekmējot tās saturu un līdz ar to neiespaidojot arī tās integrēšanos, šos procesus vada kultūras menedžeris. Starptautiskā sadarbība kultūras projektiem ļauj apgūt jaunus finansējumu avotus, kā arī tiek iegūta jauna pieredze un sadarbības partneri, redzesloka paplašināšana u.c. Kultūras un mākslas projekti ir orientēti uz to māksliniecisko mērķu sasniegšanu, tomēr pastāv risks par publikas un pat mērķauditorijas neizpratni par to. Kultūras menedžerim ir jāspēj balansēt starp sabiedrības pieprasījumu un mākslinieka vēlmēm, tādējādi dažkārt attiecības starp abām pusēm ir sarežģītas un prasa kompromisa meklēšanu.

Kā vērienīgs starptautisks kultūras projekts ir minamas mākslas biennāles, kas ir liela budžeta un apjoma izstādes un norisinās kā minimums ik pēc diviem gadiem. Biennāles apmeklē liels skaits apmeklētāju, kritiķu, kuratoru, muzeju direktoru, galeristu, kuri dodas uz šo pasākumu, lai iepazītos ar jaunajiem talantiem, kurus citādos apstākļos būtu grūti pamanīt. Venēcijas mākslas biennāle, kas norisinās jau kopš deviņpadsmitā gadsimta beigām ir vecākā periodiskā laikmetīgās mākslas izstāde pasaulē, un dalība tajā ir prestiža jautājums.

Nacionālo paviljonu dalībvalstis, piedaloties vērienīgajā mākslas izstādē, riskē ar resursiem, valsts tēlu, to mākslinieki riskē ar savu reputāciju un vēlmi tikt pamanītiem lielajā un informācijas bagātajā izstādē. Institūcijas, kas organizē nacionālos paviljonus Venēcijā, strādā, lai attaisnotu dalībvalstu kultūras ministriju vai citu valstiski svarīgu iestāžu liktās cerības un ieguldītos līdzekļus valsts reklamēšanai. Nacionālo paviljonu organizatoriem ir jāsakaras ar transporta, paviljonu telpu, loģistikas, birokrātijas, reklāmas materiālu izvietojuma riskiem un konkurēšanu ar citām dalībvalstīm par apmeklētāju un nozares profesionāļu uzmanību. Dalībvalstu paviljonu atrašanās ārpus Arsenāla un Dārziem zināmā mērā var padarīt valstu paviljonus mazāk sasniedzamus un apmeklētus. Dalība Venēcijas

mākslas biennālē ir finansiāli dārgs pasākums, par kura lietderību un nepieciešamību tajā piedalīties dažkārt sabiedrībā izskan dažādi viedokļi.

Veicot sešas padziļinātās intervijas ar Baltijas valstu paviljonu organizatoriem 56. Venēcijas mākslas biennālē 2015. gadā, jāsecina, ka visas trīs izstādes dalībvalstis saskaras ar valstu nepietiekamo finansējumu to reprezentēšanai un atzīst finansējumu par nepietiekošu. Baltijas valstu organizatori ir uzsākuši sarunas ar kultūras ministrijām par lielāka finansējuma piešķiršanu valstu dalībai Venēcijas mākslas biennālēs, taču tie sastopas ar atrunām par ierobežoto budžetu. Kā veiksmīgs gadījums jāizceļ notikumi, kas norisinājās pēc Latvijas dalības mākslas izstādē, *AB LV Charitable Foundation* piešķirot līdzfinansējumu turpmākai trīs Latvijas ekspozīciju izveidei līdz 2021. gadam, šo faktu arī Latvijas paviljonu organizatori vērtē kā ļoti pozitīvu, tādā veidā samazinot dažus riskus, kas saistīti ar projekta finansējuma meklēšanu. Atzīstams, ka projekta komandas izveide projekta sākuma fāzē ir nekontrolējama lieta, kur dažādus faktoros un savstarpējo mijiedarbību diemžēl nav iespējams iepriekš noskaidrot un kontrolēt. Kā norāda organizētāji komandas savstarpējās attiecības ir ļoti svarīgas veiksmīga projekta norisē. Igaunijas paviljona veidotāji vēlas izveidot starptautisku komandu, taču tas padara savstarpējo komunikāciju sarežģītāku un ārzemju partneriem ir jāpiedāvā nekonkurētspējīgs atalgojums. Lietuvas gadījumā tiek piedāvāts priekšlikums turpmāk veidot vismaz piecu cilvēku komandu, kas būtu optimāls risinājums projekta organizēšanai.

Runājot par projekta plānošanas fāzi, neviens no Baltijas valstu paviljonu organizatoriem nebija izveidojis riska menedžmenta plānu. Kā atzīst Lietuvas paviljona organizētāji, noteicošs faktors tā neesamībai esot bijis laika trūkums. Savukārt Latvijas un Igaunijas paviljonu rīkotāji esot mutiski komandas sapulču laikā domājuši par dažādu potenciālu risku identificēšanu un B plāna veidošanu.

Kopumā Baltijas valstis Venēcijas mākslas biennālē neesot saskārušās ar izteiktiem juridiskiem riskiem. Lietuvas un Igaunijas paviljoni neatradās Venēcijas biennāles centrālajās vietās – Arsenālā vai Dārzos -, bet to rīkotāji ir apmierināti ar kvalitatīvo apmeklētāju skaitu. Vairāku valstu paviljoni vienkopus pilsētā nodrošina pietiekami labu apmeklētību. Latvijas paviljona komisāre ir apmierināta ar paviljona atrašanās vietu – Arsenālu, šis fakts esot ļāvis izvairīties no dažādiem tehniskiem riskiem paviljona uzbūves laikā.

Baltijas valstu paviljonu organizētāji uzskata, ka paviljona uzraugiem ir jābūt no tām pašām valstīm, jo bieži vien ir jāsaskaras ar apmeklētāju specifiskiem jautājumiem, kas nav saistīti tikai ar informāciju par ekspozīciju. Vēlama ir to rūpīgāka atlase, taču sarežģījumus rada ekvivalentu apstākļu radīšana un uzraugu novērtēšana atlases laikā. Kā kontroles mehānisms tiek izmantota virtuālā komunikācija, jo organizētāji uzskata, ka atrašanās uz

vietas visu projekta īstenošanas laiku (septiņus mēnešus) ir finansiāli neizdevīga, kā arī nav iespējams stādāt pie citiem projektiem. Paviljonā uz vietas ir jābūt cilvēkiem, kas ātri reaģē un ir gatavi pieņemt adekvātus lēmumus negaidītās situācijās. Organizatori uzskata, ka pozitīvi ir vērtējams aspekts, ka paviljonā strādā motivēti studenti. Kā būtisks fakts minama laba vietējā koordinators atrašana, kas varētu palīdzēt ar paviljona tehniskās dabas jautājumiem.

Latvijas un Lietuvas paviljonu organizatori uzskata, ka tikšanās ar iepriekšējo gadu organizatoriem dod praktiskas zināšanas, tomēr valstu producēšanas modelis Venēcijas mākslas biennālei nav ilgtspējīgs un pēctecīgs, jo katru gadu mainās organizācija, kas nodrošina valsts dalību mākslas izstādē. Ir bijušas sarunas ar kultūras ministrijām, tomēr tās ir bijušas nesekmīgas. Lietuvas paviljona organizatori norāda, ka organizēšanu varētu uzņemties Lietuvas Kultūras institūts. Lietuvā ir maz organizāciju, kas varētu pieteikties veikt valsts dalības organizēšanu mākslas biennālē, līdz ar to padarot šo ciklu par ļoti hermētisku. Lietuvas Kultūras ministrija atrunājas ar mazo finansējumu, tajā pašā laikā priecājoties par valsts panākumiem Venēcijas mākslas biennālē, tādējādi radot iesaisti par problēmas neskatīšanu dziļumā. Latvijas gadījumā sarunas ar Kultūras ministriju apstājas pie finansējuma trūkuma un fakta, ka ir jāļauj piedalīties visām organizācijām, tomēr kompetento un veikspējīgo organizāciju skaits ir neliels. Diemžēl valstij nepietiek finansējuma, lai izveidotu neatkarīgu organizāciju. Tiek atzīts, ka arī ministrijā nav nevienas personas, pie kuras varētu griezties pēc praktiskas informācijas par iepriekšējo gadu Latvijas paviljonu organizētāju veikumu, tādā veidā nenodrošinot nekādu pēctecību un zināšanu pieredzes uzkrāšanos. Savukārt Igaunijas gadījums ir citāds, jo komisāra lomu Venēcijas mākslas biennālē veic Igaunijas Laikmetīgās mākslas centrs. Igaunijas paviljona komisāre jau ir organizējusi divus Igaunijas paviljonus, tādā veidā iepriekš gūtā pieredze ir ļāvusi izvairīties no dažādiem riskiem, veidojusi izdevīgas ilgtermiņa sadarbības, ļāvusi ietaupīt finansiālos līdzekļus un laiku, risinot dažādus tehniskus un praktiskus jautājumus.

Runājot par paviljonu atklāšanas pasākumiem projekta īstenošanas laikā, Baltijas valstu organizētāji uzskata, ka šis pasākums ir atbalstāms, tas veicina valsts un paviljona tēla popularizēšanu. Pasākums noder arī kā patīkams atskaites punkts māksliniekiem un projekta komandai par paveikto. Kā negatīvs aspekts minama konkurence ar pārējo Venēcijas mākslas biennāles dalībvalstu atklāšanas pasākumiem.

Vērtējot projekta nobeiguma fāzi, Lietuvas paviljona organizētāji secina, ka vēl joprojām nav zināma Venēcijas mākslas biennāles ietekme uz mākslinieku, viņa karjeru un rīkotājorganizāciju. Latvijas paviljona veidotāji ir apmierināti par projekta turpinājumu, saņemot uzaicinājumu piedalīties citos festivālos un mākslas izstādēs. Dalība Venēcijas mākslas biennālē ir atbalstāma, jo veicina Latvijas mākslas integrāciju starptautiskā vidē.

Nobeiguma fāzē grūtības sagādāja atskaišu iesniegšana bankai. Projekta noslēgumā ir vērtīgi veidot *SWOT* analīzi, lai izvērtētu projekta norisi.

Latvijas paviljona organizētāji min, ka konkursa izsludināšana ir novēlināta, tādā veidā sarežģījot papildu finansējuma ieguvi un sponsoru piesaisti. Diemžēl laiks un nepietiekamais finansējums minams kā noteicošie riski kvalitatīva projekta izveidē, arī paļaušanās uz projekta komandas vēlmi strādāt virsstundas bez atalgojuma ir zemas kvalitātes projekta pazīme, it sevišķi šāda veida valsts reprezentatīvam pasākumam.

Baltijas valstu organizētāji atzīst, ka, strādājot pie paviljonu producēšanas, ir jāveic sarunu vešana gluži par visu. Paviljonu organizētājiem un komisāriem vajadzētu pievērst lielāku uzmanību starptautiskas publicitātes veidošanai un kontaktu dibināšanai, kā arī to uzturēšanai. Vēlams projekta tapšanas laikā veidot saistošākas preses konferences un pirms mākslas darba transportēšanas uz Venēciju parādīt to sabiedrībai, tādā veidā veicinot izpratni par valsts nepieciešamību piedalīties prestižajā mākslas izstādē un kļiedējot uzskatu, ka dalība Venēcijas mākslas biennālē ir pasākums nelielam daudzumam cilvēku par valsts nodokļu maksātāju naudu.

Igaunijas paviljona komisāre ir apmierināta ar atvēlēto laiku projekta izstrādei, jo, piemēram, jau 2016.gada aprīlī ir sākti darbi pie 2017.gada Igaunijas paviljona Venēcijas mākslas biennālē. Kopumā no iepriekšējās dalības Venēcijas mākslas biennālē tiek secināts, ka ir nepieciešama mierīga attieksme pret visu. Problēmu būšana un risināšana ir jāuztver kā fakts, svarīga ir regulāras jaunākās informācijas apmaiņa. Diemžēl projekta sākumā nav iespējams paredzēt pilnīgi visas izmaksas, kā arī savstarpējo attiecību veidošanos.

KOPSAVILKUMS

Maģistra darba mērķis ir noskaidrot, kādi ir galvenie riski starptautisku projektu īstenošanā, un izpētīt, kuri no šiem riskiem ir aktuāli Baltijas valstu dalībā Venēcijas mākslas biennālē. Darbu veido trīs nodaļas, kur pirmajā nodaļā, veicot teorētisko avotu izpēti un analīzi, apskatīts projekta menedžmenta un riska menedžmenta jēdziens, detalizētāk skatot riska menedžmentu visā projekta dzīves ciklā. Otrā nodaļā veido starptautisku projektu specifikas apskatu un tiem raksturīgāko riska faktoru izpēti. Nodaļā tiek skatīta kultūras projektu raksturojums, kā arī kā starptautiska kultūras projekta piemērs tiek aplūkota Venēcijas mākslas biennāle un tai raksturīgākie risku aspekti. Darba pēdējā nodaļā tiek analizēta Baltijas valstu paviljonu organizētāju pieredze 2015.gada 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē, apskatot riskus, problēmas un grūtības, ar kuriem to organizētāji saskārās minēto projektu izveidē.

Riska menedžments projektu vadībā ieņem ļoti svarīgu un būtisku lomu, potenciālo risku savlaicīga identificēšana, analīze, novērtējums, kontrole var palīdzēt projekta izstrādē izvairīties no dažādiem projekta uzstādītajiem mērķiem nelabvēlīgiem notikumiem. Riski ir sastopami visās projekta fāzēs, tos var iedalīt septiņās kategorijās – stratēģiskie, operatīvie, saimnieciskie, reputācijas, informācijas tehnoloģijas, normatīvie un ar projektā iesaistītajiem cilvēkiem saistītie riski.

