

LATVIJAS KULTŪRAS AKADEMIJAS KULTŪRAS UN MĀKSLU INSTITŪTS

KRUSTPUNKTI

KULTŪRAS UN MĀKSLAS PĒTĪJUMI

**ZINĀTNISKO
RAKSTU
KRĀJUMS**

LATVIJAS KULTŪRAS AKADEMIJAS
KULTŪRAS UN MĀKSLU INSTITŪTS

KRUSTPUNKTI: KULTŪRAS UN MĀKSLAS PĒTĪJUMI

Zinātnisko rakstu krājums
2024
Vol. 3



Latvijas Kultūras akadēmija
Rīga 2024

UDK 00+304(082)

Ku 354

Visi raksti ir zinātniski recenzēti.

Atbildīgā redaktore

Dr.sc.soc. Anda Laķe

Sastādītāja

Mg.art. Kristīne Freiberga

Redaktores

Dr.sc.soc. Ilona Kunda

Bc.art. Lote Katrīna Cērpa

Redakcijas kolēģija

Mg.art. Kristīne Freiberga, Latvijas Kultūras akadēmija

PhD Agnese Hermane, Latvijas Kultūras akadēmija

Dr.sc.soc. Ilona Kunda, Latvijas Kultūras akadēmija

Dr.sc.soc. Anda Laķe, Latvijas Kultūras akadēmija

PhD Lolita Ozoliņa, Latvijas Kultūras akadēmija

Mg.oec. Rasma Pīpiķe, Rīgas Tehniskā universitāte

Dr.oec. Deniss Ščulovs, Rīgas Tehniskā universitāte

Dr.art. Baiba Tjarve, Latvijas Kultūras akadēmija

Mākslinieks

Rihards Delves

Krustpunkti: kultūras un mākslas pētījumi digitālais izdevums pieejams:

www.culturecrossroads.lv

ISSN 2500-9923

SATURS

Projektu, risku vadība un līderība kultūrā

Marta Luīza Treimane. Projektu vadības pieejas starptautiska kino festivāla menedžmentā. RIGA IFF piemērs.....	11
Evita Semule. Brīvdabas masu pasākumu drošības aspekti. Izaicinājumi Latvijā	28
Katrīna Taurēna. Līderība kultūras organizācijās. Latvijas Nacionālās bibliotēkas piemērs	41

Karjera un nodarbinātība radošajās industrijās

Adrija Apine. Pasaulē vadošo mūzikas ierakstu kompāniju radītās iespējas un barjeras Latvijas populārās mūzikas izpildītāju karjeras veidošanā.....	57
Karīna Zeļonka. Sieviešu nodarbinātības situācijas novērtējums Latvijas kino industrijā	73

Auditorijas attīstīšanas aspekti

Patrīcija Kolāte. Auditorijas attīstīšanas izaicinājumi un iespējas laikmetīgajā dejā Latvijā	93
Diāna Brakovska. Televīzijas raidījumu zīmolvedība digitālās transformācijas kontekstā.....	110
Elizabete Velce. Cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušana mūzikas nozares pasākumos.....	124
Kristīne Freiberga, Dita Pfeifere, Egija Salaciete, Ance Bergmane. Ceļā uz iekļaujošu kultūru – auditorijas vajadzību izpēte Latvijā.....	141

IEVADS

Iecere par kultūras un mākslas pārvaldības tēmām veltīta zinātnisko rakstu krājuma “Kultūras un mākslas pētījumi” izdevuma sagatavošanu radās 2023. gada sākumā. Tas, kas sākotnēji likās kā raīts un ne pārāk sarežģīts uzdevums, beigās izauga par kļuvis brīvā laika “hobiju” veselu divu gadu garumā. Sākotnējā iecere bija uzrunāt Latvijas Kultūras akadēmijas maģistra studiju programmu 2019. līdz 2022. gada absolventus, kas savus maģistra darbus rakstījuši par kultūras un mākslas pārvaldības tēmām. Autoriem tika lūgts šos darbus pārstrādāt zinātniskos rakstos, tādējādi nodrošinot pētījumu rezultātu atspoguļojumu kompaktākā formātā. Pa šo laiku maģistra darbus paguva aizstāvēt vēl divi kursi, tāpēc krājuma autoriem pievienojās arī vairākas 2023. un 2024. gada LKA absolventes. Noslēgumā nolēmām krājumā iekļaut pavisam svaiga piekļūstamības pētījuma rezultātus – šī raksta autoru kolektīvā apvienojušās gan LKA studentes (nu jau arī absolvente), gan docētājas.

Galvenais impulss šāda krājuma izveidei radās no regulāriem studentu komentāriem par to, ka par kultūras un mākslas pārvaldības tēmām latviešu valodā nevar atrast svaigas publikācijas, – tie atsevišķie raksti, ko esam publicējuši pēdējos gados, īsā laikā sasniedz lielu skatījumu skaitu, ņemot vērā vispārējo informācijas vakuumu par tēmu latviešu valodā. Otra krājuma mērķauditorijas grupa – nozares praktiķi – reti aizsniedzas līdz mūsu publikācijām starptautiskos zinātniskos žurnālos vai konferenču tēzu krājumos. Tāpat arī teicami novērtētie maģistra darbi, kam būtu nozīmīgs praktisks pielietojums un vērtība, lielākoties paliek bibliotēkas plauktos un nenonāk pie nozares profesionāļiem (un kuram gan praktiķim mūsdienās ir laiks lasīt sešdesmit lappušu garus teorētiskus pētījumus). 2024. gadā “Kultūras un mākslas pētījumi” jau ir pievērsušies jauno pētnieku noslēguma darbu publicēšanai, tomēr saredzu būtisku nozīmi tajā, ka vienā krājumā apvienoti tematiski saistīti raksti, tādējādi kopumā fokusējot krājuma mērķauditoriju.

Krājumā iekļauti deviņi zinātniski raksti, kas grupēti trīs plašākos tematiskos lokos. **Pirmajā sadaļā “Projektu, risku vadība un līderība kultūrā”** iekļauti trīs autoru raksti. Marta Luīza Treimane savā 2024. gada pētījumā pievērsās dažādu projektu vadības pieeju teorētiskai analīzei (t. sk. elastīgās un hibrīdās), to pielietojamībai kultūras nozarē un konkrēti – Rīgas Starptautiskā kino festivāla darbībā. Evita Semule 2021. gada pētījumā reflektē par brīvdabas masu pasākumu drošības aspektiem un analizē izaicinājumus “Rimi” Rīgas maratona un Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētku Aglonā norisē. Savukārt Katrīna Taurēna 2019. gadā tapušajā pētījumā analizē līderības izpausmes un specifiku kultūras organizācijās. Kā empīriskās izpētes gadījums tika izraudzīta Latvijas Nacionālā bibliotēka.

Kā krājuma **otrā tematiskā sadaļa izcelta “Karjera un nodarbinātība radošajās industrijās”**. Šeit iekļauti divi 2023. gada pētījumi. Adrija Apine savā rakstā rūpīgi

iedziļinājusies tajā, kādus ieguvumus un ierobežojumus Latvijas populārās mūzikas izpildītāju karjeras attīstībā sniedz sadarbības līgumu noslēgšana ar pasaules vadošajām mūzikas ierakstu kompānijām jeb t. s. *BIG 3* – *Universal Music Group*, *Warner Music Group* un *Sony Music Entertainment*. Savukārt Karīna Zeļonka pēta sieviešu nodarbinātības situāciju Latvijas kino industrijā, empīriski analizējot datus par 2018.–2022. gadā valsts finansiāli atbalstīto un pirmizrādīto pilnmetrāžas filmu komandu sastāviem un sieviešu īpatsvaru tajā.

Krājuma **trešajā sadaļā “Auditorijas attīstīšanas aspekti”** iekļauti četri raksti. Patrīcija Kolāte savā rakstā (2023. gada pētījums) analizē auditorijas attīstīšanas izaicinājumus laikmetīgajā dejā Latvijā, piedāvājot konkrētus ieteikumus auditorijas paplašināšanā, padziļināšanā un daudzveidošanā. Diāna Brakovska savā rakstā (2022. gada pētījums) pēta, kā veidot televīzijas raidījumu zīmolus (konkrētais analizētais piemērs – TV3 raidījums “Bez tabu”), lai skatītājs, kas gatavs tos patērēt arī digitālajās platformās, varētu tos atpazīt un atrast. Krājuma divi noslēdzošie raksti veltīti kultūras piekļūstamības problemātikai. Elizabete Velce savā 2023. gada pētījumā pievēršas cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanas izaicinājumiem mūzikas pasākumos. Vienlaikus rakstā autore sniedz nozīmīgu pārskatu par dažāda veida tehniskajiem risinājumiem piekļūstamības uzlabošanai. Krājuma noslēgumā četru autoru kolektīvs – LKA docētājas Kristīne Freiberga un Dita Pfeifere, maģistrantūras absolvente Egija Salaciete, kā arī bakalaurantūras studente Ance Bergmane – piedāvā 2024. gadā tapušā pētījuma kopsavilkuma rakstu, kurā pievēršas kultūras pasākumu un infrastruktūras piekļūstamības vajadzību analīzei personām ar funkcionāliem traucējumiem. Tas var kalpot kā empātijas un izpratnes veicināšanas rīks par piekļūstamību gan studentiem, gan nozares profesionāļiem.

Gribētos, protams, cerēt, ka šāda veida krājums varētu kļūt par regulāru tradīciju – aktualizēt nozares problēmjautājumus, veidot nozares terminoloģiju latviešu valodā, kļūt par atbalstu studējošajiem pētniecisko darbu izstrādē, kļūt par iedvesmu praktiķiem. Tomēr nebūsim naivi – iepriekšējais šādas tematiskās ievirzes rakstu krājums tapa pirms vairāk nekā 15 gadiem. Mēģināsim šo intervālu vismaz noturēt, ar cerību – samazināt.

Sirsniņš paldies visiem autoriem par ieinteresētību, atsaucību sadarbībai, ieguldīto lielo darbu un pacietību, gaidot krājuma izdošanu! Paldies arī tiem, kas gribēja, bet dažādu iemeslu dēļ netika līdz galam. Ļoti ceru, ka mūsu paveiktais tālāk kalpos par iedvesmu arī citu tematisku krājumu tapšanā, bet galvenais – krājums kļūs par studējošo un nozares profesionāļu rokasgrāmatu, ideju avotu un ceļvedi.

Mg. art. Kristīne Freiberga,
Latvijas Kultūras akadēmijas
maģistra studiju programmas
“Kultūras un mākslas pārvaldība” direktore,
krājuma sastādītāja un redaktore

PROJEKTU, RISKU VADĪBA UN LĪDERĪBA KULTŪRĀ

Mg.art. **Marta Luīza Treimane**

Latvijas Kultūras akadēmija

PROJEKTU VADĪBAS PIEEJAS STARPTAUTISKA KINO FESTIVĀLA MENEDŽMENTĀ. RIGA IFF PIEMĒRS

PROJECT MANAGEMENT APPROACHES IN RUNNING AN INTERNATIONAL FILM FESTIVAL. THE EXAMPLE OF RIGA IFF

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.588>

Abstract

The aim of this paper is to analyze project management approaches and their significance in the context of film festival management, as well as to investigate which of these approaches are applied in the facilitation of management processes at RIGA IFF. The study explores the specifics of managing an international film festival, the application of project management approaches in film festival management, and the use of various project management approaches in the management of RIGA IFF. The study is based on qualitative methodology. In-depth, semi-structured interviews and semi-structured participatory descriptive observations are the methods chosen to obtain empirical data.

The conclusion is that the management of RIGA IFF is based on a hybrid project management approach, where an agile project management approach is used to improve the processes at RIGA IFF and in individual innovation projects and process initiation stages, while a traditional project management approach is used in the management of individual departments and during the execution and result implementation phases of the festival season. Currently, there is no identified need to expand the agile project management approach parts in RIGA IFF operations; however, the developed operating principles that utilize an agile project management approach can serve as a model for the management of other film festivals and organizations.

Keywords: *Agile Project Management, Project Management, Project Management Approaches, Film Festival, Film Festival Management.*

levads

Šajā rakstā autore aktualizē kino festivāla menedžmenta mainīgo dinamiku un pēta 21. gs. projektu vadības pieeju izmantošanu kultūras sektorā, centrējoties uz kino festivāla kombinēto struktūru un starpdisciplināritāti, kas balstās gan kultūras un mākslas, gan menedžmenta un radošo industriju teorijās un praksēs.

Pētījuma ietvaros tiks aplūkots IT nozares menedžmenta konceptuālais skatījums uz projektu vadības pieeju inovācijām un skaidrota tā integrēšana kino festivāla menedžmentā. Projektu vadība ir tikusi teoretizēta salīdzinoši nesen, un šīs disciplīnas attīstību pierāda profesionālo organizāciju dibināšana, atzītu izglītības programmu izstrāde, kā arī metožu veidošana. Savukārt projektu vadības teorijas kritika norāda, ka literatūru veido praktiķi, balstoties pieredzes stāstos, tāpēc vairākas organizācijas, piemēram, *IBM*, *Ericsson*, *Motorola* un *Philips*, ir atzinušas par nepieciešamu izstrādāt savas projektu vadības metodes.

Mūsdienu pārmaiņu rezultātā veidojies jauns domāšanas veids un pieeja – elastīgā projektu vadība (*agile project management*) –, pielāgojoties laikmeta dinamikai. Tā piedāvā samazināt projekta kopējo laiku, nonākt pie rezultāta, eksperimentējot un mācoties no kļūdām. Elastīgā projektu vadība nodrošina svaigu pieeju projektu vadībā, kas nav konkrēta metodoloģija, bet drīzāk vispārējs filozofisks skatījums uz projektu vadību. Tēma ir aktuāla, jo elastīgā projektu vadība var tikt pielietota jebkura tipa projektam. Tāpat arī, kamēr tradicionālās projektu vadības pieejās tiek meklēti risinājumi, tehnoloģiju straujās attīstības dēļ to nosacījumi ir kļuvuši neaktuāli, vēl pirms sācies izmēģinājuma posms. Projektu vadības principu prakse un elastīgo projekta vadības pieeju izmantošana un analīze kultūras nozarē, īpaši attiecībā uz kino festivāliem, ir reti sastopama. Pētījuma objekta, kino festivālu menedžmenta izvēli veicinājusi nepieciešamība veikt festivāla menedžmenta un procesu kvalitātes attīstības ietekmējošo faktoru apkopošanu, strukturēšanu un analīzi. Pētnieciskais jautājums ir, **kādas ir dažādu projektu vadības pieeju pielietošanas iespējas kino festivāla menedžmenta procesos?**

Pētījumā tiks apskatītas projektu vadības pieejas, pievēršoties Latvijā lielākajam kino festivālam, Rīgas Starptautiskajam kino festivālam (turpmāk – RIGA IFF), tā attīstības virzībai, darbības apstākļiem un priekšnosacījumiem. RIGA IFF desmit gadu laikā veidotas iestrādes, izmantojot pārbaudītas prakses, vienlaikus pielāgojoties mainīgajiem apstākļiem, tādējādi veicinot festivāla izaugsmi un attīstību.

Biedrība “Rīgas Starptautiskais kino festivāls” kā kultūras notikuma organizators ir izstrādājis un turpina pilnveidot menedžmenta pieeju izmantojumu un instrumentus, kas tiek īstenoti gan departamentu iekšienē, gan sadarbībās starp departamentiem. Tā kā festivālā vienlaikus notiek gan projektu tipa darbība, gan pastāvīgo struktūrvienību darbība, vadoties pēc atšķirīgiem principiem, tas rada izaicinājumus procesu kontrolē un uzraudzībā. Projektu un pasākumu vadības attīstību sekmē

pārmaiņām un situāciju pielāgojumiem atvērta vide, lai īstenotu stratēģisko virzību un sasniegtu mērķus, kas gan kultūras nozarē balstās lineārā darbu plānošanā un īstenošanā. RIGA IFF apjomīgās un kompleksās struktūras menedžments veido procesu pārklāšanos un nepieciešamību ātrai reakcijai, plānošanas izmaiņām, ko tradicionālās projektu vadības pieejas nepiedāvā, tāpēc ir piemērota elastīgā projektu vadības pieeja. Aplūkojot kino festivālu kā kompleksu, hibrīdu un starpdisciplināru projektu kopumu, iespējams atklāt jaunas atziņas par projektu vadības pieeju piemērotību kultūras nozarē.

Teorētiskais pamatojums

Raksta teorētiskais pamatojums tiks strukturēts divās daļās: starptautiska kino festivāla darbības principi un projektu vadības pieeju piemērošana kino festivāla menedžmentā.

1. Starptautiska kino festivāla darbības principi

Festivālu spēja pastāvīgi pielāgoties un atjaunoties ir palīdzējusi kino festivāla modelim izdzīvot, uzturēt sevi un attīstīties līdz pat mūsdienām [De Valck 2007]. Kino festivālu pētniece Marijke de Valka (*Marijke de Valck*) apgalvo, ka noteiktas kino festivāla definīcijas ir maznozīmīgas, lai veicinātu izpratni par kino festivāliem, taču tā vietā ir nepieciešami ietvari, kurus izmantot, lai atklātu festivālu darbības mehānismus un parametrus, kas tos atšķir [De Valck 2016]. Pārfrāzējot Rodžera Eberta (*Roger Ebert*) bieži citēto kinokritikas filozofiju: “Nevis par ko tas ir, bet gan kā tas ir” (*it’s not what it is about, it’s how it is about it*) (1997) [Vallejo, Peirano 2017]. Tāpat arī šā pētījuma fokuss ir vērsts nevis uz to, par ko ir kino festivāls, bet gan – kā tas tiek veidots.

2023. gada grāmatā *Cinema and the Festivalization of Capitalism* Anna Vogele (*Ann Vogel*) secina, ka pētījumos pārsteidzoši maz uzmanības veltīts darbam festivālos [Vogel 2023]. Alekss Fišers (*Alex Fischer*) grāmatā *Sustainable Projections: Concepts in Film Festival Management* atzīmē kino festivāla lēmumu saistošo raksturu, kas nosaka struktūras specifiku. Kā arī viņš ir aplūkojis kino festivālus no enerģijas jeb resursu aprites skatpunkta, izmantojot atvērtās sistēmas teoriju (*Open System Theory*) un apgalvojot, ka veiksmīgi kino festivāli ir **atkārtoti atvērtās sistēmas cikli** [Fischer 2013]. Attiecībās starp kino festivāliem un akadēmisko pētniecību ir parādījušās trīs pozīcijas. Pirmajā pozīcijā festivāli un pētniecība tiek uzskatīti par atšķirīgām sfērām un aktivitātēm, otrajā pozīcijā pētnieks noteiktu laiku ir līdzdalīgs novērotājs, trešajā pozīcijā pētnieks ieņem iekšējās pozīcijas pētāmajā festivāla sistēmā vai festivāla organizators kļūst par pētnieku [Loist 2020]. Kopumā no Annas Vogeles pamatotajiem secinājumiem izriet, ka kino festivālu menedžmenta pētniecība joprojām ir lielā mērā neapzināts un nepilnvērtīgi pētīts lauks bez vienotām vadlīnijām.

Marijke de Valka piedāvā trīs galvenās fāzes Eiropas kino festivālu ainavas attīstībā, ko viņa saista ar lielām pārmaiņām nozarē. Pirmā fāze sākās ar pirmo atkārtotā kino festivāla izveidi Venēcijā un Kannās laikā no 1932. gada līdz 1968. gadam. Otrā fāze ilga līdz 20. gs. 80. gadiem, kad tika dibināti neatkarīgi organizēti festivāli, kas darbojas gan kā kinomākslas aizstāvji, gan kā kino industrijas veicinātāji. Šobrīd kino festivālu attīstība atrodas trešajā fāzē, kurā festivālu fenomens tiek **profesionalizēts un institucionalizēts** [De Valck 2007]. Festivāli veido reputāciju vairāku gadu garumā, un to plānotājiem ir jāuztur darba kapacitāte starp festivāla norisēm, jo fiziskajā telpā festivāls nenotiek, taču joprojām norisinās aktīva plānošana, mārketingš un sagatavošanās. **Ambivalences attiecības** starp lineāro norises laiku un atkārtoto cikliskumu labi atspoguļo festivālu rīkošanas specifiku [Torald, Islam 2019]. Festivālu organizācijām bieži raksturīgs mainīgs darbinieku skaits, tāpēc būtisks aspekts ir ilgtermiņa pieredzes, zināšanu, kā arī festivāla vizuālās identitātes saglabāšana, izmaiņu risināšana un festivāla darbinieku pieredzes un zināšanu uzturēšana [Rüling, Pedersen 2010]. Projekta vadība ir atkarīga no formālas un neformālas zināšanu apmaiņas starp komandas locekļiem projekta ietvaros. Dažreiz šie zināšanu nodošanas procesi notiek automātiski, un komandas locekļi neapzinās zināšanu nozīmi šajā vidē. Skaidras zināšanas kļūst par svarīgu projektu veiksmes faktoru [Büll, Palkovits-Rauter, Szabo 2019].

Kino festivāli bieži tiek uzskatīti par vietām, kas pulcē dažādas auditorijas grupas: skatītājus, filmu kritiķus un žurnālistus, nozares profesionāļus, tostarp izplatītājus, producentus, festivālu programmu veidotājus un sponsoru pārstāvjus. Dažādo grupu atšķirīgās dienaskārtības un prioritātes festivāla vidē mijiedarbojas. Ietekmīgi kino festivāli, piemēram, *Sundance* un *Tribeca*, jau ilggadēji paplašina filmas skatīšanās iespējas un pieejamību festivāla norises dienās, straumējot dažas filmas tiešsaistē vai izmantojot video pēc pieprasījuma (*video-on-demand*) [Edwards, Skerbelis 2012]. Globālās pandēmijas laikā nozares profesionāli pauda viedokli, ka arī krīzes laikā kino festivāliem būtu jābūt produktīviem centriem, kas veicinājis kino festivālu tiešsaistes formāta izplatību [De Valck, Damiens 2020].

Paralēles starp **projekta dzīves ciklu** un festivālu menedžmentu pētniecībā ir izskanējušas jau kopš 1989. gada, kad gadījuma izpētes analīzes rezultāti atklāja, ka festivāli ne vienmēr secīgi virzās cauri projekta dzīves cikla posmiem [Frisby, Getz 1989]. Vadības attīstība un profesionālāka pieeja ir atbilde uz projekta dzīves cikla ietekmējošajiem faktoriem [Frisby, Getz 1989]. Festivāla kā organizācijas darbības specifiku veido procesu ikgadēja atkārtošana, nostiprināšana un pilnveidošana savstarpēji saistītu projektu kopumā. No tā secināms, ka kino festivāls funkcionē pēc pastāvīgas organizācijas jeb ilgtermiņa darbības principiem un vienlaikus pēc projektu jeb īstermiņa darbības principiem.

2. Projektu vadības pieeju piemērošana kino festivāla menedžmentā

Kino festivāls tiek arī definēts kā sistēma, daļu kopums vai kombinācija, kas veido sarežģītu, vienotu veselumu. Šāds skatījums ļauj organizētājiem noteikt nepilnības procesos. Piemēram, dekonstruējot filmas demonstrēšanas procesu atsevišķu darbību virknē un pareizi “samontējot”, tiek veicināta festivāla veiksmīga funkcionalitāte [Fischer 2013].

Kino festivālu menedžmentā var tikt pielietotas dažādas pieejas, taču šā pētījuma ietvaros uzmanība tiks pievērsta **elastīgajai projektu vadības pieejai**, tāpēc turpmāk tiks aplūkots tās raksturojums un pazīmes. 2001. gadā programmatūras izstrādātāju grupa mēģināja rast jaunu, elastīgāku pieeju projektiem. Viņi izveidoja Elastīgās pieejas manifestu (*Agile Manifesto*), kas sākotnēji tika veidots īpaši programmatūras izstrādes projektiem. Tā uzsvars vispirms tika likts uz cilvēkiem un mijiedarbību, ne tik daudz uz procesiem un rīkiem; uzsvars uz funkcionējošu programmatūru, nevis detalizētu dokumentāciju, un uzsvars uz kopsadarbību ar pasūtītāju, nevis līguma sarunām, tāpat arī tiek prioritizēta reaģēšana uz izmaiņām, nevis sekošana plānam [Agilemanifesto.org 2001]. Balstoties šajās četrās vērtībās, aprakstīti 12 principi. Pēc pētnieku Volкера Nisena (*Volker Nissen*) un Frenka Termera (*Frank Termer*) domām, “agile” nozīmē elastības radīšanu pēc pašu dzinūļa, parasti pat pirms situācija vai notikums padara mobilitāti par vajadzīgu [Janowski 2021].

Termins “**projektu vadības pieeja**” visbiežāk tiek lietots kā principu un vadlīniju kopums, kas nosaka, kā konkrēts projekts tiek pārvaldīts [Turkebayeva 2020]. Tradicionālās pieejas pamatideja balstās projektos, kas ir salīdzinoši vienkārši, paredzami un lineāri ar skaidri noteiktām robežām, ļauj viegli, detalizēti plānot un sekot šim plānam bez lielām izmaiņām. Šī pieeja ir piemērota, ja jebkurā projekta brīdī ir nepieciešama oficiāla dokumentācija, kā arī organizācijās, kur prioritāra ir darba kontrole [Špundak 2014]. Galvenais iemesls šādaī orientācijai ir projektu principu veidošanās 20. gadsimta 50. gados, stabilos ekonomiskajos apstākļos bez dinamiski mainīgās vides, ko mūsdienās radījušas strauji progresējošas tehnoloģijas [Turkebayeva 2020]. Tradicionālā projektu vadības pieeja un tās piedāvātās uzdevumu attiecības nevar pienācīgi atspoguļot visu jaunākā laikmeta projektu sarežģītību. Sākotnējā plāna izmaiņas ir neizbēgamas, pielāgojoties neparedzamajai dinamikai projekta vidē vai pašā projektā.

Savukārt elastīgā projektu vadība ir paredzēta projektiem ar augstu nenoteiktības līmeni – pirmkārt – radošiem, inovatīviem projektiem, piemēram, pētniecības projektiem, otrkārt – jaunu inovatīvu produktu izstrādes projektiem un, treškārt – procesu uzlabošanas projektiem. Dažas no idejām, kas raksturo jaunās projektu vadības pieejas, piemēram, **iteratīvā attīstība**, ir radušās un izmantotas jau iepriekš, taču tikai 2001. gadā ar *Agile* manifestu šīs idejas ir ieguvušas nozīmīgāku redzamību [Špundak 2014]. Elastīgās pieejas ideja ir iekļaut izmaiņas projekta laikā ar atkārtošanās

(*iterative*) attīstības principu. Pieņemot, ka ir nepieciešams agrīns prototips, lai pārbaudītu projekta lēmumus, elastīgās projektu vadības mērķis ir pēc iespējas ātrāk sagatavot dažādas produkta daļas, lai apkopotu atsauksmes no galvenās projekta ieinteresētās puses. Iegūtā informācija tiek izmantota, lai veiktu pielāgojumus turpmākajā darbā, tādējādi radot gala rezultātu, kas sasniedz ieinteresēto pušu vajadzības [Zasa, Patrucco, Pellizzoni 2021]. Projektu vadības pieeju pētnieks un praktiķis Kolins Bentlijs (*Colin Bentley*) skaidro, ka iterāciju var piemērot plānošanas un izstrādes procesiem, kuros vēlamais rezultāts tiek būvēts no iedaļām. Šīs daļas ir “iterācijas”. Katru “iterāciju” pārskata un kritizē izstrādes komanda un potenciālie galalietotāji. Atziņas, kas gūtas no “iterācijas” kritikas, tiek izmantotas, lai noteiktu nākamo attīstības posmu. Bentlijs atsaucas uz projektu izstrādes metodoloģijas maģistra Džefa Patona (*Jeff Patton*) ideju, ka, lietojot terminu “iterācija”, tas patiesībā nozīmē pieaugumu (*increment*). 2008. gadā Patons ir teicis: “Ar iteratīvo attīstību es domāju, ka mēs kaut ko uzbūvējam, tad izvērtējam, vai tas mums derēs, tad veicam tajā izmaiņas” [Patton 2008].

Kino festivālu menedžmentā katra gada filmu programma tiek veidota pakāpeniski, noslēdzot vienošanās ar filmu izplatītājiem, veicot konkursu atlases līdz pilnas sezonas programmas pabeigšanai. Filmu programmas sadaļu kuratoru izvēles brīvība padara kino festivālus par vietu inovācijām. Šī daudzpusība nepastāvētu bez riskiem, ko uzņēmušies kuratori, kas apvienoti ar vēlmi veicināt skatītājus atklāt, mācīties un izkopt savu filmu skatīšanās kultūru. Pat ja neviens kurators nevar paredzēt skatītāju reakciju uz filmu, kino festivāla pastāvēšana un izaugsme nenoliedzami ir atkarīga no skatītājiem un viņu lojalitātes [Cheyroux 2023].

Pretēji tradicionālajai pieejai, elastīgajā pieejā tiek akcentēta **cilvēciskā faktora** ietekme un laba komunikācija starp projekta komandas locekļiem [Špundak 2014]. Mūsdienu izpratne par motivāciju veicina uzskatu, ka darbinieki paši ir atbildīgi par savu pienesumu organizācijai. Šādā veidā vadītāji var nonākt pie patstāvīgiem, iniciatīvas bagātiem un atbildīgiem komandu locekļiem, uzlabojot organizācijas darbību, nevis lietojot tradicionālās “pavēlēt un kontrolēt” prakses [Nold 2021]. Augsti kvalificētu profesionāļu darbs projektos ienes ne tikai tehniskas, bet arī organizatoriski psiholoģiskas tēmas, kuras tiek izskatītas un pielietotas elastīgajā pieejā ar definētajām **vērtībām** [Janowski 2021]. Tāpēc elastīgās projektu vadības ieviešana ikdienas komandas darbā ir cieši saistīta ar organizācijas kultūru noteiktā komandas vidē. Savukārt komandas vērtības ir atkarīgas no cilvēkiem komandā un viņu motivācijas, ko vada autonomija, meistarība un mērķtiecība [Paterek 2019]. Festivālu organizācijām resursu trūkuma gadījumā ir jānovērš apdraudējumi, kurus rada organizatoriskās darbības un ārējā vide (finansējums un iesaistītās ieinteresētās puses), tāpēc organizāciju vadītāji uzsver komandas savstarpējo sadarbību un cenšas veicināt atbilstošu atmosfēru un vērtības visā organizācijā. Festivāla darbaspēka dinamiku var

labāk novērtēt, iedalot “visa gada” un “sezonas” darbos, kā arī “pilna laika” un “nepilna laika”, pamatojoties uz faktiskajām darba stundām. Tāpat arī veidojas sadalījums starp “algotajiem darbiniekiem” un “brīvprātīgajiem” (t. sk. arī praktikantiem, kas ietilpst vienā kategorijā atkarībā no gadījuma prakses līguma). Pastāvēšanas ilgums un budžets var neatkarīgi izskaidrot kopējo nepieciešamo darbaspēka apmēru. Amata iegūšana festivāla komandā pati par sevi var būt atalgojums, kas ir neiedomājami algota darba pasaulē. Tajā pašā laikā darbojas ekonomikas, nevis labdarības loģika, kad nepieciešamības dēļ tiek apmaksāti ikgadējie vai specializētie uzdevumi, kas ir svarīgi pamata darbībai, bet bez “radošā satura” [Vogel 2023]. Festivāla norise ir lielā mērā atkarīga no brīvprātīgajiem darbiniekiem, kuriem ir iespēja pirms festivāla sākuma pieteikties vairākām pienākumu pozīcijām. Brīvprātīgos palīgus motivē piekļūšanās kinomākslas formai un iespēja gūt ieskatu festivāla “iekšienē”. Viņu dažādās lomas pagaidu darba dalīšanā svārstās no vispārējām darbībām līdz konkrētām funkcionālām vienībām [Shipman, Vogel 2024]. **Pašorganizētības** priekšnoteikums ir caurskatāmība, jo labus lēmumus var pieņemt tikai tad, ja nodrošināta tam nepieciešamā informācija. Mūsdienu projektu vadība ir atstājusi ietekmi uz organizatorisko struktūru no piramīdas veida struktūras uz savienjošo struktūru. Joprojām tiek pieņemti stratēģiski lēmumi, bet, pārliecinoties, ka konkrēti cilvēki sarunājas īstajā brīdī, lai veiktu pareizās izvēles [Maximini 2022]. Iesaistot dažādas personas no vienas organizācijas, tiek ietaupīts koordinēšanas laiks vēlākos posmos, veidojot daudzfunkcionālas komandas. Tas arī rada drošu un viesmīlīgu darba vidi, kurā cilvēki var izteikt sevi un savas idejas neatkarīgi no viņu lomas un darba stāža [Zasa, Patrucco, Pellizzoni 2021].