Starptautiskos projektos, strādājot ar ārzemju partneriem, to norisi var apgrūtināt atšķirīgā dažādu valstu politiskā un juridiskā sistēma, grāmatvedības standarti, valodu barjeras, laika zonas, ekonomiskais stāvoklis, kultūras atšķirības. Projekta sagatavošanas fāzē ir nepieciešams izveidot komandas komunikācijas plānu, kas it sevišķi ir svarīgi, veidojot starptautiskas partnerības. Izmantojot virtuālo komunikāciju, nozīmīga ir projektu komandas biedru savstarpējās uzticības izveidošana un efektīvu komunikācijas modeļu pielietošana. Kultūras projektiem, kuriem it sevišķi raksturīgs ir radošums un ietekmes veidošana, sabiedrības izglītošana, informēšana, izklaidēšana, līdzdalības veicināšana, nepieciešams spēcīgs menedžments, kas rada māksla un kultūrai labvēlīgus nosacījumus. Starptautiska sadarbība paplašina redzesloku, ļauj apgūt jaunus un neizmantotus finansējuma avotus un piesaistīt partnerus. Nacionālās valstis, piedaloties starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē, kur vienkopus koncentrēti pulcējas nozares profesionāļi, muzeju direktori, galeristi, kolekcionāri, iespējami riskē ar resursu izlietojumu, valsts tēlu, birokrātiju, loģistiku, paviljona telpu atrašanu, ekspozīcijas transportēšanu, reklāmas materiālu izvietošanu, nozares

profesionāļu uzmanības piesaistīšanu, tomēr dalība tajā veicina katras valsts paviljonu mākslas darbu integrāciju starptautiskā vidē.

Darba pētījuma daļā pēc sešu Baltijas valstu paviljonu organizatoru 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē padziļināto interviju analīzes tiek secināts, ka Baltijas valstu finansējums dalībai Venēcijas mākslas biennālē ir nepietiekams. Organizatori ir uzsākušas sarunas ar valstu kultūras ministrijām, tomēr tās nav nesušas gaidītos rezultātus. Projekta komandas izveide un savstarpējo attiecību veidošanās ir neparedzams process, projekta menedžerim dažkārt ir jāveic kompromisa meklēšana. Ļoti labs modelis būtu piecu cilvēku producētāju komanda, kur katrs no tās locekļiem ir spējīgs veltīt pietiekami daudz laika un enerģijas projekta izveidei. Būtu vēlams laicīgi uzsākt sarunas ar privātajiem finansētājiem, tomēr to skaits ir limitēts. Ir ļoti vēlams laicīgi izsludināt pieteikšanās konkursu Venēcijas mākslas biennālei, lai var uzsākt sarunas ar potenciālajiem sponsoriem.

Neviens no Baltijas valstu paviljoniem neizveidoja riska menedžmenta plānu, tomēr komandu sapulcēs tika identificēti un analizēti potenciālie riski, ar ko tiek secināts, ka rūpīgāka risku identificēšana un analīze var palīdzēt izvairīties no tiem, tomēr netipiski garajā projekta īstenošanas laikā iespējamās riska situācijas ir ļoti grūti paredzēt. Ir jāveic rūpīga paviljona uzraugu atlase, tās laikā radot teju ekvivalentus apstākļus un vidi veicamajiem uzdevumiem, tādā veidā pārbaudot uzraugu kompetenci. Uzraugiem, kas var būt arī studenti, būtu vēlams būt no pārstāvētās valsts, lai tie varētu atbildēt uz specifiskiem apmeklētāju jautājumiem.

Paviljona atrašanās vieta nosaka to apmeklētību, katrai vietai ir savas priekšrocības un mīnusi. Atrašanās Venēcijas mākslas biennāles centrālajās vietās nodrošina diezgan lielu apmeklētāju skaitu, tomēr to kvalitāti var arī apšaubīt, ņemot vērā vienkopus esošo informācijas un nacionālo dalībvalstu paviljonu daudzumu. Paviljona atrašanās pilsētā vienkopus ar citu valstu ekspozīcijām, iespējams, nedaudz samazina apmeklētību, bet var nodrošināt apmeklētāju skaitu ilgāku mākslas darba apskati. Sarunu vešana ir ļoti nozīmīgs process dalībvalstu ekspozīcijas Venēcijas mākslas biennālē nodrošināšanā.

Nacionālajām dalībvalstīm būtu vēlams veidot to paviljonu atklāšanas pasākumu, tādā veidā piesaistot vairāk apmeklētāju uzmanību un veicot kultūras diplomātijas gājienus. Atklāšanas pasākumi ir arī ļoti svarīgi atskaites notikumi māksliniekiem un visai projekta komandai. Piedalīšanās Venēcijas mākslas biennālē ir prestižs pasākums, taču tūlītēja ietekme uz māksliniekiem un producētājiem ir neparedzama. Katrā valstī ir nepieciešama viena organizētājinstitūcija, kas veic regulāru, pēctecīgu un ilgtermiņa ekspozīcijas producēšanu, tādā veidā veidojot ilgtermiņa izdevīgākas sadarbības un izvairoties no nevēlamajiem riskiem.

AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS

Literatūra

1. Apsalons, Edmunds. *Komunikācijas kompetence: kā saprasties un veidot attiecības*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013.
2. Arrigoni, Livia, Bagdadli, Silvia. Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions. *International Journal of Arts Management*. Vol. 7, No. 3, Spring 2005.
3. Barbato, Maria Bergamin, Mio, Chiara. Accounting and the Development of Management Control in the Cultural Sphere: The Case of the Venice Biennale. *Accounting, Business & Financial History*. Vol. 17. London: Routledge, 2007.
4. Bendikšens, Pēters. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008.
5. Bendixen, Peter. Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management. *International Journal of Arts Management*. Vol. 2, No. 3, Spring 2000.
6. Dixon, Miles. *Project Management. Body of Knowledge*. Fourth Edition. UK: Association for Project Management, 2000.
7. Griffiths, Phil. *Risk-Based Auditing*. Burlington: Gower Publishing Limited, 2005.
8. Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām: ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā*. Rīga: Culturelab, 2008.
9. Kroplijs, Artūrs, Raščevska, Malgožata. *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. 2. papildinātais izdevums. Rīga: RaKa, 2010.
10. Lapierre, Laurent. Leadership and Arts Management. *International Journal of Arts Management*. Vol. 3, No. 3, Spring 2001.
11. Larson, Erik W., Gray, Clifford F. *Project Management: The Managerial Process*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill/Irwin series, operations and decision sciences, 2010.
12. Lehtonen, Jaakko. *Riska un krīzes komunikācija: monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. Rīga: Turība, 2011.
13. Littrell, Romie Frederick. *Managing Culturally Diverse Stakeholders In International Projects: The Problem Of Planning*. New Zealand: Auckland University of Technology, 2007.

14. Neiburga, Katrīna. *Armpit: Latvian Pavilion Biennale Arte*. Rīga: Latvian Centre for Contemporary Art, 2015.
15. *Ornamentalism. Purvītis Prize. Latvian contemporary Art*. [Latvia]: Culture project agency INDIE, 2015.
16. *Project Management Methodology. Enterprise Systems*. [Washington]: Washington State University, 2016.
17. *Riska vadības rokasgrāmata*. Jeļena Šuškeviča u.c. Rīga: Dienas bizness, 2005.
18. Tang, Jeannine. *Of Biennials and Biennialists: Venice, Documenta, Münster. Theory Culture & Society*. Los Angeles: SAGE, 2007.

Elektroniskie informācijas avoti

19. AB LV Charitable Foundation. *Fonds kļūst par Venēcijas mākslas biennāles Latvijas paviljona ilgtermiņā ģenerālo atbalstītāju*. 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: <http://www.ablv.org/lv/zina/273> [skatīts 2016, 26.maijā].
20. Arterritory.com. *Diskusija: Dalība Venēcijas Starptautiskajā mākslas biennālē. Mērķi un veidi, kā tos sasniegt*. 2016.gada 24.martā. Pieejams: <http://www.arterritory.com/lv/teksti/raksti/5463-diskusija-daliba-venecijas-starptautiskaja-makslas-biennale-merki-un-veidi-ka-tos-sasnigt> [skatīts 2016, 25.maijā].
21. Arterritory.com. *Iegaumējiet šo datumu – 8. maijs!* 2015.gada 1.aprīlī. Pieejams: <http://www.arterritory.com/lv/zinas/4560-iegaumejiet-so-datumu-8-maijs/> [skatīts 2016, 26.maijā].
22. Bunkše, Inga. *Visas pasaules sāpes. 56.Venēcijas biennāle*. www.studija.lv. Pieejams: <http://studija.lv/?parent=7769> [skatīts 2016, 25.maijā].
23. BusinessDictionary.com. *Risk management*. Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/risk-management.html> [skatīts 2016, 1.jūn.].
24. BusinessDictionary.com. *Risk definitions*. Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html> [skatīts 2016, 1.jūn.].
25. Business Risk Management Ltd. *Who is Business Risk Management Ltd*. Pieejams: <http://www.businessrisk.co.uk/whois.html> [skatīts 2016, 25.maijā].
26. Center For Contemporary Arts Estonia. *Staff*. Pieejams: <http://www.cca.ee/en/staff> [skatīts 2016, 26.maijā].

27. Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe. *Country profile. Estonia*. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/down/estonia_092014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].
28. Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe. *Country profile. Lithuania*. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/down/lithuania_102014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].
29. Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe. *Valsts apskats. Latvija*. Pieejams: http://www.culturalpolicies.net/down/latvia_01_092014.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].
30. Daina Dieva. *Biography*. Daina Dieva: sound, performance, video, writing. Pieejams: <https://dainadieva.wordpress.com/biography/> [skatīts 2016, 26.maijā].
31. Enterprise Systems: Washington State University. *Project Management Methodology*. Pieejams: <http://esg.wsu.edu/media/1042/project-management-methodology.pdf?0.07083368394523859> [skatīts 2016, 25.maijā].
32. Evident in Advance. Estonian Pavilion, 55th International Art Exhibition La Biennale di Venezia 2013. *The Team*. Pieejams: <http://www.evident-in-advance.com/the-team-2/> [skatīts 2016, 28.maijā].
33. Kaasaegse Kunsti Eesti Keskus. *56. Veneetsia biennaali Eesti paviljoni külastas ligi 25 000 külastajat. 56. Veneetsia biennial on lõppenud*. Pieejams: <http://www.cca.ee/keskusest/276-56-veneetsia-biennaali-eesti-pa> [skatīts 2016, 25.maijā].
34. Komunikācijas aģentūra/ Edelman Affiliate. *Komanda*. Pieejams: <http://www.ka.lv/komanda/> [skatīts 2016, 26.maijā].
35. Kreicberga, Zane, Laiviņa, Gundega. *Rokasgrāmata. Projekta sagatavošana iesniegšanai programmas „Radošā Eiropa” kultūras apakšprogrammā un īstenošana atbalsta gadījumā*. Rīga, 2016. Pieejams: www.km.gov.lv/lv/radosaeiropa/jaunumi/ROKASGRAMATA.pdf [skatīts 2016, 25.maijā].
36. Kultura.lrytas.lt. *Lietuvos sėkmė Venecijoje – sovietinė praeitis gali būti įdomi*. 26.11.2015. Pieejams: <http://kultura.lrytas.lt/daile/lietuvos-sekme-venecijoje-sovietine-praeitis-gali-buti-idomi.htm> [skatīts 2016, 25.maijā].
37. La Biennale di Venezia. *Art. Archive. 2015 - 56th Exhibition. National Participations*. Pieejams: <http://www.labiennale.org/en/art/archive/56th-exhibition/national-participations/> [skatīts 2016, 26.maijā].

38. Latvijas Kultūras un mākslas portāls. Latvieši uz Venēciju ved iespaidīgu un neparastu garāžu paviljonu. *www.kulturasvestis.lv* Pieejams: http://epadomi.lv/kulturasvestis/maksa/03042015-latvieši_uz_veneciju_ved_iespaidigu_un_ne [skatīts 2016, 30.maijā].
39. Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs. *Kontakti. Komanda.* Pieejams: <http://www.lcca.lv/lv/kontakti/> [skatīts 2016, 25.maijā].
40. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *KM darbības stratēģija. Kultūras ministrijas darba plāns 2015. gadam (pielikums: Nevalstisko organizāciju (NVO) iesaiste 2015.gadā).* Pieejams: <http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/strategija.html> [skatīts 2016, 25.maijā].
41. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Kultūrpolitikas pamatnostādņu „Radošā Latvija” izstrāde. Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020.gadam „Radošā Latvija”* (akceptēts MK 29.07.2014, rīkojums Nr.401). 2014.gada 29.jūlijā. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/radosa_latvija.html [skatīts 2016, 25.maijā].
42. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Latvijas paviljonam Venēcijā šogad iespaidīgs apmeklētāju skaits; turpmāk biennāles konkursā būtiskas izmaiņas.* 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7131 [skatīts 2016, 26.maijā].
43. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Nākamgad Venēcijas mākslas biennālē Latvijas paviljona ekspozīcijā būs redzams Miķeļa Fišera radošais veikums.* 2016.gada 10.maijā. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7763 [skatīts 2016, 25.maijā].
44. Museum. Lithuanian pavilion at the 56th Venice Biennale 2015. *Team.* Pieejams: <http://www.museo.lt/en/team/> [skatīts 2016, 26.maijā].
45. Neiburga, Katrīna, Eglītis, Andris. *Multimediālā mākslas instalācija. Armpit. California Edition.* Pieejams: <http://www.armpit.lv/lv/> [skatīts 2016, 25.maijā].
46. Nida Art Colony. *Staff.* Published on Tuesday, 22 June 2010 13:16. Pieejams: <http://nidacolony.lt/en/colony/staff> [skatīts 2016, 26.maijā].
47. Not Suitable for Work. Estonian Pavilion 56th International Art Exhibition La Biennale di Venezia 2015. *Pavilion.* Pieejams: <http://chairmanstale.com/the-pavilion/> [skatīts 2016, 1.jūn.].
48. Paladin Risk Management Services. *The Importance of Risk Management in Project Management.* Pieejams: <https://paladinrisk.com.au/importance-risk-management-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

49. Par Venēcijas biennāli Aptauja par Venēcijas biennāles 53. starptautisko mākslas izstādi. www.studija.lv Pieejams: <http://www.studija.lv/?parent=204> [skatīts 2016, 1.jūn.].
50. Project Management Institute. *About Us*. Pieejams: <http://www.pmi.org/About-Us.aspx> [skatīts 2016, 25.maijā].
51. Project Management Institute. *What is Project Management?* Pieejams: <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> [skatīts 2016, 25.maijā].
52. Purvīša balva. *Ornamentālisms*. Pieejams: <http://www.purvisabalva.lv/lv/ornamentalisms> [skatīts 2016, 26.maijā].
53. Rudovska, Maija. Neiespējamais projekts. Domas par Venēcijas biennāles 55. starptautisko mākslas izstādi. www.studija.lv. Pieejams: <http://www.studija.lv/?parent=7614> [skatīts 2016, 25.maijā].
54. Satori.lv. *Venēcijas mākslas biennālē Latviju pārstāvēs Neiburgas un Eglīša instalācija „Paduse”*. 2015.gada 4.martā. Pieejams: <http://www.satori.lv/raksts/8834> [skatīts 2016, 26.maijā].
55. The International Organization for Standardization. *ISO Guide 73:2009. Risk management – Vocabulary*. Pieejams: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44651 [skatīts 2016, 25.maijā].
56. Watt, Adrienne. *Project Management*. Pieejams: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/front-matter/preface-project-management/> [skatīts 2016, 25.maijā].

SUMMARY

The subject of the Master's thesis is *International Project Risk Management. Example of Baltic Countries Participation in Venice Art Biennale*. The thesis focuses on the Baltic pavilions in the 56th Venice Art Biennale, referencing project management, risk management, international and culture project theory analysis, and the experiences of the organizers – the problems and difficulties they faced during this project.

The Master's thesis is composed of three chapters. The first chapter gives an overview of the concepts of project management and risk management, giving an in-depth look of risk management during the whole lifespan of a project. The second chapter explores the unique qualities involved in organizing international projects and the typical risk factors that might be involved. This includes the characterization of culture projects, with the specific example of the Venice Art Biennale and the most common risks associated with its organization. The last chapter of the thesis examines the experiences accumulated by the organizers of the Baltic state pavilions during the 56th Venice Art Biennale in 2015, specifically focusing on the risks and problems involved in the management of the pavilions.

During the research it is concluded that the public funding for participation in the Venice Art Biennale is insufficient, and even though conversations have happened with the ministries of culture, there have not been any significant development. Also the assembling of the project team and the relationships between persons involved is unpredictable, which leaves the manager in search of compromises. While none of the organizers made a risk management plan, during team meetings potential risks were identified and discussed. A necessity is a careful selection of exhibition invigilators, who should be citizens of the nation that has organized the exhibition. The research also suggests the need for a one institution in each of the nations that deals with regular, long term project management, that would help to avoid the most common and inconvenient risks.

PIELIKUMI

1. pielikums. Respondentu saraksts

1. Pučko, Liene. *Saruna ar Dainu Pupkevičuti*. 2016, 9.maijā. *Skype* videozvans. Ilgums – 36 min 37 sec. Audioieraksts. Glabājas Lienes Pučko personiskajā arhīvā.
2. Pučko, Liene. *Saruna ar Kitiju Vasiļjevu*. 2016, 2.maijā. *Skype* videozvans. Ilgums 1h 16 min 17 sec. Audioieraksts. Glabājas Lienes Pučko personiskajā arhīvā.
3. Pučko, Liene. *Saruna ar Mariju Aruso*. 2016, 27.maijā. *Skype* videozvans. Ilgums 37 min 50 sec. Audioieraksts. Glabājas Lienes Pučko personiskajā arhīvā.
4. Pučko, Liene. *Saruna ar Martu Krivadi*. 2016, 5.maijā. Rīga. Ilgums 28 min 24 sec. Audioieraksts. Glabājas Lienes Pučko personiskajā arhīvā.
5. Pučko, Liene. *Saruna ar Solvitu Kresi*. 2016, 5.maijā. Rīga. Ilgums 48 min 54 sec. Audioieraksts. Glabājas Lienes Pučko personiskajā arhīvā.
6. Pučko, Liene. *Saruna ar Vītautu Mičelkeviču*. 2016, 20.maijā. Rīga. Ilgums 46 min 35 sec. Audioieraksts. Glabājas Lienes Pučko personiskajā arhīvā.

2.pielikums. Interviju jautājumi

1. Kādi bija Jūsu pienākumi un saistības, strādājot pie nacionālā paviljona 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē?
2. Kā Jūs definētu komisāra/ projektu menedžera/ sabiedrisko attiecību speciālista lomu nacionālu paviljonu dalības nodrošināšanā Venēcijas biennālē un kādi, Jūsaprāt, ir tā pienākumi un uzdevumi?
3. Pēc dažādu projektu menedžmenta teorētisku domām, projektu var sadalīt četrās fāzēs – iniciēšana, plānošana, īstenošana, nobeigums. Vai Jūs, lūdzu, varētu komentēt problēmjautājumus (grūtības), negaidītus notikumus, ar kuriem saskārāties katrā no šīm fāzēm?
 - 3.1.Iniciēšanas fāze
 - 3.2.Plānošanas fāze
 - 3.3.Īstenošanas fāze
 - 3.4.Nobeigums
4. Kā tika izveidota projekta komanda?
5. Runājot par projekta finansiālo pusi - vai, Jūsaprāt, valsts finansējums ir pietiekams, lai varētu sekmīgi pārstāvēt valsti prestižajā mākslas izstādē un kādus papildus riskus tas rada?
6. Vai projekta plānošanas laikā atgadījās kādas negaidītas situācijas, kas radīja nepieciešamību mainīt projekta māksliniecisko konceptu/ komandu/ gaitu?
7. Vai tika piedomāts par dažādiem riskiem, par to, cik nopietnas būtu iespējamā negadījuma radītās sekas, kāda ir negadījuma iespējamība un kādas ir iespējas savlaicīgi identificēt negatīvā notikuma izraisītāju?
8. Vai tika izveidots riska menedžmenta plāns?
9. Vai Jūs saskārāties ar kādiem normatīviem riskiem (līgumi, juridiskas procedūras)?
10. Kā, Jūsaprāt, paviljona atrašanās vieta ietekmē projektu mērķu sasniegšanu?
11. Kā, Jūsaprāt, būtu vērtējams paviljona atklāšanas pasākums un tā nozīme paviljona tēla veidošanā un kādas grūtības rada šī pasākuma izveide?
12. Kurš, Jūsaprāt, bija vislielākais izaicinājums, ar kuru nācās sastapties projekta laikā?
13. Vai tika ņemta vērā iepriekšējo gadu ekspozīcijas organizatoru pieredze?
14. Paskaidrojiet, lūdzu, kā norisinājās paviljona uzraugu izvēle?
15. *ABLV Charitable Foundation* kļūst par Venēcijas mākslas biennāles Latvijas paviljona ilgtermiņa ģenerālo atbalstītāju un turpmāk māksliniekiem piešķirs 50 000

eiro līdzfinansējumu biennāles darba izveidei. Piešķirumu plānots izmantot trīs vienādās daļās, nodrošinot Latvijas pārstāvību trīs secīgās Venēcijas biennālēs līdz 2021. gadam. Kā, Jūsaprāt, tas varētu ietekmēt turpmāko Latvijas dalību un palīdzēt izvairīties no dažādiem riskiem? [Jautājums tiks uzdots tikai Latvijas paviljona organizatoriem – aut.piez.]

16. Vai, Jūsaprāt, nacionālā konkursa izsludināšanas laiks ir pietiekams, lai savlaicīgi uzsāktu darbu pie paviljona producēšanas?
17. Ko Jūs iemācījāties un kādas atziņas guvāt pēc paviljona dalības nodrošināšanas Venēcijas mākslas biennālē?
18. Kādi, Jūsaprāt, varētu būt ieteikumi turpmākajiem paviljonu organizētājiem Venēcijas mākslas biennālēs?

3.pielikums. Intervijas ar Solvitu Kresi transkripts

Liene Pučko: Kādi bija Jūsu pienākumi, strādājot pie Latvijas paviljona 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē? Kādas bija Jūsu saistības ar Latvijas paviljona dalības nodrošināšanu Venēcijas mākslas biennālē?

Solvita Krese: Nu viens bija tas, ka bija arī darbs pie satura, pie tēmas izvērsuma kopā ar Kasparu Vanagu¹⁶², jo tas darbs sākotnēji tika rādīts, viņa sākotnējā versija tika rādīta *Survival Kitā*, pēc tam mēs viņu transformējām priekš Venēcijas, mēs to kontekstualizējām. Tā kā darbs arī bija tieši ar šo konceptualizēšanu, kontekstualizēšanu, strādājot pie pašas ekspozīcijas satura. Tad arī vēl kas saistībā ar saturu – es pie tekstiem strādāju, man bija viens no tekstiem katalogā, nu jā, strādāju tieši pie tās tekstu atlasēs, tas notika komandā ar Kasparu Vanagu, kur mēs izdomājām, kas tur būs rakstīts. Tātad tā bija kataloga satura izveide.

Tad arī dabiski tā virsuzraudzība. Lielākajai daļai, nē bet visiem mākslas centra projektiem nu praktiski kaut kādā veidā, pat tiem, pie kuriem es esmu mazāk piesaistīta nekā Venēcijā, nu ka ir tas *supervising*. Tās ir regulāras sapulces, kurās es vienkārši eju cauri visam un kurās mēs skatāmies, kas notiek.

Tad ļoti daudz ir sponsoru piesaistes darbs, strādāju tieši, gāju tikties. Respektīvi, jā, tā finansu meklēšana, tas bija ļoti daudz, daudz mans... Nu teiksim tādā gan finansu piesaistē, gan teiksim arī tāda politiskā darbība, lobēšana vai varbūt, es pat tagad domāju nosaukumu tam... Tādā kultūrpolitiskā. Respektīvi, visas tādas augstāka līmeņa sarunas, kas būtu ar Venēcijas biennāles vadību, teiksim ar Kultūras ministriju, nu kaut kādām tādām institūcijām, kas tur iesaistītas. Nu tas arī viss bija tā mana atbildība. Nu jā, un tad tieši tāds *supervaisings*. Nu jā, kas tur paredz... Nu tā finansu plānošana, dabiski, tas ir, teiksim, tas ir virslīmenis, un tad jau Kitija¹⁶³ tur detaļās strādāja un tālāk veda to visu un attīstīja.

L.P.: Kā Jūs tieši definētu komisāra lomu Venēcijas mākslas biennālē?

S.K.: Tā loma arī, man liekas, ir tāda. Nu varbūt es domāju, ka citi komisāri mazāk strādā ar saturu, nu ka viņi drīzāk veic to procesa pārraudzību. Nu jā, un arī tieši visa tā lobēšana un augstākā līmeņa sarunu vešana – ka tas arī ir tas, ko dara komisārs. Varbūt

¹⁶² Autores piezīme: Latvijas paviljona kurators 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē. Neiburga, Katrīna, Eglītis, Andris. *Multimediālā mākslas instalācija. Armpit. California Edition*. Pieejams: <http://www.armpit.lv/lv/> [skatīts 2016, 25.maijā].

¹⁶³ Autores piezīme: Kitija Vasiļjeva, Latvijas paviljona projekta direktore 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē. Neiburga, Katrīna, Eglītis, Andris. *Multimediālā mākslas instalācija. Armpit. California Edition*. Pieejams: <http://www.armpit.lv/lv/> [skatīts 2016, 25.maijā].

komisāram nav obligāti iesaistīties saturā tik daudz kā es biju iesaistīta. Tā kā tas ir projekts, ko arī es saturiski aizsāku un pēc tam es pieaicināju Kasparu. Un jā, tad tieši no sākuma es satura producēšanā diezgan daudz biju iekšā. Tā kā tas bija varbūt kaut kas, kas nebija tipisks komisāra darbam. Viņš to var arī nedarīt.

L.P.: Šķiet, ka sabiedrībā ir tāds diezgan neskaidrs viedoklis par to, kas tieši ir komisārs.

S.K.: Jā, jā, jo teiksim, tas, kas ir tā pirmā sadaļa, tur kur es runāju vairāk par to tekstu daļu, par to satura veidošanu, tas vairāk ir kuratora lauciņš. Un komisārs ir vairāk viss tas pārējais, ko es darīju.

L.P.: Pēc dažādu projektu menedžmenta teorētiku domām, projektu var sadalīt četrās fāzēs, kas būtu sagatavošana (iniciēšana), plānošana, īstenošana un nobeigums. Varbūt Jūs, lūdzu, varētu komentēt problēmjautājumus, grūtības vai negaidītus notikumus, ar kuriem Jūs saskārāties katrā no šīm fāzēm?

S.K.: Nu viens ir, teiksim, jā, ja to iniciēšanas fāzi varētu saukt tad, kad ir šis konkurss un šī pieteikšanās, man liekas, ka tas, ko mēs esam centušies uzlabot un kas ir drusku uzlabojies, ka drīzāk ir, nu ka milzīgs riska faktors, par kuru mēs jau esam runājuši Kultūras ministrijā, un neskaitāmas sarunas jau ir bijušas un tagad tur kaut kas tiešām ir *druscīt* palabojies, nu ka ir tas pieteikuma izskatīšanas vai, teiksim, tas konkursa iesākšanas laiks. Līdz ar to arī visa atbilžu paziņošana ir stipri, stipri par vēlu, lai to varētu vispār laicīgi un normāli sagatavot bez kaut kāda pilnīgi nevajadzīga stresa. Tas milzīgais risks ir laiks, kas ir stipri par vēlu no ministrijas puses. Un otrs milzīgais risks ir nauda. Tā nauda ir stipri par maz, lai īstenotu kvalitatīvu tāda līmeņa pasākumu. Tie, man liekas, ir tiešām tādi divi fundamentāli vaļi, uz kuriem turas labs projekts, un šeit tev viņi ir praktiski nu tādi nepilnīgi. Laiks par īsu un naudas par maz. Tas ir tāds fundamentāls liels, tāds.