Elastīgo projektu vadības pieeju ir iespējams pielietot, kombinējot ar tradicionālo projektu vadības pieeju un pielāgojot organizācijas specifikai. Gan tradicionālajai, gan elastīgajai pieejai ir savas priekšrocības un trūkumi, tāpēc nav iespējams viennozīmīgi apgalvot, ka viena pieeja ir labāka par citu. Pētnieku un praktiķu vienprātības trūkums par to, kura pieeja ir labāka un vēlāmāka, ir novedis pie salīdzinoši jaunas projektu vadības – **hibrīdās pieejas**, kas apvieno abas iepriekšminētās pieejas [Turkebayeva 2020]. Izmantojot hibrīdo pieeju, augstākā vadība var izsekot projekta gaitai un novērtēt tā sniegumu no stratēģiskās un ilgtermiņa perspektīvas, vienlaikus paļaujoties uz elastīgu izpildi. Vienkāršots hibrīdās projektu vadības modelis sastāv no trim fāzēm – ideju fāzes (atbild uz jautājumu – kas tiks darīts), plānošanas fāzes (kā tas tiks darīts) un izpildes fāzes (kā veicies). Tomēr vairāki autori atzīst, ka hibrīdprojektu “ideālā” struktūra joprojām ir nepietiekami izpētīta [Zasa, Patrucco, Pellizzoni 2021].

Elastīgo projektu vadības pieeju ir iespējams izmantot jebkura veida projektu vadībā, taču konkrētas metodes, kas iekļautu elastīgās pieejas pazīmes un ieviestu hibrīdo pieeju, ir nepieciešams pielāgot atkarībā no organizācijas specifikas, tāpēc

pētījuma empīriskajā daļā tiks aplūkots konkrēts piemērs. Pētījumam izraudzīts kino festivāla RIGA IFF menedžments un tajā izmantotās projektu vadības pieejas, vērsot uzmanību uz RIGA IFF ikdienas darbības procesiem un projektiem, kuriem atbilstoša ir tradicionālā pieeja, elastīgā pieeja un hibrīdā pieeja.

Metodoloģijas raksturojums

Pētījums izstrādāts, balstoties kvalitatīvajā metodoloģijā. Kā empīrisko datu ieguves metodes izvēlētas padziļināta, daļēji strukturēta intervija un daļēji strukturēts līdzdalīgais aprakstošais novērojums. Pētījuma ietvaros tika intervēti RIGA IFF esošie 11 darbinieki, kuri bija festivāla kodolkomandas sastāvā. Datu analīzei tika izmantota tematiskā analīze. Intervijās tika skatīti jautājumi par respondenta saikni ar RIGA IFF (piemēram: *kā Tavi pienākumi ir mainījušies laika gaitā?*), lūgts viedoklis un pieredze par pārstāvēto RIGA IFF departamentu (piemēram: *kādi priekšnosacījumi un manīgie apstākļi ietekmē Tava pārstāvētā departamenta darbību?*), kā arī jautāts par festivāla projektiem un pielietotajām vadības pieejām (piemēram: *kādiem festivāla procesiem būtu piemērota tradicionālā un elastīgā projektu vadības pieeja?*). Intervijas notika laika posmā no 2024. gada 24. aprīļa līdz 3. maijam. Lai gūtu konsultāciju no citas nozares projektu vadības pieeju profesionāļa puses, pētījuma ietvaros tika veikta daļēji strukturēta intervija ar Latvijas Nacionālās projektu vadīšanas asociācijas (LNPA) izvirzītu pārstāvi, ekspertu, AS “Latvijas valsts meži” IT daļas vadītāju Tatjanu Hrističu.

Precīzākai projektu vadības pieeju noteikšanai, kas atspoguļojas RIGA IFF menedžmentā, autore veica sešu RIGA IFF sapulču analīzi ar kvalitatīvo daļēji strukturēto līdzdalīgā aprakstošā novērojuma metodi. Pētījuma autore strādā festivālā kopš 2021. gada septembra par projektu koordinatori un ir atbildīga par saikni starp festivāla struktūrvienībām, pārliecinās par iekšējo komunikāciju un informācijas plūsmu. Autore ir pieņemta komandā un ir iekšējās kultūras sastāvdaļa, tāpēc vērojumi ir saskaņā ar dabiskajām norisēm festivālā. Sapulču norises laiks ir 2024. gada aprīlis un maijs, tās tika izvēlētas pēc mērķtiecīgās izlases principa, izraugoties sapulces, kurās tiek risināta projektu attīstība un vērojama starpdepartamentu mijiedarbība. Trīs no tām bija tematiskās sapulces – *Zāļu administratoru darbu modelēšana* 5.04., *RIGA IFF Tulkošanas risinājumi* 8.04., *RIGA IFF Identitāte* 10.05 un trīs kodolkomandas sapulces – iknedēļas sapulces 25.04., 9.05. un 23.05. Visas no sešām novērotajām sapulcēm ir daļa no sapulču sērijām, kurās aplūkotās tēmas jau iepriekš tikušas izskatītas tematiskajās sapulcēs vai kopsapulcēs, pieprasot iepriekšēju dalībnieku sagatavošanos. Tematiskās sapulces pievēršas vienas plašākas tēmas apspriešanai, kurai pakārtoti vairāki jautājumi, taču kopsapulces aptver plašu tematisko loku, un to plāns tiek veidots atkarībā no aktualitātēm. Piemēram, tematiskās sapulces 5.04. mērķis bija auditorijas un viesu servisa zāļu administratoru darbu strukturālās izmaiņas un

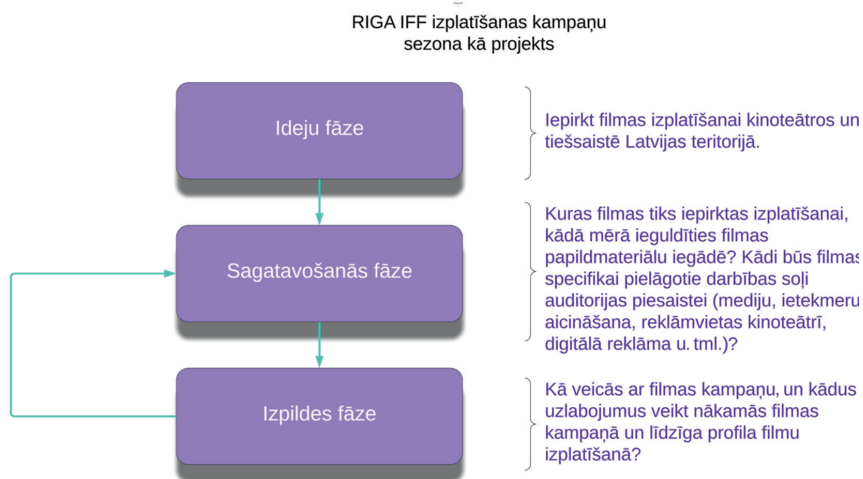
atbildības lomu pārdale. Sapulces noslēgumā tika izvirzīti turpmākie jautājumi un paveicamie darbi līdz nākamajai sapulcei, kurā tēma tiks turpināta. Daži no tematisko sapulču jautājumiem tika iekļauti arī kopsapulcēs, lai informētu par darbu virzību pārējos komandas locekļus un piedāvātu izteikt viedokli un sniegt savu pienesumu ārpus saviem tiešajiem darba pienākumiem. Novērojumā tika pievērsta uzmanība sapulču mērķiem, telpai un iekārtojumam, izmantotajiem objektiem, dalībnieku un iesaistīto struktūrvienību skaitam, dalībnieku emocijām konkrētos kontekstos, dalībnieku veiktajām darbībām un uzdevumu strukturēšanai, laikiem (notikumu secībai, sapulces ilgumam, sapulces laikam festivāla sezonas cikla fāzē), kā arī tam, kādas tradicionālās, elastīgās un hibrīdās projektu vadības iezīmes vērojamas sapulču ietvaros.

Pētījuma rezultāti

Atbildot uz jautājumu par tradicionālo un elastīgo projekta vadību pieeju piemērotību festivāla procesiem, atbildēs respondenti bija vienoti, ka festivāla kopējā darbības kontekstā vieta ir **abām pieejām**, tās tiek kombinētas un notiek līdztekus. Sezonas ciklam ir atbilstoša tradicionālā pieeja. Cikls sadalās vairākos līmeņos, kuros tradicionālā pieeja tiek kombinēta ar iteratīvo procesu, kas dod iespēju inovācijām vai autonomai procesa izpildei. Tādējādi sasniedzamais mērķis ir skaidri definēts, bet veids, kā to sasniegt, ir atkarīgs no speciālistiem.

Es to redzētu kā skalu, kurā mēs atsevišķos posmos esam tuvāk vienai vai otrai pusei. Manuprāt, tradicionālo izmantojam kā strukturālu rāmi, arī hierarhiju, kas palīdz saprast, kur ir tava atbildības robeža, kā nepārkāpt, lai nekāptu citiem uz pirkstiem. Elastīgā pieeja tiek pielietota, diezgan daudz reaģējot uz visādiem notikumiem, procesiem, un tad izdomājam risinājumus. (RIGA IFF Showcase vadītāja)

Atsevišķos departamentu procesos viedoklis par elastīgās pieejas izmantošanas iespēju atšķiras. Komunikācijas departamentā elastīgā pieeja ir atbilstoša vizuālās identitātes izstrādes procesā, suvenīru tiešsaistes veikala izstrādes procesos, konkrētu komunikācijas stratēģiju izveidē. Elastīgā pieeja ir piemērota arī digitālā filmu kataloga izveides procesā, filmu komunikācijas kampaņās, kā arī tiem darbības procesiem vai projektiem, kas ir papildinājums festivāla norisei, bet bez kuriem festivāls būtu spējīgs darboties. Balstoties elastīgās un tradicionālās pieejas hibrīda paraugā no projektu vadības teorijas, autore izstrādāja izplatīšanas kampaņu projekta shēmu (sk. 1. att.).



1. attēls. Hibrīdās pieejas pielietojums RIGA IFF izplatīšanas kampaņām, balstoties Roberta K. Visoka shēmā [Wysocki 2019].

Elastīgajai pieejai piemērotie procesi kādā brīdī pārslēdzas uz tradicionālo pieeju, kurā lielākā daļa procesu savienojas festivāla norisē. Piemēram, identitātes izstrāde balstās elastīgajā pieejā, bet pārslēgšanās uz tradicionālo projektu vadības pieeju notiek brīdī, kad jāizstrādā konkrētas noformējumu materiālu vienības. Pēc respondentu atbildēm tikai tradicionālā pieeja ir piemērota industrijas sadaļas RIGA IFF FORUM, norišu departamenta un filmu bāzes iekšējiem menedžmenta procesiem, ka arī sadarbībām ar filmu veidotājiem. Tradicionālās pieejas hierarhijas aspekts darbojas katrā departamentā ar galveno vadītāju un visa festivāla vadītāju, bet departamenti savstarpēji neatrodas hierarhijā.

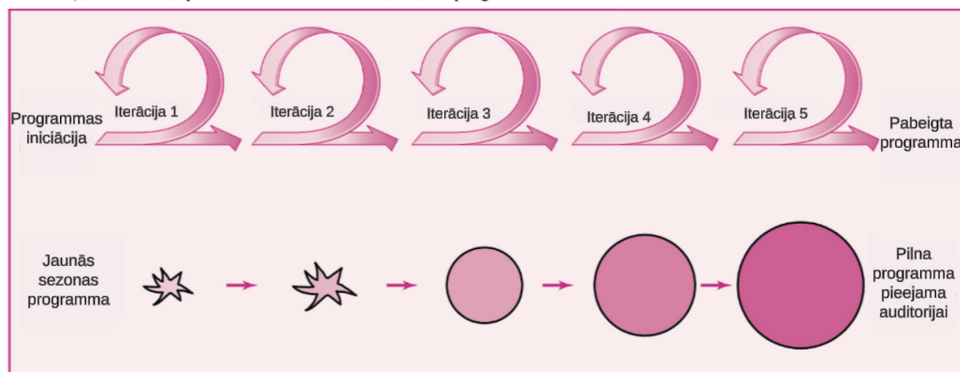
Tradicionālā pieeja un hierarhija noteikti strādā katrā departamentā iekšēji, ir departamenta vadītājs, un tad pārējie kolēģi pakārtojas “eglitē” zem darba vadītāja. Savukārt domājot par komandu, ko veido departamentu vadītāji, tā savstarpēji strādā diezgan horizontāli, bet ir festivāla direktore, viens vadītājs, kas saka galavārdu. (Norišu departamenta vadītāja)

RIGA IFF programmas vadītāja apgalvo, ka elastīgā pieeja nav piemērota programmas departamenta darbībā, jo tas darbojas pēc izstrādātām vadlīnijām, kas paredz maz fleksibilitātes. Vienlaikus tiek apgalvots, ka nianse nav iespējams nofiksēt rakstiski, jo tās mainās, un fiksācija būtu nemitīgi jāatjauno. Tas saskan ar vienu no elastīgās pieejas pamatidejām, kas definētas *Agile* manifestā [Agilemanifesto.org 2001] – ar uzsvāru nevis uz detalizētu dokumentāciju, bet uz sadarbību ar pasūtītāju jeb, šajā gadījumā, filmu programmas veidošanu, ņemot vērā auditorijas atsauksmes

un nozares profesionāļu vērtējumus. Vienošanās par filmu demonstrēšanas noteikumiem un izmaksām, kā arī sadarbība ar citiem departamentiem notiek, izmantojot tradicionālo pieeju lineārā darbu secībā, taču process līdz filmas izvēlei, filmu programmas satura izveide ar atlases komisijas darba grupas palīdzību notiek iteratīvās tikšanās reizēs. Līdzīgi arī filmu iepirkumu process notiek regulāri un iteratīvi, tiekoties festivāla vadībai un pieņemot lēmumus kopā ar sadarbības partneri par konkrēto filmu izlasi un skaitu, lai tiktu nokomplektēts RIGA IFF Kolekcijas pienesums no konkrētās festivāla sezonas.

Festivālā nav projektu komandu, kas strādātu tikai pie atsevišķiem projektiem, jo visi no tiem kādā saskarsmes punktā ir saistīti ar festivāla sezonas norisi kā projektu. Respondenti atzīst, ka viena no elastīgās pieejas pamatidejām – iteratīvā (atkārtojošā), inkrementālā (pieaugošā) attīstība – tiek izmantota dažādos procesos starp festivāla sezonām, kā arī atsevišķos procesos vienas sezonas ietvaros (sk. 2. att.).

Iteratīvā, inkrementālā produkta attīstība – RIGA IFF filmu programma



2. attēls. Autores veidota iteratīvā, inkrementālā attīstība RIGA IFF sezonas programmas izstrādē, balstoties Ērika V. Lārsona un Kliforda F. Greja shēmā [Larson, Gray 2011].

Lai uzzinātu auditorijas atsauksmes, tiek izsūtītas skatītāju novērtējuma anketas par dažādiem RIGA IFF norises aspektiem turpmākai festivāla darbības pilnveidošanai. Tiek izvērtēta arī informācijas un atbalsta centra darbība un ņemti vērā auditorijas jautājumi, veicot uzlabojumus. Skatītāju un industrijas pārstāvju atsauksmes tiek saņemtas arī e-pastā, sociālo tīklu ierakstos un komentāros, tiešajā saziņā ar RIGA IFF sociālo tīklu kontiem, kā arī platformā *FilmFreeway*. Saistībā ar festivāla posmu pārklāšanos elastīgās projektu vadības pieejas iterācijas ir pielietojamas ne tikai sezonās starp festivāliem, bet procesos, kas atkārtojas vienas sezonas ietvaros. Komandas starpā festivāla novērtējums turpmākai attīstībai notiek gan sapulcēs, gan komunikācijas platformā *Slack*.

Visi departamenti zina, ar ko nodarbojas konkrētais departaments, un var dot savu pievienoto vērtību tam, kas tur notiek. Līdz ar to mums nevar būt konstantas atgriezeniskās saites ar vienu klientu, klients ir desmiti tūkstoši apmeklētāju, mums iekšienē notiek "feedback" gūšana no citiem, lai mēs varētu virzīties tālāk. (Auditorijas un viesu servisa vadītājs)

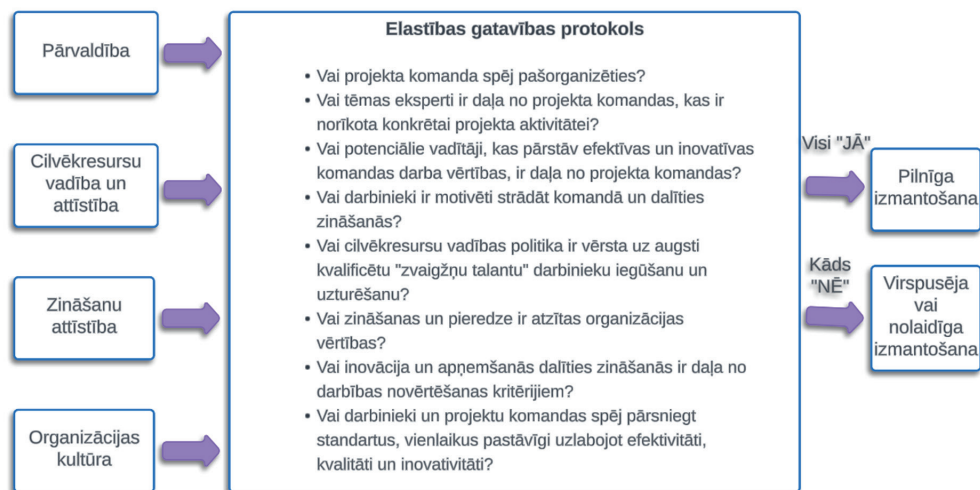
Attiecībā uz esošo festivāla projektu vadību un pieeju izmantojumu, respondenti kopumā ir apmierināti un nesaskata nepieciešamību pēc lielām izmaiņām. Izmantotās pieejas ir iespējams pilnveidot, bet nebūtu jāmaina. Tika prognozēts, ka, palielinoties festivāla apmēriem un resursiem, varētu pieaugt arī elastīgās projektu vadības pieejas pielietojuma daļa. Festivāla vadītāja apgalvo, ka elastīgā pieeja ir nenovērtējama, jo katru gadu jāpielāgojas dažādiem apstākļiem, to starpā sociālpolitiskiem un ekonomiskiem, kā arī ārējo institūciju organizatoriskajām izmaiņām. RIGA IFF komandas nosacījums ir spēja reaģēt, pārformēties un veikt resursu pārdali pēc nepieciešamības.

Mēs esam gājuši tādu procesu, kur mēs kaut ko ieviešam, izdomājam, apspriežam, analizējam, pārbaudām dzīvē, secinām, ka nedarbojas, bet vismaz mums ir skaidrs, kāpēc nedarbojas. (..) nepaliek jautājums, ka varbūt tā bija labāk. Mēs izmēģinām, ja nedarbojas, mēs ņemam nākamo variantu. Un, ja darbojas, tad pielāgojam, noslīpējam, ieviešam. (Festivāla vadītāja)

Kopumā RIGA IFF tiek izmantota elastīgā projektu vadība kā daļa no hibrīdās projektu vadības pieejas. Tāpat kā elastīgās projektu vadības pamatvērtībās, arī RIGA IFF menedžmentā uzsvars tiek likts uz cilvēkiem un mijiedarbību. Lai arī daļa procesu tiek rūpīgi izstrādāta, tie tiek radīti komandu savstarpējā mijiedarbībā, izmēģinot veidus, kas konkrētajā kontekstā spēj darboties visveiksmīgāk. Festivālā uzsvars ir uz funkcionējošu festivālu, nevis detalizētu dokumentāciju. Sadarbība tiek veikta gan mijiedarbībā ar auditoriju, gan starp departamentiem, konsultējoties par uzlabojumu virzību. Respondenti vairākkārt izcēla prioritāšu nozīmīgumu darbā un spēju tās noteikt, tāpēc arī elastīgās projektu vadības vērtība – prioritizēta reaģēšana uz izmaiņām – atbilst RIGA IFF menedžmentam. Tāpat kā projektu vadības teorijās, arī RIGA IFF praksē netiek aizmirsts par tām daļām, uz kurām nav tik liels uzsvars – procesiem un rīkiem, dokumentāciju, līguma sarunām un sekošanu plānam, taču elastīgā pieeja piedāvā organizācijai ar unikālu specifiku – spēt ne tikai pastāvēt, bet arī attīstīties.

RIGA IFF gadījumā elastīgā projektu vadības pieeja tikusi ieviesta un izmantota dabiski, bez zināšanām par šīs pieejas teoriju, ko intervētā eksperte Tatjana Hrističa skaidro tādējādi, ka elastīgo projektu vadību veicina vide. Tāpēc šī pieeja var tikt

ieviesta organizācijā, pat cilvēkiem neapzinoties, ka viņi darbojas šajā pieejā. Inženierzinātņu doktors ar plašu pieredzi projektu vadībā Pāvels Patereks (*Pawel Paterek*) ir izstrādājis elastības gatavības protokolu, lai noteiktu organizācijas piemērotību elastības transformācijas īstenošanai (sk. 3. att.).



3. attēls. Gatavības protokols elastības transformācijas īstenošanai [Paterek 2018].

Pēc veiktajiem novērojumiem un respondentu atbildēm autore secina, ka Patereka protokols elastības transformācijas īstenošanai apstiprina festivāla kā organizācijas piemērotību, uzrādot atbilstību pilnīgai šīs pieejas izmantošanai.

Secinājumi

Tradicionālā projektu vadības pieeja nevar pienācīgi atspoguļot mūsdienu projektu sarežģītību. Pieaugošais pieprasījums pēc nepārtrauktām inovācijām ir izraisījis jaunas projektu vadības pieejas veidošanos – elastīgo projektu vadības pieeju. Tā balstās *Agile* manifesta vērtībās un tiek izmantota vairākās nozarēs projektu veikspējas uzlabošanai. Nereti elastīgā pieeja tiek kombinēta ar tradicionālo pieeju, veidojot hibrīdo pieeju un ļaujot veikt pieejas izvēli atkarībā no atbilstības projektam. Kino festivāla kā organizācijas darbības specifiku veido procesu ikgadēja atkārtošana, nostiprināšana un pilnveidošana savstarpēji saistītu projektu kopumā, tāpēc kino festivāls funkcionē pēc pastāvīgas organizācijas jeb ilgtermiņa darbības principiem un vienlaikus pēc projektu jeb īstermiņa darbības principiem, veidojot ambivalences attiecības starp lineāro norises laiku un atkārtoto cikliskumu. Kino festivālu darbā notiek sistēmu pārmaiņas, virzoties no darba organizācijās uz darbu pie projektiem, kurus īsteno projektu komandas, kas sastāv no vairāku struktūrvienību pārstāvjiem.

Visu šo vienību – gan projektu komandu, gan atsevišķo struktūrvienību – darbības rezultāts ir festivāla norise. Kino festivālu darbībā ir vērojama projektifikācija, jo ikgadēja norise veido iterācijas, līdz ar to projekti un to vadība tiek izmantoti kā pamatprincips darba veikšanai, ne vienmēr secīgi virzoties cauri projekta dzīves cikla posmiem un drīzāk atbilstot projektu vadības pieejai, kura nepieprasa lineāru darbu secību. Kino festivāla vides dinamiskā būtība ir atkarīga no ārējiem apstākļiem un vairākām iesaistītajām pusēm, kas nosaka vadības specifiku kā nepārtrauktu procesu, ietverot biežu vides izmaiņu gaidīšanu un piemērotību elastīgās projektu vadības pieejas pielietošanai. Elastīgo projektu vadību veicina vide. Organizācijai individuāli ieteicams definēt jēdzienu “elastīgs”, tāpēc no respondentu atbildēm secināms, ka izpratne par elastību RIGA IFF nozīmē elastību personu pozīciju maiņā, gatavību pielāgoties savstarpējā komandas mijiedarbībā un komunikācijā, spēju reaģēt uz apstākļiem un mainīgām prioritātēm, elastību attiecībā uz resursu sadali, kā arī iteratīvās attīstības pielietošanu un uzlabojumu integrēšanu, balstoties ieinteresēto pušu atsauksmēs. RIGA IFF organizācijas menedžmenta ietvaros tradicionālās, elastīgās un hibrīdās projekta vadības pieejas tiek pielietotas gan ikdienas darbības procesos, gan kino festivālu projektu vadībā, neveicot konkrētus risinājumus resursu sadalei starp projektiem un pastāvīgajām organizācijas darbībām un veidojot noslodzi ieguldījuma mainīgā prioritāšu izvirzīšanā, kā arī vienlaicīgā vairāku projektu attīstības turpināšanā. Atgriezeniskās saites sniegšana ir būtiska elastīgajā pieejā, un RIGA IFF gadījumā tā tiek saņemta no skatītāju novērtējuma anketām, izvērtējot saņemtos jautājumus informācijas un atbalsta centra darbībā, e-pastā, sociālo tīklu ierakstos un komentāros, tiešajā saziņā ar RIGA IFF sociālo tīklu kontiem, kā arī platformā *FilmFreeway* un komandas ietvaros gan sapulcēs, gan komunikācijas platformā *Slack*.

RIGA IFF menedžments balstās hibrīdajā projektu vadības pieejā, kurā elastīgās projektu vadības pieeja tiek izmantota RIGA IFF procesu pilnveidošanā, kā arī atsevišķos inovāciju projektos un procesu iniciācijas posmos, bet tradicionālā projektu vadības pieeja tiek izmantota atsevišķu departamentu menedžmentā un festivāla sezonas izpildes un rezultātu realizācijas posmos. Autore secina, ka elastīgās pieejas izmantošanas piemērotību festivālā RIGA IFF kā organizācijā apstiprina arī gatavības protokols elastības transformācijas īstenošanai, uzrādot atbilstību pilnīgai šīs pieejas izmantošanai. Elastīgā pieeja uzsver komunikāciju un sadarbību starp projekta komandas locekļiem, ieņemot būtisku lomu RIGA IFF menedžmentā, ko atzīst respondenti un apstiprina līdzdalīgā novērojuma rezultāti. Elastīgās projektu komandas dalībniekiem ieteicams būt augsti kvalificētiem, tāpēc liela vērtība RIGA IFF tiek piešķirta labbūtībai un pielāgošanās spējai darbinieka vajadzībām, pieejamībai un iespējām, lai atrastu veidus, kā katram iespējams strādāt festivālā. Elastīgo projektu vadības pieeju iespējams realizēt komandā, kurā ir vienotas vērtības un motivācija, ko vada autonomija, meistarība un mērķtiecība, tāpēc RIGA IFF liels uzsvars ir

spējai darbiniekiem pašiem organizēt savu darbu, kā arī vienoti uzskati, kuros balstās savstarpējā komunikācija un saskarsmes kultūra, lai katrs saņemtu novērtējumu un konstruktīvus komentārus. RIGA IFF darbībā šobrīd nav noteiktas nepieciešamības paplašināt elastīgās projektu vadības pieejas daļas, taču izstrādātie darbības principi, kuros tiek pielietota elastīgā projektu vadības pieeja, var tikt izmantoti kā paraugs citu kino festivālu un organizāciju menedžmentā. RIGA IFF menedžmentā kopumā pieeju īpašības atbilst hibrīdās projektu vadības pieejai, kas norāda uz projektu elastību, prioritāšu noteikšanu un uzlabotu komandas darba vidi, kā arī iespēju mainīt prasības kā ieguvumu projektu īstenošanai.

Izmantotie avoti

Agile programmatūras izstrādes manifests (2001). Pieejams: <https://agilemanifesto.org/iso/ly/manifesto.html> (skatīts 12.04.2024.)

Bentley, C. (2020). *Adaptable Project Management – A combination of Agile and Project Management for All (PM4A)*. Cambridge: IT Governance Publishing.

Büll, C., Palkovits-Rauter, S., Szabo, M. B. (2019). *Project Management in a Cultural Context* University of Applied Sciences Burgenland, Austria. (51–65) 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries “Project Management Development – Practice and Perspectives”: Riga, Latvia, April 25–26, 2019. Conference Proceedings. Riga: University of Latvia, 262 p.

Cheyroux, E. (2023). Introduction: Film Festivals: Close-Up on New Research. *Journal of Festive Studies*, 4, pp. 5–22. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/368811653_Introduction_Film_Festivals_Close-Up_on_New_Research (skatīts 07.09.2024.)

De Valck, M. (2007). *Film Festivals: From European Geopolitics to Global Cinephilia*. Amsterdam University Press. Pieejams: <https://library.oapen.org/bitstream/id/487f9e38-5587-4d87-96ce-33a595c19acc/340056.pdf> (skatīts 07.09.2024.)

De Valck, M., Damiens, A. (2020). *Film festivals and the first wave of COVID-19: Challenges, opportunities and reflections on festivals' relation to crises*. NECSUS, (299–302).

De Valck, M., Kredell, B., Loist, S. (2016). *Film Festivals: History, Theory, Method, Practice*. Abingdon: Routledge.

Edwards, R., Skerbelis, M. (2012). *The complete filmmaker's guide to film festivals: your all access pass to launching your film on the festival circuit*. Studio City, CA, Michael Wiese Productions.

- Fischer, A. (2013). *Sustainable Projections: Concepts in Film Festival Management*. St Andrews: St Andrews Film Studies.
- Frisby, W., & Getz, D. (1989). Festival Management: A Case Study Perspective. *Journal of Travel Research*, 28(1), pp. 7–11. Pieejams: https://www.academia.edu/15823677/Festival_management_A_case_study_perspective (skatīts 10.03.2024.)
- Janowski, N. (2021). *Agile Approach Versus Classical Approach in Project Management with Regard to Leadership Change*. Humanities and Social Sciences: Latvia Vol. 29 No.1, pp.114.–132. Pieejams: https://www.apcs.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/apcs/PDF/HSSLatvia/HSS_29-1/hss29.1.07_Janowski.pdf (skatīts 10.03.2024.)
- Larson, Erik W., Gray, Clifford. F. (2011). *Project Management: The Managerial Process*. New York: McGraw Hill.
- Loist, S. (2020). *Film Festival Research Workshops: Debates on Methodology. Documentary Film Festivals Vol. 1: Methods, History, Politics*. Pieejams: https://www.academia.edu/110535287/Film_Festival_Research_Workshops_Debates_on_Methodology (skatīts 07.09.2024.)
- Maximini, D. (2022). *Agile Leadership in Practice*. Springer, Cham.
- Nold, H. (2021). *Agile Strategies for the 21st Century: The Need for Speed*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Paterek, P. (2018). Agile Transformation Framework in Software Project Organization. In: *ICMLG 2018: 6th International Conference on Management, Leadership and Governance. Bangkok University, Bangkok, Thailand, 24–25 May 2018*, pp. 258–267. UK, Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Paterek, P. (2019). *Agile Transformation Changes from the Perspective of Project Team Values*, AGH University of Science and Technology, Krakow, Poland. 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries “Project Management Development – Practice and Perspectives”: Riga, Latvia, April 25–26, 2019. Conference Proceedings. Riga: University of Latvia, 262 p.
- Patton, J. (2008). *Don't Know What I Want, But I Know How to Get It*. Pieejams: https://jpattonassociates.com/dont_know_what_i_want/ (skatīts 07.09.2024.)
- Rüling, C. C., Pedersen, J. (2010). Film festival research from an organizational studies perspective. *Scandinavian Journal of Management*.
- Shipman, A. & Vogel, A. (2024) Streaming the festival: what is lost when cultural events go online. *Review of Social Economy*, 82:1, (126–146). Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00346764.2022.2099006?needAccess=true> (skatīts 07.09.2024.)

- Špundak, M. (2014). Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 940.–948. lpp. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/270846766_Mixed_AgileTraditional_Project_Management_Methodology_-_Reality_or_Illusion (skatīts 12.04.2024.)
- Toraldo, M.-L., & Islam, G. (2019). Festival and Organization Studies. *Organization Studies*.
- Turkebayeva, K. (2020). Project Management Methodology: Theoretical Review. Satbayev University. 53.–68.lpp. 9th *International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries "Project Management Development – Practice and Perspectives": Riga, Latvia, April 23–24, 2020. Conference Proceedings*. Riga: University of Latvia, 92 p. Pieejams: http://www.balticpmconference.eu/sites/default/files/image-uploads/proceeding_book_2020_updated.pdf (skatīts 13.04.2024.)
- Vallejo, A. V., Peirano, M. P. (2017). *Film Festivals and Anthropology*. Cambridge Scholars Publishing.
- Vogel, A. (2023). *Film Festivals and Festivalization. Cinema and the Festivalization of Capitalism*. Koninklijke Brill NV, Leiden, The Netherlands. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/366972266_Film_Festivals_and_Festivalization (skatīts 07.09.2024.)
- Wysocki, Robert K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid* (8th ed). Indianapolis: John Wiley and Sons.
- Zasa, F. P., Patrucco, A., Pellizzoni, E. (2021). Managing the Hybrid Organization: How Can Agile and Traditional Project Management Coexist?, *Research- Technology Management*, Vol. 64., No. 1, pp. 54–63. Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1843331?scroll=top&needAccess=true> (skatīts 13.04.2024.)