Otrs, man liekas, ir tas, ka katru gadu tiek izgudrots no jauna velosipēds, respektīvi, katru gadu strādā pie tā, lai būtu jauna komanda, kas sāk no jauna visu, no nulles. Dabiski, ka viņi meklē informāciju no iepriekšējiem. Man liekas, ka Kitija tur tagad... Nu vispār jebkurš, kurš tagad taisās ar Venēciju kaut ko darīt, mēģina konsultēties pie Kitijas. Bet tas, ka nav tā pēctecība, un ka tas diezgan apgrūtina, ka tev tiešām no nulles viss pilnīgi jāsāk. Un Igaunijā, piemēram, ir cita situācija, ka tur ir vienkārši institūcija, kas ar to strādā un kurai ir savas iestrādes, savi cilvēki, nu tur savas takas zināmas. Un dabiski, ka itāļi nav tā vienkāršākā publika, ar ko strādāt, tur arī visādi *hinti* ir jāzina, kā tur ar viņiem tikt galā.

Man liekas, tāds milzīgs risks, nu, teiksim, kas mūsu gadījumā atkal bija, kas varētu izraisīt risku, bet kas mūsu gadījumā atkal kļuva par tādu veiksmi, nu kad ir, kad ir vajadzīgi dažāda tipa speciālisti, dažādas ekspertīzes cilvēki. Bet tas īstenībā arī ir tāds projekta komisāra vai tad tā vadītāja kompetence – kā tu izveido komandu. Vai tu izveido labu komandu, jo tad, ja tā ir laba komanda, tad kāds no tiem posmiem tur nestrādā, tieši tāpēc, ka ir maz laika un naudas, tas ir ārkārtīgi svarīgi, kad nav īsti laika mainīt cilvēkus. Lai gan mēs mainījām PR speciālistu, to mēs mainījām procesa laikā, jo mēs sapratām, ka vienkārši, ka mēs tur netiksim galā. Un PR speciālistus mēs īstenībā pat divreiz mainījām, tas bija tā, varbūt to vēl varēja nomainīt, jo tas PR pieslēdzās nu ne tik varbūt, nu tā intensīvā PR kampaņa sākās jau tad, kad projekts ir ieskrējies. Bet tā, domājot par tām fāzēm, es tagad tajā projekta rakstīšanā, nu jā.

Nu īstenībā man liekas, tas viss ir, nu kas iet cauri visam projektam, ir tā neziņa visu laiku, vai tev izdosies piesaistīt to nepieciešamo finansējumu, ka visu laiku ir tā *ad hoc* situācija, tā problēmu risināšanas nepieciešamības situācija, kas vispār tāda mēroga valsts reprezentācijas projektiem nevajadzētu būt. Ka tev ir tā, ka tu saproti, ka tu nedabūsi to naudu, tad pēkšņi tur kaut kas ir jāmaina, nu tāds, ka tas process ir tāds līdz pat ļoti tādām, līdz stadijai, kas ir ļoti tuvu nobeigumam, ka viņš joprojām ir tāds nu neprognozējams, nu tāds, ka visu laiku ir jāiekļauj tāds negaidīts problēmu variants. Nu, ja mēs pēkšņi to naudu nedabūjam, mēs to pārstrādājam. Nu ka visu laiku ir tas B variants tiek turēts galvā, ka šāda līmeņa projektiem tā nevajadzētu būt. Piemēram, strādājot ar *Survival Kitu*, kur jau tas pats nosaukums un koncepts ietver to, ka tu vari, nu, teiksim, pieļaut kāda veida tās dreifēšanas, ko būtu grūti nosaukt par kļūdām, jo, teiksim, tas viss pieder pie procesa, nu ka tas viss, ka tur vairāk ir tāds atvērts koncepts. Nu iznāks, tā vai tā būs labi, jo tas ir tāda procesa lieta, kurai ir kāds rezultāts, kurš īstenībā. Nu, jā, viņš ir arī festivāls, nu, teiksim varbūt, ja viņš arī neatbilst pilnīgi tam arī sākotnēji iecerētajam, tas nenozīmē, ka viņš tā kā nav izdevies.

Nu jā, ka tur ir atkal tāda līmeņa valsts mēroga reprezentācijai vajadzētu tomēr būt, ka tomēr nav tas atvērtais nobeigums, ka tev vajadzētu laicīgi visu zināt, kas būs. Tur nevar pieļaut tādu, kā būs, tā būs labi. Tas vienkārši nav iespējams. Dēļ tā, ka tas finansējums tiek meklēts klāt un tu nezini, vai tu viņu dabūsi vai nē, tad tur visu laiku ir tāds.

L.P.: Vai, Jūsprāt, nepietiekamais finansējums kā minējāt, ietekmēja projekta kvalitāti?

S.K.: Nu tas ietekmēja drīzāk nu tādu... Nē, nu man liekas, ka mums izdevās deviņdesmit procenti no visa iecerētā. Tā kā rezultāts mums bija ļoti tuvs no tā, kā tur viss bija izdomāts. Tās redukcijas bija salīdzinoši maz. Tas ietekmēja noteikti to iesaistīto cilvēku

veselību un nervus. Mēs strādājām vienkārši kādas divdesmit stundas dienā, un nekāda papildus samaksa nevienam par to nebija. Vienkārši tie cilvēki kaut kā visi vienojās, ka viņi to darīs visi. Jo normāli tu nevari paņemt strādnieku un teikt, ka es tev tagad nemaksāšu vairāk. Dabiski, ka katram maksāja par to, cik jau bija nolīgts. Bet par to tev vairāk nemaksāja, kad tev būs jāstrādā vairāk un bez gulēšanas. Drīzāk visiem bija tāda misijas sajūta, tā bija kaut kāda ķīmija, kas notika, kuras varēja arī nebūt.

L.P.: Tā komandas ķīmija jau ir tāda nekontrolējama lieta...

S.K.: Jā, tad, ja tas tā nebūtu, tad mēs to nevarētu, tad mēs vienkārši nebūtu varējuši to dabūt gatavu. Tā kā īstenībā tas upuris bija to cilvēku veselība. Tās nesamaksātās darba stundas, ko viņi labprātīgi ziedoja tam visam dēļ misijas. Skaidrs, ka tie mākslinieki paši, bet arī tehniskā komanda bija gatava tādām solim, kas bieži nemaz tā negadās. Uz tā rēķina mums viss arī tā labi izdevās, bet nu jā, bieži jau tā nav.

Bet tā jau arī nav normāla situācija, tādai lietai nevajadzētu būt tādām pasākumam. Tā komanda ir risks, tāpēc, ka nav tā laika un tāpēc, ka nav tās naudas.

L.P.: Un projekta īstenošanas laikā, tātad no maija līdz novembrim, ar kādām problēmām, grūtībām Jūs saskārāties?

S.K.: Ir tā Itālijas specifika, kad ir šī atšķirīgā mentalitāte un izpratne par komunikāciju, laikiem, precizitāti un punktualitāti. Ierašanās laikā, piemēram, nav tā kā tāda norma, un ir jārēķinās, ka nedēļu neviens neatbild uz e-pastiem, vai arī, ka atnāk stundu vēlāk uz tikšanos un par to neatvainojoties. Ir tā atšķirīgā mentalitāte un izpratne par darba kultūru. Bet tas nebija arī nekāds pārsteigums, jo bijām to jau zinājuši. Tā Itālijas vide tomēr ir tāda, es nezinu, vai drīkstu lietot vārdu 'korumpēta'. Tur ir ļoti daudz vajadzīgas kaut kādas personīgas sviras, lai kaut kādas lietas kustētos. Ir ļoti grūti ar šo menedžmentu strādāt, nav skaidra, caurspīdīga visa tā situācija. Kad tu īsti nesaproti, kāpēc tā lieta neiet uz priekšu. Tu noteikti nojaut kaut ko, bet vienkārši īsti nezini kas kam kā tagad ir jādara. Tāpēc ir svarīgi, lai ir kāds lokālais cilvēks, kas palīdz tajā darbā. Tur mums bija tāds puisis Mikele¹⁶⁴, kas bija lokālais koordinators.

L.P.: Es strādāju kā paviljona uzraugs no jūlija līdz septembrim, tā arī ne reizi viņu nesatiku.

¹⁶⁴ Autores piezīme: Mikele Perna (*Michele Perna*), Latvijas paviljona koordinators Venēcijā 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē. Neiburga, Katrīna. *Armpit: Latvian Pavilion Biennale Arte*. Rīga: Latvian Centre for Contemporary Art, 2015. P. 184.

S.K.: Nu jā, mums tur bija divas iespējas. Viena iespēja bija ņemt Kjāru¹⁶⁵, kas bija konsula sieva. Es tagad domāju, ka varbūt tas būtu bijis prātīgāk ņemt viņu, jo viņa bija palīdzēja Daigai Rudzātei.¹⁶⁶

L.P.: Ornamentālisma¹⁶⁷ izstādei?

S.K.: Jā. Viņa zināja visus pareizos cilvēkus. Mikele, liekas, bija tāds pārāk zaļš. Tur īstenībā, man liekas, ka mēs drusku kļūdījāmies. Citreiz likās, ka kaut kādas lietas, nu ka viņam būtu vajadzējis varēt zināt, sarunāt, kā tās var nokārtot. Ka tur ir jāzina kas kam ko kā, ka to nevar tā vienkāršā ceļā skaidri nokārtot. Tas arī ir tāds risks.

L.P.: Savukārt nobeigumā?

S.K.: Domā, ka savilkt visu kopā?

L.P.: Arī, jā, un tieši nobeiguma fāzē ar kādām grūtībām saskārāties? Un projekta turpinājumā, ja to varētu saukt par turpinājumu, – dalība Coachella¹⁶⁸ festivālā?

S.K.: Jā, es tagad atcerējos, mums īstenībā vēl viens risks... Kurā pārī tu biji? Trešajā?

L.P.: Otrajā.¹⁶⁹

S.K.: Otrajā. Un kādas jums bija attiecības savā starpā?

L.P.: Mums bija ļoti labas attiecības.

¹⁶⁵ Autores piezīme: Kjāra Mingardi (*Chiara Mingardi*), Venēcijas 56.mākslas Paralelās programmas izstādes „Ornamentālisms. Purvīša balva. Latvijas laikmetīgā māksla” koordinatore Venēcijā. *Ornamentalism. Purvītis Prize. Latvian contemporary Art.* [Latvia]: Culture project agency INDIE, 2015. P. 92.

¹⁶⁶ Autores piezīme: Venēcijas mākslas biennāles ietvaros Arsenālā tika atklāta gan Latvijas Republikas nacionālā ekspozīcija, gan arī izstāde „Ornamentālisms. Latvijas laikmetīgā māksla. Purvīša balva”, kuru rīkoja kultūras projektu aģentūra *Indie* un mākslas portāls *Arterritory.com* sadarbībā ar Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariātu. Projekta komisāre Daiga Rudzāte. *Arterritory.com*. *Iegaumējiet šo datumu – 8. maijs!* 2015.gada 1.aprīlī. Pieejams: http://www.artterritory.com/lv/zinas/4560-iegaumejiet_so_datumu_8_maijs/ [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁶⁷ Autores piezīme: 2015.gadā pirmo reizi Latvijas laikmetīgā māksla tiks reprezentēta arī Venēcijas mākslas biennāles oficiālajā Paralelajā programmā. 56.Starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē bija skatāma izstāde "Ornamentālisms. Purvīša balva. Latvijas laikmetīgā māksla" ar astoņu Latvijas mākslinieku piedalīšanos. Purvīša balva. *Ornamentālisms*. Pieejams: <http://www.purvisabalva.lv/lv/ornamentalisms> [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁶⁸ Autores piezīme: Mākslinieki Katrīna Neiburga un Andris Eglītis pēc dalības 56.Venēcijas mākslas biennālē tika uzaicināti piedalīties vienā no pasaules slavenākajiem mūzikas un mākslas festivāliem *Coachella* Kalifornijā 2016.gadā. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Latvijas paviljonam Venēcijā šogad iespējams apmeklētāju skaits; turpmāk biennāles konkursā būtiskas izmaiņas*. 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7131 [skatīts 2016, 26.maijā].

¹⁶⁹ Autores piezīme: Venēcijas biennāles laikā Latvijas paviljonu uzraudzīja sešas gides, strādājot pa pāriem trijos vienādi sadalītos laika posmos.

S.K.: Trešajam pārim bija sliktas attiecības. Tas man liekas arī ir risks, ka tu saliec kopā cilvēkus, kuriem ļoti cieši jāstrādā. Piemēram, tad pēkšņi izrādās, ka ir pilnīga neķīmija, un tu dzīvo vienā dzīvoklī, dienā strādā kopā, un ka vienkārši nevar atrast to kopējo valodu. Ā, un kas vēl ir milzu risks, ko varbūt nenovērtēja, ka tas projekts šausmīgi ilgi iet.

L.P.: Kas ir diezgan netipiski.

S.K.: Jā. Tu jau droši vien arī saskāries, ka tur kaut kas lūza. Tavā laikā kaut kas lūza, tai *galvā*¹⁷⁰ nestrādāja kaut kas?

L.P.: Jā, lūza gan.

S.K.: Nu jā, un šausmīgi grūti ir risināt to no attāluma. Tāpēc ir ļoti svarīgi, kas ir lokālais koordinators, kurš spējīgs atrast kaut kādus risinājumus. Es domāju, ka tā pati Kjāra varēja atrast kaut kādus *džekus*, kas var to izdarīt. Un ko tas Mikele?

L.P.: Viņš vienu reizi atnāca, kad strādāja mana kolēģe, apskatījās un aizgāja. Mēs sazinājāmies vairāk ar Īrijas paviljona koordinātoru, taču tā mēs būtībā visu pašas atrisinājām.

S.K.: Īstenībā tā, man liekas, tā neveiksme bija, ka mums vajadzēja kādu cita tipa cilvēku. Īrijas paviljonam, šķiet, tas *džeks* bija ļoti jēdzīgs, tik neatceros, kā viņu sauc. Viņš pat tās iepriekšējās meitenes bija vedis uz kādu salu. Jā, tur vajag tāda tipa cilvēku, kas ir ar sakariem un kas spēj risināt kādas tehniskas lietas. Jo tas laika ilgums ir ļoti liels, un nav arī tāda finansējuma, lai katru reizi brauktu tehniskais un novērstu kādu problēmu. Par to vajag ļoti domāt. Jā, to es novērtēju tā kā tādu risku.

Jā, un tie uzraugi arī, kad saliec divus vienkārši nepazīstamus kopā tādā šaurā telpā un laika periodā – tas arī var būt risks.

L.P.: Vai, Jūsprāt, projekta laikā atgadījās kādas negaidītas situācijas, kas radīja nepieciešamību, piemēram, mainīt projekta māksliniecisko konceptu? Tika nomainīts PR cilvēks... Vai bija kādi notikumi, kas būtiski mainīja projekta gaitu?

S.K.: Es padomāšu.

L.P.: Vai ar minēto Mikele Latvija jau bija sadarbojusies jau iepriekš?

¹⁷⁰ Autores piezīme: Latvijas paviljonu Venēcijas mākslas biennālē veidoja multimedāla mākslas instalācija. Neiburga, Katrīna, Eglītis, Andris. *Multimedāla mākslas instalācija. Armpit. California Edition*. Pieejams: <http://www.armpit.lv/lv/> [skatīts 2016, 25.maijā].

S.K.: Ar viņu strādāja igauņi pagājušo reizi. Mums viņu ieteica. Viņš bija strādājis, nē, tur viss tas stāsts bija tāds, ka viņam laikam bija latviešu draudzene un viņš bija strādājis nevis ar igauņiem vai lietuviešiem, bet viņš bija apkalpojis pagājušogad kādus divus paviljonus. Un kāpēc mēs viņu izvēlējāmies, ka viņam ir tā saistība ar Latviju, tā izpratne kaut kāda, kā nekā tā latviešu draudzene. Un trešais, ka viņš strādāja tajā izdevumā, kas taista to speciālo biennāles izdevumu. Jo mums vājā vieta parasti ir tieši tie ārvalstu žurnālistu kontakti, un mēs domājām, ka mēs nošausim ar vienu šāvienu divus zaķus. Ka viņš būs ne tikai tas koordinators, bet arī palīdzēs ar visiem starptautisko mediju sakariem. Bet arī tur viņš neko daudz nepadarīja. Mēs bijām kaut kādas ekspektācijas salikuši. Tā Kjāra bija tāda šiverīga kundze, es domāju, ka tas būtu noderējis vairāk, ka viņa viss kaut ko pazina, ka varēja visu sarunāt. Šajā reizē mēs no viņa nekādus vērtīgus PR kontaktus neieguvām, tā kā tas varētu būt bijis noderīgāk.

Bet kas mainītu projekta gaitu – man liekas, ka mums nekas tāds fundamentāls nebija. Zinu, ka bija traki igauņiem, un to jau droši vien viņi paši stāstīs. Viņu tēma bija ļoti specifiska. Tu redzēji to ekspozīciju?

L.P.: Jā.

S.K.: Viņu grūti ir, ja var lietot vārdu pārdot. Viņu direktore bija pilnīgā panikā, ka viņa nevar dabūt pilnīgi nekādus sponsorus tieši dēļ tās tēmas. Tad vienā mirklī, kad es ar Mariju¹⁷¹ runāju, ka viņa vēlējās varbūt ne tieši mainīt, bet ka viņa pārdzīvoja. Bija izvēlēts tieši tāds projekts un bija grūti strādāt ar tādu provokatīvu tēmu.

L.P.: Mūsu gadījumā nebija šādas raizes?

S.K.: Latvijas gadījumā nebija. Es ļoti daudz strādāju ar sponsoriem, man izdevās satikties ar vadošajiem uzņēmumu vadītājiem. Bet joprojām Latvijā tā izpratne par to mākslu ir tāda ļoti tradicionāla. Kad it kā liktos, ka Venēcija ir tāds prestižs pasākums, kuru varbūt gribētu atbalstīt, bet... Tā mēs dabūjām visādus citādus atbalstus, un AB banka mums iedeva, bet mēs nedabūjām tādus... Lai gan bija daudz solījumu piesaistīt kaut ko finansiāli, bet es saprotu, ka viņiem varbūt neinteresē, ka lielākā daļa tās reklāmas ir ārpus Latvijas un šeit nav tik liela atdeve. Bet tomēr likās, ka ir nesaprotams tas darbs.

L.P.: Vēstījums?

¹⁷¹ Autores piezīme: Marija Aruso (*Maria Arusoo*), Igaunijas paviljona komisāre 56. Venēcijas mākslas biennālē. *Not Suitable for Work. Estonian Pavilion 56th International Art Exhibition La Biennale di Venezia 2015. Team Pieejams: <http://chairmanstale.com/the-team/> [skatīts 2016, 1.jūn.].*

S.K.: Ne tik vēstījums, bet tā izpausme – instalācija, video, ka joprojām ir tā – tās gleznas, ka tā joprojām ir tāda izpratne par mākslu.

L.P.: Tas varbūt ir jautājums par sabiedrības izglītošanu?

S.K.: Jā.

L.P.: Vai projekta plānošanas laikā tika piedomāts par riskiem, par dažādām negaidītām situācijām, par to identificēšanu? Vai tika veidots pārredzams riska menedžments?

S.K.: Jā, bija visur plāns B. Viņš pat bija diezgan izstrādāts, apmēram tā shēma, ko mēs darām plāna B variantā – to mēs ik pa brīdim apspriedām. Tas plāns B bija – kā var reducēt projektu, ja neizdodas piesaistīt galīgi to finansējumu. Tika domāts par tehniskiem risinājumiem un no kā var atteikties un ko varētu vienkāršot.

L.P.: Un dažkārt Jūs ķērāties pie plāna B?

S.K.: Izņemot to, ka visi strādāja nenormāli tās virsstundas, to mēs sākumā nebijām domājuši, ka tik traki būs jādara. Tas varbūt bija tāds plāns B, kas ieslēdzās. Bet citādi tikām diezgan ar plānu A galā. Nē, nu tur jau bija tā Eglīša laiva slavenā (smejas).

L.P.: Cik saprotu, laiva ir veiksmīgi atgriezta atpakaļ Latvijā?

S.K.: Jā, jā, laiva tagad ir goda vietā. Laiva ar stāstu, tās stāsts vien ir ko vērts.

L.P.: Vai, Jūsprāt, fakts, ka Latvijas paviljonam bija noteikta atrašanās vieta Arsenālā, ļāva izvairīties no dažādām grūtībām?

S.K.: Jā, jā, tas ir milzīgs ieguvums. Man liekas, ka viens no tādiem izteiktākajiem piemēriem bija Kristapa Ģelža izstāde, kurš biennāles numurs tas sanāk... Iepriekšējais, nē, bet aiziepriekšējais. Tā vieta bija tik tālu, un viņu bija grūti nokomunicēt tajā pilsētā, jo tā Venēcija ir tik ļoti pieblīveta ar kaut kādu informāciju, respektīvi ne jau informāciju, bet ka viss ir tik ļoti piesātināts ar visu vēsturisko apbūvi un tūrisma piedāvājumu. Tur ir ārkārtīgi grūti konkurēt. Vienmēr jau kāds milzīgs budžets aiziet tajā komunikācijā, lai to vietu nopublicētu, lai tur ietu tie cilvēki. Man liekas, tas Ģelža gadījums bija īpaši neveiksmīgs, jo vienkārši tie cilvēki nenonāca līdz turieni. Apmeklētāju skaits vispār ir nesalīdzināms, un arī tas ietaupījums ir nesalīdzināms, jo tur viss – tie plakāti, tās norādes – ,vienkārši ir tik ļoti jāpiesārņo tā Venēcijas vide tik daudz, lai tevi pamanītu. Katrs izlīmētais plakāts – uzreiz pilsētas atļauja, tās ir baigās izmaksas. Tiešām tā telpa ir dārgāka nekā ārpusē tās telpas, bet

man liekas, ka tas dārgums izbalansējas ar to, ka nav jādomā par to navigāciju publiskajā telpā, un tā ir nesalīdzināmi lielāka. Ir viegli strādāt, telpa jau ir zināma, ir zināmi plusi mīnusi, ko var un ko nevar. Bet, ieejot jaunā telpā, tu neko nezini. Šeit tu pat zini, kurā sienā vari urbt un kurā nevari, cik viena sija labi turas, cik nē. Projekta veidošanas stadijas tas ir milzīgs ieguvums.

L.P.: Vienīgi nekad nav zināms, kāds paviljons būs blakus. Jā, var zināt, kas tas būs, bet nekad – kāds viņš būs. Piemēram, Latvijas paviljonam blakus bija Latīņamerikas paviljons, kura skaņas bija visu laiku dzirdamas. Un to var uzzināt tikai bez maz tikai uzbūves beigās.

S.K.: Jā, tas noteikti ir mīnuss. Bet labā lieta ir tāda, ka tad atklāšanā visus viesus varēja ietilpināt. Tad, kad taisījām atklāšanu, droši vien esi redzējusi bildes, ka visa publika stāv uz to Latīņamerikas paviljona pusi un izdevās vienoties, ka tu to brīdi viņi nogriež skaņu. Jo mums jau nebūtu pat kur tos cilvēkus uzņemt. Jā, bet tas risks jau bija, jo skaņa bija baigi agresīvā. Tur jau arī visu laiku bija tā *dīlošana*, cik tur skaļi to skaņu griezt. Jā, bet tur atkal bija tā atsevišķā ieeja, un mēs bijām cerējuši, ka tur uzliks tādu milzīgu baneri augšā. Bet skaidrs, ka to neļāva.

Ko baigi grūti paredzēt – ir nenormālās iekšējās izmaksas tāmējot. Piemēram, lai atvestu kravu no Venēcijas ne ostas, bet tur, kur viņš pienāk uz sauszemi, kur atved to treku, tā bāze, kur paņem un ved uz to Arsenālu. Lai kuģīti atvestu no tās bāzes, kur mašīna to ir atvedusi, līdz tam Venēcijas paviljonam, tas maksāja gandrīz tikpat dārgi...

L.P.: Kā atvest no Latvijas.

S.K.: Jā. Un tas, ka viņiem ir tas monopols. Tu tur nevari neko izdarīt. Tās cenas vispār ir neadekvātas.

L.P.: Arī servisam?

S.K.: Jā. Un arī, lai pārvestu to mazo gabalu, bet tev nav, kur likties. Tur neko nevar izdarīt. Viņi uzskrūvē tādas cenas un negribi – neņem.

L.P.: Kā Jūs komentētu paviljona atklāšanas pasākuma būtību un cik lielā mērā, Jūsaprāt, tas ir diplomātisks pasākums? Kāda veida grūtības rada šis pasākums?

S.K.: Atklāšanas pasākums nenoliedzami ir valstiskas nozīmes publiskās diplomātijas pasākums. Ne par velti atbrauc ministrs un visi, kas tur var aizbraukt atzīmēties. Tas ir starptautiskās publicitātes veidošanas pasākums, kurā var arī kopt tās attiecības tādā mazākā

mērogā. Bet te man liekas, ka bija milzīgs *feileris* tajā atklāšanā, jo bija ministrija ņēmuši uz sevi, ka viņi taisīs tās vakariņas. Mums tur bija divu veidu pasākumi. Viens bija ministrijas vakariņas, kurās, piemēram, kas vispār bija tāds sviests, nezinu, tā pati ministre bija šausmīgi nīkna un nelaimīga. Bet es nezinu, kas to plānoja, ministrijas sekretariāts, bet ne jau pati ministre. Uz vakariņām bija uzlūgti atbalstītāji, es biju uzlūgta, vēl kaut kas un, piemēram, nebija uzlūgti paši mākslinieki, kas vispār ir šokējoši. Bija vakariņas tādā mazā lokā, un, kad es ierados, es vispār domāju, ka es pagriezīšos un iešu projām. Bija uzlūgts kurators, un vēl es biju uzlūgta, gan Vanags, gan Daiga Rudzāte no tām abām izstādēm, Zuzāns bija uzlūgts un vēl tur kas. Tas vispār bija absurdi. Tas viss bija tādā restorānā šausmīgi smalkā un dārgā, un tas, ka nav tie mākslinieki, tas bija tā... Nu tad netaisi tik dārgā restorānā, tad, ja nav tā budžeta, bet taisi lētākā, bet tur ir jābūt māksliniekiem. Tas bija tā šokējoši.

Mēs izvēlējamies tādu publisko ballīti. Īstenībā tur baigā ņemšanās bija ar to atklāšanu. Mums bija tas *brančs* pa dienu, kas, man liekas, bija laba izvēle, jo vakaros bija tās ballītes, un tur atkal katra valsts mēģina nospīdēt. Dabiski, ka mums tāda budžeta nebija, mums likās, ka mēs nespēsīm konkurēt ar tādiem lielajiem vaļiem. Tas *brančs* bija tādā labā vietā, tādā *Paradiso* kafejnīcā pie Dārziem. Viņš nostrādāja tā kā tāds PR pasākums ļoti veiksmīgi. Man liekas, ka pēc tam tur palika tā sajūta, ka pašiem dalībniekiem, viņu draugiem tika nolaupīta tā svētku sajūta, jo visa tā reprezentācijas nauda tika iztērēta tajā *brančā*. Mēs bijām vienkārši vienā krogā nopirkuši, nu kaut kādu dzērienu daudzumu izpirkuši un iedevuši talonus tiem māksliniekiem, viņu draugiem. Tad mēs vienkārši tur pie viena kroga *tusējām* un dzērām. Tas bija tāds, tur viss kaut kā izšķīda.

Ir ļoti jādomā īstenībā par tām atklāšanām, jo viens ir tā kā tāds publiskās diplomātijas instruments, otrs ir kā tiešām tāda atzinība, kuru tu saņem par paveikto darbu un kuru tiem cilvēkiem tu radi. Tās ir divas dažādas mērķgrupas, protams. Tā publiskā diplomātija ir ārkārtīgi svarīga lieta, bet nedrīkst aizmirst to atzinību un to ballīti pašiem tiem dalībniekiem, gan viņu draugiem un tiem, kas ir atbraukuši no Latvijas.

L.P.: Tas, Jūsprāt, ir arī tāds kontaktu veidošanas pasākums?

S.K.: Jā, jā. Nē, nu protams, tāpēc jau visi tieši taisa tās ballītes un tos *brančus*, jo galvenais jau ir atvilkt pēc iespējas vairāk un pievilkt pēc iespējas interesantākus cilvēkus. Īstenībā tā ir tāda *networka* veidošana. Publicitāte, *networkings*, jā, tas jau ir galvenais.