Mg.art. **Evita Semule**
Latvijas Kultūras akadēmija

BRĪVDABAS MASU PASĀKUMU DROŠĪBAS ASPEKTI. IZAICINĀJUMI LATVIJĀ

SAFETY ASPECTS OF OUTDOOR MASS EVENTS. CHALLENGES IN LATVIA

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.589>

Abstract

One of the integral components of organizing public events is risk management, the purpose of which is to anticipate and prevent possible threats in time. Risk management has several directions, but within the framework of this article, the focus is on one of the most important aspects – security.

Different types of events and the characteristic features of outdoor mass events are studied in the paper. Comprehensive study of safety aspects, which are part of risk management, is focusing directly on examples of open-air mass events. In the empirical part, case analysis is used in the “*Rimi*” *Riga Marathon* and the *Celebration of the Blessed Virgin Mary in Aglona* in order to find out the experience and challenges when planning various security issues in open-air mass events.

Keywords: *outdoor mass events, risk management, security aspects of events.*

Ievads

Viena no publisku pasākumu organizēšanas neatņemamām sastāvdaļām ir risku menedžments, kura mērķis ir savlaicīgi paredzēt un novērst iespējamus draudus. Risku menedžmentam ir vairāki virzieni, bet šī raksta ietvaros centrējums vērsts uz vienu no būtiskākajiem aspektiem – drošību, uz ko pasaules mērogā tiek likts arvien lielāks uzsvars [Nedelman 2017]. Nozīmīgi šie drošības aspekti ir tieši lielos masu pasākumos, kur pūlis var kļūt nekontrolējams, līdz ar to rodas paaugstināta bīstamība. Pastiprināta uzmanība dažādiem drošības jautājumiem pasākumos un dažādi jauni, tostarp neierasti, risinājumi bija novērojami Covid-19 pandēmijas laikā un pēc tās.

Stingrie pulcēšanās ierobežojumi un augstās sanitārās prasības radīja jaunus izaicinājumus un pielāgošanos pasākumu organizatoriem, veicot risku menedžmentu.

Arī Latvijā drošības aspektiem kultūras pasākumos tiek pievērsta arvien lielāka uzmanība, ilgu laiku meklējot iespējas sakārtot tiesību aktu regulējumu šajā jomā [LSM 2019]. 2021. gadā tika pieņemti būtiski grozījumi “Publisku izklaides un svētku pasākumu drošības likumā” [Saeima 2005], kas paredz stingrākus mehānismus drošības prasībām masu pasākumos, īpaši izceļot paaugstinātas bīstamības pasākumus. Pasākumu organizatoriem ir dažāda pieredze un zināšanas par drošības aspektu ievērošanu un pielietojumu brīvdabas masu pasākumos. Ja risku menedžmentam netiek pievērsta vajadzīgā uzmanība, pasākuma laikā var tikt apdraudēta apmeklētāju un darbinieku drošība. Īpaši svarīgi drošībai pievērst pastiprinātu uzmanību, ja plānots liela mēroga pasākums, kas norisinās pirmo reizi vai ir kādi citi būtiski aspekti. Piemēram, gatavojoties 2023. gada Dziesmu un Deju svētkiem, organizētājiem nācās ņemt vērā, ka jaunās estrādes konstrukcija noteica arī jaunu evakuācijas plānu izveidi, cilvēku plūsmas organizēšanu, dzeramā ūdens novietojumu, medicīnisko resursu izvietojumu, utt. Rakstā analizēti pasākumi, kuru norise tika plānota Covid-19 pandēmijas laikā, kad drošības aspektiem tika pievērsta vislielākā uzmanība. Un, lai arī pēc pandēmijas lielākā daļa ierobežojumu vairs nav aktuāli, tomēr liela daļa drošības pasākumu izmantojami arī šobrīd, plānojot pasākumu norisi.

Raksta autore izvirza pētniecisko jautājumu: kādi ir brīvdabas masu pasākumu izaicinājumi drošības jomā?

Teorētiskais pamatojums

Šī darba galvenais centrējums ir brīvdabas masu pasākumi ar to atpazīstamiem elementiem. Tos var raksturot un klasificēt kā dažādu tipu norises (piemēram, sporta un atpūtas pasākumi vai kultūras svinības), liela mēroga, atpazīstami, ilggadēji, nacionālas vai starptautiskas nozīmes sarīkojumi, kas norisinās ārpus telpām un vienkopus pulcē lielas cilvēku masas [Getz 2012; Dowson 2015].

Brīvdabas masu pasākuma formāts tiek atzīts par piemērotāku gados jaunākai paaudzei, kas daudz elastīgāk spēj pielāgoties vides maiņām [Goldblatt 2013]. Apmeklētāji, nākot uz pasākumu, parasti gaida augstu kvalitāti dažādās jomās, un nereti tieši brīvdabas pasākumiem tas var kļūt par papildus slogu, jo cilvēki, atrodoties ārā, tomēr vēlas saņemt arī tādus pakalpojumus, kā ieraduši iekštelpās [Shone 2010].

Vairāki brīvdabas masu pasākumu raksturojoši elementi tiešā veidā arī ietekmē risku menedžmentu konkrētajā pasākumā, vienlaikus iezīmējot vairākas kopīgas tendences un potenciālus draudus.

Risks pēc definīcijas ir “iespējamās briesmas; zaudējuma iespēja pārdrošā, arī neapdomīgā rīcībā, darbībā” [LLVV 2021]. Tomēr risku izpratne nozarēs var nedaudz

atšķirties, un pasākumu nozarē tas var tikt skaidrots kā “nenoteiktība, kura radusies iespējamu notikumu rezultātā” [Goldblatt 2001: 163].

Lai novērstu dažāda veida riskus, tiek īstenots risku menedžments, kas paredz atšķirīgus posmus un darbības. Risku menedžmentu var raksturot kā “praksi analizēt visus faktorus ar zaudējumu risku, lai samazinātu potenciālos un reālos zaudējumus līdz organizācijai pieņemamam līmenim” [Goldblatt 2001: 163]. Risku menedžmentu var iedalīt trīs lielās fāzēs – preventīvie pasākumi pirms norises, darbi norises laikā un darbi pēc pasākuma. Pats risku menedžments var būt gan kā atsevišķs darbības virziens vai iekļaujoša sadaļa dažādās pasākuma organizēšanas jomās [Goldblatt 2013].

Potenciālo draudu apzināšana dažādos drošības aspektos ir viena no risku menedžmenta funkcijām. Darba procesā iespējamais drauds un to pārraudzību var kategorizēt dažādās sadaļās, piemēram, pēc norises zonām (apkārtnē, galvenā teritorija, skatuves, aizskatuves, autostāvvietas), pēc norises laika (pirms pasākuma, norises laikā, pēc pasākuma) vai pēc dažādiem drošības aspektu elementiem (pūļa menedžments, transports, drošība un kārtība u. c.) [Korstanje, Raj, Griffin 2018].

Organizējot brīvdabas masu pasākumu, jāņem vērā dažādi aspekti un potenciālie draudi. Vienmēr būs arī tādi apdraudējumi, kas var individuāli veidoties katram pasākumam, apzinoties, ka jebkurš pasākums savā būtībā ir unikāls. Pastāv vairāki faktori, par kuriem galvenokārt jādomā, organizējot jebkuru publisko pasākumu, un ir tādi faktori, kas specifiski tieši brīvdabas masu pasākumiem. Tā kā risku menedžmentā tiek izmantotas dažādas metodes un rīki, un arī pasākumu klasifikācijā redzamas atšķirīgas pieejas, pētījuma autore izvēlējusies padziļināti raksturot dažādus drošības aspektus, kas aktuāli tieši brīvdabas masu pasākumiem. Pētījuma rezultātu daļā šie drošības aspekti raksturoti pēc nejauša secības principa, aptverot dažādas pasākuma plānošanas un norises stadijas, procesus un aspektus – vieta un laiks, drošība un kārtība, laikapstākļi, sabiedrības un personīgā veselība, epidemioloģiskā drošība, sanitārās prasības un higiēna, atkritumu pārvaldība, ēdināšana un dzeramais ūdens, alkohola lietošana un tirdzniecība, transporta loģistika, infrastruktūra norises vietā, dalībnieku skaita kapacitāte, ugunsdrošība, sadarbība ar medijiem, rīcības plāns ārkārtas situācijām.

Metodoloģija

Pētījuma autore padziļināti pievērsusi uzmanību dažādiem būtiskiem drošības aspektiem un izaicinājumiem, veicot gadījuma analīzi diviem brīvdabas masu pasākumiem – “Rimi” Rīgas maratonam un Visvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētkiem. Šie pasākumi, lai arī pēc savas būtības ļoti atšķirīgi, izraudzīti tādēļ, ka bijuši vieni no retajiem pasākumiem, kas plānoja norisi arī 2020. un 2021. gadā, par spīti Covid-19 pandēmijai un tās radītajiem ierobežojumiem.

Empīriskajā daļā kā datu ieguves metode izmantotas padziļinātas, daļēji strukturētas intervijas ar speciālistiem, kuri iesaistīti drošības organizēšanā un nodrošināšanā

brīvdabas masu pasākumos – SIA “Magic Nebula” pasākumu tehnisko menedžeri un producentu Rihardu Gulbi, “Rimi” Rīgas maratona organizatori, “NECom” mārketinga un komunikāciju daļas vadītāju, maratonisti Ulriku Plotnieci, Slimību profilakses un kontroles centra sabiedrības veselības speciālisti, analītiķi un epidemiologi Lusinu Tumanjanu (*Lusine Tumanyan*), Rīgas Austrumu klīniskās universitātes slimnīcas Toksikoloģijas un Sepses klīnikas vadītāju, Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienesta Specializētā Medicīnas centra (turpmāk – SMC) ārstu – konsultantu, anesteziologu – reanimatologu dr. Oļegu Šubu.

Analīzei izmantota gan publiski pieejamā informācija par pasākumu norisi, gan dati no pasākumu plānošanas dokumentiem, kas paredzēti operatīvo dienestu lietošanai. Šie dokumenti pamatā ir specifisks darba materiāls, kas tiek veidots katram masu pasākumam, plānojot drošības aspektus un rīcības plānus ārkārtas situācijām. Lai arī tie satur daudz informatīva rakstura ziņu un arī publiski pieejamus datus, tajos atrodamā arī ļoti specifiska rakstura informācija un daudz personu datu, tādēļ pētījumā izmantota šo dokumentu analīze, bet saistībā ar datu aizsardzības prasībām, šie plānošanas dokumenti nedrīkst tikt tieši pārpublicēti pilnā apmērā.

Īss izraudzīto pasākumu raksturojums

“Rimi” Rīgas maratons ir ikgadēji lielākie skriešanas svētki Latvijā, kas Rīgā norisinās jau trīsdesmit gadus. Katru gadu maratonā piedalās gan profesionāli skrējēji, gan amatieri, kas savus spēkus var izmēģināt dažādās distancēs – maratona (42,195 km), pusmaratona (21,097 km), 10 km, 5,5 km un īsās distances bērnu skrējieniem. Maratona aktivitātes norisinās divas dienas, pirmajā notiek ģimeņu aktivitātes un distances pašiem mazākajiem, bet otrajā dienā tiek skrietas lielās sacensību distances. 2024. gada maratonā piedalījās 33 000 skrējēju no 104 valstīm [Rimi Rīgas maratons 2024]. Pusmaratona un maratona distances trases aptver lielu daļu Rīgas centra, attiecīgi atstājot būtisku ietekmi uz satiksmes organizāciju pasākuma laikā, bet lielākā skatītāju plūsma ierasti vērojama Krastmalā, kur izvietotajā starta/finiša zonā pulcējas gan skrējēji, gan skatītāji un līdzjutēji.

Vissvētākās Jaunavas Marijas debesis uzņemšanas svētki Aglonā ir reliģisks pasākums vairāku dienu garumā, kas katru gadu 11.–15. augustā pulcē neskaitāmus svētceļotājus Aglonas bazilikā un tās teritorijā. Tie ir vieni no galvenajiem katoļu baznīcas svētkiem, kas tiek svinēti par godu Jaunavai Marijai, Jēzus Kristus Mātei, un tiem ir valsts nozīmes statuss [Ministru kabinets 2010]. Apmeklētāju skaits šajos svētkos ir bijis ļoti mainīgs, bet rekordlielu skaitu tas sasniedza 2000. gadā, vienkopus pulcējot aptuveni 450 000 apmeklētāju [Aglonas oficiālais tūrisma portāls]. Tieši mainīgais apmeklētāju skaits ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē drošības situāciju Aglonas reliģiskajos svētkos, un, to plānojot, ir būtiski ņemt vērā dažādus aspektus (norises laiku darbadienās vai brīvdienās, laikapstākļu prognozi, lielus

religiskus pasākumus kaimiņvalstīs, kas norisinās tajā pašā laikā, nozīmīgu viesu ierašanos utt.). Ja plānotais apmeklētāju skaits noteikts nekorekti, ir liela iespējamība, ka ieplānotie resursi var tikt izšķērdēti vai, gluži pretēji – pastāv iespējamība nespēt tikt galā ar drošības riskiem.

Pētījuma rezultāti: izvēlēto pasākumu drošības aspekti un to izaicinājumi

Lai arī “Rimi” Rīgas maratons un Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētki Aglonā pēc sava mērķa un norises ir ļoti atšķirīgi, drošības jautājumos ir gan daudz individuālu iezīmju, gan kopīgo elementu.

1. Pasākuma vieta un laiks

Ja publisks pasākums norisinās jau daudzus gadus pēc kārtas, nemainīga norises vieta un laiks apmeklētājiem palīdz daudz labāk plānot savu dalību, attiecīgi nemainīgs norises laiks ik gadu var veicināt gan apmeklētāju skaitu, gan sniegt iespēju iešaistītajiem pakalpojumu sniedzējiem veiksmīgāk sagatavoties.

“Rimi” Rīgas maratona gadījumā pasākuma vieta un laiks lielākoties ir bijuši nemainīgi, tomēr redzamas nelielas izmaiņas gadu gaitā. Norises vieta vienmēr bijusi Rīgas centrā, bet trases maršrutā tikušas mainītas vien dažas ielas vai virzieni, lai ilggadējiem skrējējiem būtu interesantāk. Kopš 2007. gada maratona trase vienmēr šķērsojusi kādu tiltu pāri Daugavai, kas dod iespēju piedzīvot nelielu kāpumu salīdzinoši līdzenajā Rīgas centrā [Vecvagars 2020]. 2007. gada maratons arī pirmo reizi notika svētdienā un visus turpmākos gadu saglabāja nemainīgu norises laiku – maija otrajā svētdienā, sestdienā savukārt plānojot bērnu un ģimeņu skrējienus. Vienīgais izņēmums bija Covid-19 pandēmijas laiks 2020. un 2021. gadā, kad sakarā ar ārkārtējo situāciju un ierobežojumiem valstī, maratona norise tika plānota oktobra un augusta mēnešos, cerot uz situācijas uzlabošanas un ierobežojumu mīkstināšanu [Galkins 2020, Timofejevs 2020].

Pilnīgi nemainīgu pasākuma vietu un laiku saglabājuši Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētki Aglonā, kas jau vairākus gadus sagaida svētku ceļniekus Aglonas bazilikas teritorijā 11.–15. augustā. Līdz ar to, ja 15. augusts, kas ir nozīmīgākā diena visā svētku procesā, iekrīt sestdienā vai svētdienā, ir paredzams daudz lielāks cilvēku skaits nekā tad, ja tā gadās darba diena. Tiesa gan, lai dotu arvien lielāku iespēju cilvēkiem svētkus apmeklēt, vairākās Latgales pašvaldībās, piemēram, Ludzā [Ludzas novads 2019] un Ilūkstē [Ilūkstes novads 2019] 15. augustu mēdz izsludināt kā oficiālu brīvdienu.

2. Drošība un kārtība

Drošībai un sabiedriskajai kārtībai liela uzmanība pievērsta abos analizētajos pasākumos, paredzot lielu cilvēku skaitu vienlaicīgi. “Rimi” Rīgas maratona laikā par

drošību un kārtību pamatā rūpējas apsardzes firma, Valsts policija (turpmāk – VP) un Pašvaldības policija. To uzdevums ir rūpēties par satiksmes ierobežošanu, plūsmas ievērošanu atbilstoši izvietotajām barjerām un sabiedrisko kārtību. “Rimi” Rīgas maratonā sāk pievērst arvien lielāku uzmanību terorisma draudiem, un 11. novembra krastmala galējos punktos tiek pilnībā bloķēta, lai izslēgtu iespējamību smagajām automašīnām iebraukt pūlī, veicot teroraktu. Operatīvie dienesti pastiprinātu uzmanību pievērš arī bez uztraudzības atstātām mantām (maisiem, mugursomām) un šādos gadījumos nekavējoties ziņo VP, lai novērstu potenciālos draudus [Operatīvo dienestu vadības grupa 2019].

Tikpat stingri tiek uzmanīta drošība un sabiedriskā kārtība Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētkos Aglonā. Tā kā Aglonā nav pašvaldības policijas un šie reliģiskie svētki ir valsts nozīmes pasākums, tad par drošību un kārtību pasākumā rūpējas VP un Zemessardze, saņemot līdzekļus no valsts budžeta [Ministru kabinets 2017]. VP pārziņā lielākoties ir satiksmes ierobežojumu nodrošinājums ap bazilikas teritoriju, sadarbībā ar VUGD ierobežota pārvietošanās un drošība uz ūdens teritorijai blakus esošās ūdenstilpēs (piemēram, Cīrīša ezerā), kā arī kinoloģijas nodaļas patruļas pirms pasākuma un norises laikā, meklējot sprāgstvielas teritorijā. Savukārt Zemessardze galvenokārt rūpējas par cilvēku vienmērīgas plūsmas ievērošanu, īpaši lielākajos noslodzes punktos – pie Svētavota un “Aglonas Brīnumdarītājas Dievmātes” svētbildes visu dienu garumā, kur cilvēki mēdz pat vairākas stundas stāvēt rindās, un pie Krusta Kalna pēc Tautas Krustaceļa 14. augustā.

3. Laikapstākļi

Par to, kā laikapstākļi var ietekmēt plānoto norisi un, jo īpaši, cilvēku veselības stāvokli, pastiprināti tiek domāts abos analizētajos pasākumos. “Rimi” Rīgas maratons norisinās neatkarīgi no tā, kādi ir laikapstākļi – lietus vai saulaina tveice, tomēr tas būtiski maina skrējēju pieredzi un sajūtas trasē. Organizatori un mediķi vienmēr aktīvi seko līdzi laikapstākļu prognozēm, paredzot potenciālos riskus. Par optimālu gaisa temperatūru skriešanas sacensībām mediķi uzskata 16–18 °C [Operatīvo dienestu vadības grupa 2020].

Arī Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētkos Aglonā laikapstākļiem ir liela nozīme risku menedžmentā. Lai arī teritorijā atrodas bazilika ar plašām telpām, kur arī ticīgie apmeklē atsevišķus dievkalpojumus, lielākie un svarīgākie programmas notikumi ir Sakrālajā laukumā baznīcas āra teritorijā. Arī tur pārāk karstā laikā apmeklētājiem var sākties hipertermija, bet pārāk aukstā – hipotermija.

4. Sabiedrības un personīgā veselība

Šis drošības aspekts noteikti ir viens no būtiskākajiem abos pasākumos, turklāt ir tiešā mērā saistīts ar jau minētajām laikapstākļu ietekmēm.

Maratona laikā mediķi kā biežākos risku faktorus veselības problēmām paredz:

1. Lielu dalībnieku skaitu, kuri pārvērtē savas iespējas (pārslodze iepriekšējās dienās, enerģijas dzērienu lietošana, nepietiekama fiziskā sagatavotība) – galvenokārt 10 km un 21 km distancē;
2. Laikapstākļu veicināti veselības traucējumi (hipo/hipertermija, paslīdēšanas traumas lietus laikā);
3. Iespējamās grūtības sazināties valodas barjeras dēļ – nespēja paskaidrot savas sūdzības, pamata saslimšanas, alerģijas vai nosaukt lietotos medikamentus;
4. Pakļupšana aiz nomestām dzeramā ūdens pudelēm vai paslīdēšana pie izlietajiem ūdeņiem;
5. Apgrūtināta telefoniska un radiosakaru saziņa skaņas pastiprinātāju tuvumā (starta/finiša zonā);
6. Augsts Covid-19 infekcijas izplatības risks (dalībniekiem raksturīgā forsētā elpošana un spļaušana skrējiena laikā šos riskus paaugstina) [Operatīvo dienestu vadības grupa 2021].

Lai atvieglotu darbu mediķiem, īpaši kritiskās situācijās, organizatori dalībnieku numurzīmju reversā izveidojuši anketu par personas vispārējo veselības stāvokli un kontaktpersonu ārkārtas situācijā [Rimi Rīgas maratons 2021].

Savukārt Aglonas kristīgajos svētkos biežākie veselības problēmu riski pasākuma laikā parasti tiek prognozēti saistībā ar:

1. Laikapstākļiem (karstums, saule, lietus, krasas temperatūras maiņas);
2. Vecāka gadagājuma cilvēkiem ar hroniskām saslimšanām;
3. Svētku ietekmi uz cilvēku psihi – garīgo savīļojumu, nekritisku attieksmi par savu veselības stāvokli, fizisku pārslodzi;
4. Lielu degošu sveču daudzumu Krusta kalna pakājē un Krusta ceļa norises laikā (apdegumu riski);
5. Ēšanas režīma būtiskām izmaiņām un neregularitāti;
6. Ūdenstilpju tuvumu (slīkšanas riski);
7. Augstām metāla konstrukcijām (translācijas ekrāni, TV filmēšanas platforma) (traumu risks, īpaši mugurkaula traumas);
8. Lielo attālumu līdz stacionārās ārstniecības iestādēm (problēmas ar transportēšanu);
9. Aktīvu norisi ļoti plašā teritorijā āra apstākļos, t. sk. diennakts tumšajā laikā, nakšņošanu teltīs;
10. Insektu dzēlieniem [Operatīvo dienestu vadības grupa 2019].

5. Epidemioloģiskā drošība

Pirms Covid-19 pandēmijas publiskajos pasākumos, rūpējoties par epidemioloģisko drošību, vairāk tika domāts par korektu darbu ēdināšanas zonā, lai nerastos dažādi funkcionālie kuņģa un zarnu trakta traucējumi. Ja par šādu veidu slimību izpla-

tību bija aizdomas publiskā pasākumā, Slimību profilakses un kontroles centra speciālisti veica epidemioloģiskās pārbaudes. Tomēr Covid-19 izplatība epidemioloģiskajai drošībai piešķīrusi pavisam citu, daudz lielāku nozīmi un augstas pakāpes riskus.

Tieši divi analizētie pasākumi Covid-19 kontekstā, kas Latvijā īpaši izceļas, jo vienīgie ļoti aktīvi un neatlaidīgi plānoja savu norisi 2020. gada vasarā un norisinājās arī 2021. gadā.

Maratona organizatori šajā ziņā uz pusi samazināja plānoto dalībnieku skaitu, neaicinot ārvalstu dalībniekus, plānoja, kā nodrošināt iespējami lielāku dalībnieku distancēšanos, dalot sākuma laikus ar 10 minūšu intervāliem starp skriešanas koridoriem, lūdza dalībniekus ierasties ar iepriekš izņemtiem dalības numuriem un uzvilktām sejas maskām [Rimi Rīgas maratons 2021]. Savukārt Aglonā, plānojot svētkus pandēmijas laikā, liela uzmanība tika pievērsta apmeklētāju distancēšanās ievērošanai, sanitārām prasībām, sejas aizsargmasku lietojumam, ēdināšanas pakalpojumu un tirdzniecības ierobežošanai [Nikona 2020].

6. Sanitārās prasības un higiēna

Šis drošības aspekts ir cieši saistīts ar iepriekšminēto epidemioloģisko drošību. Primārais uzdevums šajā jomā masu pasākumos ir nodrošināt pietiekamu labierīcību skaitu atbilstoši apmeklētāju daudzumam, iespēju nomazgāt un dezinficēt rokas.

7. Atkritumu pārvaldība

Šis drošības aspekts reti kad izraisīs augsta riska bīstamību, bet tomēr bez labas atkritumu pārvaldības neiztikt nevienā publiskā pasākumā. Neatkarīgi no izvēlēta finansālā un tehniskā risinājuma par atkrituma pārvaldi, svarīgākais, īpaši pasākumos vasaras laikā, ir laicīga utilizēšana, lai neradītu papildus riskus sabiedrības veselībai.

8. Ēdināšana un dzeramais ūdens

“Rimi” Rīgas maratonā ēdināšanas pakalpojumi norises vietā parasti nav nodrošināti, bet par dzeramo ūdeni organizatori domā pastiprināti. Būtiski skrējējiem ir ne tikai padzerties ūdeni, bet arī uzņemt sāļus, kas pasargā no organisma atūdeņošanās. Turklāt, atbilstoši skriešanas sacensību standartiem, ūdens izdales punktus pieņemts izvietot ik pēc 5,5 km, līdz ar to nereti dalībnieki ir pārsteigti un neapmierināti, ka īsākajā – 5 km distancē – pa vidu nav ūdens punktu [Plotniece 2021].

Savukārt, domājot par dzeramo ūdeni Aglonas svētku norises laikā, īpaša nozīme ir teritorijā esošajam Svētavotam, no kura daudzi apmeklētāji pilda ūdeni savos līdzņemtajos traukos. No drošības viedokļa šāda pieeja ļauj samazināt infekciju risku, jo apmeklētāji patiešām ierasti ierodas ar saviem ūdens uzglabāšanas traukiem. Lai pārliecinātos, ka šis ūdens ir lietojams uzturā un nav bīstams, Veselības inspekcija pirms pasākuma norises paņem ūdens paraugus analīzei un sniedz atzinumu par tā izmantošanu uzturā [Ministru kabinets 2018].

9. Alkohola lietošana un tirdzniecība

Šis noteikti ir viens no drošības aspektiem, kas nav vērtējams kā augstas iespējamības risks nedz “Rimi” Rīgas maratona laikā, nedz Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētkos. Ja kādā no šiem pasākumiem ierodas iereibušas personas un traucē sabiedrisko kārtību, par to atbild attiecīgās institūcijas (apsardze, policija vai Zemessardze).

10. Transporta loģistika

Satiksmes ierobežojumiem “Rimi” Rīgas maratona laikā ir liela nozīme, jo tiek slēgta vai ierobežota kustība lielā daļā Rīgas ielu trases tuvumā [Rimi Rīgas maratons 2021]. Pasākuma norises laikā arī organizatori nepārvietojas ar auto slēgtajās ielās, tostarp Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienesta brigādes tika lūgtas skrējēju ceļā nepārvietoties, dežūras vietās ierasties un doties prom, izmantojot blakus ielas un pa trasi pārvietoties tikai galējas nepieciešamības gadījumā, saskaņojot to ar vadības ārstu. Aiz pēdējā dalībnieka, kurš vēl iekļaujas kontrollaikā, trasē dodas vieglā tipa automobilis ar izgaismotu paziņojumu “Kontrollaika beigas” vai velosipēdists ar uzrakstu “Skrējiena beigas” un pie velosipēda piesietiem baloniem. Pēc šīs plūsmas beigām notiek maratona trases slēgšana un tiek atsākta satiksmes plūsma. Tie dalībnieki, kuri nav iekļāvušies kontrollaikā, tiek aicināti skrējieni beigt vai turpināt to pa ietvēm, uzņemoties pilnu atbildību par savu drošību [Operatīvo dienestu vadības grupa 2019].

Aglonā, savukārt, papildus apdraudējums uz autoceļiem rodas sakarā ar svētceļnieku lielajām grupām, kas dodas uz svētvietu ar kājām no visdažādākajām pilsētām. Lai mazinātu negadījumu risku, Latvijas Valsts ceļi veic satiksmes ierobežojumus Aglonas tuvumā un informē sabiedrību. Parasti šie ierobežojumi attiecas tikai uz kravas auto tranzītsatiksmi, kuriem tiek bloķēta braukšana vairākos ceļu posmos, un to kustība tiek novirzīta uz apkārtceļiem [LSM 2020].

11. Infrastruktūra norises vietā

Šis drošības aspekts ir ļoti individuāls katram konkrētajam pasākumam un norises vietai. “Rimi” Rīgas maratona kontekstā, organizatoriem un par drošību atbildīgiem dienestiem ir jāpielāgojas esošajai pilsētvidei un tur sastopamajai infrastruktūrai. Būtiska uzmanība tiek vērsta ceļa segumiem maratona distancē, kas var gan ietekmēt skrējiena rezultātus, gan radīt papildu riskus (piem., zināt, cik daudz no trases seguma ir asfalta segums (mēdz sakarst) un bruģis (aizķeršanās riski)) [Operatīvo dienestu vadības grupa 2020]. Arī pareizai nožogojuma izvēlei ir ļoti būtiska nozīme – maratonā būtu vēlams izmantot slīpā veida pasākumu norobežojumu (dēvēts žargonā arī par maratona sētu), kuram ir nolokāmi stiprinājumi un mazāks risks apgāzties un radīt kādas papildu traumas sporta sacensību laikā.

Aglonas bazilikas teritorijā organizatoriem un drošības dienestiem jāņem vērā jau esošā baznīcas un tās teritorijas infrastruktūra. Šajā ziņā pozitīvi vērtējams fakts,

ka 2018. gadā, gatavojoties pāvesta Franciska vizītei, Sakrālajā laukumā tika nomaiņīts bruģa segums, kas samazinājis traumēšanās risku apmeklētājiem [Čigāne 2018].

12. Dalībnieku skaita kapacitāte

Maratona dalībnieku skaitu pamatā nosaka organizatoru veiktie plūsmas aprēķini, masu startu plānotie laiki un attiecīgais skrējēju izvietojums “koridoros” un organizatoriskās iespējas nodrošināt visu nepieciešamo plānotajam cilvēku skaitam. Savukārt kristīgajos svētkos principā cilvēku skaita ierobežojumu Aglonas bazilikas teritorijā uz svētkiem nav – tiek gaidīts ikviens, jo Sakrālā laukuma platība mērāma vairākos tūkstošos kvadrātmetru.

13. Ugunsdrošība

“Rimi” Rīgas maratona laikā nav augstu ugunsdrošības risku, līdz ar to principā tiek veikta pārbaude, vai norises vietā viss atbilst pamata ugunsdrošības prasībām. Savukārt Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētkos Aglonā īpaši paaugstināti riski ugunsdrošības jomā paredzami 14. augusta vakarā, kad tūkstošiem cilvēku dodas Krusta ceļā ar aizdegtām svecītēm un gājiena noslēgumā savas svečītes novieto Krusta kalna pakājē, kur tās mēdz sakust kopā un uzliesmot lielākās liesmās.

14. Sadarbība ar medijiem

Ar medijiem par pasākuma norisi maratonā sazinās “NECom” mārketinga un komunikācijas daļa, savukārt Aglonas svētkos ar medijiem sazinās garīdznieki. Par krīzes situācijām medijiem informāciju sniedz atbildīgie ārkārtas dienesti. Īpaši svarīgi gan būtu mēģināt organizatoriem un operatīvajiem dienestiem domāt par to, kādu un vai vispār kādu informāciju tie ziņo medijiem, gadījumos, ja pasākumā sākas kāda īpaši bīstama situācija vai apdraudējums. No vienas puses, tā var būt iespēja informēt sabiedrību par potenciālo apdraudējumu, no otras puses, ja apdraudējums ir bijis lokāls un jau aizritējis, varbūt labāk informāciju publiskot tikai pēc norises beigām, lai pūlī nesāktos panika.

15. Rīcības plāns ārkārtas situācijām

Vienmēr, rīkojot lielus masu pasākumus, tiek veidots plāns ārkārtas situācijām. Pie tā parasti strādā dažādi iesaistītie palīdzības dienesti, organizatori un citi risku menedžmentā iesaistītie. Abos analizētajos pasākumos būtiskākos riskus ārkārtas situāciju iemesliem paredz iespējamās dabas stihijas (vētra, liels karstums, plūdi, zibens trāpījumi), tehnoloģiskas avārijas (skatuves konstrukciju, tribīņu, televīzijas konstrukciju sabrukšana) un panika pūlī ar tam sekojošu masveida nenokoordinējamu pārvietošanos [Operatīvo dienestu vadības grupa 2020].