L.P.: Tas ir diezgan sarežģīti, ņemot vērā, cik daudz valstis piedalās un cik īsā laika posmā norisinās šie atklāšanas pasākumi.

S.K.: Jā. Tāpēc, man liekas, ka bija labi, ka mēs taisījām to *branču*, jo tajā *branča* laikā nav tā konkurence tik liela, tikmēr vakarā tur tiešām ir tās ballītes viena aiz otras. Kaut gan tur arī tās populārās ballītes, kur visi grib tikt iekšā...

L.P.: Ir ar ielūgumiem?

S.K.: Jā, jā, pārsvarā tur viss ir ar ielūgumiem.

L.P.: Lai gan Jūs jau minējāt, ka nav nekādas pēctecības saistībā ar paviljona organizatoriem, tomēr vai tika ņemta vērā kāda iepriekšējo Latvijas paviljonu organizatoru pieredze, vai norisinājās kāda pieredzes apmaiņa vai komunikācija, padomu lūgšana?

S.K.: Protams, protams. Tas viens ir tāds, ko mēs tālāk nododam visiem, ir tas latviešu dzīvoklis, kuru mēs visi dzīvojam. To mēs no *kim?* dabūjam, to dzīvokli un tos kontaktus.

L.P.: Tas norisināsies uz priekšu arī turpmāk?

S.K.: Jā, tur jau mēs tālāk nodevām tos kontaktus arhitektūras biennālēs organizatoriem. Tas ir tāds latviešu dzīvoklis palicis jau, kas, man liekas, ir baigā veiksmē, jo atrodas pašā centrā, kur ir tās daudzās istabiņas, lai visus varētu izmitināt.

Dabiski, ka visu laiku jau kaut ko prasīja. Cik zinu arī Kitijai arhitektūras biennāle zvana visu laiku un kaut ko prasa. Par visu kaut ko jau komunicēja. Teiksim, par to lokālo koordinātoru. Dabiski, ka mēs runājamies ar *kim?*. Viņiem bija Andris Brikmanis, bet tad mēs, tieši runājoties ar *kim?*, sapratām, ka tomēr laikam nē. Tad parādījās tas Mikele, un mēs šobrīd par viņu teiktu, ka laikam arī nē.

Ļoti laba pieredze bija tā, kas mums izveidojās ar sponsoriem, kas mūs atbalstīja, gan tā Pabrika, kas būvēja to galvu, to kustīgo, gan Skudriņš, kas deva kokmateriālus, gan arī tas *Krasky*, kas deva lampas, gan vēl virkne sponsoru, ka izdevās pārvērst to, ka viņi arī jutās ļoti iesaistīti. Lielākā daļa arī atbrauca. Mēs tā kā tādu klubiņu sākām organizēt, un viņi arī pēc tam sāka tikties.

Bija aizkustinoši, kad daži sponsori pat nāca palīgā pirms atklāšanas būvēt kaut ko, fiziski palīdzēt, kas man likās tiešām neticami. Viņi redzēja. Nē, nu protams, ka viņiem interesē, kā tas viņu produkts būs izstādīts. Un kad viņi redz, ka zeme deg zem kājām, ka viņi atloka rokas un nāk palīgā, kas man likās kaut kas neticams.

Jā, tas darbs ar sponsoriem, kurus mēs piesaistījām, tas ir Kitijas milzīgs nopelns. Jo parasti tu nosponserē, ieliec to logo kaut kur un izdari to, kas ir apsolīts un viss – uzredzēšanos. Izveidojās tādas ilgstošākas attiecības, kas mums tagad turpinās ar tiem

sponsoriem tādā atbalsta ziņā. Tur kaut kas ļoti labi tika uzbūvēts tajā darbā ar sponsoriem, ka viņi tieši ir gatavi uz tādu sadarbību. Tas atkal tā labā lieta, tas nav risks.

Īstenībā no tā, ka nebija tās naudas, mēs meklējām tik daudz tos sponsorus, ka izveidojās tik brīnišķīgas attiecības, ko mēs pat savādāk nebūtu sākuši darīt. Tas bija pozitīvi.

L.P.: *ABLV Charitable Foundation* ir kļuvis par Latvijas paviljona Venēcijas mākslas biennālē ilgtermiņa finansiālo atbalstītāju.¹⁷² Kā, Jūsaprāt, tas varētu palīdzēt turpmākai Latvijas dalībai Venēcijas mākslas biennālē un ļaut izvairīties no dažādiem riskiem, zinot to, ka būs šis stabilais finansējums?

S.K.: Jā, tas, ka finansējums ir nācis klāt, tas ir ļoti labi. Jāatzīst, ka ar banku nav viegli strādāt, ka viņiem ir kādas pozīcijas, kuras viņi negrib atbalstīt un tādas, kuras viņi grib. Tā finanšu atskaišu sistēma tas ir kaut kas... Par Eiropas fondiem, man liekas, nav tā. Viņi tev var atnest atpakaļ, ka ir nesakritība kāds 0,01 santīmu un tik drausmīgi piekasīgi un ķimerīgi. Pie riskiem – ļoti daudz laika jāpatērē komunikācijā, *follow up* vai tajā nobeiguma fāzē, tieši strādājot ar banku. Citiem tas ir vienkārši – tu atskaities un sagatavo, teiksim, kaut kādus portfolio, apkopo visu materiālus un iesniedz, un uztaisi kaut kādu pasākumu. Banka ir ārkārtīgi prasīga. Labi, Venēcijas gadījumā tā ir liela nauda, bet īstenībā ar jebkuru mazu projektu citreiz pat ir neadekvāti daudz laika jāpatērē, pat ja viņi ir iedevuši mazu naudu.

L.P.: Runājot par paviljona uzraugiem, kā Jūs tieši vērtējat to praksi, kāda tika īstenota, ka paviljona uzraugi ir studenti, tad ir šī sadarbība ar *Erasmus+* programmu, ka šī uzraudzība pār paviljonu tiek nodota studentiem, pašiem projekta vadītājiem nemaz neesot uz vietas visu ilgo projekta īstenošanas laiku?

S.K.: Es domāju, ka droši vien būtu labi, ja kāds projekta vadītājs visu laiku būtu uz vietas. Vienkārši tas atkal ir tas pats naudas jautājums. Noteikti viennozīmīgi tas būtu labi, kad uz vietas būtu projekta vadītājs un plus vēl studenti. Es domāju, ka tas, ka studenti iesaistās, tas ir *super* lieliski. Tie ir motivēti cilvēki, kuri forši var pastāstīt par to visu. Tāpēc mēs noteikti sliecamies uz to, ka neņemt no vietas cilvēkus.

L.P.: Jā, tāds bija mans nākamais jautājums. Jūsaprāt, šiem cilvēkiem ir jābūt no Latvijas?

¹⁷² Autores piezīme: *ABLV Charitable Foundation* un Latvijas Republikas Kultūras ministrija ir noslēgusi vienošanos par ilgtermiņa atbalstu Venēcijas starptautiskās mākslas biennāles Latvijas paviljona ekspozīcijas veidotājiem. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Latvijas paviljonam Venēcijā šogad iespaidīgs apmeklētāju skaits; turpmāk biennāles konkursā būtiskas izmaiņas*. 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7131 [skatīts 2016, 26.maijā].

S.K.: Jā, tas ideālais komplekts ir, ka viņš ir no Latvijas, ka viņš var stāstīt arī par Latvijas ainu. Pilnīgi cita motivācija, un arī tam cilvēkam ir pieredze, viņš, manuprāt, var vairāk piedāvāt tam apmeklētājam. Tā vājā vieta, manuprāt, dabiski, ka viņš var netikt galā ar kaut kādas problēmas risināšanu. Tur ir tie divi vājie punkti, kad šoreiz ir vājš vietējais koordinators, un dabiski, būtu labāk, ja uz vietas tur būtu kāds Latvijas koordinators. Bet to vienkārši skaidrs, ka to nevar finansiāli nodrošināt. Tāpēc es domāju, ka ir jāstiprina tā lokālā, tā *Mikeles* pozīcija. Tur ir jābūt kādam, kurš tevi saprot un ir kā aizmugure, kurš tev palīdzēs risināt, nevis, kā tu teici, atnāca un kaut ko paskatījās. Tieši šitādā modelī, kad nav neviens uz vietas, mēs gribētu sagaidīt lielu atbildību no lokālā koordinatora, kurš nebija veiksmīgs šajā gadījumā. Jā, visa atbildība tiek uzticēta studentiem, jo tu nevari atļauties samaksāt projekta vadītājam, kas dzīvo uz vietas. Nav jau sirds mierīga.

L.P.: Mēs esam arī pietuvinājušās beigām. Ko Jūs iemācījāties un kādas atziņas Jūs gūvat pēc Latvijas paviljona dalības nodrošināšanas? Kādi varētu būt Jūsu ieteikumi turpmākajiem organizatoriem?

S.K.: Tas lokālais koordinators, kā es visu laiku saku, tas ir rūpīgi jāizvēlas. Pārdomāt tās kapacitātes un ekspertīzes, kas viņiem ir vajadzīgas.

L.P.: Jūsaprāt, kā varētu atrast tādu veiksmīgu koordinatoru?

S.K.: Droši vien runājot apkārt ar citiem... Tagad, ja mēs taisītu, mēs droši vien mēģinātu to Īrijas *džeku* dabūt. Jā, tikai ar personīgām rekomendācijām. Man tas Īrijas koordinators likās interesants, es droši vien pazvanītos tur apkārt ne tikai lietuviešiem un igauņiem, bet arī kādiem citiem, tur jau ir tā, ka pazīst viens otru. Lielāku uzmanību pievērstu tā koordinatora meklēšanai un atlasei, vairāk konsultētos ar tiem vietējiem.

Jā, arī par to PR speciālistu. Mēs trīs reizes viņu mainījām. Mēs no sākuma varbūt paši īsti nesapratām tajā pirmajā fāzē, kāda veida publicitāti pieprasa šis projekts, un kaut kā arī tā nenovērtējām tos cilvēkus, ar kuriem mēs sākām strādāt.

L.P.: Sākumā tad ir jāuzstāda tādi skaidri un sasniedzami mērķi.

S.K.: Jā, jā, tam PR ir jābūt diezgan skaidram. Un kas tur vēl ir tāds...

L.P.: Jūsaprāt, tagad nacionālā konkursa izsludināšana deviņus mēnešus agrāk kā līdz šim, tā palīdzēs izvairīties no dažādām neplānotām situācijām?

S.K.: Es domāju, ka jā, jo vēl ir laiks. Parasti visi lieli uzņēmumi plāno nākamā gada budžetus, un viņi sāk to darīt tagad un apmērām rudenī beidz. Toreiz mēs oktobrī tikai

uzzinājām, kad viss jau īstenībā sen jau ir saplānots, un tu tiec tā kā iedzīts sprostā. Tagad, man liekas, būtu jau labi vēl kādu brīdi ātrāk, bet pirmdien, kad nosauks to uzvarētāju, kad ir jau daudz labāk. Ir jau maijs.

L.P.: Jā, tas arī atvieglo komunikāciju ar sponsoriem.

S.K.: Jā, jā, laicīgi. Un praktiski, tikko kā uzzini rezultātus, tev jāiet otrā dienā jau meklēt. Jo ar šito naudu jau nepietiek, teiksim, tagad tā situācija ir daudz labāka, bet tas nenozīmē, kas tas būtu tā simtprocentīgi pietiekami. Tā situācija ir stipri labāka.

Kopējais ieteikums – ja nav tās organizācijas, kas regulāri to dara, tad kaut kā tādu...

Ā, nu milzīgais risks – ir šausmīgi vājš ministrijas sekretariāts. Tas vispār ir briesmīgi, ka ministrijā ir kāds cilvēks, kas netiek gala ar saviem pienākumiem. Tas viss velkas un velkas. Kāpēc es par to tagad ielevu šajā sarunā – tad, ja nav šīs organizācijas, tad vismaz ministrijā vajadzētu būt tam cilvēkam, kurš ir šīs pārmantojamības turētājs. Ka ir kaut kur tā institūcija, šinī gadījumā ir tā ministrija, kurai ir kaut kāda informācijas bāze vai kaut kas, lai nav jāizgudro katru gadu no jauna. Tas varētu būt kaut kāds ministrijas cilvēks, kurš vismaz zina, kā ir bijis iepriekšējo gadu, ar ko ir jārūnā, kad ir kādas neskaidras situācijas, kad tu nesaproti, ka tu gaidi kādu aploksni vai ko. Ka kāds nodod tev to informāciju. Tagad jau dabiski, visi zvana viens otram, bet tas arī ir tā...

L.P.: Diezgan ilgi nācis.

S.K.: Jā, ka ir kaut kas, kur uzkrājas tā informācija, tā zināšanu un pieredzes bagāža, ka viņa nesākās katru reizi no jauna. Tā jau tā mākslas ikdiena ir tik sašķelta, ka ne jau visi ir draudzīgi viens ar otru. Ja tev kaut kāds nedraudzīgais cilvēks ir iepriekšējā gadā to darījis, un tagad tev ir jāzvana viņam un jāmēģina no viņa dabūt kādu informāciju, ko viņš tipiski visticamāk nemaz negribēs tev dot. Muļķīgi. Varbūt labāk, ka tas... Es pat nezinu, ka tie *hinti* kaut kā ir nodoti.

Ir jābūt ļoti spēcīgai plānošanai, Kitija ir zvērs. Jā, tiešām baigi ir jāplāno.

4. pielikums. Intervijas ar Martu Krivadi transkripts

Liene Pučko: Kādi bija Jūsu pienākumi, strādājot pie Latvijas paviljona 56.starptautiskajā Venēcijas mākslas biennālē? Kādas bija Jūsu saistības ar Latvijas paviljona dalības nodrošināšanu?

Marta Krivade: Kad es sāku strādāt ar Latvijas Laikmetīgās mākslas centru, mēs vienojāmies par mērķiem. Virsmērķis bija, ka mēs gribam vispār Venēcijas mākslas biennāles vārda, zīmola stiprināšanu Latvijas vidē, Latvijas sabiedrībā, jo, ņemot vērā, ka katru gadu tomēr ir vajadzīgs līdzfinansējums no privātā sektora, kur tad organizācija attiecīgi iet meklēt sponsorus. Viņi saskārās ar to, ka Latvijai Venēcijas mākslas biennāle neko neizsaka, tas nešķiet prestiži vai kaut kā tamlīdzīgi. Viņi bija sapratuši, ka drusku pietrūkst tās sabiedriskās attiecības, ka cilvēki, uzņēmēji, nezina, kas tas ir, līdz ar to mēs vienojāmies, ka vispār vajadzētu izskanēt plašāk Latvijas medijos tieši par Latvijas dalību Venēcijas mākslas biennālē.

Tas bija pirmais mērķis. Un otrs tad bija vispār paša konkrētā piedāvājuma, konkrētā mākslas darba, mākslas instalācijas PR Latvijā. Starptautiski mēs negājām, tāpēc, ka starptautisko PR mākslas nozarē nav iespējams realizēt, teiksim tā, neviena Latvijas sabiedrisko attiecību aģentūra vai sabiedrisko attiecību atsevišķs konsultants nevar realizēt starptautisko PR, kas ir saziņa ar citiem internacionāliem medijiem, tāpēc ka nav tādas pieredzes. Viņu uzkrāt, kas nozīmē veidot kontaktus, uzturēt kontaktus, nav izdevīgi, jo nav pretī klients, kas pēc tam to nopērk, kam vēl tāds pakalpojums būtu vajadzīgs.

Līdz ar to starptautiskās sabiedriskās attiecības bija reaktīvas. Ja Latvijas vidē viņas bija proaktīvas, kur mēs strādājām pie publicitātes un mediju attiecībām, un tēla, tad starptautiskajā vidē, ja bija mediju pieprasījums no ārzemēm, tad, protams, mēs viņus apmierinājām, sniedzām intervijas un tā tālāk, mums bija arī starptautiskā preses relīze, kas jebkurā gadījumā ir *must have* paviljoniem, jo viņi nodod to centrālajam ofisam. Tad mēs izsūtījām arī *e-flux*, ir tāds žurnāls, bet es neuzskatu, ka tās ir sabiedriskās attiecības, jo tā ir maksas publikācija, un es neticu, ka tam ir kaut kāda baigā vērtība. Tas nāca vairāk no klienta.

L.P.: Vai, Jūsaprāt, mediju vide Itālijā diktē kādus specifiskus noteikumus? Vai tie ir zināmi un vai tie tika ņemti vērā? Vai Venēcijas mākslas biennāle *uzliek* tieši kādu specifisku veidu, kā komunicēt?

M.K.: Nē, nevis veidu. Viņi, protams, iet ļoti skrupulozi cauri un skatās tehniskās lietas, vai pareizs ir nosaukums un kā viņš tiek lietots un tā tālāk.

L.P.: Tieši biennāles logo, piemēram?

M.K.: Jā, jā.

L.P.: Pēc dažādu projektu menedžmenta teorijām, projektu var sadalīt četrās fāzēs, kas būtu sagatavošana, plānošana, īstenošana un nobeigums. Vai Jūs, lūdzu, varētu komentēt problēmjaudājumus jeb problēmsituācijas, grūtības, ar kurām Jūs saskārāties katrā no šīm fāzēm? Cik es saprotu Jūs pievienojāties projektam tikai janvārī?

M.K.: Jā, es pievienojos diezgan vēlu, man bija jāpārņem jau kaut kādas iesāktās lietas vai iedomātās lietas, bet tas tā.

Ja mēs ņemam to sagatavošanas posmu, tad vienmēr īpaši mākslas projektiem un arī šajā gadījumā lielākais izaicinājums ir vienošanās par stāstu. Tāpēc, ka pie medijiem mēs varam iet tikai ar vienu ziņu. Tai ziņai apakšā ir jābūt vienam stāstam. Nevar dalīt diskusijas formātā tur ko kaut, nevar runāt riņķī apkārt par simts un vienu vēstījumu. Mums ir vajadzīgs viens vēstījums, viens stāsts, kurš turklāt tiek nodots medijiem ļoti vienkāršā valodā. Tad bija, pirmkārt, izaicinājums tikt pie šī stāsta, jo mākslas darbs kaut kādā ziņā, kā tas ļoti bieži notiek, viņš rodas rašanās procesā. Ja, piemēram, projekta pieteikuma sākumā mākslas darbs bija par kaut ko vienu, tad tā tapšanas laikā viņš drusciņ mainās. Paši mākslinieki arī pēta un strādā, viņiem arī mainās pašiem tas koncepts.

L.P.: Plus vēl ir kurators.

M.K.: Plus vēl ir kurators. Ņemot vērā, ka kurators un mākslinieks ne vienmēr strādā kā cimdīņš ar rociņu, un viņu starpā bija tāda rīvēšanās radoša, tad ļoti laikietilpīgs process bija, pirmkārt, nonākšana pie stāsta, un, otrkārt, viņa noformulēšana tādā valodā, kas atbilstu mediju izpratnei, tātad samērā populārzinātniska vienkārša valoda, un kas, no otras puses, nepazeminātu vai neliktos pārāk triviāla pašiem māksliniekiem un kuratoram. Tas pie sagatavošanās procesa bija vislielākais izaicinājums. Kāds bija nākamais posms?

L.P.: Īstenošanas posms, tātad viss projekta reālais norises laiks, kas šajā gadījumā bija no maija līdz novembrim.

M.K.: Īstenošanas procesā nebija vispār nekādu problēmu, izņemot resursu trūkums. Jo to visu es darīju viena pati, un to varēja vēl daudz vairāk un foršāk, bet, jā, vienkārši resursu trūkums.

L.P.: Tad kā Jūs vērtētu projekta finansiālo pusi, kas tika atvēlēta publicitātei?

M.K.: Viņa ir pilnīgi nekāda, tas ir brīvprātīgs darbs principā. Varbūt kādam šķiet, ka tā summa, kas viņam tika atvēlēta, ir *ok*, ir pieklājīga nauda, bet, ņemot vērā, ka, lai tas būtu profesionāli nostrādāts darbs, – tur bija divas preses konferences, tur bija vairākas preses relīzes, galu galā arī šis stāsts. Tas nav tā, ka sabiedrisko attiecību cilvēks ir tā kā preses sekretārs. Sabiedrisko attiecību cilvēks iet un runā ar kuratoru, un viņš ir tas, kurš veido šo stāstu. Nevis, ka es saku kuratoram: „Uzraksti man stāstu, ko es varu izmantot preses relīzēs.” Kurators to nevar izdarīt, viņš uzrakstīs ko ļoti sarežģītu. Tādā ziņā tas ieguldītais laiks pret saņemto finansiālo ir absolūti neadekvāts.

L.P.: Bet ar šiem finansiālajiem līdzekļiem Jūsu sākotnēji uzstādītais mērķis tika panākts?

M.K.: Es domāju, ka jā, bet arī šo pašu resursu trūkuma dēļ mēs nevaram nomērīt kaut ko baigi precīzi. Jo ideālajā gadījumā jau tad vajadzētu mērīt: 1) kaut kādu viedokļu līderu un žurnālistu informētību par Venēcijas mākslas biennāli un 2) sabiedrības informētību. Bet tā pēc atsauksmēm un arī paši mākslinieki saka, ka esot nākts klāt un teikts: „O, šogad gan baigi skaļi izskanēja!” Līdz ar to es nezinu. Sabiedriskās attiecībās vispār ir diezgan grūti ar to rezultātu mērīšanu, jo sabiedriskās attiecības nav par pārdošanu. Tas ir tāds vairāk ilgtermiņa rezultāts. It sevišķi, ja viņu katru gadu atkārtu, tad viņu var kaut kā mērīt. Bet es domāju, ka jā, es pati esmu apmierināta.

L.P.: Un nobeiguma fāze? Pieņemsim turpinājums tagad, kad darbs atrodas Kalifornijā Coachella festivālā?

M.K.: Šis tad būtu tas nobeigums?

L.P.: Nē, nē, tas būtu kā turpinājums, bet tieši nobeiguma fāze, tas, kā konkrētais projekts noslēdzās.

M.K.: Es arī esmu ļoti apmierināta ar to, kā viņš noslēdzās, jo man bija pārlicība, ka nekas tur vairāk nebūs. Izsūtīs varbūt kādu ziņu par apmeklējumu un viss. Bet man liekas, ka bija forši, ka uztaisīja arī *Galerijā Centrs* skatāmlūku, kas arī bija baigais izaicinājums, jo tā vieta arī ir tāda – kurš mākslinieks grib izstādīties, Purvīša balvas saņēmējs grib izstādīties *Galerijā Centrs*? Bet beigās tas risinājums arī tika atrasts zelta vidusceļā, nedarot pāri māksliniekiem, un arī tanī pat laikā kaut kā *incīgi* ielauzoties tajās komercietpās ar kaut kādu dēļu skatāmlūku. Par to arī uzrakstīja mediji un tādā ziņā priekš noslēguma parasti jau ir tā, ka nav nekāda noslēguma. Parasti atklāj un viss ap to arī beidzas. Tas man liekas, ka bija baigi *ok*.

Nu, protams, ka turpinājums man pašai šķiet, ka ir brīnišķīgs gan *Coachella* ziņā, gan arī tas, ka mākslinieki ir uzaicināti uz Indiju, uz *Kochi-Muziris* uz kvadriennāli vai triennāli, es nezinu... Un šobrīd, cik es saprotu, vēl notiek sarunas ar Ķīnu un Vāciju. Tā kā, man liekas, ka no sabiedriskajām attiecībām, cik tu vispār vari izdarīt, man liekas, ka bija *ok*. Cita lieta, ka kuratoram un producentu organizācijas vadībai vairāk ir jānodarbojas ar sabiedriskajām attiecībām tādā ziņā, ka viņiem ir kontakti, un tad viņiem ir jāiet un jāstāsta, ko viņi arī dara. Cik man liekas, tā Ķīna un Vācija ir caur Laikmetīgo mākslas centru. *Coachella* šajā ziņā bija tīri, man liekas, – aizgāja, ieraudzīja, izvēlējās.

L.P.: Runājot par paviljona atklāšanas pasākumu Venēcijas biennālē, kā Jūs vērtējat gatavošanos šim pasākumam un tā nozīmību? Cik tas ir svarīgi?

M.K.: Kam svarīgi?

L.P.: Veidojot Latvijas tēlu, Latvijas paviljona publicitāti. Un vai tas, kas tika izdarīts, Jūsprāt, sasniedza mērķus. Es domāju tieši šis atklāšanas pasākums.

M.K.: Atklāšanas pasākumā nekādu publicitāti neģenerē. Atklāšanas pasākums ir vairāk saistīts ar tēlu. Tādā ziņā, man liekas, ka bija ļoti labi, jo mums bija konceptuālas uzkodas tā teikt, un no vīna un *Prosecco* nogurušos cilvēkus mēs cienājām ar ļoti labu kandžu. Mums bija pilns paviljons ar cilvēkiem. Bet tas ir tā, tam nav nekādas saistības ar publicitāti.

L.P.: Vai Jūs saskārāties ar kādām negaidītām izmaiņām, kas mainīja projekta gaitu un tiešos Jūsu pienākumus?

M.K.: Nu jā, es droši vien... Es nebiju domājusi... No vienas puses, es nebiju domājusi, ka būs tik izaicinošs darbs, lai nonāktu līdz tam vēstījumam, stāstam, ko pēc tam tirgot tālāk medijiem. Bet, no otras puses, bija tas patīkamais, ka bija ļoti laba sadarbība ar kuratoru un māksliniekiem, ka viņi tā baigi netielējās un ātri visam diezgan piekrita, arī visādām *crazy* idejām. Bet tā, man liekas, ka nekādi baigie pārsteigumi un izaicinājumi nebija. (..)

Nu ja tā godīgi sakot, tad pārsteigums, nepatīkams izaicinājums vienmēr ir saturs, kas nāk no Kultūras ministrijas.

L.P.: Jūs to skaidrotu kā pieredzes trūkumu vai neizpratni par pasākuma vērienīgumu?

M.K.: Es to skaidroju ar to, ka vienkārši Kultūras ministrijai nav naudas, lai algotu labus jomas speciālistus. Jo skaidrs, ka ne jau to raksta ministre un ne jau viņai tas būtu

jāraksta. Viņa nevar to visu rakstīt gan par pulciņiem, gan par laikmetīgo mākslu. Acīmredzot vienkārši padomnieki.

L.P.: Vai tika ņemti vērā iepriekšējo gadu Latvijas ekspozīcijas organizatoru pieredze, vai norisinājās kāda pieredzes apmaiņa?

M.K.: Nē, tā ir viena no lielākajām problēmām, ka katru gadu, ņemot vērā, ka cita organizācija rīko, turklāt viņas nav *superdraudzīgas* laikam arī savā starpā, netiek nodota nekāda pieredze. Visu laiku tiek no jauna izgudrots divritenis.

L.P.: Tad pilnīgi nekādas komunikācijas?

M.K.: Nē.

L.P.: Jūsu gadījumā Jūs vienkārši atnācāt un sākāt no jauna bez nekādām iestrādēm?

M.K.: Jā, tieši ar sabiedriskajām attiecībām, izklausīsies droši vien iedomīgi, bet es arī neticu, ka pirms tam tur kaut kas ir baigi darīts, jo, cik es parunāju un paklausos ar cilvēkiem, kas ir strādājuši pie biennālēm, arī arhitektūras, viņi visi čīkst, ka medijs jau neņem, viņi jau par mums neraksta, viņi nepublicē mūsu preses relīzes. Bet es uzskatu, ka, ja medijs nepublicē preses relīzes, tā ir sabiedrisko attiecību cilvēka vaina, viņš tad viņu nav varējis pietiekami labi uzrakstīt, lai žurnālists viņu varētu izmantot, nopirkt viņu. Šajā laikmetā, kad žurnālistiem vispār nav laika iedziļināties, ir tā kā *copy paste*. Respektīvi, jā, es apzinos, ka tas izklausās iedomīgi, bet es nedomāju, ka tur ir kaut kas šausmīgi grūts darīts sabiedriskajās attiecībās, kas nestu pievienoto vērtību, kas to pārņemtu no iepriekšējiem gadiem.