Secinājumi

Organizējot brīvdabas masu pasākumus, organizatoram jādomā par drošību ļoti dažādos aspektos, tādēļ risku menedžmentam jāatvēl gan laika, gan finanšu resursi. Vēlams iesaistīt profesionālus pakalpojumu sniedzējus un drošības dienestus, kas spēs ar savu pieredzi palīdzēt un atrast labākos risinājumus individuāli katram pasākumam. Lai labāk rūpētos par drošību brīvdabas masu pasākumos, būtiski ir veikt nepieciešamās izmaiņas normatīvajos aktos, kas palīdzētu nozares attīstībai. Pētījumā secināts:

- Drošības aspektu plānojums, analizējot potenciālos draudus, ir daļa no risku menedžmenta. Šai plānošanas sadaļai jāpievērš liela uzmanība, veidojot publisku pasākumu, tomēr tā nedrīkst pilnībā aizēnot pasākuma mērķi un ieceres.
- Drošības aspektu brīvdabas masu pasākumos ir ļoti daudz, un katram no tiem ir būtiska nozīme pasākuma norises laikā. Tos grūti atdalīt citu no cita, un nenovērsti riski kādā jautājumā var novest pie apdraudējuma citā aspektā. Pasākuma organizatoram nav vienam jā rūpējas par visiem šiem drošības jautājumiem, bet jābūt pārliecinātam, ka, piesaistot nepieciešamos pakalpojumu sniedzējus un iekšējos resursus, par drošību pasākumā tiks gādāts pilnībā.
- Salīdzinot drošības aspektus "Rimi" Rīgas maratona laikā un Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētkos, var secināt, ka, lai arī pasākumi pēc sava rakstura ir ļoti atšķirīgi, daudzi būtiskie aspekti, piemēram, par pūļa vadību, cilvēku veselību, dzeramā ūdens pieejamību u. c. ir kopīgi. Līdz ar to var secināt, ka pasākuma organizatoriem ir iespēja daudz mācīties un gūt arī no citu pasākumu piemēriem, pat ja tie ir šķietami ļoti atšķirīgi.
- Pasākuma organizatoram drošības aspektu plānojums jāsāk veidot, jau domājot par pasākuma mērķi un idejām, kā arī plānojot budžetu. Jebkurā no analizētajiem drošības aspektiem rodas lielākas vai mazākas izmaksas, tomēr finansiāliem apsvērumiem nekad nevajadzētu kļūt par iemeslu apmeklētājiem bīstama pasākuma organizēšanai.

Lai arī rakstā analizēti pasākumi un to veiktais risku menedžments Covid-19 pandēmijas laikā, kad drošības aspektiem tika pievērsta vislielākā uzmanība, tomēr minētie drošības aspekti ir ņemami vērā arī šobrīd, plānojot pasākumus, kad pandēmija jau ir beigusies un liela daļa ierobežojumu atcelti. Šo rakstu iespējams izmantot kā nelielu ceļvedi, veicot risku menedžmentu pasākuma plānošanas laikā, lai pārliecinātos, vai ir padomāts par dažādiem drošības aspektiem un nav nepieciešami kādi papildu resursi veiksmīgākai pasākuma norisei.

Izmantotie avoti

- Aglonas oficiālais tūrisma portāls. *Aglonas Bazilika*. Pieejams: <http://www.aglona.travel/ko-apskatities/baznicas/aglonas-bazilika/> (skatīts 26.05.2021.)
- Čigāne, I. (2018). Aglona pamazām gatavojas pāvesta vizītei. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/reportaza-aglona-pamazam-gatavojas-pavesta-vizitei.a279116/> (skatīts 29.05.2021.)
- Dowson, R., Bassett, D. (2015). *Event Planing and Manegement*. Kogan Page.
- Galkins, G. (2020). *Rīgas maratonu pandēmijas dēļ atliek uz nenoteiktu laiku*. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/sports/citi/rigas-maratonu-pandemijas-del-atliek-uz-nenoteiktu-laiku.a354016/> (skatīts 26.05.2021.)
- Getz, D. (2012). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Place of publication not identified. Routledge.
- Goldblatt, J. (2013). *Special Events. Creating and Sustaining a New World for Celebration*. Place of publication not identified. John Wiley & Sons.
- Goldblatt, J., Kathleen S. Nelson, and International Special Events Society (2001). *The International Dictionary of Event Management*. New York: John Wiley.
- Ilūkstes novads (2019). Pašvaldības apmeklētāju ievēribai: 15. augusts – brīvdiena. Pieejams: <https://www.ilukste.lv/pasvaldibas-apsekletaju-ieveribai-15-augusts-brivdiena-4/> (skatīts 27.05.2021.)
- Korstanje, M. E., Raj, R., Griffin, K. (2018). *Risk and Safety Challenges for Religious Tourism and Events*. Place of publication not identified: CABI.
- Latviešu literārās valodas vārdnīca (LLVV). (1972–1996). Pieejams: <https://tezaurs.lv/risks> (skatīts 04.04.2021.)
- LSM.lv Ziņu redakcija (2019). *Plaša mēroga pasākumiem būs jāizstrādā īpašs drošības plāns*. Pieejams: https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/plasa-meroga-pasakumiem-bus-jaizstrada-ipass-drosibas-plans.a338887/?utm_source=rss&utm_campaign=rss&utm_medium=links (skatīts 20.11.2019.)
- Ludzas novads. *Ludzas novada iedzīvotāju ievēribai: 15. augusts – brīvdiena*. Pieejams: <https://www.ludza.lv/jaunumi/ludzas-novada-iedzivotaju-ieveribai-15-augusts-brivdiena/> (skatīts 27.05.2021.)
- LR Ministru kabinets (2010). *Kārtība, kādā tiek noteikti valsts nozīmes pasākumi Aglonas svētvietā, kā arī nodrošināta to norise un finansēšana*. 25.05.2010. Pieejams: [https://likumi.lv/ta/id/210864-kartiba-kada-tiek-%20noteikti-valsts-nozimes-pasakumi-aglonas-svetvieta-ka-ari-nodrosinata-to-norise-un-%20finansesana](https://likumi.lv/ta/id/210864-kartiba-kada-tiek-noteikti-valsts-nozimes-pasakumi-aglonas-svetvieta-ka-ari-nodrosinata-to-norise-un-%20finansesana) (skatīts 26.05.2021.)
- LR Ministru kabinets (2017). *Rīkojums Par valsts nozīmes pasākumu starptautiskas nozīmes svētvietā Aglonā un tā nodrošināšanas un drošības plānu 2018. gadam*. 25.10.2017. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/294545-par-valsts-nozimes-pasakumu-starptau>

- tiskas-nozimes-svetvieta-aglona-un-ta-nodrosinasanas-un-drosibas-planu-2018-gadam (skatīts 27.05.2021.)
- Nedelman, M. (2017). *When the hospital looks like a 'war zone'*. Pieejams: <https://edition.cnn.com/2017/11/07/health/trauma-surgeons-mass-casualties/index.html> (skatīts 20.11.2019.)
- Nikona, L. (2020). *Kas jāzina par svētku norisi Aglonā*. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/318710-kas-jazina-par-svetku-norisi-aglona-2020> (skatīts 28.05.2021.)
- Operatīvo dienestu vadības grupa. *Medicīnisko resursu plānojums un reaģēšana ārkārtas situācijās. Rimi Rīgas maratons 2019.*
- Operatīvo dienestu vadības grupa. *Medicīnisko resursu plānojums un reaģēšana ārkārtas situācijās. Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētki 2019.*
- Operatīvo dienestu vadības grupa. *Medicīnisko resursu plānojums un reaģēšana ārkārtas situācijās. Rimi Rīgas maratons 2020.*
- Operatīvo dienestu vadības grupa. *Medicīnisko resursu plānojums un reaģēšana ārkārtas situācijās. Vissvētākās Jaunavas Marijas debesīs uzņemšanas svētki 2020.*
- Operatīvo dienestu vadības grupa. *Medicīnisko resursu plānojums un reaģēšana ārkārtas situācijās. Pavesta Franciska vizīte Latvijā 2018.*
- Plotniece, Ulrika, "Rimi" Rīgas maratona organizatore, "NECom" mārketinga un komunikāciju daļas vadītāja, maratoniste. Intervija veikta "Zoom" platformā 27.05.2021. Intervijas laiks 00:59:55.
- Rimi Rīgas maratons (2021). *Aicinām iepazīties ar satiksmes ierobežojumiem*. Pieejams: <https://rimirigamarathon.com/lv/jaunumi/706-satiksmes-ierobejojumi-maratona-laika> (skatīts 28.05.2021.)
- Rimi Rīgas maratons (2024). *Rimi Rīgas maratons noslēdzies ar rekordiem* Pieejams: <https://rimirigamarathon.com/lv/news/rimi-rigas-maratons-nosledzies-ar-rekordiem/> (skatīts 12.12.2024.)
- Saeima (2005). *Publisku izklaides un svētku pasākumu drošības likums*. 16.06.2005. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/111963-publisku-izklaides-un-svetku-pasakumu-drosibas-likums> (skatīts 16.05.2021.)
- Shone, A., Parry, B. (2010). *Successful event management*. Hampshire, U.K.: Cengage Learning EMEA.
- Timofejevs, M. (2020). Rīgas maratona norises pārceļ uz oktobri, skriešana varētu arī notikt virtuāli. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/sports/citi/rigas-maratona-norises-parcel-uz-oktobri-skriesana-varetu-ari-notikt-virtuali.a359433/> (skatīts 26.05.2021.)
- Vecvagaris, M. (2020). "Šoreiz pa īstam" – Aigars Nords 2007. gadā atdzīvina Rīgas maratonu. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/dzive--stils/tautas-sports/soreiz-pa-istam-aigars-nords-2007-gada-atdzivina-rigas-maratonu.a376764/> (skatīts 26.05.2021.)

Mg. art. **Katrīna Taurēna**

Latvijas Kultūras akadēmija

LĪDERĪBA KULTŪRAS ORGANIZĀCIJĀS. LATVIJAS NACIONĀLĀS BIBLIOTĒKAS PIEMĒRS

LEADERSHIP IN CULTURAL ORGANIZATIONS. EXAMPLE OF THE NATIONAL LIBRARY OF LATVIA

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.590>

Abstract

Taking into account the changing environment and challenges, the requirements for managers have also changed; one of the frequently highlighted prerequisites for a good manager is leadership qualities or abilities.

The aim of this article is to determine how leadership is manifested in the activities of cultural organizations and specifically in library activities. It also aims to explore in what way and to what extent leadership characteristics describe formal managers of the National Library of Latvia (hereafter – NLL) whether subordinate employees are satisfied with their direct managers and perceive them as leaders. The article analyses various leadership theories and provides a characterization of leadership in cultural organizations and the library sector.

The article concludes that managers at the NLL possess both the characteristics qualities and skills and abilities of a leader and those NLL managers at various levels could be described as competent and knowledgeable in their field and in the structural unit in which they work, however, overall leadership at NLL could be encouraged.

Keywords: *leadership theories, leadership in cultural organizations, leadership in libraries.*

Ievads

Mūsdienās jebkuras nozares uzņēmumi un organizācijas sastopas ar daudz dažādiem izaicinājumiem, piemēram, strauji attīstās tehnoloģijas, pieaug informācijas pieejamības ātrums un apjoms, paaugstinās konkurētspēja, un izmaiņas notikušas arī

darbinieku paaudzēs [Litvina 2018: 2]. Jaunā darba paaudze ir *mileniāļu* paaudze, kurai ir kardināli cita pieeja darbam, attieksme pret darbu un karjeru. Viņi ir gatavi cītīgi strādāt, ir lojāli darba vietai un vadītājam, bet, piemēram, gaida tūlītēju atzinību [Ardichvili 2016]. Ņemot vērā mainīgo vidi un izaicinājumus, mainījušās arī prasības attiecībā pret vadītājiem, piemēram, vadītājiem nepieciešamas teicamas vispārējās un profesionālās zināšanas un prasmes, vēlme pastāvīgi tās pilnveidot un celt profesionālo kvalifikāciju, vadītājiem jāspēj būt vizionāriem, vajadzīga spēja redzēt situāciju kopumā, kas ir dzinulis pārmaiņām un attīstībai, kā arī nepieciešama spēja ātri un veikli reaģēt un risināt dažādas situācijas. Minētie kritēriji ir daļa no tā, ko organizācija pieprasa, vai ko organizācija, t. sk. jaunā darba paaudze, gaida no vadītāja, tiek meklētas jaunas pieejas darbinieku vadīšanā. Par vienu no bieži izvirzītiem laba vadītāja priekšnoteikumiem tiek pozicionētas līdera dotības vai īpašības. Veids, kā uzņēmumā tiek vadīti cilvēki, mūsdienās ir kļuvis par vienu no svarīgākajiem konkurētspējas kritērijiem, salīdzinot to ar citiem kritērijiem [Barbars 2017: 28].

Līderība ir svarīga jebkurā organizācijā un tās panākumos, neatkarīgi no jomas, kurā tā darbojas, kā arī neatkarīgi no tā, vai organizācija ir peļņas vai bezpeļņas organizācija, kā arī vai tā darbojas valsts, pašvaldību vai privātajā sektorā [Lo 2017: 358]. Arī kultūras organizācijām nepieciešama stipra, spēcīga vadība, atbalstoša vide, kas vērsta uz cilvēku uzvedības vadību, kas savukārt veido stipru organizāciju. Bet svarīgākais līderībai un vislielākais ieguvums darbiniekiem ir atzinība par darbu, pat tad, ja tas līdz galam vēl nav pabeigts, savstarpējā uzticība un vēlme kopīgi paveikt uzdevumu [Pīrvu 2018]. Svarīgi ir atrast tādus vadītājus, kuri ne tikai nodrošina četru galveno menedžmenta funkciju (plānošana, organizēšana, motivēšana, kontrole) izpildi, bet arī ir prasmīgi komandas veidotāji un apveltīti ar līderim raksturīgajām īpašībām un izpausmēm. Svarīgi ir tādi vadītāji, kas spēj aizraut un iedvesmot komandu, kas spēj rādīt labu piemēru saviem komandas biedriem, kas spēj viņus motivēt mācīties, pilnveidoties, attīstīties, kas viņos ierauga potenciālu, kā arī spēj pierādīt, pamatot kultūras nozīmību, t. sk. domājot par kultūras finansēšanas nepieciešamību, īpaši pastāvošajos apstākļos, kad prioritāras kļūst citas nozares un to vajadzības.

Raksta autorei, strādājot nozīmīgā Latvijas kultūras organizācijā – Latvijas Nacionālajā bibliotēkā (turpmāk tekstā – LNB), bija būtiski iegūt zināšanas un noskaidrot, kā līderība izpaužas kultūras organizāciju darbībā un tieši bibliotēku darbībā; kādā veidā un cik lielā mērā līderības izpausmes raksturo formālos vadītājus LNB; vai padotībā esošie darbinieki ir apmierināti ar savu tiešo vadītāju un uztver viņu kā līderi. Pētījuma aktualitāte sakņojas tajā, ka LNB dažādu līmeņu vadītājiem ir atšķirīga izpratne par kolektīva vadīšanu, kā arī vadīšanas pieeja, stils un vadīšanas izpausmes. Vadītāji ir ar dažādu pieredzes ilgumu un zināšanām par kolektīva vadīšanu, un, piemēram, daļa pašreizējo bibliotēkas un tās struktūrvienību vadītāji ir *baby boom* paaudze, kas tagad ir sasniegusi pensionēšanās vecumu vai tuvojas tam.

Neapšaubāmi, viņi ir paveikuši efektīvu darbu, īpaši ņemot vērā laikmeta sarežģītus apstākļus. Daļa vadītāju mācījušies no savas pieredzes, sava tiešā vadītāja vai citiem vadītājiem, iespējams, zināšanas par vadību apguvuši formālās un neformālās izglītības ceļā vai teorētiskas zināšanas nav guvuši vispār. Vairums vadītāju ieguvuši savu pašreizējo amatu, jo labi veikuši iepriekšējā darba pienākumus, tomēr tas nenozīmē, ka viņi ir labi vadītāji. Ja arī viņi labi spēj pārvaldīt pieejamos resursus, tas nenozīmē, ka viņiem piemīt līderim raksturīgās īpašības.

Teorētiskais pamatojums

Līderības teoriju raksturojums

Līderības fenomens analizēts dažādos teorētiskos avotos jau kopš 20. gadsimta sākuma, taču nepastāv vienots uzskats, vai līderība ir prasme, spēja, vai to var attīstīt, vai tas ir dabas dots talants. Nav vienotas izpratnes par to, kas ir līderis. Līdzīgi kā kultūras jēdzienam, arī līderības jēdzienam ir gandrīz tikpat daudz definīciju, gandrīz tik, cik daudz ir autoru, kas pētījuši šo fenomenu. Kopš līderības pētniecības sākuma attīstījušās un izveidojušās dažādas līderības perspektīvas, pieejas un klasifikācija. Starp līderības veidiem jeb stiliem nav stingru robežu, kas dažādos avotos minēti kā vadības veidi jeb stili, pat citviet arī kā varas veidi.

Vārds *līderis* vairāk vai mazāk identiskās formās atrodams lielākajā daļā Ziemeļeiropas valodu, tas cēlies no anglosakšu vārda *lead* ar nozīmi *taka, ceļš* un *kuģa kurss* [Edeirs 2008: 82]. Sākotnēji līderība bija cieši saistīta ar militāro jomu, vēlāk tā transformējās atbilstoši industrializācijai, rūpniecības un tirdzniecības nozaru vajadzībām. Līderis ir tas, kurš rāda ceļu citiem, norāda virzienu, kurp doties. Līderi atrodas priekšgalā; atrasties priekšgalā nozīmē izrādīt iniciatīvu, būt par paraugu, vadīt citus, lai sasniegtu mērķi [Dubkēvičs 2011: 20].

Līderim ir nepieciešamas specifiskas zināšanas konkrētajā jomā, taču galvenokārt viņam jābūt zināšanām un prasmēm vadīt kolektīvu. Līderība ir citu ietekmēšanas process jeb spēja to darīt, lai saprastu un vienotos ar komandu par to, kas jādara un kā tas izdarāms, neizmantojot piespiedības vai citas formālās varas metodes, kā arī process, kas veicina individuālos un kolektīvos centienus sasniegt kopīgo mērķi. Atšķirībā no vadīšanas līderība koncentrējas nevis uz darāmo, bet, kādā veidā to izdarīt, t. i., līderība ir uz cilvēkiem orientēta, uz attiecībām un mijiedarbību orientēta [Adair 1997: 39].

Līdera īpašību teorija ir viens no pirmajiem sistemātiskajiem mēģinājumiem līderības teoriju pētniecībā, un pētnieku intereses lokā tā bija visā 20. gadsimtā. Šī teorija ir attīstījusies no *Dižā cilvēka* teorijas, kuras pamatā ir uzskats, ka līderi piedzimst, nevis par tādiem kļūst. Individuam piemīt kādas noteiktas īpašības, tātad viņam ir spēja ietekmēt citus un kļūt par līderi. Tie, kuriem šādu spēju nav, kļūst par sekotājiem [Bennis 2003: 5]. Teorija fokusējas uz iedzimtu īpašību pētniecību un

rakstura īpašību pētniecību – identificē noteiktas personības iezīmes un faktorus, no kuriem ir atkarīga līderība jeb tas, kādas īpašības padara cilvēkus par līderiem.

Uz līdera īpašību teorijas pamata vēlāk attīstās arī **harismātiskā līderības teorija**. Harismātiskie līderi ir indivīdi, kuri ir pilnībā apņēmušies ievērot savu redzējumu, vīziju un rīcības virzienu. Viņiem ir nesatricināma ticība viņu vīzijas pareizībai un iespējamajiem panākumiem, un kuriem ir iespēja savu vīziju komunicēt saviem sekotājiem [Fiedler 1996]. Harisma ir cilvēka maģiska māksla vadīt, tas ir šarms, kas rada neparastu apbrīnu, lojalitāti un uzticību pret vadītāju, ar harismas palīdzību viņš tiek uzskatīts par kaut ko īpašu un ir apveltīts ar pārdabiskiem vai ārkārtējiem spēkiem vai īpašībām. Harismātiskā autoritāte ir pašradīta, pretstatā tiem vadītājiem, kas iegūst savu autoritāti zināšanu vai amata hierarhijas un ranga dēļ [Adair 1997]. Harismātiskās varas ilustrēšanai piemēru netrūkst, šeit varētu nosaukt gandrīz visus 20. gs. Eiropas valstu līderus un ne tikai, piemēram, Ādolfs Hitlers, Benito Musolini, Vinstons Čērčils, Josifs Staļins, protams, arī Kārlis Ulmanis u. c. Jāteic, ka līdera īpašību teorija ir visai subjektīva un vienpusēja, jo tā pēta tikai līderim piemētošās īpašības, neņemot vērā līdera rīcību vai viņa interakciju ar grupas biedriem. Teoriju var kritizēt arī par tās nespēju izveidot konkrētu iezīmju sarakstu, kas, iespējams, nemaz nav izveidojams, jo katrs šīs teorijas pārstāvis piedāvā savu izstrādātu iezīmju kopumu, kas laika gaitā var tikt papildināts.

Līdera uzvedības teorijas izpēte aizsākās 20. gadsimta vidū. Atšķirībā no līdera īpašību teorijas šīs teorijas pārstāvji pētīja tieši līdera uzvedību un rīcību, konkrētas darbības izpausmes. Galvenokārt līdera uzvedības manieri attiecībās ar sekotājiem, ietekmes un motivācijas procesā uz mērķa sasniegšanu [Northouse 2016: 69]. Līderības uzvedības pētnieks Freds Edvards Fīdlers (*Fred Edward Fiedler*) uzvedības teorijā izdala divus galvenos uzvedības veidus: uzvedība, kas orientēta uz uzdevumu sasniegšanu (līderis strukturē uzdevumu izpildi), un uzvedība, kas orientēta uz attiecībām ar darbiniekiem (līdera izturēšanās pret darbiniekiem ir laba, iejūtīga, emocionāla vai tieši pretēji) [Fiedler 1996].

No uzvedības teorijas pamatiem atvasinātā un izveidotā **situācijas teorija**, citviet definēta arī kā apstākļu teorija, uzsver situācijas nozīmi, nosakot, kuram vajadzētu būt par grupas līderi konkrētā situācijā. Saskaņā ar agrīnajiem šā uzskata piekritējiem nav tāda dzimuša līdera, viss ir atkarīgs no situācijas. Indivīds vienas situācijas priekšā var kļūt par līderi, bet citā situācijā tas var arī nenotikt [Edeirs 2008: 82]. Taču, ņemot vērā to, ka situācijas ietekmi uz līderību ir grūti vai pat neiespējami empīriski pētīt un pierādīt, situācijas teorija paliek kā viena no mazāk pamatotajām teorijām līderības teorijā starpā [Thompson 2009].

Viena no populārākajām līderības teorijām ir **transformatīvā līderība**, kas vērš uzmanību uz līdera harismu un emocionālajiem aspektiem. Transformatīvās līderības kontekstā tā tiek definēta kā process, kas maina un transformē cilvēkus, tā ir

cieši saistīta ar emocijām, vērtībām, ētiku, standartiem un ilgtermiņa rezultātiem, kā arī indivīdu vajadzību apmierināšanu. Šī teorija ietver tādu ietekmes formu, kas liek sekotājiem paveikt vairāk, nekā parasti no viņiem tiktu sagaidīts [Northouse 2016: 161]. Džeims Bērns (James MacGregor Burns) uzskata, ka transformatīvā līderība ir process, kurā līderis un viņa sekotāji noteikti mijiedarbojas, paceļ viens otru līdz augstākam motivācijas līmenim, kā arī personiskajai izaugsmei un attīstībai [Safonov 2018].

Autoritārais stils nosaka stingras robežas un distanci starp vadītāju un padotajiem. Šādam vadītājam nav tendences konsultēties ar padotajiem, tāpēc lēmumi tiek pieņemti vienpersoniski. Autoritāriem vadītājiem ir būtiska kārtība jeb skaidra padotības struktūra, ko raksturo tieši hierarhiskais uzvedības modelis. Autoritārā stila priekšrocības ir spēja pieņemt lēmumus ātri, nevilcinoties un rīkoties situācijās, kurās nav laika konsultēties ar padotajiem [Val 2012].

Demokrātiskais stils ir līderības stils, kuru var realizēt cilvēks, kas ir kompetents, pārliecināts par sevi un gatavs jaunām idejām. Šis stils paredz spēju būt tolerantam pret citu viedokli un atzīt kļūdas, ja tādas ir. Demokrātiskajiem vadītājiem ir labi attīstītas komunikācijas prasmes, un viņi prot citus uzklaut [Lapiņa 2010]. Vadītājs cenšas panākt grupas vienprātību, ir ieinteresēts grupas konfliktu un problēmu risināšanā [Val 2012].

Liberālais stils. To mēdz raksturot ar vārdiem: dariet, kas vajadzīgs un ko uzskatāt par nepieciešamu, es tikai jūs formāli pieskatīšu. Šāda vadītāja personībai varētu būt raksturīga tendence izvairīties no atbildības uzņemšanās, un vairumā gadījumu "goda zīme" ir, bet nopelni pieder kādam citam, jo šāda vadītāja reālās, bet neizpildītās funkcijas ir uzņēmušies neformālie līderi [Lapiņa 2010]. Vadītājs neiesaistās problēmu risināšanā, nedod norādījumus un instrukcijas veicamajiem darba procesiem, nesniedz vai sniedz minimālus ieteikumus, ļauj grupas locekļiem pašiem pieņemt lēmumus bez apspriešanās [Val 2012]. Nav noteiktas padotības struktūras, netiek ievērota subordinācija, organizācijas mērķi tiek sasniegti lēni vai vispār netiek sasniegti, vara koncentrējas padoto rokās.

Starptautiskajās līderības teorijās, veidiem jeb stiliem (dažādos avotos minēts dažādi) nav stingru robežu. Teorijas nav atdalāmas cita no citas, bet drīzāk viena otru papildina, jo līderību nevar skatīt tikai caur līdera īpašībām vai tikai caur līdera uzvedību, tā ir šo izpausmju ietekme un mijiedarbība attiecībā ar grupas locekļiem un darba procesiem konkrētās situācijās, kas nosaka indivīda kopējo līderības līmeni. Praksē netiek realizēts viens atsevišķs līderības stils un nav iespējams noteikt efektīvāko līderības stilu. Atbilstošākā līderības stila izvēle ir tiešā veidā atkarīga no konkrētās situācijas, kurai līderības stils tiek piemērots, tajā skaitā gan sasniedzamā mērķa kontekstā, gan to grupas locekļu kontekstā. Līderības stila atkarība no konkrētās situācijas rada nepieciešamību vadītājam realizēt dažādu līderības stilu apkopojumu.

Menedžmenta eksperts Ichaks Kalderons Adizess (*Ichak Kalderon Adizes*) uzskata, ka cilvēki meklē visaptverošu jēdzienu, kas ietvertu visas prasmes, kuras nepieciešamas organizāciju vadībai; meklē modeli, kurā būtu aprakstīts un identificēts īpašs cilvēks, kurš spēj nodrošināt organizācijai nepieciešamās funkcijas, lai tā spētu efektīvi darboties gan īstermiņā, gan ilgtermiņā. I. Adizess pauž viedokli, ka šāda cilvēka nav, kā arī teorētiskajā literatūrā lietotais jēdziens *līderība* drīz tiks aizvietots ar citu jaunvārdu, jo nav viena cilvēka, kurš spētu iemiesot visas nepieciešamās īpašības un prasmes, lai pārvaldītu organizāciju [Adizess 2018].

Līderības raksturojums kultūras organizācijās un bibliotēku nozarē

Tāpat kā jebkurā citā nozarē arī kultūrā līderība ir prasmes, rīki, instrumenti, uzvedība, spējas, kas nepieciešamas individam, lai gūtu panākumus, motivējot un vadot citus. Patiesa līderība ietver spēju un vēlmi palīdzēt citiem augt un attīstīt viņu spējas, izcilākie līderi ir tie, kuri vada citus, lai viņi varētu gūt savus panākumus. Līderība kultūras organizācijās ir visas kultūras nozares līderība [Talmaciū 2017]. Būt līderim kultūras organizācijās ir grūts darbs ar augstu atbildības līmeni. Līdztekus ikdienas darbībām un pamatfunkciju nodrošināšanai, ņemot vērā ierobežotos resursus, nepieciešams komunicēt un nodrošināt organizācijas vīzijas, misijas un ilgtermiņa stratēģijas izpratni un realizāciju, kā arī jānodrošina labas savstarpējās attiecības, mikrovide un pozitīva atmosfēra. Jānodrošina organizācijas radošuma process, atbalsts un atzinība darbiniekiem, kas veicina uzticību organizācijai, tās mērķu sasniegšanu un līdz ar to arī kultūras nozīmīguma pierādīšanu [Byrnes 1999; Pīrvu 2018]. Vadības pamatfunkcijas jāizmanto kā tilts un uzņēmējdarbības derīgās iezīmes jāpārņem, piemērojot tās kultūras un mākslas sfēras īpatnībām. Kultūras organizācijas vadītājam vajag uzņēmējdarbības menedžera gudrību, pētnieka meklēšanas instinktu un mākslinieka jūtīgumu, nekļūstot ne par uzņēmēju, ne pētnieku, ne arī mākslinieku [Bendiksens 2008: 100].

Līderiem kultūras organizācijās jāpiemīt šādām prasmēm:

- aizrautība par konkrēto jomu un potenciālajiem panākumiem;
- aizrautība izprast dažādu veidu cilvēkus, ar kuriem līderi strādā;
- personiskā griba, apņēmība, godīgums un vēlme novērst radušos spriedzi;
- organizatorisko prasmju kopums [Pīrvu 2018].

2017. gadā veiktajā pētījumā par līderības izpausmēm Rumānijas muzejos secināts, ka 73% aptaujāto respondentu uzskata, ka vadītājiem kultūras organizācijās ir jāpiemīt līdera izpausmēm. Pētījumā secināts, ka līderība kultūras organizācijās nozīmē skaidru vīziju, uzticēšanos, entuziasmu, harismu, pārliecināšanas spēku, iesaistīšanos un vēlmi gūt panākumus. Līderi strādā, lai atbalstītu, palīdzētu komandai sasniegt savus mērķus, izceļot katra komandas biedra prasmes un īpašības [Talmaciū 2017]. Vēl viens aspekts, kas būtu jāievēro tieši līderībā kultūras organizāciju darbībā,

ir daudzveidības saskatīšana, t. i., komandā esošo radošo cilvēku un viņu dažādības ievērošana, tikai tādā veidā organizācija var attīstīties un kļūt vēl radošāka. Arī apbalvojumi un atzinība kultūras organizācijās strādājošajiem ir svarīgākais darba aspekts, jo kultūras organizācijās strādā radoši cilvēki, kuriem ir vajadzīgi īpaši darba apstākļi. Līderiem kultūras organizācijās ir nepieciešams saprast radošuma nozīmību, kā arī nepieciešams to stimulēt. Līderi veicina savstarpējo sadarbību un zināšanu apmaiņu visā organizācijā [Pīrvu 2018].

2017. gadā izdotajā grāmatā *Pasaules vadošo nacionālo, publisko, klostera un kara-lisko bibliotēku direktori: līderība, menedžments, bibliotēku nākotne* (*World's Leading National, Public, Monastery and Royal Library Directors: Leadership, Management, Future of Libraries*) intervēti 28 bibliotēku direktori no dažādām pasaules valstīm, t. sk. Latvijas Nacionālās bibliotēkas bijušais direktors Andris Vilks. Grāmatā bibliotēku direktori atzīst, ka ir svarīgi, lai bibliotēku direktori un struktūrvienību vadītāji būtu spējīgi sekot līdzi nozares tendencēm un attīstībai, kā arī būtu atvērti pārmaiņām un inovācijām. Vēlme riskēt un ieviest jauninājumus ir vienlīdz būtiski nepieciešama kā kultūras organizāciju vadībā, tā bibliotēku vadībā – līderībā. Pasaules vadošo bibliotēku direktori uzskata, ka vadītājam ir jāspēj izveidot spēcīgu komandu, ņemot vērā krasās pārmaiņas mūsdienu apmeklētāju uzvedībā un vēlmēs, jāseko līdzi tehnoloģiju attīstībai. Pie šādiem apstākļiem būtiskas ir vadītāja komunikācijas prasmes, spēja skaidri iezīmēt katra organizācijas darbinieka potenciālās karjeras izaugsmes iespējas un izskaidrot katra darbinieka lomu un tās nozīmīgumu organizācijas mērķu sasniegšanā, kā arī ir būtiski atbalstīt un motivēt organizācijas darbiniekus, lai tie paugstinātu savas vadītāju prasmes, tādā veidā sagatavojoties atbildīgāku pienākumu veikšanai. Bibliotēku attīstībai un vadībai nākotnē neapšaubāmi ir nepieciešami spēcīgi līderi, kas apveltīti ar nākotnes vīziju un spēju iedvesmot darbiniekus. Tādējādi vadītāja spējas saskatīt un noteikt mērķus, kā arī spēja izstrādāt un pielietot stratēģijas šo mērķu sasniegšanai ir absolūti nepieciešamas, lai tiktu galā ar mūsdienu pārmaiņu un nenoteiktības izaicinājumiem [Lo 2017].

Neatkarīgi no tā, vai vadītājs ir atbildīgs par atsevišķu bibliotēkas struktūrvienību vai arī ir bibliotēkas direktors, viņiem ir jāpieņem abām: līdera un vadītāja īpašībām un prasmēm. To pielietojums nosaka darba attiecības un pakalpojumu kvalitāti, servisu visā bibliotēkā un ārpus tās. Struktūrvienības vadītāja līderības prasmes ir noteicošās, lai saglabātu *kolektīva veselību*, jo vadītāja padotie ir pirmā frontes līnija (*bottom line*), kas vistiešākajā mērā nes bibliotēkas misiju [Fitsimmons 2007]. Līderība ir organizācijas dzinējspēks, līderim jābūt vēlmei un spējai radīt kultūrai un sabiedrībai pievienoto vērtību, tas jānodod citiem darbiniekiem [Lo 2017].