L.P.: Vai, Jūsprāt, paviljona uzraugiem, ņemot vērā, ka Jūs pati nevarējāt būt uz vietas visu projekta īstenošanas laiku, ir nepieciešama kāda speciāla apmācība?

M.K.: Tā ir lieta, pie kuras, man liekas, vajadzētu ļoti piedomāt un piestrādāt. Neskatoties uz to, ka Laikmetīgās mākslas centrs taisīja atlasu un intervijas, bet mēs redzējām uz vietas ar mākslas centra cilvēkiem, ka ir, kas strādā, un ir, kas nestrādā. Tas cilvēks, kas tur paliek uz vietas, ir svarīgs. Es nezinu, kā ir citiem darbiem, bet tieši *Armpit* gadījumā ir ļoti, ļoti svarīgi, ka tevi tur sagaida, ka tev izstāsta, ka tevi kaut kā tur apčubina. Tas tiešām ir ļoti svarīgi arī pie publicitātes. Sākot no vienkāršiem cilvēkiem, kas tur iet, līdz pat lieliem grandiem. Tādā ziņā, jā, būtu vajadzīga ļoti gudra atlase un, jā, ir vajadzīga noteikti apmācība.

L.P.: Varbūt tās bija lietas, kas neizdevās?

M.K.: Es domāju, ka tas jau bija daudz priekš viņiem, ka viņi vispār bija par to iedomājušies, ka vajag kaut kādas apmācības un ka vajag pie tā piestrādāt¹⁷³. Tāpēc es negribu teikt, ka tas ir neizdevies, bet noteikti par to ir jādomā kaut kā vairāk.

Vēl tāda lieta – viens ir tā atklāšana, bet tad jau ir tas pusgads, septiņi mēneši, visu laiku raucas cilvēki, un vajag ne tikai savākt kontaktus no viņiem, bet pēc tam arī apčubināt, aizsūtīt paldies, kaut kādā tā arī veidojas tās attiecības, ne tikai vienkārši, bet arī ar žurnālistiem, jo, iespējams, ka starp viņiem ir arī kāds žurnālists. Visa tā apčubināšana, tas viss. To var izdarīt tikai tie cilvēki, kas bija uz vietas. Un viņiem ir jādeg acīm par to.

L.P.: Ņemot vērā tomēr, ka tā prakse, kas tika īstenota, bija tāda, ka tika piesaistīti studenti, jo nebija finansējuma. Jūs domājat, ka šī problēma vienkārši varētu būt tas, ka pietrūkst finansējuma, lai varētu algot profesionāļus?

M.K.: Nē. Tur pilnīgi mierīgi var iet studenti. Es vispār nesaprotu, kā ar kaut kādu tādu attieksmi kāds tur var aizbraukt tā kā tur bija daži tie cilvēki. Jo es pati studiju laikos to vien darīju kā vazājos pa brīvprātīgajiem un projektiem. Un man liekas, ka tā ir vienkārši fantastiska iespēja, nu *super*. Tu tur aizbrauc, tev tur ir, kur dzīvot, tev visu apmaksā, un tev vēl ir kaut kāda dienas nauda. Es domāju vienkārši kolosāli. Tur nevajag neko maksāt viņiem. Tur tikai vienkārši vajag atlasīt cilvēkus, kas ir ar spēcīgu pašmotivāciju, nevis aizbraukt tur vienkārši uz Venēciju un *ietusēt* ar *krutajiem* atklāšanas pasākumā, bet, ka viņi to tiešām redz kā savu tādu profesionālu iespēju, kā papildināt savu profesionālo rūdījumu.

L.P.: Šiem cilvēkiem tad vajadzētu būt no Latvijas?

M.K.: Jā, no Latvijas, noteikti ne no turienes.

L.P.: Zināms, ka *AB LV Charitable Foundation* ir kļuvis par Latvijas paviljona Venēcijas mākslas biennālē ilgtermiņa atbalstītāju un turpmāk piešķirs līdzfinansējumu tā dalības nodrošināšanā.¹⁷⁴ Kā, Jūsuprāt, tas varētu ietekmēt turpmāko Latvijas dalību un palīdzētu izvairīties no riskiem, zinot, ka šis finansējums būs stabils?

M.K.: Tas, man liekas, vienkārši atstāj vairāk laika tai organizācijai, kas uzvar, vairāk laika nodoties tām lietām, pie kurām tiešām viņai ir jāstrādā. Tas viss ir saistīts ar operatīvo darbu, tostarp, iespējams, ar tiem pašiem asistentiem, nu nevis asistentiem, bet tiem, kas uz

¹⁷³ Autores piezīme: Latvijas Laikmetīgās mākslas centrs.

¹⁷⁴ Autores piezīme: *ABLV Charitable Foundation* un Latvijas Republikas Kultūras ministrija ir noslēgusi vienošanos par ilgtermiņa atbalstu Venēcijas starptautiskās mākslas biennāles Latvijas paviljona ekspozīcijas veidotājiem. Latvijas Republikas Kultūras ministrija. *Latvijas paviljonam Venēcijā šogad iespaidīgs apmeklētāju skaits; turpmāk biennāles konkursā būtiskas izmaiņas*. 2015.gada 11.decembrī. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=7131 [skatīts 2016, 26.maijā].

vietas strādā ar tām attiecībām. Jo vienkārši ļoti daudz spēka un resursu aizgāja, kamēr sameklēja vajadzīgo finansējumu no privātajiem, kas tajā gadījumā bija *Charitable Foundation*. Tā kā mierīgāks prāts organizācijai. Nav tā, ka viņai valsts iedod tik naudas, tad viņai ir jādomā tā, viņai jau ir jāparaksta līgums, kurā viņai ir jāparaksta, ka viņa apņemas realizēt šo projektu, lai gan viņa zina, ka tas nav iespējams par valsts līdzekļiem. Tieši tikpat daudz ir jāsameklē pašiem kaut kur.

L.P.: Kā, Jūsprāt, nacionālā konkursa izsludināšana deviņus mēnešus agrāk kā līdz šim varētu palīdzēt mazināt kādu nelabvēlīgu situāciju rašanos?

M.K.: Arī, ļoti. Tas bija vēl viens. Ja es sākumā teicu par to mērķi un virsmērķi, tad šis bija vēl trešais mērķis. Tas ir lobisms, kur mēs gribējām caur to gadu dabūt cauri, lai izsludina ātrāk konkursu, ko mēs šur tur iemetām arī kādos preses pasākumos un tā kā publiski aicinājām vēlreiz un vēlreiz Kultūras ministriju nākamgad sludināt ātrāk. Jo tas dod normāli māksliniekiem un organizācijai sagatavoties. Tur nav viss par tādu... Nu, ka vienkārši spļauj asinis, un pēdējās trīs nedēļas neviens neguļ, un visi tur raujas.

L.P.: Vai tas, Jūsprāt, ietekmē arī paviljona kvalitāti?

M.K.: Jā, noteikti, obligāti.

L.P.: Esam pietuvinājušās jau beigām. Ko Jūs iemācījāties un kādas atziņas Jūs gūvāt, un kas varbūt neizdevās gluži, kā bija plānots?

M.K.: Es pati iemācījos... Nu tas izaicinājums, kas bija – nonākt pie viena vēstījuma. Tad tur es spēcīgi noslīpēju prasmes tā kā, lai strādātu pie vēstījuma un pēc tam, akceptējot visu pušu rekomendācijas, tad tur kaut kā izvilkt to īsto dziedziņu ārā, ko var izmantot. Ko es vēl ieguvu...

L.P.: Vai arī kādi varētu būt turpmākie ieteikumi Latvijas paviljona organizatoriem?

M.K.: Ieteikumi, ja strādā uz Latvijas mediju attiecībām, ir domāt interesantākas preses konferences. Netaisīt preses konferences tikai preses konferences pēc.

L.P.: Tā, kā, piemēram, bija *The Mill*¹⁷⁵?

¹⁷⁵Autores piezīme: 2015.gada 4.martā norisinājās 56. Venēcijas mākslas biennāles Latvijas paviljona preses konference koprades telpā *The Mill*. Satori.lv. *Venēcijas mākslas biennālē Latviju pārstāvēs Neiburgas un Eglīša instalācija „Paduse”*. 2015.gada 4.martā. Pieejams: <http://www.satori.lv/raksts/8834> [skatīts 2016, 26.maijā].

M.K.: Nu, jā, tas bija viens. Un tad mums bija arī Boļševičkā¹⁷⁶, kas patiesībā bija milzīgs pārsteigums, ka tur atnāca tik ļoti daudz žurnālistu, jo bija lietus, auksts, tas bija arī prom no centra, kas šobrīd sagādā milzīgas problēmas žurnālistiem. Viņi vispār vairs nenāk uz pasākumiem. Bet tad, kad tu dabū to foršo un *inčīgumu*, tad tu vari atvilkt.

Ā, kas mans viens galvenais ieteikums, ir dabūt kaut kā, parādīt tiem žurnālistiem uz vietas kaut daļu no mākslas darba. Izdomāt veidu, kā viņiem parādīt šeit, Latvijā, uz vietas. Vienalga, vai tas ir reālais vai kaut kādi veidi, tāpēc, ka tas ir tāds diezgan liels izaicinājums sabiedriskajās attiecībās tieši ar Latvijas paviljonu, ka mēs viņu tā kā nevaram parādīt. Mēs varbūt labākajā gadījumā varam kaut kādas bildes parādīt, bet tas jau neko tā neizsaka. Vajag kaut ko bez maz taustāmu vai izdomāt, kā izspēlēt, lai tie cilvēki, kas nekad neaizbrauks uz Venēciju, lai viņi to var sajust. Un tad arī tie žurnālisti atnāk, un tad arī žurnālists redz, ka viņiem ir materiāls, ko iedot skatītājam, kurš, visticamāk, nekad neaizbrauks uz Venēciju. Bet paskatīties uz to kaut kā *inčīgāk*.

L.P.: Tā būtu sabiedrības informēšana, lai nebūtu vispār jautājumu par to, kāpēc tas vispār ir nepieciešams?

M.K.: Jā. Kaut kā mēģināt virzīties prom no tā, ka tas ir, pat ne virzīties prom, bet piedāvāt kaut ko arī tiem, kas neaizbrauks uz Venēciju. Savādāk tas jau ir ekskluzīvs pasākums saujīņai ļaužu par nodokļu maksātāju naudu. Nu tā. Ja nerealizē tādas sabiedriskās attiecības, kas dod sajūtu cilvēkam vai izpratni par to, kāpēc tur ir jādodas. Bet ja ir vienkārši preses konference preses konferences pēc.

L.P.: Un vēl viens jautājums. Vai Jūs iepriekš projekta laikā pārdomājāt par dažādām iespējami negaidītām situācijām? Vai tika pielietots kāds riska menedžments, vai arī Jūs vienkārši, kad saskārāties ar kādu problēmu, tad arī tika pielietots kāds risinājums, kas tajā mirklī likās visatbilstošākais?

M.K.: Nē, nē, tā nekad nedara. Vienmēr ir tā kā krīzes situācija... Jā, nu bija izstrādātas iespējamās krīzes situācijas. Un arī tas *Q&A* jeb *questions and answers list*, ko pirms tam sagatavoju un ko izsūta un iedod, pārrunā ar visiem iesaistītajiem, kurus varētu intervēt mediji. Ko tu atbildētu uz šo jautājumu, ko tu atbildētu uz šo jautājumu, ko tu atbildētu uz to. Tas ietver arī nelielu mediju treniņu. Mums tam, protams, baigi nepietika laika, bet es gan ar māksliniekiem, gan ar kuratoru, gan ar Solvitu Kresi – es viņiem uzdevu nepatīkamos

¹⁷⁶ Latvijas Kultūras un mākslas portāls. Latvieši uz Venēciju ved iespaidīgu un neparastu garāžu paviljonu. [www.kulturasvestis.lv](http://epadomi.lv/kulturasvestis/maksla/03042015-latviesi_uz_veneciju_ved_iespaidigu_un_ne) Pieejams: http://epadomi.lv/kulturasvestis/maksla/03042015-latviesi_uz_veneciju_ved_iespaidigu_un_ne [skatīts 2016, 30.maijā].

jautājumus, mēs tā kā patrenējāties. Tas vienmēr ir tā kā *must have* jebkurai sabiedrisko attiecību aktivitātei, nu paredzēt tās krīzes un sliktāko scenāriju.

L.P.: Kuri varbūt par laimi neatgadījās?

M.K.: Nē, neatgadījās, nē.

L.P.: Jums šī pieredze palīdz, tagad darbojoties pie arhitektūras biennāles?

M.K.: Jā, noteikti, ļoti. Jo ir jau iestrādnes.

L.P.: Un komunikācijā ar Venēcijas biennāles ofisu?

M.K.: Tur vispār nekādas komunikācijas nebija. Bija tikai jānosūta un jāaskaņo tās relīzes un tā. No sabiedrisko attiecību viedokļa tas arī viss.

Maģistra darbs

RISKA MENEDŽMENTS STARPTAUTISKU PROJEKTU VADĪBĀ.
BALTIJAS VALSTU DALĪBAS PIEMĒRS VENĒCIJAS MĀKSLAS BIENNĀLĒ

izstrādāts Latvijas Kultūras akadēmijas Kultūras socioloģijas un menedžmenta katedrā

Ar savu parakstu apliecinu, ka maģistra darbs izstrādāts patstāvīgi; izmantojot citu autoru darbos publicētus datus, definējumus un viedokļus, dotas precīzas norādes (atsauces) uz to ieguves avotu; iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Liene Pučko _____ .____.2016.

Paraksts

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: _____ .____.2016.

Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds

Paraksts

Recenzents: _____

Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds

Darbs iesniegts ____ .____.2016.

Studējošo servisa speciālists : _____

Vārds, uzvārds

Paraksts

Darbs aizstāvēts LKA _____ gala pārbaudījumu komisijas sēdē

Bakalaura, maģistra

____.____.2016. prot. Nr. _____ vērtējums _____

Komisijas sekretārs: _____

Vārds, uzvārds

Paraksts