Daudzās institūcijās organizācijas kultūra balstīta hierarhijā, kuras pamata elementi tiek būvēti attiecībās starp vadītāju un organizācijas darbiniekiem. Vadītājs nosaka darbinieku prioritātes, kā arī viņam ir ietekme, nosakot atalgojumu un izaugsmi

organizācijā [Schein 2004: 82]. Arī mūsdienu bibliotēku organizācijas kultūra ir raksturojama kā konservatīva, neelastīga un hierarhiska, tas ir, tāda, kas neveicina jauno līderības tendenču attīstīšanos. Tā vietā, pēc intervēto direktoru domām, organizācijas kultūrā būtu jāpastāv atvērtībai, vēlmei un spējai uzņemties risku un pielāgoties notiekošajām pārmaiņām [Branin 2012: 113]. Arī Ziemeļkarolīnā (ASV) veiktajā pētījumā secināts, ka līderim nepieciešamo īpašību un uzdevumu veiksmīgas izpildes ietekmējošais faktors ir bibliotēku lielā, hierarhiskā struktūra, kas tiek sadalīta nodaļās, katrai nodaļai uzticot atsevišķas funkcijas. Struktūra ir sadrumstalota, nodaļas koncentrējas uz konkrēto funkcijas izpildi, nereti aizmirstot par kopējo vīziju [Chow 2013].

Bibliotēkām (un arī citām kultūras organizācijām) jo īpaši svarīgi ir meklēt, pie-saistīt, izglītēt un audzināt tādus vadītājus – līderus, kas spētu veiksmīgi vadīt, attīstīt bibliotēkas, jo tām ir ievērojama loma sabiedrībā, tās sniedz pakalpojumus atbilstoši iedzīvotāju daudzveidīgajām informacionālajām vajadzībām, nodrošina vispārēju pieeju bibliotēku pakalpojumiem iedzīvotāju dzīves vietās, kultūras, izglītības, informācijas un izklaides vajadzību apmierināšanai un iesaistās informācijas un zināšanu sabiedrības veidošanā, tautsaimniecības attīstībā un sociālā atbalsta pasākumos [Radoša Latvija 2014]. Bibliotēkas ir ļoti nozīmīgas sabiedrības locekļu izglītošanās veicināšanā un nacionālās identitātes apziņas veidošanā, nodarbojas ar nacionālā mantojuma saglabāšanu, kā arī pilda pieejamas vietas funkciju sabiedrības saliedēšanās un atpūtas vajadzību nodrošināšanai [Lo 2017].

Metodoloģijas raksturojums

2019. gadā, izstrādājot maģistra darbu, autore veica empīrisku pētījumu, kura mērķis bija noskaidrot un analizēt LNB darbinieku viedokli jautājumos, kas saistīti ar dažādu līmeņu vadītāju līderības izpausmēm, t. i., personiskajām īpašībām, uzvedību, spējam un prasmēm, un padotībā esošo darbinieku apmierinātību ar savu tiešo vadītāju, kā arī to, vai darbinieki savu tiešo vadītāju uztver kā līderi. Empīriskais pētījums balstīts kvantitatīvajā metodoloģijā, izmantotā metode – aptauja, datu ieguves tehnika – elektroniskā aptauja.

Pētījuma mērķgrupa – LNB darbinieki, ģenerālais kopums – visi LNB darbinieki, t. i., 368 darbinieki 2019. gadā. Pētījumā kopā piedalījās 123 respondenti, kas ir 1/3 daļa no visiem LNB darbiniekiem. Ņemot vērā ģenerālo kopu un respondentu skaitu, pētījuma dati nav uzskatāmi par reprezentatīviem un norāda uz iespējamām tendencēm.

Pētījuma mērķgrupa bija skaidri zināma un viegli sasniedzama (bija pieejama visu LNB darbinieku kontaktinformācija), tādēļ netika veidota izlase, aicinājums aizpildīt aptaujas anketu tika izsūtīts visiem LNB darbiniekiem – gan padotībā esošajiem darbiniekiem, kuri nav vadītāji, gan padotībā esošajiem darbiniekiem, kuri ir vadītāji.

Tika izveidota standartizēta aptauja – visai pētāmajai grupai viena anketa, tā bija daļēji strukturēta, jo tika iekļauts viens atvērtais jautājums (*Lūdzu, uzrakstiet vienu vārdu, ar ko jums asociējas vai kas jums pirmais nāk prātā, domājot par savu tiešo vadītāju!*), un sagatavota vietnē *Google Apps for Work – Forms*, kas paredzēts elektronisko aptauju veikšanai, aptaujas dati tika apstrādāti un analizēti programmā SPSS. Kā viens no galvenajiem izvēles iemesliem par labu elektroniskajai aptaujai bija tas, ka visi LNB darbinieki ikdienā lieto internetu, un nepastāv risks, ka kādam no respondentiem būtu nepietiekamas e-zināšanas (datora un interneta izmantošana) un pieredze, lai varētu būt par respondentu.

Pētījuma rezultāti

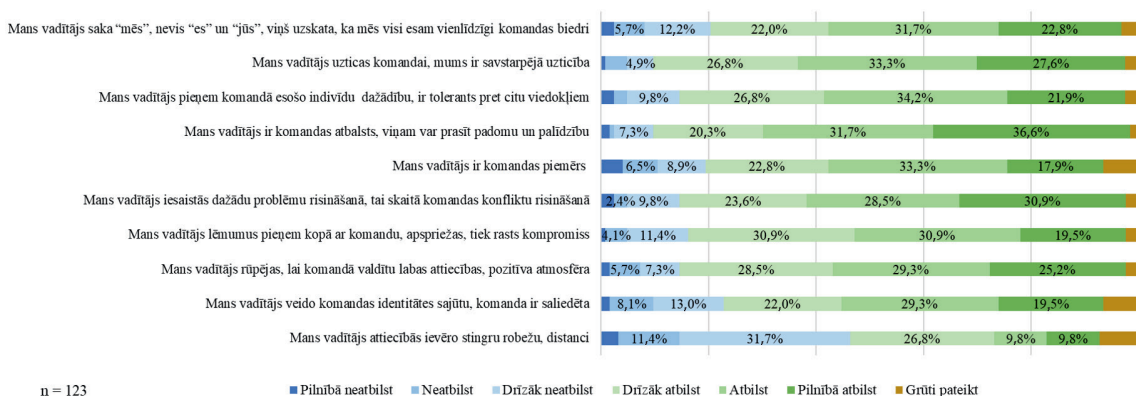
LNB darbinieku aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka kopumā līderība LNB varētu būt veicināma, kaut arī gandrīz puse (45%) respondentu uzskata, ka viņu vadītājs ir līderis. Turklāt nepieciešamību veicināt līderību, vismaz darbinieku izpratnē, apliecina fakts, ka respondentu daļa, kas uzskata, ka viņu tiešais vadītājs noteikti nav līderis vai drīzāk nav līderis, procentuāli atbilst respondentu skaitam, kas, atbildot uz jautājumu *Cik lielā mērā Jūs esat vai neesat apmierināts ar savu tiešo vadītāju?*, ir atbildējuši, ka ir pilnībā neapmierināti vai drīzāk neapmierināti nekā apmierināti. Līdz ar to, iespējams, šīs respondentu daļas apmierinātībai ar tiešo vadītāju iemesls ir tiešā vadītāja līderības neesamība šo darbinieku uzskatā vai, piemēram, vadītāja līderības stils.

Daļa darbinieku, kas pilnībā vai drīzāk nav apmierināti ar tiešo vadītāju, ka tiešais vadītājs drīzāk nav līderis vai noteikti nav līderis, pārsvarā ir vecuma grupā no 26–35 gadiem. Tas liecina par jauno speciālistu pašvērtējumu un augstākām prasībām, ko tie sagaida no sava vadītāja, salīdzinot ar vecākas paaudzes respondentiem, kuru uzskati par vadītājam piemītošajām prasmēm un īpašībām veidojušies laikā, kad līderības jautājumi, iespējams, nebija tik aktuāli.

Aptaujas respondentu ieskatā LNB vadītājiem piemīt gan līderim raksturīgās īpašības, gan prasmes un spējas. LNB dažādu līmeņu vadītājus varētu raksturot kā kompetentus un zinošus jomā, struktūrvienībā, kurā viņi strādā. Vislabāk novērtētās īpašības ir enerģiskums, entuziasms un pārliecība par sevi. LNB vadītāji ir atbildīgi par savu darbu, spējīgi uzņemties atbildību par rīcību un lēmumiem. Vissliktāk novērtēta ir vadītāja harisma. Šo īpašību par pilnībā nepiemītošu savam vadītājam uzskata 4,1% respondentu un par nepiemītošu – 4,9% respondentu. Otra nepiemītošākā īpašība ir mierīgs, savaldīgs un nosvērts, kas būtu svarīgas īpašības stresa situāciju, konfliktu situāciju un dažādu problēmsituāciju risināšanā. Minētās īpašības par savam vadītājam pilnībā nepiemītošām īpašībām uzskata 2,44% respondentu, bet par nepiemītošām – 6,5% respondentu. Vislielākās grūtības respondentiem sagādāja atbildes sniegšana uz apgalvojumu par to, vai viņu vadītājs ir godīgs, taisnīgs

un atklāts, ar atbilžu variantu “grūti pateikt” šajā apgalvojumā atbildējuši 6,5% respondentu.

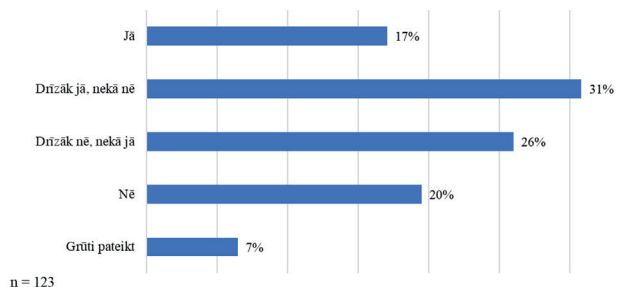
Analizējot datus par komandas veidošanu (sk. 1. att.), jāsecina, ka LNB vadītājiem vairāk piemīt līderim raksturīgās īpašības, taču viņi nav vienlīdz spēcīgi komandas veidošanā, tātad komandas veidošanas prasmes LNB vadītājiem būtu jāuzlabo – līderim ir jādoma “komandas terminos”, spēcīga un saliedēta komanda ir organizācijas veiksmīgas funkcionēšanas pamatelements. Līderim jābūt kā mentoram, viņš ievada darbā, dod padomu, palīdz, sniedz atgriezenisko saiti, viņš *atver durvis* jaunām iespējām un izaugsmei, arī šajā ziņā LNB vadītājiem vēl ir uz ko tiekties.



1. attēls. Respondentu novērtējums par tiešā vadītāja spēju veidot komandu.

Lūdzot paust viedokli par to, vai vadītājiem kultūras organizācijās būtu jāpiemīt līdera izpausmēm, 50% no aptaujātajiem respondentiem uzskata, ka vadītājiem kultūras organizācijās noteikti būtu jāpiemīt līdera izpausmēm, un 47% respondentu ir atbildējuši, ka vadītājiem kultūras organizācijās būtu jāpiemīt līdera izpausmēm, neviens no respondentiem nav paudis viedokli, ka līdera izpausmēm noteikti nav jāpiemīt vadītājiem kultūras organizācijās. Iegūtie dati ļauj secināt, ka ievērojami lielākā daļa respondentu uzskata, ka tiešajam vadītājam ir jāpiemīt līdera izpausmēm un apliecina līderības nozīmību kultūras organizāciju darbībā.

Lūdzot respondentus atbildēt, vai, viņuprāt, komandā bez tiešā, formālā vadītāja ir kāds kolēģis, kuru varētu uzskatīt par neformālo līderi (sk. 2. att.), jāsecina, ka starp respondentiem ir krasas viedokļu atšķirības. 21 respondents jeb 17% respondentu uzskata, ka komandā bez formālā vadītāja ir neformālais līderis. Gandrīz uz pusi vairāk, 38 jeb 31% respondentu uzskata, ka komandā drīzāk ir neformālais līderis. Pretējās domās ir puse no aptaujātajiem respondentiem. 24 jeb 20% respondentu uzskata, ka komandā bez formālā vadītāja nav neformālā līdera, un 32 jeb 26% respondentu uzskata, ka komandā drīzāk nav neformālā līdera.



2. attēls. Vai, Jūsaprāt, bez tiešā (formālā) vadītāja komandā ir kāds kolēģis, kuru varētu uzskatīt par neformālo līderi?

Atbildes uz šo jautājumu parāda interesantu situāciju, jo jautājumā par to, vai viņu vadītājs ir līderis, gandrīz puse respondentu puda viedokli, ka, jā, ir, taču šajā jautājumā gandrīz puse respondentu norāda, ka, viņuprāt, komandā ir neformālais līderis. Tas, iespējams, nozīmē, ka komandā varētu pastāvēt *divvaldība*, divu līderu vadība: formālais vadītājs un neformālais līderis, kaut gan bez papildu padziļinātas izpētes to nevar droši apgalvot.

Secinājumi

Analizējot respondentu viedokli par sava tiešā vadītāja īpašībām, attieksmi un prasmēm korelācijā ar viedokli par vadītāja būšanu vai nebūšanu līderim un apmierinātību ar savu vadītāju, secināms, ka, iespējams, daļai respondentu trūkst izpratnes par to, kas ir līderis organizācijas vadības kontekstā. Daļa respondentu, kas pozitīvi raksturojuši tiešo vadītāju ar jautājumā norādītajām īpašībām, kas raksturīgas līderiem, nespēj nodalīt tiešā vadītāja kā cilvēka īpašības no viņa kā vadītāja īpašībām. Citiem vārdiem, iespējams, daļa respondentu tiešo vadītāju raksturo kā labu cilvēku, bet ne vadītāju – līderi. Līdz ar to būtu nepieciešama LNB darbinieku izglītošana par līderību un tās nozīmi organizācijas vadībā. Turklāt dati var liecināt par darbinieku izvairīšanos izteikt kritiku par tiešo vadītāju, kas, savukārt, var liecināt par līdera īpašību trūkumu daļā no līderu padotībā esošajiem darbiniekiem, kuriem būtu jābūt potenciālajiem nākotnes līderiem. Atbildes sniegušo respondentu skaits var norādīt arī uz bailēm izteikt viedokli, kā arī kopumā norāda uz tēmas sensitivitāti.

Ņemot vērā LNB struktūru un tajā esošo dažādo jomu pārstāvniecību, katram departamentam un katrai nodaļai vajadzīgs vadītājs – līderis, kurš pārziņā konkrēto jomu, kurā strādā, pārziņā LNB darbību un normatīvo regulējumu, bet vēl jo svarīgāk – izprot un par svarīgāko uzskata LNB misiju un vīziju, vadot savu struktūrvienību un nodrošinot organizācijas veiksmīgu darbību, saglabājot bibliotēkas nozīmību mainīgajā pasaulē un nepazaudējot LNB vērtības. Tādējādi, runājot par līderību kultūras organizācijās, jo īpaši tādās, kas nodarbojas ar kultūras mantojuma

saglabāšanu, šajā gadījumā konkrēti – LNB, kas turklāt pati par sevi ir Latvijas Republikas nacionālās bagātības sastāvdaļa, ir jo īpaši svarīgi atrast vadītājus – līderus. Katrs darbinieks ir svarīgs, un ikviena komandas biedra rīcība kaut ko ietekmē, tādēļ ir svarīgi komandā veidot dziļas, stipras un savstarpēji uzticamas attiecības – LNB vadītājiem vēl ir uz ko tiekties, vēl ir ko mācīties, lai būtu par labu piemēru saviem komandas biedriem; pozitīvi ir tas, ka LNB vadītājiem ir labas komunikācijas prasmes, tas ir ceļš uz labākas turpmākās sadarbības veidošanu ar komandu.

Līderība ir svarīgs aspekts katrā organizācijā neatkarīgi no tās pārstāvētās nozares un ļoti nozīmīgs aspekts katrā komandā. Līderības nepieciešamību organizācijas vadībā apstiprina fakts, ka organizācija, neatkarīgi no organizāciju raksturojošām pazīmēm, ir sociālo attiecību sistēma, kas sastāv no vairākiem elementiem, no kuriem galvenais un organizācijas pamats ir cilvēks. Vēl jo vairāk līderība ir būtiska kultūras organizāciju vadībā, jo gan materiālo, gan nemateriālo kultūras mantojumu, kultūras produktus un pakalpojumus rada cilvēks, emocionāla būtne, radošs indivīds, kuram ir nepieciešams tāds vadītājs – līderis, kurš saprot un novērtē gan organizācijas radītās kultūras vērtības kopumā, gan tajā strādājošo cilvēku, individuāli un komandā radītās kultūras vērtības un atbilstoši tam spēj vadīt kolektīvu, ne tikai formālu apstākļu un nepieciešamības dēļ.

Ilgspējīgas līderības nodrošināšana organizācijā ir grūts uzdevums, nav runa tikai par to, lai organizāciju vadītu viens vai vairāki harismātiski līderi, bet lai ilgākā laika posmā tiktu nodrošināta sekmīga līderība/vadīšana un līderu pēctecība. Konkrētu līderības izpausmju nepieciešamība ir atkarīga no organizācijas vajadzībām tās konkrētajā situācijā un apstākļos, t. i., šobrīd organizācijai der tās līderis, pēc kāda laika var nederēt, jo organizācija mainās un līdz ar to jāmainās arī līderim. Tendence rāda, ka LNB darbinieki kopumā ir pilnībā apmierināti ar savu tiešo vadītāju, un viņu varētu uzskatīt par līderi.

Kultūras organizāciju vadība un bibliotēku vadība nekad nebūs viegla, tāpēc vadītājiem jāvēlina aizgūt dažādas tehnikas un pieredzi no uzņēmējdarbības. Veiksmīga biznesa un menedžmenta elementu integrācija kultūras sektorā strādājošajās organizācijās padarīs tās darbību maksimāli efektīvu un dos vairāk laika vadītājiem koncentrēties uz kultūras vērtību radīšanu, radošuma attīstīšanu un līderības prasmju pilnveidi, lai bagātinātu pasauli ar kultūras un mākslas vērtībām, papildinātu to ar jauniem sasniegumiem. Līderības iezīmes ir ļoti svarīgas, sadarbojoties ar kultūras cilvēkiem, nodrošinot tādu darba vidi un klimatu, kas ir piemērots māksliniecisko un estētisko vērtību radīšanai un veicināšanai.

Izmantotie avoti

- Adair, J. (1997). *Effective leadership masterclass what every manager can learn from the great leaders*. London: Basingstoke Pan Books.
- Adizess, I. K. (2018). *Prasmīga pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Zvaigzne ABC.
- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., Manderscheid, S. (2016). Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resource*. Volume 18, Issue 3. Pieejams: <https://doi.org/10.1177/1523422316645506> (skatīts 11.2023.)
- Barbars, A. (2017). Organizācijas kultūras ietekme uz darbinieku iesaistīšanos: informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares uzņēmumu piemērs. Promocijas darba kopsavilkums doktora grāda iegūšanai uzņēmējdarbības vadīšanā. Rīga: Banku augstskola.
- Bendikšens, P. (2008). *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds.
- Bennis, W., Nanus, B. (2003). *Leaders. Strategies for taking charge*. New York: Harper Business Essentials.
- Branin, J. (2012). Library Leadership. *College & Research Libraries*. Volume 73, Issue 2. Pieejams: <https://doi.org/10.5860/0730113> (skatīts 11.2023.)
- Byrnes, J. W. (1999). *Management and the Arts*. Boston: Focal Press.
- Chow, A. S., Rich, M. (2013). The Ideal Qualities and Tasks of Library Leaders: Perspectives of Academic, Public, School, and Special Library Administrators. *Library Leadership and Management*, Volume 27, Issue 1/2. Pieejams: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=1&sid=6453457c-c23f-4548-9e5f-9f705c174c30%40redis&dbdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=86938452&db=lls> (skatīts 11.2023.)
- Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa.
- Edeirs, Dž. (2008). *Nevis priekšnieki, bet līderi*. Rīga: SIA "Lietišķās informācijas dienests".
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: one view of the future. *Administrative Science Quarterly*. Volume 41, Issue 2. Pieejams: <https://www.jstor.org/stable/2393716?origin=crossref> (skatīts 11.2023.)
- Fitsimmons, G. (2007). Library leadership. *Cisco Junior College*. Volume 20, Issue 4. Pieejams: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08880450710844030/full/pdf?title=library-leadership> (skatīts 11.2023.)
- Kovács, R. (2012). Culture, Cultural Organisations and Leadership. *Lingua. Language and Culture*. Volume 11, Issue 2, pp. 31–38. Pieejams: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=253041> (skatīts 11.2023.)
- Lapiņa, K. (2010). Vai par vadītāju var piedzimt? *Biznesa Psiholoģija*, Nr. 25.

- Litvina, A. (2018). Līderis ir tas, kurš prot iedvesmot. *Diena. Pielikums: Uzņēmuma Diena*. Nr. 125.
- Lo, P., Chiu, Dickson K. W., Cho, A. (2017). *World's Leading National, Public, Monastery and Royal Library Directors*. Leadership, Management, Future of Libraries. Berlin: De Gruyter Saur.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory & Practice*. Great Britain: SAGE Publications.
- Pīrvu, G. (2018). Leadership in Cultural Institutions. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*. Volume 28, Issue 2, pp. 515–518. Pieejams: <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxviii2018i2p515-518.html> (skatīts 11.2023.)
- Radošā Latvija: Bibliotēku nozares stratēģija 2014.–2020. Apstiprināta Latvijas Bibliotēku padomes sēdē. 2014.gada 14.oktobris. 4. lpp. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/media/209/download> (skatīts 11.2023.)
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., Lenska, N. (2018). Evolution and Modern Tendencies in the Theory of Leadership. *Baltic Journal of Economic Studies* 4(1), pp. 304–310.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Talmaciu, I., & Zaharia (Stefanescu), D. E. (2017). Features of Leadership in Cultural Institutions. Case Study: Arges County Museums. In: S. Hugues, & N. Cristache (eds.). *Risk in Contemporary Economy*. Iasi, Romania: LUMEN Proceedings, pp. 553–562. Pieejams: <https://doi.org/10.18662/lumproc.rce2017.1.48> (skatīts 11.2023.)
- Thompson, G., Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*. Volume 20, Issue 5. Pieejams: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984309001507> (skatīts 11.2023.)
- Val, C., Kemp, J. (2012). Leadership Styles. *Pathways: The Ontario Journal of Outdoor Education*. Volume 24, Issue 3. Pieejams: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ994012.pdf> (skatīts 11.2023.)

KARJERA UN NODARBINĀTĪBA RADOŠAJĀS INDUSTRIJĀS

Mg.art. **Adrija Apine**

Latvijas Kultūras akadēmija

**PASAULĒ VADOŠO MŪZIKAS IERAKSTU KOMPĀNIJU
RADĪTĀS IESPĒJAS UN BARJERAS LATVIJAS POPULĀRĀS MŪZIKAS
IZPILDĪTĀJU KARJERAS VEIDOŠANĀ**

**OPPORTUNITIES AND BARRIERS CREATED BY THE WORLD'S
LEADING MUSIC RECORD LABELS IN BUILDING THE CAREER
OF LATVIAN POPULAR MUSIC PERFORMERS**

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.591>

Abstract

The aim of this paper was to find out what are the opportunities and barriers created by the world's leading music record labels in building the career of popular music performers and how the conclusion of the contract affects the career development of Latvian popular music performers. In theoretical framework author analyzes the concept of career, the formation of a career in the music industry, the activities and importance of music record labels in building a career. The empirical part of the paper explores the activities of leading record labels in the global and Latvian popular music market, performing content and secondary data analysis. It also analyzes the opportunities and barriers created by leading record labels in career development and examines how the conclusion of a contract affects the career development of Latvian performers by conducting in-depth, semi-structured interviews with representatives of three leading record labels in Latvia, as well as five popular music performers who have entered into a contract. As a result of the research, several opportunities and barriers created by the world's leading music record companies in building the career of popular music performers were identified. It can be observed that there are significant differences between the control of emerging artists and established artists over the processes of career development after being signed to a major record label – in the case of young and not so experienced musicians, the company provides more opportunities than in the case of experienced performers, but at the same time also creates more barriers.

Keywords: *career, career building, music record label, music industry, popular music performer.*

Ievads

Mūzikas industriju, tāpat kā citas radošās nozares, būtiski ir ietekmējis digitālais laikmets un tehnoloģiju attīstība. Tās ir mainījušas veidu, kā mūsdienās tiek radīta, producēta, pārdota, izplatīta un patērēta mūzika. Līdz ar to tiek radīti arī jauni produkti, pakalpojumi un karjeras veidošanas modeļi [Vázquez 2017]. Digitālo tehnoloģiju un izplatīšanas kanālu kā *Spotify*, *You Tube*, *Deezer* attīstība pēdējo desmit gadu laikā liek vērot, ka mākslinieki pastāvīgi un daudz vieglāk var sasniegt savu auditoriju un veidot neatkarīgu karjeru. Tāpēc “starpnieku”, kā, piemēram, mūzikas ierakstu kompāniju loma karjeras veidošanā šķietami var samazināties. Arī mūzikas blogu autore un nozares pārstāve Hetere Makdonalda (*Heather McDonald*) uzsver, ka, pateicoties internetam, daudzi mākslinieki pārdod un izplata savu mūziku neatkarīgi, izmantojot sociālos medijus un straumēšanas platformas par daudz zemākām izmaksām [McDonald 2019].

Tomēr, lai veiksmīgi virzītu karjeru mūzikas industrijā, joprojām ir nozīmīgi efektīvi un zinoši nozares pārstāvji, kuri var darboties kā finansētāji, veicinātāji (*promoters*), izplatītāji, popularizētāji u. c., lai izpildītājs var koncentrēties tikai uz radošo procesu [Vázquez 2017]. Vieni no ietekmīgākajiem “starpniekiem”, kuri turpina piedāvāt šos pakalpojumus, ir mūzikas ierakstu kompānijas (*record labels*). *Ierakstu kompānija* tiek definēta kā uzņēmums, kas koordinē skaņas ierakstu un mūzikas videoklipu ražošanu, izplatīšanu, pārdošanu un veicināšanu, kā arī autortiesību aizsardzības īstenošanu; uztur līgumus ar ierakstu māksliniekiem un to menedžieriem; pārvalda zīmolus, kas ir saistīti ar mūzikas ierakstu un mūzikas videoklipu mārketingu [Baskerville 2017: 536]. Jurists un mūzikas industrijas pētnieks Donalds S. Pasmens (*Donald S. Passman*) uzsver, ka mūsdienās lielākā daļa mākslinieku joprojām vēlas noslēgt līgumu ar ierakstu kompānijām, jo tām ir pieejami tādi resursi kā cilvēki ar pieredzi mārketingā un reklamēšanā, sadarbības iespējas ar straumēšanas pakalpojumiem un radio, kas var nodrošināt mūzikas atskaņošanu, un citi nozīmīgi resursi, lai radītais mūzikas produkts un tā autors veiksmīgi tiktu pamanīts mūzikas tirgū [Passman 2019: 90]. Tomēr ierakstu kompānijas visbiežāk uzstāda savstarpējas sadarbības līguma nosacījumus par labu sev, tāpēc jauno mākslinieku gadījumā ierakstu kompānijas var kontrolēt ierakstītās mūzikas stilu, kas var ietvert visu, sākot no mūzikas skanējuma līdz dziesmu tekstiem. Vairumā gadījumu kompānijas var kontrolēt arī albuma vāka noformējumu. Atkarībā no līguma struktūras, ierakstu kompānijām ir arī iespēja noteikt mākslinieku nopelnīto naudas summu. Lai gan attiecības starp māksliniekiem un ierakstu kompānijām bieži ir abpusēji izdevīgas, vienmēr pastāv iespēja, ka šīs attiecības var kļūt strīdīgas. Jo veiksmīgāki kļūst mākslinieki, jo lielākas ir viņu iespējas pārrunāt līguma punktus, iekļaujot tajā sev izdevīgākus nosacījumus [McDonald 2019].

Pašlaik pasaules mūzikas industrijā ir trīs lielās ierakstu kompānijas (*BIG 3*) – *Universal Music Group* (turpmāk arī – *UMG*), *Warner Music Group* (turpmāk arī – *WMG*), un *Sony Music Entertainment* (turpmāk arī – *SME*), kas veido kopējo

80–85% ierakstu pārdošanas tirgus daļu [Donham, Macy, Rolson 2022: 183], tāpēc pētījuma kontekstā tās tiek definētas kā vadošās ierakstu kompānijas. Atpazīstami populārās mūzikas izpildītāji pasaulē, kas ir parakstījuši līgumus ar konkrētajām ierakstu kompānijām, ir *Lady Gaga*, Teilora Svifta (*Taylor Swift*), Billija Ailiša (*Billie Eilish*), kuras pārstāv *Universal Music Group*; Adele, *AC/DC*, *Pink*, Mailija Sairusa (*Miley Cyrus*), kuri pārstāv *Sony Music Entertainment*; Eds Širans (*Ed Sheeran*), *Dua Lipa*, grupa *Coldplay*, kuri pārstāv *Warner Music Group* [McIntyre 2022]. Tiek uzskaitīti tikai pāris no pasaulē atpazīstamiem populārās mūzikas izpildītājiem ar sadarbības līgumiem, kas liecina par mūzikas kompāniju joprojām pastāvošo nozīmi mūsdienu mūzikas biznesā. *Populārā mūzika* pētījuma kontekstā tiek definēta kā daudzveidīgs žanru un stilu kopums, kā, piemēram, hip-hops, roks, popmūzika, elektroniskā mūzika u. c., kas ir adresēta plašam klausītāju lokam [Vāvere 2023].

Jāuzsver, ka visām trim ierakstu kompānijām ir sava pārstāvniecība Baltijas valstīs un arī Latvijā. Pētījuma priekšizpēte liecina, ka kompānijas salīdzinoši nesen ir uzsākušas aktīvu darbību Latvijas mūzikas tirgū, jo pirmais kopīgais ieraksts izpildītājam *Patrisha* ar *Universal Music Group* tika izdots 2019. gadā [Lsm.lv 2019]. Tāpat *Universal Music Group* šobrīd ir slēgusi jau vairākus līgumus ar Latvijas populārās mūzikas izpildītājiem, kā, piemēram, dziedātāju *Patrishu*, *Aminatu*, grupu *Singapūras Satīns*, reperu *Rolandu* Ču u. c. mūziķiem. Sabīne Brice, *Universal Music Group* pārstāve Latvijā, uzsver, ka visiem viņu kompānijas mūziķiem ir iespējas augt, un tieši to *UMG* piedāvā, nodrošinot mūziķus ar producentu piesaisti un investīciju ieguldīšanu izaugsmē. Tāpat viņa atzīmē, ka reliēzes izskan ar daudz lielāku jaudu un, kā tas jau ir pierādījies, piemēram, *Singapūras Satīna* gadījumā, *Spotify* vietnē tiek sasniegti augsti klausījumu dati [Vanzovičs 2021]. Var novērot, ka ierakstu kompānijas turpina būt spēcīgs “spēlētājs” mūsdienu mūzikas biznesā un to mērķis ir palīdzēt attīstīt mūziķu karjeras. Tomēr, tā kā vadošās ierakstu kompānijas salīdzinoši nesen ir slēgušas līgumus ar Latvijas izpildītājiem, līdz šim nav pētīts, kādas ir to radītās iespējas un barjeras populārās mūzikas izpildītāju (tieši individuālu mākslinieku) karjeras veidošanā. Kā arī nav pētīts, kā sadarbības līguma slēgšana ietekmē Latvijas mūzikas izpildītāju karjeras attīstību, kas var būt nozīmīgi, pieņemot lēmumu par līguma slēgšanu. Tāpēc pētījumā izvirzīti divi galvenie **pētnieciskie jautājumi**: 1) Kādas ir pasaulē vadošo mūzikas ierakstu kompāniju radītās iespējas un barjeras populārās mūzikas izpildītāju karjeras veidošanā?; 2) Kā sadarbības līguma slēgšana ar pasaulē vadošajām mūzikas ierakstu kompānijām ietekmē Latvijas populārās mūzikas izpildītāju karjeras attīstību digitālo tehnoloģiju laikmetā?

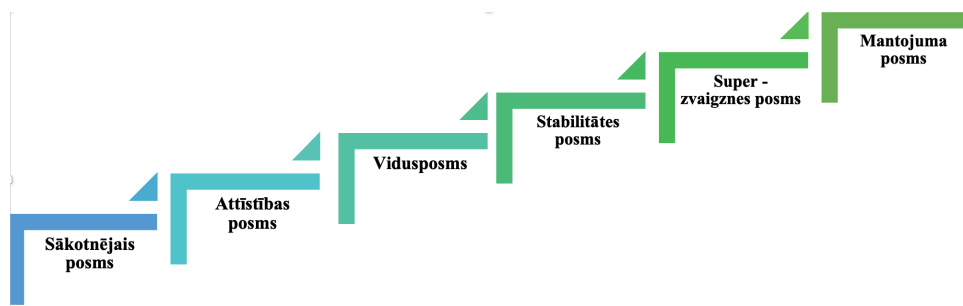
Teorētiskais pamatojums

Teorētiskajā ietvarā autore pievēršas karjeras jēdziena interpretācijām un karjeras veidošanai mūzikas industrijā, balstoties Džefrija H. Grīnhausa (*Jeffrey H. Greenhaus*),

Žerāra A. Kalanana (*Gerard A. Callanan*), Keneta R. Bruso (*Kenneth R. Brousseau*), Maikla Dž. Draivera (*Michael J. Driver*), Terija Tompkinsa (*Terry Tompkins*), Deivida Bāskervila (*David Baskerville*), Tima Bāskervila (*Tim Baskerville*) un citu autoru teorētiskajās atziņās. Autore noskaidro, ka karjeras jēdziens iezīmējas kā process, virzība, kas tiek iedalīts vairākos posmos. Tāpat karjeras attīstībā var būt arī pagriezienu punkti. Mūzikas izpildītāju gadījumā līguma noslēgšana ar ierakstu kompāniju var būt pagriezienu punkts karjeras virzīšanā. Tiek analizēti arī dažādi karjeras attīstības modeļi, kā, piemēram, *Lineārais*; *Eksperta*; *Spirālveida*; *Mainīgās*; *Bezlimita*; *Kaleidoskopa un Proteāniskās* karjeras modeļi. Modeļi, kas visatbilstošāk raksturo tieši mūzikas izpildītāju darbību ir *Portofolio/Proteāniskā* karjeras attīstības koncepcija, kas ietver mākslinieku daudzdimensionālo pienākumu pārvaldīšanu, kā arī sevis pilnveidošanu un patstāvīgu profesionālās identitātes veidošanu [Cawsey 1995: 41]. Tāpat arī *Eksperta* karjeras koncepts raksturo mūziķa karjeru, jo, izvēloties veidot karjeru šajā industrijā, mūziķa kļūst par mākslinieka ikdienas sastāvdaļu, notiek koncentrēšanās uz zināšanu un prasmju pilnveidošanu tieši mūzikas jomā [Brousseau, Driver, Eneroth, Larsson 1996: 55]. Tāpat autore noskaidro arī divu mūsdienu mūzikas biznesā esošu mākslinieku tipu aktualitāti: 1) *DIY (Do It Yourself)* izpildītājs, kas attiecas uz neatkarīgu mākslinieku, kuram nav ierakstu līguma un kurš veido muzikālo karjeru, izmantojot sociālo mediju rīkus, vienlaikus radot sev tīkamu mūziku [Donham, Macy, Rolson 2022: 420], un 2) mākslinieks ar sadarbības līgumu.

Autori Džefrijs H. Grīnhauss, Žerārs A. Kallanans un Veronika M. Godšalka karjeras attīstību iedalīja četros posmos, kurus raksturo zināmā mērā atšķirīgs tēmu vai uzdevumu kopums. Arī autors un nozares eksperts Terijs Tompkins (*Terry Tompkins*) 2019. gada akadēmiskajā pētījumā *An Artist Management Practicum: Teaching Artist Management in the Twenty-First Century* izstrādāja sešus mākslinieka karjeras attīstības posmus (*6 stages for an artist's career*) [Tompkins 2019].

Balstoties teorētiskajā pētījumā, darba autore izstrādāja šo posmu vizuālu atspoguļojumu (sk. 1. att.).



1. attēls. Seši mākslinieka karjeras attīstības posmi (autores izveidots pēc Tompkinsa).

Pētījuma rezultātu sadaļā, balstoties Terija Tompkinsa izstrādātajos sešos mākslinieka karjeras attīstības posmos un pielāgojot tos Latvijas tirgus situācijai, tiks analizēts, kā izpildītāji raksturos to, kurā no posmiem atradās pirms sadarbības līguma slēgšanas un kur atrodas šobrīd.

Teorētiskajā ietvarā autore pievēršas arī mūzikas ierakstu kompāniju darbībai un to nozīmei karjeras veidošanā, balstoties Džefrija P. Halla (*Geoffrey P. Hull*), Donalda S. Pasmaņa (*Donald S. Passman*), Pola Allena (*Paul Allen*), Braiena R. Deja (*Brian R. Day*), Tamijas Donemas (*Tammy Donham*), Eimijas S. Meisijas (*Amy S. Macy*) un citu autoru teorētiskajās atziņās. Autore secina, ka ierakstu kompānijas palīdz attīstīt izpildītāju karjeras, piedāvājot māksliniekam tādus resursus kā zināšanas, finanses, tīklošanos, ekspertīzi u. c., tomēr to pamatbūtība ir bizness jeb peļņas gūšana, līdz ar to sadarbībai ar kompāniju var būt arī potenciālās barjeras. Sadarbības līgums ir veidots tā, lai tas būtu savstarpēji izdevīgs un abas puses būtu ieinteresētas sadarbībai. Līguma nosacījumi tiek pielāgoti, izstrādāti un mainīti atbilstoši konkrētajam māksliniekam, tas ir individuāls process. Tāpat autore secina, ka mūsdienų mūzikas industrijā pastāv divu veidu kompānijas – neatkarīgās un lielās ierakstu kompānijas. Tiek novērots, ka būtiska kompāniju savstarpējā atšķirība ir vērojama no estētikas aspekta. Lielo jeb vadošo kompāniju pārdotā mūzika tiek koncentrēta uz to, kas patiek un ko patērēs lielākā sabiedrības daļa, toties neatkarīgās kompānijas interesē tieši pretēji – alternatīvas nišas jeb dažāds, oriģināls mūzikas saturs. Abu ierakstu kompāniju veidu pamatdarbība ir saistīta ar mūziķu karjeras veidošanu, tādā veidā gūstot peļņu. Tomēr atšķirīgi ir tiem pieejamie resursi, kā, piemēram, finansējums, ko tie var sniegt karjeras attīstībai un izvirzītie mērķi. Tāpat atšķirīga ir to kontroles pakāpe pār procesiem, kas saistīta gan ar mūziķu tēlu, gan ar pašu produktu – ierakstu. Toties svarīgi, ka ierakstu kompānijas savā starpā sadarbojas, un nereti no neatkarīgajām kompānijām izpildītāji nonāk līdz sadarbībai ar lielo kompāniju.

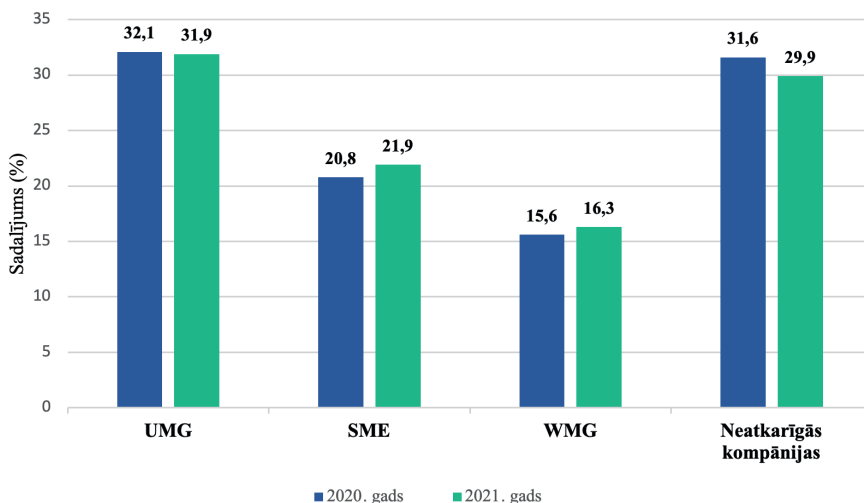
Metodoloģijas raksturojums

Pētījuma empīriskajai daļai ir jaukts pētījuma dizains. Lai izpētītu kompāniju darbību pasaules un Latvijas mūzikas tirgū, izmantota kvantitatīvā metodoloģija, kā datu ieguves un analīzes metodes izmantojot satura analīzi un sekundāro datu analīzi. Analizēti industrijas pētījumi un apskati, kā arī *Spotify* un *Radiomonitor* dati. Lai noskaidrotu pasaulē vadošo mūzikas ierakstu kompāniju radītās iespējas un barjeras populārās mūzikas izpildītāju karjeras veidošanā, kā arī sadarbības līguma slēgšanas nozīmi Latvijas populārās mūzikas izpildītāju karjeras attīstībā, izmantota kvalitatīvā metodoloģija. Kā empīrisko datu ieguves metode izraudzīta padziļināta, daļēji strukturēta intervija. Intervijas tiek veiktas ar visu trīs kompāniju pārstāvēm Latvijā: Inesi Saulāju (*WMG* pārstāvi Latvijā), Gunu Zučiku (*SME* pārstāvi Latvijā), Sabīni Brici (*UMG* pārstāvi Latvijā) un pieciem Latvijas populārās mūzikas izpildītājiem, kas

slēguši sadarbības līgumu. Kritēriji, pēc kādiem tiek izraudzīti izpildītāji: 1) individuāls mākslinieks, nevis mūzikas grupa; 2) izpildītāji no visām trim kompānijām; 3) no katras kompānijas izvēlēts viens izpildītājs, kurš slēdza līgumu kā jauns mākslinieks, un viens izpildītājs, kurš patstāvīgi bija sasniedzis ievērojamus rezultātus karjeras attīstībā. No *UMG* tiek intervētas divas izpildītājas – *Patrisha*, kas līgumu slēdza kā jauns, nezināms mākslinieks, un *Aminata*, izpildītājs ar pieredzi Latvijas mūzikas tirgū un ārpus tās – dalībā *Eirovīzijā*, kur tika iegūta 4. vieta. No *WMG* tiek intervēti divi izpildītāji – *Raum*, kura skatuves vārds un solokarjera tika uzsākta līdz ar noslēgto sadarbības līgumu, un pieredzējis izpildītājs *Mesa*, kurš savos koncertos var sapulcināt pat 20 000 apmeklētāju. Jāatzīmē, ka Latvijas mūzikas izpildītāji, kas šobrīd darbojas vai tiek atzīmēti kā *SME* mākslinieki, ir tikai divi – *Ozols* un *Chris Noah*. Tā kā izpildītājs *Chris Noah* nepiekrīta sniegt interviju, mākslinieks *Ozols* bija vienīgais *SME* mākslinieks, kas sniedza atbildes uz intervijā uzdotajiem jautājumiem.

Pētījuma rezultāti

Sākotnēji pētījuma empiriskajā daļā autore apskata vadošo mūzikas ierakstu kompāniju darbību pasaules mūzikas tirgū. *Music & Copyright*, starptautiskā pētniecības organizācija, kas apkopo globālas autortiesību un juridiskās problēmas saistībā ar mūzikas industriju, piedāvā datus par kopējo mūzikas ierakstu tirgus daļu sadalījumu 2020. un 2021. gadā [Music&Copyright 2022] (sk. 2. att.).



2. attēls. Ierakstu kompāniju kopējās mūzikas ierakstu tirgus daļas 2020. un 2021. gadā (autore izveidots pēc *Music & Copyright*).

Izpētot starptautiskā pētniecības avota *Music&Copyright* piedāvātos datus par kopējo mūzikas ierakstu tirgus daļu sadalījumu 2020. un 2021. gadā, tiek secināts, ka

no trīs vadošajām ierakstu kompānijām, mūzikas tirgū 2020.–2021. gadā dominēja *UMG*, neskatoties uz nedaudz sarūkošo procentu, kas no 32,1% noslidēja uz 31,9%. Otro pozīciju ieņēma *SME*, kuras tirgus daļa 2021. gadā ir par 10% mazāka nekā *UMG*. Trešajā pozīcijā ierindojās *WMG*, kas 2021. gadā ieņēma 16,3% lielu tirgus daļu [Music&Copyright 2022]. Tāpat tiek atzīmēts, ka lielu tirgus daļu ieņem arī iepriekš apskatītās neatkarīgās kompānijas. Šie dati apstiprināja to nozīmi un aktualitāti mūsdienu mūzikas biznesā līdzās vadošajām kompānijām.

Kā tiek minēts *Universal Music Group* gada pārskatā, 2022. gadā *UMG* sasniedza izaugsmi visās galvenajās mūzikas ierakstu ieņēmumu plūsmās. Ieņēmumi no mūzikas ierakstiem 2022. gadā bija 7,937 miljoni eiro (2021. gadā tie bija 6,822 miljoni eiro), kas ir par 16,3% vairāk nekā 2021. gadā. Abonēšanas un straumēšanas ieņēmumi pieauga par 18,7%, fiziskie ieņēmumi pieauga par 7,7%, ko noteica uzlabojumi gan CD, gan vinila plašu pārdošanas apjomā. Licences un citi ieņēmumi pieauga par 19,6%, pateicoties uzlabojumiem apraides un blakustiesību jomā, audiovizuālās produkcijas ieņēmumiem un sinhronizācijai, tiešraides un zīmolu darījumiem [View.publitas 2023]. Arī *IFPI* pētījumā *Global Music report 2023*, kur tiek apkopotas globālās mūzikas ierakstu industrijas aktualitātes un publicēts visvairāk pārdoto ierakstu izpildītāju *Top 10* 2022. gadā, Teilore Svifta (*Taylor Swift*), kas pārstāv *UMG*, tika pasludināta par klausītāko mākslinieci 2022. gadā [Ifpi.org 2023], un arī vairāki citi kompānijas pārstāvētie izpildītāji ierindojās topa augšgalā, kas apliecina kompānijas dominanci.

Pētījumā tiek noskaidrots, ka visas trīs vadošās kompānijas ir uzsākušas darbības lokālos tirgos un arī Latvijā. Šobrīd ir slēgti trīspadsmit sadarbības līgumi un vērojami pirmie sadarbību rezultāti, kā, piemēram, aktīva dziesmu atskaņošana radio, *Spotify* klausījumi, starptautiskā sadarbība u. c. Izpētot vadošo mūzikas ierakstu kompāniju darbību Latvijas mūzikas tirgū, tiek noskaidrots, ka *UMG* ir slēgusi līgumus ar šādiem Latvijas izpildītājiem: *Patrīšu*, *Aminatu*, *Rolandu Ču*, *Donu*, *Grētu*, *Banda Banda*, *Singapūras Satīnu*, *Prusax* [Universalmusic.lv 2023]. Pirmais *UMG* sadarbības līgums tika noslēgts 2018. gadā ar dziedātāju *Patrīšu*, bet pirmais kopīgais ieraksts publicēts 2019. gadā [Lsm.lv 2019]. *SME* ir slēgusi līgumus ar šādiem Latvijas izpildītājiem: *Chris Noah* un *Ozols* [Baltic.sonymusic.com 2023]. Pirmais *SME* sadarbības līgums tika noslēgts ar izpildītāju *Chris Noah* 2019. gadā [Tv3.lv 2020]. *WMG* ir slēgusi līgumus ar šādiem Latvijas izpildītājiem: *Raum*, *Mesa*, *Fakts* [Warnermusicbaltic.com 2023].

Latvijas mūzikas tirgū šobrīd visilgāk un visaktīvāk darbojas *UMG*, jo ir slēgti līgumi ar astoņiem Latvijas mūzikas izpildītājiem. Tāpat var novērot, ka kompānijas sadarbojas ar tādiem Latvijas izpildītājiem, kas pārstāv divus populārās mūzikas žanrus: hip-hop un popmūziku. Arī *Latvijas Izpildītāju un Producentu apvienības* (*LaiPa*) veiktais *Mūzikas patēriņa pētījums* par 2022. gadu apliecina, ka Latvijas iedzīvotāju mīļākais žanrs ir popmūzika, ko patērē 36% Latvijas iedzīvotāju, kamēr

hip-hop žanrs ievietojas 5. vietā ar 5% lielu klausītāju daļu [Laipa.org 2022]. Var secināt, ka viens no izvēles kritērijiem kompāniju sadarbībai ar Latvijas māksliniekiem ir aktuālā žanra pārstāvēšana. To apstiprina arī Gunas Zučikas, nozares ekspertes, *SME* pārstāves Latvijā, teiktais:

Pārsvarā jau tomēr lielajām ierakstu kompānijām tas žanrs, kurās viņas skatās, būs šī brīža aktuālie, kas ir hip-hops un pops, ko arī principā var redzēt pēc visu trīs lielo kompāniju parakstītajiem vietējiem māksliniekiem, ka hip-hops un pops būs tie divi žanri, kuru virzienā viņi skatās. (..) Jo, kā jau es minēju, ierakstu kompānija strādā tieši konkrēti ar to, kā tu šo ierakstu vari pārdot un realizēt straumēšanas platformās vai caur blakustiesībām radio. (..)(Guna Zučika)

Lai izpētītu, kādi ir līdzšinējie kompāniju sasniegumi Latvijas mūzikas tirgū, tiek apskatīti *Spotify* un *Radiomonitor* dati, kas atspoguļo konkrēto izpildītāju pieprasījumu un aktualitāti Latvijas mūzikas tirgū. Kā tika noskaidrots darba teorētiskajā daļā, digitālais laikmets sniedz iespējas mūziķiem sasniegt plašākas auditorijas, izmantojot straumēšanas vietnes. Viens no rādītājiem, ka mūziķis ir sasniedzis auditoriju un ka tā radīto mūziku patērē daļa klausītāju, ir straumēšanas vietņu atspoguļotie dati. Platforma *Spotify* piedāvā apskatīt datus par to, kāds ir konkrētā izpildītāja auditorijas jeb klausītāju skaits mēnesī. Darba autore apskata un apkopo visu Latvijas izpildītāju, kas sadarbojas ar *UMG*, *WMG*, *SME*, klausītāju skaitu mēnesī *Spotify* vietnē [Open.spotify.com 2023] (sk. 1. tab.).

1. tabula

Klausītāju skaits mēnesī Spotify platformā (analizēts 24.05.2023.)

Ierakstu kompānija	Izpildītājs	Spotify, klausītāju skaits mēnesī
Universal Music Group	Patrisha	24 808
	Aminata	49 627
	Rolands Će	27 552
	Dons	41 398
	Singapūras Satīns	45 623
	Banda Banda	8541
	Grēta	10 246
	Prusax	18 056
Sony Music Entertainment	Chris Noah	7997
	Ozols	27 540
Warner Music Group	Raum	12 582
	Mesa	34 024
	Fakts	8925

Apskatot platformas *Spotify* datus, var secināt, ka vislielākā klausītāju daļa mēnesī tiek sasniegta *Aminatai*, kas pārstāv *UMG*, tie ir 49 627 klausītāji mēnesī. Otrajā vietā ierindojas mākslinieki, kuri sasnieguši 45 623 lielu klausītāju skaitu mēnesī – grupa *Singapūras Satīns*, kuri pārstāv *UMG*. Trešajā vietā ierindojas *Dons* ar 41 398 klausītājiem mēnesī un arī pārstāv *UMG*. Var secināt, ka arī balstoties *Spotify* datus, var novērot *UMG* un to pārstāvēto izpildītāju dominanci. Jāatzīmē, ka liela klausītāju daļa tiek sasniegta arī izpildītājam *Mesam*, kas pārstāv *WMG*, kā arī *Ozolam*, kas pārstāv *SME*. Tāpat jāpiemin, ka *Spotify* dati par klausītāju skaitu mēnesī ir mainīgi un tos var ietekmēt arī tas, vai mūziķis salīdzinoši nesenā laika posmā ir publicējis jaunu ierakstu.

Pētījumā tiek noskaidrots, ka Latvijas kontekstā joprojām lielākā daļa iedzīvotāju patērē radio: 2022. gada rudenī un 2023. gada ziemā radio dienā klausījušies vidēji 63,8% jeb 971 tūkstošs Latvijas iedzīvotāju vecumā no 16 līdz 74 gadiem [Kantar.lv 2023], tāpēc radio dati ir vēl viens būtisks rādītājs, kas atspoguļo izpildītāju popularitāti Latvijas mūzikas klausītāju vidū. *LaIPA* sadarbībā ar *Radiomonitor* izveidojuši Latvijas radio stacijās spēlētāko pašmāju mūziķu dziesmu *Top 10* 2023. gadā. Balstoties pieejamajos datos par laika posmu 3.03.–28.04., darba autore ir izstrādājusi apkopojumu un iezīmējusi tās dziesmas, kuru izpildītāji pārstāv kādu no kompānijām. Zilā krāsa raksturo *UMG*, zaļā krāsa – *WMG* (sk. 2. tab.).

2. tabula

Latvijas radiostacijās spēlētāko pašmāju mūziķu dziesmu Top10, posmā 03.03.–28.04. (autore apkopojums pēc LaiPa un *Radiomonitor*) [Parmuziku.lv 2023]

Pozīcija	3.03. – 9.03.	10.03. – 16.03.	17.03. – 24.03.	18.03. – 31.03.	1.04. – 7.04.	8.04. – 14.04.	15.04. – 21.04.	22.04. – 28.04.
1.	Manifestē	Manifestē	Ir	Ir	Ir	Ir	Tagad Tikai Sākās	Paisums. Bēgums
2.	Es gaidu Ziemu	Ir	Manifestē	Manifestē	Manifestē	Manifestē	Paisums. Bēgums	777
3.	Ir	Es gaidu Ziemu	Aijā	Vecum- dianas	Vecum- dianas	Tagad Tikai Sākās	Pagalmi	Vecum- dianas
4.	Aijā	Aijā	Raķešu zinātne	Aijā	Raķešu zinātne	Paisums. Bēgums	Vecum- dianas	Tagad tikai sākās
5.	<i>Stiljnaja ljubovj</i>	<i>Stiljnaja ljubovj</i>	<i>Stiljnaja ljubovj</i>	Es gaidu Ziemu	Tagad Tikai Sākās	Vecum- dianas	Raķešu zinātne	Aijā

6.	Ne-uztraucies (Fakts)	Raķešu zinātne (Patrisha un Fiņķis)	Es gaidu Ziemu	Raķešu zinātne	Aijā	Raķešu zinātne	Ir	Ir
7.	Mūžīgais dzinējs	Mūžīgais dzinējs	Dzejoli, kur rozes zied	<i>Stiljnaja ljubovj</i>	<i>Stiljnaja ljubovj</i>	Aijā	Ai, kā sāp	Raķešu zinātne
8.	Olimpiskais zelts	Miera iela	Vecum-dienas	Tagad Tikai Sākās	Paisums. Bēgums (Aminata)	Ai, kā sāp	Pēdējais piliens (Grēta un Xantik-variāts)	<i>Budu Vspominat</i>
9.	Miera iela	Dzejoli, kur rozes zied	Pieradini mani	Pieradini mani	Es gaidu ziemu	Can You Dance?	777	Pēdējais piliens
10.	Viņa ir mana terapija	Nesaki nē	Miera iela	Ai, kā sāp	Teikšu, kā ir	Pieradini mani	Aijā	Pagalmi

Neskatoties uz to, ka dati tiek analizēti par salīdzinoši īsu laika posmu, var novērot būtiskas tendences, kā, piemēram, – izpildītāju dziesmas, kas pārstāv kādu no vadošajām kompānijām, tiek atskaņotas radio un iekļūst topā katru nedēļu. Var secināt, ka *UMG* dominance ir vērojama arī radiostaciju topā un to pārstāvētie izpildītāji “neizkrīt” no aprites vairāku nedēļu garumā. Tomēr jāatzīmē, ka lielākā daļa dziesmu, kas visvairāk tiek atskaņotas Latvijas radiostacijās, ir to izpildītāju dziesmas, kas nepārstāv nevienu no kompānijām. Tādējādi jāuzsver, ka Latvijas mūzikas tirgū liela nozīme ir neatkarīgajiem māksliniekiem un to radītajiem skaņdarbiem.

Kā tika noskaidrots pētījuma teorētiskajā daļā, mūsdienu laikmets dod iespēju mūziķiem patstāvīgi darboties un attīstīt savas karjeras, piekopjot *DIY* pieeju, tādējādi kompāniju loma potenciāli var mazināties vai būt ne tik efektīva. Lai noskaidrotu, kā mūzikas ierakstu kompāniju aktualitāti mūsdienās skaidro paši kompāniju pārstāvji, tika intervētas trīs pārstāves – Guna Zučika (*SME*), Inese Saulāja (*WMG*) un Sabīne Brice (*UMG*). Kompāniju aktualitāti raksturo Inese Saulāja:

(..) Ir daudz gadījumu, kad mūziķi pat pirms līgumiem ar leibiem ir daudz panākuši, bet leibls, iespējams, ka dēļ tās savas ilggadējās pieredzes spēj labāk paredzēt un palīdzēt ar tālākajiem soļiem. Jā, tev ir šodien izveidota auditorija, tev ir viens hits, ko tu darīsi tālāk? (..) jo ne tikai tas, ka ir kaut kādi mārketinga instrumenti, kā palīdzēt, bet ierakstu kompānijām ir visa grāmatvedības puse, kā atrast naudu no tā, ko tu tur esi ielicis iekšā, kā sadzīt autortiesības rokā. Tas varbūt ir tas lielākais pienesums, ko leibli var dot. (Inese Saulāja)

Lai noskaidrotu, kādas ir iespējas jeb ieguvumi, ko sniedz kompānijas, un vai tās palīdz attīstīt izpildītāju karjeras, tiek vaicāts gan pārstāvju, gan arī izpildītāju viedoklis, lai saprastu, vai minētās iespējas sakrīt ar reālo situāciju. Visas trīs pārstāves iespējas raksturoja līdzīgi, tās ir: ekspertīze un zināšanas, investīcijas, industrijas izpratne un kontakti, profesionāla komanda. Tomēr pētījumā būtiski ir izprast, vai Latvijas mūzikas izpildītāji atzīmē šīs pašas iespējas un ieguvumus, kuras pieminēja kompāniju pārstāvji. Izpildītājas *Patrisha* un *Aminata* intervijā minēja vairākus līdzīgus ieguvumus, ko sniedz kompānija. Tie ir tādi ieguvumi kā menedžmenta nodrošinājums, finansiālais atbalsts, producentu pieejamība, tīklošanās, tāpat papildināja iepriekš minētos ieguvumus, uzsverot, ka:

(..) Noteikti tās ir sadarbības, kas ir nesaistīti ar mūzikas izdošanu, bet tīri ar to sociālo vidi (...). Tas pats Instagrams, ja tu paliec atpazīstamāks, protams, arī tavi sociālie tīkli aug, līdz ar to tu atkal piesaisti uzmanību brendiem un zīmoliem (...). Viennozīmīgi tie ir pasākumi jeb pasākumu iespējas, koncerti, kuros var uzstāties. (...) arī daļēji tas finansiālais nodrošinājums (...). Tev varbūt ir jāreķinās ar to, cik, tas viss izmaksās, bet tev nav jāsatraucas, tu vari brīvi braukt uz studiju un strādāt, rakstīt kaut ko jaunu. (Patrisha)

Tomēr jāuzsver, ka mūziķis *Ozols* sadarbībā ar kompāniju tik daudz ieguvumu un iespēju nesaskata, un ir novērojams pretējs viedoklis:

Es domāju, ka pa lielam tas ir tāds komandas darbs. Dotajā brīdī tam, kam ir lielāka komanda šeit lokāli, tie arī pie katra singla detalizētāk nostrādā vai padomā. (...) tā nav nekāda "zelta ādere", jo jebkurā gadījumā jebkura mākslinieka "zelta ādere" var būt tikai viņa dziesma. Ja dziesma ir slikta, tu vari "izstiepties vai sarauties", neviens ar to dziesmu neko neizdarīs. Ja viņa ir laba dziesma, viņa tāpat būs, radio viņu spēlēs. Nav jau tā, ka Warners vai kas cits piekļauvē pie radiostācijas durvīm un saka, – Tev šī dziesma būs jāspēlē. Tāpēc dienas beigās dziesma ir izšķirošais. (...) Jā, nu par tiem, par tiem resursiem, tā ir pievienotā vērtība noteikti. Bet saproti, neviens resursus tev par velti arī nedod. Tās tomēr dienas beigās ir bizness. Katram šī saruna ir unikāla, un tās atšķiras. (Ozols)

Pētījuma kontekstā ir būtiski izprast ne tikai iespējas un ieguvumus, ko var sniegt kompānijas izpildītāju karjeras attīstībā, bet arī potenciālos šķēršļus jeb barjeras. Guna Zučika, *SME* pārstāve, atbildot uz jautājumu par potenciālajām barjerām, uzsver:

No mūziķu perspektīvas viss jau būs atkarīgs no tā, kas tajā līgumā ir. (...) brīdī, kad tu paraksti līgumu ar lielajām ierakstu kompānijām, tev principā konkurenti ir visi mākslinieki, kas ir šajā lielajā ierakstu kompānijā. Bieži vien

tā individuālā pieeja varbūt var arī pazust. Un būs arī starpība, vai mākslinieks apzinās, ka, parakstot līgumu ar lielo ierakstu kompāniju, viņi ar tevi strādās tikai Latvijā un Baltijā, un nekur citur. (..) Tas reizēm vairāk ir arī par tādām nepamatotām ekspektācijām (..) un, manuprāt, mūziķiem bieži vien pašiem nav skaidrs, ko līgums dod, un bieži šīs gaidas ir par kaut ko vairāk, nekā tas vispār paredz. (Guna Zučika)

Dziedātāja *Patrishā* intervijā min vairākas barjeras, uzsverot, ka diezgan bieži projektiem ir budžeta ierobežojumi, kas ietekmē plānotās idejas, līdz ar to ir nepieciešams domāt alternatīvas, kā ideju saglabāt. Tāpat atzīmē to, ka viņas gadījumā ir jābūt aktīvai kompānijas pārstāvju informēšanai un saskaņošanai ne tikai par savu individuālo izpildītājas karjeru, bet arī blakus projektiem. Vēl intervijā izpildītāja uzsver, ka māksliniekam sadarbība var būt arī “radošumu apēdošs process”, jo tiek radītas idejas, kas ir īpašas māksliniekam pašam priekš sevis, bet ir gadījumi, kad kompānija tās neapstiprina vai atzīst, ka neredz, ka tas varētu būt kas veiksmīgs. *Patrishā* atzīmē, ka ir reizes, kad ideju neļauj realizēt. Tomēr intervijas laikā varēja secināt, ka ilgstošas sadarbības laikā mainās gan pašas izpildītājas uzskati, gan palielinās tās kontrole pār procesiem. Izpildītāja *Aminata*, atbildot uz šo jautājumu, min līdzīgas barjeras kā dziedātāja *Patrishā*:

Strādājot ar leiblu, daži jautājumi tiek atrisināti lēnāk. Ja, strādājot vienai, ne ar vienu nav jākonsultējas, lai pieņemtu lēmumu, un var uzreiz ķerties klāt projekta realizēšanai, tad, strādājot ar leiblu, katra ideja ir jāprezentē, kā rezultātā var rasties diskusijas, kurās sava vīzija ir jāaizstāv. Tas aizņem laiku, un ne vienmēr sanāk vienoties tā, lai pilnībā apmierinātu abas puses. (Aminata)

Pēc Latvijas izpildītāju minēto viedokļu apkopojuma var secināt, ka jaunu vai ne tik pieredzējušu izpildītāju gadījumā kompānija sniedz vairāk iespēju nekā pieredzējušu izpildītāju gadījumā, bet reizē rada arī vairāk barjeru, jo ne tik pieredzējušam māksliniekam vēl ir jāapzina sava auditorija, jāiegūst pieredze, lai virzītu savus nosacījumus sadarbībai. Tāpat var secināt, ka ilgstošas sadarbības laikā palielinās izpildītāja autoritāte pār procesiem. Iezīmējās arī tas, ka starp Latvijas izpildītājiem ir vērojamas viedokļu atšķirības saistībā ar kompāniju nozīmi un potenciālo pienesumu karjeras attīstībā. Viedokļu atšķirības bija vērojamas arī starp vienas kompānijas pārstāvi un izpildītāju, atzīmējot potenciālās sadarbības barjeras.

Apkopojot teorētiskās un empīriskās daļas iegūtos datus, interviju atziņas, tika noskaidrota atbilde uz pirmo pētniecisko jautājumu, kādas ir pasaulē vadošo mūzikas ierakstu kompāniju radītās iespējas un barjeras populārās mūzikas izpildītāju karjeras veidošanā. Tās ir tādas iespējas kā: skaņu ierakstu un mūzikas videoklipu regulāra koordinēšana; mārketinga aktivitāšu nodrošināšana, popularizēšana; mūzikas indus-

trijas aktualitāšu pārzināšana, izglītošana, nozares ekspertu pieejamība, kompānijas “vārds” industrijā; tīklošanās un sadarbības iespējas; finansiāls nodrošinājums (apmaksātu ierakstu veikšana studijā u. c.); iespēja nodoties tikai radošajam procesam; ieguvumi no citām plūsmām – TV, tirdzniecības, fanu klubiem u. c.; tiešāka komunikāciju ar radio, straumēšanas platformām; palīdzība juridiskos jautājumos; ekspertīze; plaša, starptautiska komanda; drošības sajūta; koncertēšanas iespējas, pasākumi. Tāpat tika noskaidrotas arī vairākas barjeras: iespējama atteikšanās no kontroles pār daudziem procesiem; peļņas un autortiesību dalīšana; līgumsaistības ar nosacījumiem, kas jāievēro noteiktā periodā; radošā procesa ierobežošana – dziesmas skatnējuma, teksta, stila izmaiņas; rīcību ierobežošana; lēmumu pieņemšana kolektīvi; stingrs laika, plāna grafiks; individuālās pieejas zušana; izpildītāja radošā potenciāla izsīkums jeb noraidītas idejas; iespējams budžeta ierobežojums; regulāra kompānijas informēšana, procesu saskaņošana.

Tāpat tika noskaidrota atbilde arī uz otro pētniecisko jautājumu, kā sadarbības līguma slēgšana ar pasaulē vadošajām mūzikas ierakstu kompānijām ietekmē Latvijas populārās mūzikas izpildītāju karjeras attīstību digitālo tehnoloģiju laikmetā. Balstoties Terija Tompkinsa (*Terry Tompkins*) izstrādātajos sešos mākslinieka karjeras attīstības posmos un pielāgojot tos Latvijas tirgus situācijai, izpildītāji raksturoja, kurā no posmiem atradās pirms sadarbības līguma slēgšanas un kur atrodas šobrīd. Tika secināts, ka vadošās ierakstu kompānijas var ietekmēt Latvijas izpildītāju karjeras attīstību, kas pierādījās divu intervēto izpildītāju – *Raum* un *Patrishas* – gadījumos, kad sadarbības laikā tika sasniegts jauns karjeras attīstības posms. Abus izpildītājus sadarbības sākumā varēja definēt kā jaunus māksliniekus, kas lika secināt, ka vislielāko pienesumu kompānijas var dot jauniem izpildītājiem. Pieredzējušu izpildītāju gadījumos varēja vērot vairākus ieguvumus, ko sniedz kompānijas, tomēr to pienesums karjeras attīstībā nav vērtējams kā tik nozīmīgs vai izšķirošs, jo kopīgās sadarbības laikā netika sasniegts jauns karjeras attīstības posms.

Secinājumi

Neskatoties uz digitālā laikmeta iespējām, mūzikas ierakstu kompānijas turpina būt nozīmīgs “spēlētājs” mūzikas biznesā, tās attīsta mūziķu karjeras, pielāgojot atbilstošus rīkus un sekojot tendencēm. Tāpat mūzikas ierakstu kompānijas var uzņemties vairākas menedžmenta funkcijas, lai mākslinieks var nodoties tikai radošajam procesam. Kompānijas palīdz attīstīt mūziķu karjeras, piedāvājot tādus resursus kā zināšanas, finanses, tīklošanos, ekspertīzi u. c., tomēr to pamatbūtība ir business jeb peļņas gūšana, līdz ar to sadarbībai ar kompāniju var būt arī potenciālās barjeras. Analizējot Latvijas izpildītāju sadarbības ar vadošajām ierakstu kompānijām, autore secina, ka:

1. Pastāv būtiskas atšķirības starp jaunu mākslinieku un pieredzējušu mākslinieku kontroli pār procesiem saistībā ar karjeras virzību pēc līguma noslēgšanas ar

- vadošo ierakstu kompāniju. Tāpat jaunu un ne tik pieredzējušu mūziķu gadījumā kompānija sniedz vairāk iespēju nekā pieredzējušu izpildītāju gadījumā, bet reizē arī rada vairāk barjeru, jo mazāk pieredzējušam māksliniekam vēl ir jāapzina sava auditorija, jāiegūst pieredze.
2. Barjeras un iespējas katram izpildītājam var atšķirties, jo būtisks ir noslēgtais līgums un tā nosacījumi. Barjeras var rasties brīdī, kad izpildītājs neapzinās sadarbības būtību un tās nosacījumus, tāpēc mūziķiem ir jāuzņemas atbildība par parakstīto līgumu un būtiski ir arī nepieciešamības gadījumā konsultēties ar juristiem.
 3. Vadošās ierakstu kompānijas, ieguldot līdzekļus Latvijas izpildītājos, riskē ar ieguldījumu potenciālu neatgūšanu, tāpēc tādi procesi kā dziesmu izdošana, paralēlās sadarbības u. c., neveiksmes gadījumā var ietekmēt kompāniju finansiālo aspektu. Līdz ar to it īpaši jauni mākslinieki saskaras ar regulāriem saskaņošanas, informēšanas procesiem.
 4. Analizējot Latvijas izpildītāju sadarbību, pierādās, ka lēmums sadarboties nebija tūlītējs. Tiek rūpīgi izvērtēti potenciālie sadarbības ieguvumi, ko var saistīt ar kompāniju neseno ienākšanu Latvijas tirgū.
 5. Vadošās ierakstu kompānijas var ietekmēt Latvijas izpildītāju karjeras attīstību, kas pierādās divu intervēto izpildītāju gadījumos, kad sadarbības laikā tika sasniegts jauns karjeras attīstības posms. Abus mūziķus sadarbības sākumā varēja definēt kā jaunus māksliniekus, kas lika secināt, ka vislielāko pienesumu kompānijas var dot jauniem izpildītājiem. Pieredzējušu izpildītāju gadījumos var vērot vairākus ieguvumus, tomēr kompāniju pienesums karjeras attīstībā nav vērtējams kā tik nozīmīgs vai izšķirošs.

Izmantotie avoti

- Artists (2023). *Baltic.sonymusic.com*. Pieejams: <https://baltics.sonymusic.com/artists/> (skatīts 07.04.2023.)
- Artists (2023). *warnermusicbaltic.com*. Pieejams: <https://warnermusicbaltics.com/artists/#domestic> (skatīts 07.04.2023.)
- Baskerville, D., Baskerville, T. (2017). *Music Business Handbook and Career Guide*. SAGE Publications.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*. Volume 10, No. 4.
- Cawsey, T. F. (1995). The Portfolio Career as a Response to a Changing Job Market. *Journal of Career Planning & Employment*.

Donham, T., Macy, A. S., Rolson, C. P. (2022). *Marketing Recorded Music*. A Focal Press Book.

Dziedātāja Patrisha noslēgusi līgumu ar Universal Music (2019). *Lsm.lv* Pieejams: <https://lr2.lsm.lv/lv/raksts/muzikala-banka/dziedataja-patrisha-noslegusi-ligumu-ar-universal-music.a115244/> (skatīts 27.02.2023.)

IFPI Global Music Report 2023 (2023). *Ifpi.org*. Pieejams: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/Global_Music_Report_2023_State_of_the_Industry.pdf (skatīts 07.04.2023.)

LaIPA Aptauija par Latvijas iedzīvotāju mūzikas patēriņa paradumiem (2022). *laipa.org*. Pieejams: https://www.laipa.org/files/files/dokumenti/laipa_aptauja_2022.pdf (skatīts 07.04.2023.)

Mākslinieki (2023). *Universalmusic.lv*. Pieejams: <https://universalmusic.lv/#section-0> (skatīts 07.04.2023.)

McDonald, H. (2019). *The Record Label's Role in the Music Industry*. Liveabout.com. Pieejams: <https://www.liveabout.com/what-is-a-record-label-2460614> (skatīts 20.01.2023.)

McIntyre, H. (2022). *The 3 Major Record Labels & Their Role in the Music Industry*. Careersinmusic.com. Pieejams: <https://www.careersinmusic.com/major-record-labels/> (skatīts 21.01.2023.)

Music is Universal. Annual Report 2022. (2023). *view.publitas.com*. Pieejams: <https://view.publitas.com/cfreport/umg-annual-report-2022/page/1> (skatīts 07.04.2023.)

Passman, S. D. (2019). *All You Need to Know About the Music Business: 10th Edition*. Simon & Schuster.

Radio Top (2023). *Parmuziku.lv*. Pieejams: <https://www.parmuziku.lv/radio-top> (skatīts 29.04.2023.)

SME and WMG the biggest market share winners in 2021 (2022). *Music & Copyright*. Pieejams: <https://musicandcopyright.wordpress.com/2022/04/05/sme-and-wmg-the-biggest-market-share-winners-in-2021/> (skatīts 02.04.2023.)

Spotify (2023). *Open.spotify.com*. Pieejams: <https://open.spotify.com/> (skatīts 24.05.2023.)

Talantīgais pašmāju mūziķis Kriss Noa piedāvā jaunu singlu "The Line" (2020). *tv3.lv*. Pieejams: <https://izklaide.tv3.lv/muzika/talantigais-pasmaju-muzikis-kriss-noa-piedava-jaunu-singlu-the-line/> (skatīts 07.04.2023.)

Tompkins, T. (2019). *An Artist Management Practicum: Teaching Artist Management in the Twenty-First Century*. Journal of the Music & Entertainment Industry Educators Association. Pieejams: https://meica.wildapricot.org/resources/Journal/Vol.19/MEIEA_Journal_2019_Tompkins.pdf (skatīts 01.03.2023.)

- Vanzovičs, S. (2021). Latvija kļūst pamanīta uz pasaules mūzikas biznesa kartes. *Neatkarīgā Rīta Avīze*. Pieejams: <https://neatkariga.nra.lv/lasamgabali/338491-latvija-klust-pamanita-uz-pasaules-muzikas-biznesa-kartes> (skatīts 20.04.2023.)
- Vāvere, K. (2023). *Populārā mūzika*. Nacionālā enciklopēdija. Elektroniskā vietne. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/2186> (skatīts 20.01.2023.)
- Vázquez, R. R. Á. (2017). *The music industry in the dawn of the 21st century*. ResearchGate.net. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/318014176_The_music_industry_in_the_dawn_of_the_21st_century (skatīts 20.01.2023.)
2022. gada rudenī un 2023. gada ziemā radio ik dienu klausījušies vidēji 63,8% jeb 971 tūkstotis Latvijas iedzīvotāju (2023). *Kantar.lv*. Pieejams: <https://www.kantar.lv/2022-gada-rudeni-un-2023-gada-ziema-radio-ik-dienu-klausijusies-videji-638-jeb-971-tukstotis-latvijas-iedzivotaju/> (skatīts 08.04.2023.)

Mg.art. **Karīna Zeļonka**
Latvijas Kultūras akadēmija

SIEVIEŠU NODARBINĀTĪBAS SITUĀCIJAS NOVĒRTĒJUMS LATVIJAS KINO INDUSTRIJĀ

ASSESSMENT OF THE EMPLOYMENT SITUATION OF WOMEN IN THE LATVIAN FILM INDUSTRY

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.592>

Abstract

In this paper the author focuses on the employment situation of women in the behind-the-scenes professions of the Latvian film industry. This research paper is structured into three sections. The first section will examine employment in the creative industries, with a focus on employment trends related to gender equality. The second section will analyze theoretical sources on employment and gender equality in the film industry, along with statistical data on women's employment in the European film sector. The third section will utilize a mixed-methodology approach to conduct a content analysis of personnel involved in Latvian films, as well as gather insights from film industry professionals on women's employment in Latvia. Both primary and secondary data will be used. Primary data will be collected through in-depth, semi-structured interviews with experts in the film industry, while secondary data will be gathered through content analysis.

Work in the creative industries, especially in the film industry, is characterized by precarious employment. Gender equality is essential to promote equal opportunities and rights, regardless of gender, and to encourage the creation of diverse content in the film industry.

Research shows that women are less represented than men in key creative positions in the film industry in Latvia, including directors. Men dominate the roles of cinematographers, composers and sound engineers – there are very few women working in these professions, while make-up and costume design are dominated by women. The profession of producer has the smallest gender gap. Overall, the Latvian film industry does not have a marked gender gap, so women have the opportunity to work and develop in the film industry without significant barriers or discrimination.

Keywords: *gender equality, film industry, creative industries, female employment.*

Ievads

Raksta tēma izraudzīta, lai analizētu un novērtētu sieviešu nodarbinātības aktuālo situāciju Latvijas kino industrijā, precīzāk – filmu veidošanas aizkadrā. Kultūras un mākslas nozares nodarbinātības tendences atšķiras no citām nozarēm. Raksturīgi, ka nozarē strādājošie cilvēki retāk strādā pilna laika darbu, biežāk ir pašnodarbināti vai apvieno līdztekus divas vai vairākas darbavietas, strādājot pie dažādiem projektiem [Pasikowska-Schnass 2019]. Projektos balstīta nodarbinātība negarantē, ka visu laiku būs darbs un līdz ar to arī pastāvīgi ienākumi, tomēr cilvēki turpina strādāt šādos apstākļos. Kā norādīts UNESCO pētījumā “*Mind the Gap: gender equality in the film industry*” [UNESCO 2019: 191], dzimumu līdztiesības ievērošana ir priekšnoteikums daudzveidīga kultūras satura radīšanai un izplatīšanai. Kino industrijai ir ievērojama kultūras, sociālā, kā arī ekonomiskā nozīme. Filma ir spēcīgs medijs, kas gan atspoguļo, gan veido sabiedrību un kultūru, tāpēc daudzveidība un dzimumu līdztiesība ir svarīga filmu veidošanas procesā, lai atspoguļotu dažādu sabiedrības grupu pieredzi un perspektīvu [UNESCO 2019: 191]. Ja filmu veidotāju vidū pastāv dzimumu nevienlīdzība, tad tā būs redzama arī veidotajā saturā, ietekmējot priekšstatus par dzimumu identitāti un dzimumu attiecībām [UNESCO 2019: 194].

Kā norādīts Eiropas Savienības līdztiesības stratēģijā 2020.–2025. gadam, dzimumu līdztiesība ir viena no ES pamatvērtībām un pamattiesībām. Dzimumu līdztiesība veicina inovatīvu, konkurētspējīgu un plaukstošu Eiropas ekonomiku, palīdz sasniegt sabiedrības potenciālu kopumā, atbalstot daudzveidību un talantus, radot jaunas darbavietas [Eiropas komisija 2020].

Mūsdienās ir mainījies priekšstats par dzimumu lomām, vēršoties pret stereotipiem, kuri tiek kultivēti jau no bērnības, nosakot, kas ir un kas nav piemērots katram dzimumam [Babugura 2017: 9]. Pārāk liels sieviešu īpatsvars noteiktās lomās nepadara tās par mazāk svarīgām vai nozīmīgām. Bieži sievietes ieņem noteiktus darba veidus, balstoties dzimumu stereotipos, ierobežojot izaugsmes iespējas un nostiprinot priekšstatu, ka kāds darbs ir vairāk piemērots vīriešiem nekā sievietēm. Ir svarīgi novērst šos stereotipus, veidojot iekļaujošu darba vidi, kurā var attīstīties un gūt panākumus jebkurā jomā neatkarīgi no dzimuma. Tas ietver vienlīdzīgu iespēju radīšanu apmācībām un paaugstināšanai amatā, daudzveidīgas pārstāvības veicināšanu vadošos amatos un aktīvu darbu, lai kļiedētu ar dzimumu saistītus stereotipus un aizspriedumus [Pujar 2016: 23].

Sievietes bieži pieņem elastīgas un nedrošas nodarbinātības formas, kā arī darbus, kurus var veikt no mājām, plānojot savu darba laiku pašai. Lai gan šādi darba formai ir daudz plusu, piemēram, bērnu aprūpes pienākumu apvienošana ar darbu, tomēr pieaugošais darba elastīgums ir samazinājis darba un privātās dzīves nodalījumu [Leslie, Catungal 2012: 117].

Saistībā ar sieviešu nodarbinātību vēl kā problemātisku var minēt neformālu darbā pieņemšanas procesu. Kā norāda pētnieces Bridžeta Konora (*Bridget Conon*), Rozalinda Džila (*Rosalind Gill*) un Stefānija Teilore (*Stephanie Taylor*), neformālā darbā pieņemšanas prakse, kas balstās uz reputāciju un personīgajiem ieteikumiem, kļūst arvien vairāk dokumentēta kā problemātiska, un ir pierādījumi, ka sievietēm labāk klājas apstākļos, kad darbā pieņemšanas process ir gan formālāks, gan pārredzamāks [Conor, Gill, Taylor 2015: 11]. Ja darbā pieņemšanas process ir subjektīvs, ņemot vērā citu ieteikumus un personiskās attiecības, tas var būt diskriminējošs, piemēram, balstoties stereotipos par to, kādi darbi ir piemēroti sievietēm un kādi – vīriešiem.

Sievietes ne tikai ir ievērojami mazāk pārstāvētas galvenajās radošajās lomās un lēmumu pieņemšanas amatos, bet viņām ir arī mazāka piekļuve resursiem, kā arī vērojamas atšķirības sieviešu un vīriešu atalgojumā [UNESCO 2017: 191]. Pēc “European Women’s Audiovisual Network” pētījuma atklāts, ka nozares līmenī sieviešu režisoru pārstāvniecība ir nepietiekama, ņemot vērā, ka filmu skolas absolvē līdzīgs skaits vīriešu un sieviešu. Pastāv būtiska atšķirība starp sieviešu režisoru īpatsvaru, kuras absolvē kinoskolas (44%), un to kopējo nozarē strādājošo īpatsvaru (24%) [European Women’s Audiovisual Network 2023]. Vēl kā problēmu var minēt to, ka nav daudz sieviešu, kas strādātu pie filmu uzņemšanas aizkadrā, piemēram, operatores. Ir operatores ar diplomiem, tomēr pēc skolas beigšanas viņas neklūst par pilnmetrāžas filmu operatorēm. Lielāks līdzsvars parādās filmu producēšanā starp sieviešu un vīriešu pārstāvniecību [RIGA IFF 2021]. Raksta tēma izraudzīta, lai analizētu un novērtētu sieviešu nodarbinātības aktuālo situāciju Latvijas kino industrijā, precīzāk, filmu veidošanas aizkadrā. Ir veikti pētījumi Eiropas kontekstā, bet nav daudz pētījumu, kuros būtu atspoguļota reālā nozares nodarbinātības situācija Latvijā, īpaši pēc Covid-19 pandēmijas. Ņemot vērā iepriekš apskatītās problēmas, ar kurām saskārusies sievietes kopumā, ir būtiski uzzināt, vai ar šāda veida problēmām saskaras arī Latvijas kino industrijā strādājošās sievietes. Veicot pētījumu par sieviešu nodarbinātību, noskaidrojot, vai būtiski atšķiras nodarbinātības specifika un situācija kino industrijā dažādās profesiju grupās, varētu labāk izprast iespējamās problēmas un to risinājumus. **Pētījuma mērķis** ir izpētīt un iegūt dziļāku izpratni par sieviešu nodarbinātības situāciju Latvijas kino industrijas filmu veidošanas aizkadra profesijās.

Teorētiskais pamatojums

Radošo industriju nodarbinātības tendences

Pēc Eurostat datiem, 2021. gadā viena trešdaļa jeb 32% Eiropas Savienības kultūras darbinieku bija pašnodarbinātie, salīdzinājumā ar vidēji 14% visā ekonomikā [Eurostat 2022]. Radošajās industrijās raksturīga elastīga darba prakse, pašnodarbinātajiem ir lielākas autonomijas, radošuma un mācību pieredzes iespējas, tomēr var

rasties pārtraukumi starp darbavietām, un var uzņemties mazāku darba slodzi, bet tas negatīvi ietekmē viņu spēju veikt sociālās iemaksas un piekļuvi pabalstiem [International Labour Office 2023: 50]. Šādus darba apstākļus var uzskatīt par nestabiliem, kas ir ietverti prekārās nodarbinātības jēdzienā.

Ekonomikas profesors Gajs Stendings (*Guy Standing*) nestabilus darba apstākļus, tostarp elastīgus darba līgumus, pagaidu darbu un pasūtījumu darbu definējis kā prekāru nodarbinātību (*precarious employment*). Būtiski, ka prekārās nodarbinātības pārstāvjiem nav drošas profesionālās identitātes un profesionālā naratīva, kas identificētu viņu nodarbošanos. Cilvēkiem, strādājot nestabilos darba apstākļos, ir pastāvīgi jāpār kvalificējas, jāveido kontaktu tīkli un jāpiesakās jaunām darbavietām. Viņi tiek ekspluatēti gan ārpus darbavietas, gan darbavietā, kā arī ārpus apmaksātā darba laika. No prekārās nodarbinātības pārstāvjiem tiek gaidīts augsts izglītības līmenis, taču viņi reti izmanto savas iegūtās kvalifikācijas darbā. Prekārās nodarbinātības pārstāvjiem bieži trūkst valsts un privātā atbalsta, dažkārt viņi tiek nodarbināti ārpus apmaksātā darba laika, veicinot nodarbinātajam trauksmi, atsvešinātību un profesionālās identitātes trūkumu [Standing 2014: 10–12]. Ņemot vērā, ka cilvēki līdztekus var strādāt vairākos darbos vai no viena projekta pāriet strādāt uz otru, profesionālās identitātes trūkums ir ļoti iespējams. Var gadīties, ka katrā projektā tiek darīts kaut kas cits, kā arī tie atšķiras pēc būtības. Sanāk, ka, mainoties projektam, mainās darba apstākļi un, iespējams, arī nodarbinātība, jo cilvēks vairs nevar savu pašreizējo nodarbinātību saistīt ar realizēto projektu.

Dzimumu līdztiesība kino industrijā

Pēdējo desmit gadu laikā dzimumu nevienlīdzība un stereotipi kino industrijā ir guvuši pastiprinātu uzmanību. Aktīvas diskusijas par dzimumu līdztiesību kino industrijā raisījusi globālā *#MeToo* kustība, kurā tika izgaismota seksuālā varmācība varas attiecībās, un Holivudas kampaņa *#TimesUp*, kura vēstīja, ka ikvienam cilvēkam ir tiesības pelnīt iztiku bez uzmākšanās, seksuālas vardarbības un diskriminācijas šķēršļiem. 2017. gada oktobrī globālu uzmanību un ietekmi guva kustība *#MeToo*, pēc tam, kad vairākas sievietes publiski nāca klajā ar apsūdzībām par kinoproducenta Hārvija Vainstīna (*Harvey Weinstein*) seksuālu uzmākšanos un savu varas pozīciju izmantošanu. Kustība ne tikai iedrošināja sievietes dalīties savos stāstos par uzmākšanos vai uzbrukumiem darbavietā no vīriešiem, kas ieņem vadošos amatus, bet arī veicināja debates un iniciatīvas visā pasaulē. Kustība raisīja plašu rezonansi kino industrijā Eiropā, kā arī radošajās industrijās kopumā. Vairākās valstīs atklājās gadījumi, kad ietekmīgas personas izmantoja savu stāvokli pret sievietēm. Piemēram, 2018. gadā vācu kinorežisoru Dīteru Vēdelu (*Dieter Wedel*) vairākas aktrises apsūdzēja par vardarbīgiem un seksuāliem uzbrukumiem, 90. gados Zviedrijā tika konfrontēts TV raidījumu vadītājs Martins Timels (*Martin Timell*), Beļģijā TV raidījumu

vadītāju Bartu De Pauvu (*Bart De Pauw*) apsūdzēja par nepiedienīgu uzvedību, tostarp atklātu izsiņu sūtišanu un vajāšanu. Kustība veicināja diskusiju par dzimumu nevienlīdzību attiecībā uz atalgojumu, darba apstākļiem, finansējumu un karjeras iespējām [Vecco, Vroonhof, Clarke, van der Graaf, de Haan 2022: 39].

Lai gan ir vērojama sieviešu nodarbinātības pieauguma tendence dažādās nozarēs, dzimumu nevienlīdzība joprojām pastāv konkrētās profesijās, ienākumu atšķirībās un nodarbinātības veidos [International Labour Organization 2023: 66]. Pēc UNESCO 2017. gada globālā ziņojuma "Re|Shaping Cultural Policies", sievietes ir ievērojami mazāk pārstāvētas darbaspēkā, tām ir mazāka piekļuve resursiem, un ir ievērojamas atšķirības sieviešu un vīriešu atalgojumā [UNESCO 2019]. Ziņojumā minētie dati liecina, ka Eiropā tikai katru piekto filmu ir režisējusi sieviete, kā arī tikai 16% finansējuma tiek piešķirts sieviešu režisētām filmām. Galvenajos radošajos amatos, tostarp režisoru amatos, strādā mazāk sieviešu nekā vīriešu, lai gan ir gandrīz vienāds skaits sieviešu un vīriešu, kas beidz kinoskolas. Neskatoties uz to, ka 2013. gadā gan nacionālajos, gan starptautiskajos festivālos tika demonstrēti lielāks sieviešu režisēto filmu īpatsvars un tās ieguva vairāk balvu nekā vīriešu režisētās filmas, tomēr A klases festivālos sievietes joprojām bija ievērojami mazāk pārstāvētas [UNESCO 2017: 192]. Sievietes ir nepietiekami pārstāvētas galvenajos radošajos un lēmumu pieņemšanas amatos kino industrijā. Tās retāk ieņem tādus amatus kā režisores, operatores un scenāristes, bet grima un kostīmu jomās sieviešu ir vairāk nekā vīriešu [Garry 2019: 82].

Sieviešu režisoru nepietiekamai pārstāvībai pastiprināti uzmanība tika pievērsta 2018. gada protestos daudzos pasaules prestižākajos kinofestivālos, kā Kannās, Venēcijā un Toronto. Kannu starptautiskajā kinofestivālā astoņdesmit divas sievietes kinorežisores, aktrises un lobistes sarīkoja protestu uz sarkanā paklāja – astoņdesmit divi ir skaits, cik sievietes režisores bija tikušas nominētas balvām festivāla septiņdesmit viena gadu ilgās pastāvēšanas laikā. Daļa no protestiem veicināja lielāku filmu atlases procesu pārredzamību, kā arī sieviešu skaita palielinājumu festivālu valdēs [Verhoeven 2019: 140]. Lai gan ir veicinātas pārmaiņas dzimumu nevienlīdzības mazināšanā, joprojām ir problēmas, ar kurām saskaras sievietes. Vēl joprojām klātesoša un daudzslāņaina ir diskriminācija. Sievietēm režisorēm ir nācies saskarties ar ievērojamiem šķēršļiem, lai iekļūtu kino industrijā, kas ir bijuši izteiktāki nekā režisoriem vīriešiem [Verhoeven 2019: 150].

2019. gadā tika publicēts ziņojums "Sievietes režisores Eiropas kino", kura pētījuma izlasē tika iekļautas 21 054 Eiropas pilnmetrāžas filmas, kuras tika uzņemtas no 2003. līdz 2017. gadam un pirmizrādītas laika posmā no 2003. līdz 2018. gadam. Pētījuma rezultātā atklāts, ka sievietes režisores bija 21% no visiem Eiropas filmu režisoriem, un 49% no izlasē iekļautajām sievietēm bija režisējušas tikai vienu pilnmetrāžas filmu. Lielāks sieviešu režisoru pārsvars ir dokumentālo filmu režisoru

vidū. 2017. gadā Eiropas sieviešu režisoru veidoto pilnmetrāžas filmu skaits sasniedza 19%, kas ir lēns, bet pastāvīgs pieaugums kopš 2003. gada 15%. Šo pieaugumu galvenokārt veicināja dokumentālo filmu skaita pieaugums. Sieviešu režisoru filmu skaita palielināšanās ir vairāk saistīta ar vispārējās filmu ražošanas apjoma pieaugumu, nevis ar sieviešu režisēto filmu skaita ievērojamu pieaugumu [Simone 2019].

Metodoloģijas raksturojums

Lai analizētu sieviešu pārstāvniecību Latvijas kino industrijā, tika izmantota kvantitatīvā satura analīze, apkopojot un statistiski analizējot no 2018. līdz 2022. gadam valsts finansiāli atbalstīto un pirmizrādīto pilnmetrāžas filmu komandu sastāvu, veicot salīdzinājumu starp filmu veidošanas departamentu vadītāju sieviešu un vīriešu nodarbinātību kino industrijā. Dati par filmām un to komandām tika iegūti no Latvijas Nacionālā kino centra (turpmāk – NKC) pārskatiem, NKC mājas lapas, portāla *filmas.lv*, Nacionālās kino balvas “Lielais Kristaps” arhīva, filmu datu bāzes *IMDb.com*, *Vides Filmu Studijas*, *Mistrus Media*, *FenixFilm* un *Ego Media* studiju lapām. Apkopotie dati tika salīdzināti ar sekundārajiem datiem, kuri tika iegūti no monogrāfijas “Latvijas kinomāksla: jaunie laiki, 1990–2020.” [Pērkone, Rietuma 2021], kā arī ar Eiropas sieviešu nodarbinātības datiem kino industrijā, kas 2019. gadā tika apkopoti ziņojumā par sievietēm filmu ražošanā [Simone 2019b].

Lai analizētu sieviešu nodarbinātības situāciju kino industrijā un izpētītu kino industrijā nodarbināto sieviešu viedokļus par dzimumu līdztiesības jautājumiem industrijā, tika pielietota kvalitatīvā datu ieguves metode – padziļinātās, daļēji strukturētās intervijas. Tika veikta mērķtiecīga izlase, ņemot vērā respondentu profesionālo saistību ar kino industriju, lai sniegtu informāciju un iekšējo perspektīvu par kino industrijas darbību un pastāvošajām nodarbinātības iespējām un izaicinājumiem sievietēm, kā arī izglītības nozīmi kino industrijā. Tika veiktas piecas padziļinātās, daļēji strukturētās intervijas – ar scenāristi un režisori, montāžas režisori, operatori, producenti, kā arī kino vēsturnieci un teorētiķi. Katrs respondents tika izraudzīts, ņemot vērā viņa profesionālo saistību ar kino industriju, lai sniegtu būtisku informāciju un iekšējo perspektīvu par kino industrijas darbību un pastāvošajām nodarbinātības iespējām un izaicinājumiem sievietēm.

Pētījuma rezultāti

Sievietes-režisores no 2018. līdz 2022. gadam veidoja 38% no visa kopējā režisoru skaita, kuru filmas piedzīvoja pirmizrādi šajā laika posmā. Sievietes visvairāk strādā pie dokumentālajām filmām. No 2018. līdz 2022. gadam pirmizrādes piedzīvoja piecas animācijas filmas, no kurām trīs režisēja sievietes. Lai gan atšķirība ir pavisam neliela, tomēr kā animācijas filmu režisores sievietes bija vairāk nekā vīrieši. Arī pēc Eiropas sieviešu režisoru datiem var redzēt, ka vairāk sievietes strādā pie

dokumentālajām filmām nekā spēlfilmām. No 2013. līdz 2017. gadam vidēji 25% dokumentālo filmu režisēja sievietes, salīdzinājumā ar 15% spēlfilmu un 11% animācijas filmu [Simone 2019b].

No 2018. līdz 2022. gadam no 134 scenāristiem sievietes bija aptuveni 43%, strādājot pie šajā laika posmā iznākušajām pilnmetrāžas filmām.

No 131 operatora šajā laika posmā tikai 8 bija sievietes, bet 123 – vīrieši. Sieviešu pārstāvēniecība operatora profesijā sasniedza aptuveni 6%. Operatora profesijā izteikti dominē vīrieši, sieviešu pārstāvēniecībai esot ļoti mazai.

No 53 māksliniekiem laika posmā no 2018. gada līdz 2022. gadam 45% no pirmizrādīto pilnmetrāžas filmu māksliniekiem bija sievietes. Sieviešu un vīriešu pārstāvēniecība mākslinieku profesijās ir diezgan līdzīga. Kostīmu un grima mākslinieku profesijās pārsvarā strādā sievietes. No 38 kostīmu māksliniekiem 36 bija sievietes, bet tikai 2 – vīrieši, toties grima mākslinieces visas bija sievietes.

No 73 komponistiem šajā laika posmā 7 bija sievietes, bet 66 – vīrieši. Sieviešu klātbūtne komponistu lomā sasniedza aptuveni 10%. Arī šajos datos redzams izteikts pārsvars, vīriešiem ieņemot pārliecinoši lielāku īpatsvaru nodarbinātībā. Arī skaņu režisora profesijā dominē vīrieši. No 74 skaņu režisoriem tikai viena bija sieviete.

No 94 montāžas režisoriem šajā laika posmā 39 bija sievietes, bet 55 – vīrieši. Sieviešu klātbūtne montāžas režisoru lomā sasniedza aptuveni 41%. Lai gan sieviešu iesaiste minētajā amatā ir ievērojami lielāka, salīdzinot ar iepriekš apskatītajām pozīcijām, tomēr arī šeit vērojams mazākums attiecībā pret speciālistiem vīriešiem.

Producentu profesijā ir vērojama vismazākā atšķirība starp sieviešu un vīriešu pārstāvēniecību. No 133 producentiem šajā laika posmā 66 bija sievietes, bet 67 – vīrieši.

Kopumā šie dati norāda uz sieviešu klātbūtnes pakāpenisku palielināšanos kino industrijā šajā laika posmā (sk. 1. tabulu).

1. tabula

Sieviešu pārstāvēniecība kino aizkadra profesijās (autore apkopojums, izmantojot publiski pieejamos datus par VKKF un NKC finansēto pilnmetrāžas filmu komandām).

	2018	2019	2020	2021	2022
Režisores	48%	28%	29%	50%	33%
Scenāristes	48%	36%	25%	62%	39%
Operatori	2%	5%	0%	20%	10%
Mākslinieces	67%	33%	20%	33%	50%
Komponistes	5%	11%	17%	0%	16%

Skaņu režisores	0	6%	0%	0%	0%
Kostīmu mākslinieces	88%	100%	100%	100%	92%
Grima mākslinieces	100%	100%	100%	100%	100%
Montāžas režisores	40%	32%	38%	33%	44%
Producēntes	53%	57%	36%	59%	42%

Sievietes bija mazāk pārstāvētas galvenajos radošajos amatos laika posmā līdz 2017. gadam, bet kopš šā laika var redzēt, ka sieviešu nodarbinātības situācija galvenajos radošajos amatos ir uzlabojusies un šī atšķirība vairs nav tik liela starp sieviešu un vīriešu pārstāvētību iepriekš apskatītajās profesijās. 2018. un 2019. gads bija Latvijas valsts simtgades gads, kurā pirmizrādes piedzīvoja vairākas NKC īpaši veidotās, valsts finansētās programmas “Latvijas filmas Latvijas simtgadei”, līdz ar to arī pieauga sieviešu skaits scenārista, režisora un mākslinieka profesijās. Tiesa gan, sieviešu nodarbinātības palielinājums režisora profesijā ir vairāk saistīts ar filmu ražošanas apjoma pieaugumu, nevis ar ievērojamu sieviešu režisēto filmu skaita pieaugumu, jo vēl joprojām proporcionāli vīrieši režisē vairāk filmu nekā sievietes – nav bijis tāds gads, kad sieviešu režisēto valsts atbalstīto filmu skaits būtu proporcionāli lielāks par vīriešu režisētajām filmām.

Scenāristam, režisoram un producentam ir būtiska ietekme uz komandas pieisaisti, līdz ar to arī iespēja pieņemt komandā vairāk sieviešu, kā arī veidot filmas naratīvu, lai uz ekrāna neparādītos stereotipiska sieviešu reprezentācija [Reitere 2021: 361–362]. Pieaugot sieviešu pārstāvētībai šajās profesijās, varētu tikt veicināta sieviešu stāstu un skatpunkta pārstāvētība kino industrijā. Lai veicinātu lielāku dzimumu līdztiesību un daudzveidību kino industrijā, būtu svarīgi veidot atbalsta programmas sievietēm, kā arī veicināt piekļuvi darbam, lai sievietes varētu aktīvi iesaistīties dažādās profesijās filmu veidošanas procesā, līdz ar to arī veidot daudzveidīgāku kino.

Lai noskaidrotu kino industrijā nodarbināto sieviešu viedokļus par dzimumu līdztiesības jautājumiem Latvijas kino industrijā, tika veiktas padziļinātās daļēji strukturētās intervijas ar piecām nozares pārstāvētām. Visas respondentes bija vienprātīgas par kino industrijas nepietiekamo sociālo nodrošinājumu, jo pārsvarā cilvēki strādā kā pašnodarbinātie, bet ilgtermiņā paši atbild par savu sociālo nodrošinātību, sekojot līdzi tam, lai būtu nomaksāti visi nodokļi, kā arī pētot, kāds atbalsts pienākas no valsts, piemēram, slimības vai maternitātes gadījumā. Kino industrijā ir izteikta prekārā nodarbinātība. Tieši pie filmu projektiem strādājošajiem ir jāspēj darboties nedrošos apstākļos, jo nevar paredzēt, kad būs nākamais filmu projekts.

Par sociālo nodrošinājumu atbild katrs pats. Darbavieta, man liekas, parasti nepiedāvā nekādas sociālās garantijas, un par finansēm – tas ir atkarīgs no katra projekta. (Montāžas režisore)

Attiecībā uz jaunrades darbu veidošanu, protams, ir zināms, ka tā ir tikai projektu nauda kino industrijā – viss ir balstīts projektos. Ir cilvēki, kas varbūt arī dzīvo salīdzinoši labi un regulāri strādā, bet ar sociālo nodrošinātību droši vien ir vissliktāk. (Kino vēsturniece un teorētiķe)

Mūsu valsts īsti nav parūpējusies par to, lai kino industrijas pārstāvjiem būtu jēdzīgs veids, kā maksāt nodokļus bez āprātīgām shēmošanām vai peripetijām, lai nomaksātu pilnus nodokļus. Es domāju, ka reti kurš to vēlas šobrīd darīt. (..) Protams, katrs pats nes atbildību par sevi, bet es, piemēram, kā cilvēks, kas līdz šim [sociālajā nodrošinātībā] nebiju iedziļinājies, un tagad, kad gaidu bērnu, es tajā beidzot iedziļinos... atkarīgs no paša, cik katrs ir iedziļinājies un ir gatavs nolikt naudu malā nebaltai dienai. (Operatore)

Man grūti par citiem teikt. Par sociālo nodrošinātību var teikt, ka tā ir nekāda. Pats vienkārši par sevi rūpējies, kā jau visi pašnodarbinātie. Atvaļinājums vai slimības lapas – tādas īsti nav. (Režisore un scenāriste)

Bieži vien radošajās industrijās strādājošie paralēli strādā vairākos darbos, lai sevi nodrošinātu. Šādu tendenci minēja arī respondentes. Savas finanses un laiks ir jāplāno uz priekšu, lai neveidotos situācija, kad strādājošais paliek bez ienākumiem vai iekrājumiem, līdz ar to nespējot sevi uzturēt. Kino industrijā ir izteikti nedroši nodarbinātības apstākļi ne tikai tāpēc, ka darba periodi ir intensīvi, līdz ar to ir grūti vienlaikus veikt kādu citu darbu, bet arī, ka pēc projekta beigām jau ir jādomā par nākamo projektu, bet tikpat labi šis nākamais projekts tā arī var nenotikt, piemēram, ja tiek atcelts vai pārcelts.

Šobrīd ļoti bieži ir tā, ka ir vairāki projekti reizē, jo mēdz būt tā, ka, ja strādā tikai pie viena projekta, tad es nesaņemtu pietiekami lielu atalgojumu, tāpēc jāstrādā pie vairākiem projektiem reizē. Bet ir arī gadījumi, kad varu atļauties strādāt tikai pie viena [projekta]. (Montāžas režisore)

Tas, ka tu nekad nezini, vai varēsi samaksāt rēķinus, ir pašam jāplāno savas finanses. Jo vienmēr var piepeši viens no projektiem pazust, tāpēc daudziem ir pamata darbi – pasniegt vai strādāt televīzijā, radio, rakstīt – kaut kas tāds, ka zini, ka vari samaksāt vismaz rēķinus un pēc tam domāt, ko darīt ar visu pārējo. Tā ir tāda liela nedrošība, bet arī reizē tā ir brīvība. (Režisore un scenāriste)

Visas respondentes uzsvēra, ka kino industrija darbojas uz ieteikumu pamata. Filmu projektu komanda tiek piesaistīta, balstoties citu pieredzē un ieteikumos, kas,

no vienas puses, ir būtiska, jo ir ļoti svarīgi, lai komanda varētu sastrādāties un lai zinātu, kā attiecīgais profesionālis strādā, bet, no otras puses, tas varētu kavēt jaunu cilvēku ienākšanu kino industrijā. Radošo profesiju pārstāvjus iespējams arī izvēlēties, ņemot vērā viņu veidotos filmu projektus. Subjektīvs darbā pieņemšanas process, kas balstīts citu ieteikumos un uz reputāciju, ir sievietēm neizdevīgs. Lai vairāk iesaistītu jaunus cilvēkus filmu veidošanas procesā, darbā pieņemšanas procesam nevajadzētu balstīties tikai uz citu ieteikumiem un pieredzi, jo tādā veidā kino nodarbinātībā nekas nemainīsies, un arī nenāks klāt jauni cilvēki. Jāatceras arī tas, ka katrs cilvēks strādā citādāk un var būt situācijas, kad ar kādu ir vieglāk sastrādāties, bet ar kādu grūtāk, tāpēc, ja, piemēram, filmas veidošanas procesā kāds no iesaistītajiem izdara kaut ko ne pa prātam, piemēram, producentam, ir liela iespējamība, ka producers atkārtoti nevēlēsies sadarboties ar šo personu, kā arī citiem neieteiks veidot sadarbību.

Es nemācēšu atbildēt par visiem, bet pieļauju, ka ļoti bieži tās jau ir iepriekšējās sadarbības. Kad ir bijusi veiksmīga sadarbība, un cilvēki grib turpināt sadarbīties, bet tas mēdz būt arī tad, ja redzi, ka tev kaut kādā citā projektā patīk attiecīgā cilvēka darbs. Es esmu piesaistīta tā, ka man saka – es gribētu pamēģināt ar tevi strādāt, par tevi daudz dzirdu. Vai, ka patika tavs projekts. Pārsvārā domāju, ka tās ir kādas spējas, kas ir redzētas [realizētajā filmā]. (Montāžas režisore)

Ir specifiski departamenti, kuros konstanti nav cilvēku, un nenāk klāt – tik, cik ir, tik ir. Ja kāds parādās jauns, neiztur vai nestrādā labi. Šī industrija darbojas uz ieteikumu bāzes, tiklīdz kā izdari kaut ko sliktu kādam, to visi zina, un ar to cilvēki negrib strādāt, līdz ar to ir ļoti augsts reputācijas moments šajā nozarē. Reputācija, un tā ir ļoti saistīta ar profesionalitāti. (Producents)

Jautājot par izaicinājumiem, ar kuriem sastopas sievietes kino industrijā, kā galvenos respondentes minēja attieksmes jautājumu un ilgstošo dzimumu aizspriedumu pārvarēšanu. Kā norādīja viena no respondentēm, sievietes ir empātiskākas nekā vīrieši, tāpēc ir būtiski neklausīties nelabvēļos, tomēr ir svarīgi saglabāt empātijas sajūtu. Protams, izaicinājums ir arī strādāt nedrošos darba apstākļos ar zemu sociālo nodrošinājumu. Ir pieņemts, ka sievietes statistiski vairāk rūpējas par bērniem, līdz ar to tiek vairāk ietekmēta arī viņu karjera un izaugsmes iespējas. Izaicinājums ir apvienot bērnu audzināšanu ar secīgu karjeras izaugsmi kino industrijā.

Viena no respondentēm norādīja uz samaksas atšķirību starp sievietēm un vīriešiem. Vēl joprojām pastāv situācijas, kad sieviete var saņemt mazāku atalgojumu nekā vīrietis par vienu un to pašu pozīciju. Kā norādīja respondente, par to ir jāizglīto kino industrijā strādājošie, kā arī jāveicina komunikācija starp kino profesionāļiem, lai nepieļautu šādas situācijas. Šī komunikācija gan savstarpēji uzlabojas, tāpēc tādu situāciju ir mazāk, bet tomēr tās ir klātesošas.

Manuprāt, sievietēm maksā mazāk, bet kā kurai, protams. Ir tāda interesanta lieta, ka ir situācijas, kad tev jāzvana vīrietim, un tu jau zini, cik viņš prasīs, un esi gatavs viņam to dot, bet uzzvani sievietei un mēģini sarunāt lētāk. Tas nekas, ka viņi ir vienā pozīcijā, piemēram, hierarhijā. Tā nevajadzētu darīt, bet tas ir atkarīgs no katra cilvēka darba kultūras. Nekādas arodbiedrības viņiem nav. Katrs ir pats par sevi. Skaidrs, ka tiem strādājošiem departamentiem situācija uzlabojas, un viņi vairāk savā starpā komunicē un nepieķāpjas sarunās. (Producente)

Jautājot, vai savā profesionālajā pieredzē respondenti ir izjutuši atšķirīgu attieksmi sava dzimuma dēļ, trīs respondentes dalījās līdzīgos pieredzes stāstos par situācijām, kurās uzmanība tika pievērsta vīriešu kolēģiem, neraugoties uz to, ka sievietes ieņēmušas augstāku darba pozīciju.

Jā, tas ir bijis bieži vien pirmais iespaids, satiekoties, pirms projekts tiek uzsākts. Man ir bijusi situācija, kurā mēs esam divi montāžas režisori – vīrietis un sieviete, es uzdodu jautājumu, un tajā brīdī šis cilvēks, kuram uzdodu jautājumu, pagriežas prom no manis, jo viņš domā, ka tas vīrietis ir augstākā pozīcijā nekā es. Tas ir droši vien visdrastiskākais piemērs. Lai gan man tajā brīdī bija lielāka pieredze nekā tam otram cilvēkam. (Montāžas režisore)

Diezgan esmu, bet tas ir vairāk tad, kad tikko sāku kaut ko darīt, – vienmēr esi meitenīte, aiztiek bieži vien tad, kad to nevēlies, izsaka nevēlamas piezīmes un vēl daudz tādas nievājošas attieksmes. Arī tas, ka bieži vien, kad tu redzi, kad tu runā, bet skatās vīrietī, kas sēž tev blakus, pat ja viņš nav galvenais, bet tiek gaidīts viņa atzinums, kad pateiks, ka drīkst ticēt tam, ko viņa saka. (Režisore un scenāriste)

Man liekas, ka nē, drīzāk jaunības dēļ varbūt esmu. Brīdī, kad strādāju studijā, man likās, ka tad, kad ej ar sadarbības partneriem runāt un tev blakus ir vīrietis, ir skaidrs, ka viņš ir tas, ar ko tiek runāts. (..) Divi lielie producenti satiekas, varbūt tā ir sieviete un vīrietis, vienalga, bet tagad abi apsēžas un izlemj, kā tu strādāsi – tādu attieksmi es esmu izjutusi. (Producente)

Kā pozitīva tendence tika norādīts, ka pēdējos gados sievietes arvien vairāk strādā kino industrijā galvenajās radošajās lomās un tehniskajās lomās, tomēr izaicinoši industrijā ir ienākt jaunajiem profesionāļiem, jo par finansējumu sacenšas ar jau lielu pieredzi guvušiem filmu veidotājiem. Jaunie režisori parasti ir trīsdesmit gadus veci vai vecāki, norādot uz to, ka salīdzinoši vēlu uzsāk karjeru kino industrijā. Finansējuma konkursos tiek vērtēta filmu veidotāju pieredze, līdz ar ko jaunie profesionāļi vai studijas sacenšas jau ar lielāku pieredzi guvušiem industrijas pārstāvjiem.

Man liekas, ka pēdējos gados kino aktīvāk ienāk vairāk sievietes, kā režisores, arī citās profesijās ienāk sievietes, kā kameru un gaismu departamentos. Jaunajām sievietēm profesionālā ziņā ir ļoti grūti tikt līdz savam darbam. Vispār ir grūti tikt līdz pirmajai filmai, kuru valstiski atbalsta. (..) Ir vērtēšanas sistēmā daudz dažādu punktu, kurus, protams, ir svarīgi vērtēt, kā iepriekšējo pieredzi, bet kā lai studija tiek pie pieredzes, ja viņu neatbalsta un nevari nofinansēt spēlfilmu pats. (Producente)

Arī režisore un scenāriste uzskata, ka arvien vairāk sieviešu režisoru strādā kino industrijā, kā arī ir novērojusi tendenci, ka industrijā atgriežas sievietes, kas ir kļuvušas par mātēm. Respondente minēja, ka nepiekrīt uzskatam, ka sieviešu filmas tiek finansētas politisku iemeslu dēļ, kā arī norādīja uz to, ka pirms diviem gadiem tikai varēja nominēt aktrisi Nacionālajai Kino balvai "Lielais Kristaps", kaut gan nav tā, ka iepriekš Latvijas filmās nebūtu piedalījušās sievietes.

Man liekas, ka ir daudz vairāk sievietes režisores, kas tagad darbojas, arī tas, ka, manuprāt, ir atgriezušās daudzas sievietes, kas ir bijušas savos māmiņu gados. Tagad bērni ir pietiekami pieauguši, lai viņas varētu sākt darīt to, ko viņas ir vēlējušās darīt. (..) Pēdējos pāris gados ir bijuši veiksmīgāki filmu projekti sievietēm, kuru atbalstīšana nav bijis politisks lēmums. Atvainojos, ja pirms diviem gadiem mums vēl nebija iespējas Lielajā Kristapā nevienai aktrisi nominēt, izņemot Agnesi Cīruli, kas bija iespiesta starp džekiem, jo nebija nevienas sieviešu lomas, – kāda sieviešu kino pārņemšana, ja mums tas ir bijis tikko? (Režisore un scenāriste)

Kā norādīja viena no respondentēm, ir būtiski skatīties uz pozīcijām, kurās sievietes vairāk strādā. Lai gan arvien vairāk kino industrijā tehniskajās profesijās strādā sievietes, tomēr, piemēram, sieviešu operatoru ir ļoti maz, kas atklājās arī iepriekš analizētajos datos. Latvijā ir vērojams ļoti mazs operatoru skaits. Kā norādīts grāmatā par Latvijas kinomākslu, Latvijas Kultūras akadēmijas operatoru programmu regulāri beidz operatores sievietes, bet pēc augstskolas beigšanas nestrādā savā profesijā. Dažas operatores atzinušas, ka darbs ir fiziski par smagu, bet būtisks aspekts ir tas, ka režisori, kas visbiežāk ir vīrieši, apšaubā sieviešu fizisko un emocionālo sagatavotību, tāpēc izvēlas strādāt ar operatoriem vīriešiem. Sievietes operatores biežāk strādā pie dokumentālā kino vai eksperimentāliem projektiem, kā arī biežāk strādā ar režisorēm sievietēm [Reitere 2021: 365].

Tas ir ļoti atkarīgs no pozīcijām. Gribās jau teikt, ka sieviešu ir tik daudz, bet, kad paskaties, kurās pozīcijās viņas ir, kas ir kostīmi, grims un producenti, producenta asistents. Es uz laukuma, man liekas, esmu tikai pāris reizes redzējusi galveno operatoru – sievieti. Tikai vienreiz pie projekta esmu strādājusi ar sievieti

[operatori], un tas bija projekts, kuru tā arī neatbalstīja. Tehniskās pozīcijās ļoti reti redzi gaferi sievieti, operatori, focus puller... Vēl skaņas ierakstā. (Režisore un scenāriste)

Arī producēte norādīja uz to, ka tehniskajās pozīcijās dominē vīrieši, bet mēdžmentā – sievietes. Kā vienu no iemesliem, kāpēc tehniskajās pozīcijās nav tik daudz sieviešu, producēte minēja, ka tas ir fiziski smags darbs.

Nav tā, ka šīs iespējas nebūtu vienlīdzīgas... teorētiski. Tajā pašā laikā ir zināms, ka tehniskās pozīcijas ir vīriešu dominējošas, mēdžmenta pozīcijas – sievietes. Tieši 3 vai 4 vīrieši strādā ražošanas departamentā. Un tad rodas jautājums – kāpēc? Nevienam neaizliedz strādāt, kāpēc viņi to neizvēlas... Varbūt tas ir saistīts ar to, ka sieviete spēj veikt vairākus uzdevumus reizē, bet vīriešu domāšana ir vairāk centrēta uz vienu lietu. (..) ir ļoti ierobežotas iespējas izvēlēties kameras departamentā sievietes vai gaismu departamentā. Sievietes ienāk tagad lēnām, bet ļoti maz. Visticamāk, tas ir saistīts ar to, ka tas ir fiziski smags darbs. (Producēte)

Viena no respondentēm kā iemeslu, kāpēc sievietēm ir grūtāk ieņemt vadošās pozīcijas, norādīja bērnu audzināšanu. Pēc bērna kopšanas atvaļinājuma ir grūtāk atgriezties darbā, kā arī ir grūtāk apvienot ģimenes un darba pienākumus. Tomēr sievietes Latvijā var atgriezties, strādāt, kad bērni ir paaugušies, jo vairākās profesijās trūkst kvalificētu speciālistu [Rietuma 2021: 36].

Man liekas, ka ļoti daudzas sievietes strādā kino industrijā. Grūtāk ir, man liekas, vadošās pozīcijās. Sevišķi, ja ir bērni, jo laiks, kad dzimst bērni, [bieži] sakrīt ar ražīgāko posmu [filmu] veidošanā, tāpēc liela daļa sieviešu pabeidz skolu, sāk strādāt, bet tad kļūst par mātēm un fiziski nevar uzreiz lēkt atpakaļ [filmu projektos], un tad bieži vien ir tā, ka pēc tam ir grūti atkal atgriezties aprītē. (Režisore un scenāriste)

Lai gan kopumā sieviešu un vīriešu pārstāvniecība režisora profesijā varētu būt vienlīdzīga, ir jāskatās, pie kāda veida filmām sievietes strādā, kas ir dokumentālā un animācijas filma, kamēr vīrieši dominē, strādājot pie spēlfilmām, kas tiek uzskatītas par prestižākām.

Ja mēs sāktu skatīties, piemēram, režisorus vīriešus un režisores sievietes, tad es domāju, ka vienlīdzība ir salīdzinoši liela un varbūt pat sieviešu skaits būtu lielāks. Bet, ja mēs paskatāmies, kādas ir filmas, piemēram, simtgades programmas ietvaros, tad ir ļoti uzkrītoši redzams, ka, piemēram, sievietēm – režisorēm vairāk tiek uzticēts jeb viņas vairāk veido dokumentālās filmas un animācijas filmas. Savukārt tās, kas tiek uzskatītas par prestižākām un arī katrā ziņā noteikti vairāk

apmaksātas, ir spēlfilmas – tur tomēr ir vīriešu dominance. Ir jāskatās ļoti niansēti, un, ņemot vērā, ka filmu skaits ir neliels, ka situācija mainās no gada uz gadu, ir nepieciešams kopainu skatīt. (Kino vēsturniece un teorētiķe)

Vēl joprojām kino industrijā ir profesijas, kurās vairāk dominē sievietes, un kurās – vīrieši. Tehniskās profesijas bieži tiek uztvertas kā vīriešu dominējošās profesijas, turpretī kostīmu un grima mākslinieku – sieviešu. Joprojām ir maz sieviešu, kuras strādātu par operatorēm, bet tas ir arī fiziski smags darbs. Būtiski arī ir tas, ka sievietes – operatores vairāk sadarbojas ar sievietēm režisorēm.

Izaicinājums ir ilgstošo dzimumu aizspriedumu pārvarēšana, kā arī strādāšana nedrošos darba apstākļos ar zemu sociālo nodrošinājumu. Sieviešu darbu kino industrijā ietekmē arī bērna piedzimšana. Atgriežoties darbā pēc bērna kopšanas atvaļinājuma, sievietēm bieži vien ir grūtāk atgūt iepriekšējo profesionālo pozīciju un apvienot darba un ģimenes pienākumus. Darbu pie filmu veidošanas nav iespējams apvienot ar bērna audzināšanu, ja nav atbalsta no ģimenes vai bērnu audzina viens vecāks. Lai parūpētos par bērnu, ir jābūt arī finansiāli nodrošinātam, tāpēc bezdarba periodi vecākiem varētu būt īpaši izaicinoši.

Neatkarīgi no dzimuma, izaicinoši kino industrijā ir ienākt jaunajiem profesionāļiem, jo, lai iegūtu finansējumu, jāsacenšas ar pieredzējušākiem filmu veidotājiem. Lai gan sieviešu un vīriešu pārstāvēniecība režisoru profesijā kopumā varētu būt vienlīdzīga, ir jāņem vērā, pie kāda veida filmām sievietes vairāk strādā. Biežāk sievietes iesaistās dokumentālo un animācijas filmu projektos, savukārt vīrieši dominē spēlfilmu projektos. Kino radītos darbus ietekmē pieredze, un kinostāsti ir vienlīdz svarīgi, neskatoties uz to veidotāju. Pieredze ietekmē tēmas izvēli, tāpēc ir svarīgi, ka tiek veidoti pēc iespējas daudzveidīgāki stāsti. Dzimumu vienlīdzību kino industrijā varētu veicināt kvotas. Lai gan kvotas reāli varētu mainīt esošo situāciju, tomēr Latvijā to ieviešana varētu veicināt pretreakciju no kino industrijā strādājošajiem, apšaubot filmu projekta kvalitāti, ja finansējums gūts, pateicoties kvotām.

Secinājumi

2018.–2022. gada filmu analīze uzrāda, ka vīriešu dominējošā klātbūtne joprojām ir pamanāma dažās profesijās, piemēram, operatoru, komponistu un skaņu režisoru lomās, turpretī grima mākslinieka un kostīmu mākslinieku profesijās dominē sievietes. Producentu profesijā ir vismazākā atšķirība starp sieviešu un vīriešu pārstāvēniecību. Joprojām ir maz sieviešu, kuras strādātu par operatorēm, bet tas ir arī fiziski smags darbs.

Pēc no 2018. līdz 2022. gadam Latvijas valsts finansēto pilnmetrāžas filmu datu analīzes, sieviešu pārstāvēniecības palielinājums režisora profesijā ir bijis vairāk saistīts ar filmu ražošanas apjoma pieaugumu, nevis ar sieviešu režisēto filmu skaita

pieaugumu. Proporcionāli vīrieši režisē vairāk filmu nekā sievietes – nav bijis gads, kad sieviešu režisēto, valsts atbalstīto filmu skaits būtu proporcionāli lielāks par vīriešu režisētajām filmām. Sievietes par režisorēm vairāk strādā pie dokumentālajām filmām. Par operatorēm sievietes Latvijā ir strādājušas pie dokumentālajām filmām.

Pēc nozares pārstāvju intervijām var secināt, ka kino industrijā ir izteikta prekāra nodarbinātība, kur dominē projektu darbi. Lai gan darba atalgojums ir pietiekams, pastāv risks būt ilgāku posmu bez filmu projektiem, kas var veicināt sociālo nedrošību. Veids, kā uzlabot sociālo nodrošinātību kino industrijā, varētu būt industrijā strādājošo informēšana vai pašu padziļināta izpēte par pilnas nodokļu nomaksas priekšrocībām, kā arī par atbalstu, kas pienākas no valsts. Kino industrijā strādājošo sieviešu izaicinājums ir ilgstošo dzimumu aizspriedumu pārvarēšana, kā arī strādāšana nedrošos darba apstākļos ar zemu sociālo nodrošinājumu.

Nozares pārstāvju viedokļos izskan, ka darbu pie filmu veidošanas nav iespējams apvienot ar bērna audzināšanu, ja nav atbalsta no ģimenes vai bērnu audzina viens vecāks. Lai parūpētos par bērnu, ir jābūt arī finansiāli nodrošinātam, tāpēc bezdarba periodi vecākiem varētu būt īpaši izaicinoši. Atgriežoties darbā pēc bērna kopšanas atvaļinājuma, sievietēm bieži vien ir grūtāk atgūt iepriekšējo profesionālo izaugsmi un apvienot darba un ģimenes pienākumus.

Kā norāda kino industrijas pārstāvji, filmu projektu komandas pārsvarā tiek piesaistītas, balstoties uz ieteikumiem. No vienas puses, šādā veidā filmu veidotāji var jau iepriekš uzzināt par profesionāli, ar kuru vēlas sadarboties, bet, no otras puses, tas var kavēt jaunu profesionāļu iesaisti kino industrijā. Šāda subjektīva darbā pieņemšanas prakse var nelabvēlīgi ietekmēt sievietes iespējas iegūt darbu industrijā. Jaunu profesionāļu ienākšanu industrijā kavē arī tas, ka, lai iegūtu finansējumu, jāsacenšas ar pieredzējušākiem filmu veidotājiem.

Intervijā ar kino industrijas pārstāvi tika atklāts, ka vēl joprojām ir sastopamas situācijas, kad sievietes saņem mazāku atalgojumu par vienādām pozīcijām salīdzinājumā ar vīriešiem. Lai novērstu šādu nevienlīdzību, ir nepieciešams izglītēt kino nozares profesionāļus un veicināt labāku komunikāciju starp viņiem. Lai gan komunikācija uzlabojas, un šādu situāciju kļūst mazāk, tās joprojām pastāv, tāpēc ir aktīvi jāstrādā, lai novērstu šādu nevienlīdzību un veidotu vienlīdzīgus darba apstākļus visiem kino nozares strādājošajiem neatkarīgi no viņu dzimuma.

Kopumā jāsecina, ka Latvijas kino industrijā nav izteiktas dzimumu nevienlīdzības, līdz ar to sievietēm ir iespēja strādāt un attīstīties kino industrijā bez ievērojamiem šķēršļiem vai diskriminācijas. Arī kino industrijas pārstāves atklāja, ka nav izjutušas izteiktu dzimumu nevienlīdzību, strādājot kino industrijā, kas liecina par pozitīvu attīstību, kur vienlīdzīgas iespējas un izaugsmes iespējas ir nodrošinātas neatkarīgi no dzimuma.

Izmantotie avoti

- Babugura, A. (2017). Gender Equality: A Cornerstone for a Green Economy. 9 p. Pieejams: <http://www.jstor.org/stable/resrep28351> (skatīts 18.04.2023.)
- Conor, B., Gill, R., Taylor, S. (2015). Gender and creative labour. *The sociological review*, Vol. 63, Issue 1, p. 11. Pieejams: <https://doi.org/10.1111/1467-954X.12237> (skatīts 26.04.2023.)
- Ego Media (2023). *Fiction*. Pieejams: <https://egomedia.lv/fiction/> (skatīts 06.04.2023.)
- Eiropas Komisija (2020). Komisijas paziņojums Eiropas Parlamentam, Padomei, Ekonomikas un sociālo lietu komitejai un Reģionu komitejai. *Savienība, kurā valda līdztiesība: dzimumu līdztiesības stratēģija 2020.–2025. gadam*. 1.–2. lpp. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152> (skatīts 14.04.2023.)
- European Audiovisual Observatory (2018). *Gender imbalances in the audiovisual industries. Summary of the EAO workshop*. Pieejams: <https://rm.coe.int/gender-imbalances-in-the-audiovisual-industries/1680946134> (skatīts 26.04.2023.)
- European Women's Audiovisual Network (2023). *EWA Network study on gender inequality in the film industry*. Pieejams: <https://www.ewawomen.com/research/> (skatīts 08.03.2023.)
- Eurostat (2022). *Cultural employment, 2021*. Pieejams: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment#Characteristics_of_cultural_employment_in_2021 (skatīts 28.03.2023.)
- FenixFilm (2023). Pieejams: <https://www.fenixfilm.lv/> (skatīts 06.04.2023.)
- Filmas.lv (2023). Pieejams: <https://www.filmas.lv/> (skatīts 06.04.2023.)
- Garry, N. (2019). *Culture & working conditions for artists: implementing the 1980 Recommendation concerning the Status of the Artist*. Paris: UNESCO.
- IMBd.com (2023). Pieejams: https://www.imdb.com/?ref_=nv_home (skatīts 01.04.2023.)
- In and Out of Frame. Women in Latvian Cinema*. | RIGA IFF 2021 *Baltic Women In Film Mentorship* (2021). RIGA IFF. Pieejams: <https://rigaiiff.lv/lv/forum-events-2021/in-and-out-of-frame-women-in-latvian-cinema/> (skatīts 08.03.2023.)
- International Labour Office (2023). *The Future of Work in the Arts and Entertainment Sector – Report for the Technical Meeting on the Future of Work in the Arts and Entertainment sector*. Geneva: ILO. Pieejams: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcms5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_86323.pdf (skatīts 22.05.2023.)
- Latvijas Kinematogrāfistu savienība (2023). *Lielais Kristaps* (arhīvs). Pieejams: <https://www.lielaiskristaps.lv/arhivs/2020/filmas/pilnmetrazas-spelfilmas> (skatīts 15.05.2023.)

- Leslie, D., Catungal, J. P. (2012). Social justice and the creative city: class, gender and racial inequalities. *Geography compass*. Volume 6, Issue 3, 117 p. Pieejams: <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2011.00472.x> (skatīts 20.04.2023.)
- Mistrus Media (2023). *Filmas*. Pieejams: <https://www.mistrusmedia.lv/lv/filmas#spel फिल्मas/semuela-celojumi> (skatīts 06.04.2023.)
- Nacionālais kino centrs (2023). *Jaunumi*. Pieejams: <https://www.nkc.gov.lv/lv/jaunumi> (skatīts 05.04.2023.)
- Pasikowska-Schnass, M. (2019). *Employment in the cultural and creative sectors*. European Parliamentary Research Service. Pieejams: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642264/EPRS_BRI\(2019\)642264_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642264/EPRS_BRI(2019)642264_EN.pdf) (skatīts 08.03.2023.)
- Pērkone, I. (2008). *Es varu tikai mīlēt... Sievietes tēls Latvijas filmās*. Rīga: Neputns.
- Pērkone, I., Rietuma, D. (2021). *Latvijas kinomāksla: jaunie laiki, 1990–2020*. Rīga: Dienas grāmata.
- Pujar, S. (2016). *Gender Inequalities in the Cultural Sector*. Culture Action Europe. Pieejams: <https://cultureactioneurope.org/files/2016/05/Gender-Inequalities-in-the-Cultural-Sector.pdf> (skatīts 20.04.2023.)
- Simone, P. (2019a). *Female professionals in European film production. 2022 edition*. European Audiovisual Observatory. Pieejams: <https://rm.coe.int/female-professionals-in-european-film-production-2022-edition-p-simone/1680a886c5> (skatīts 26.04.2023.)
- Simone, P. (2019b). *Female directors in European cinema. Key figures*. European Audiovisual Observatory. Pieejams: <https://rm.coe.int/female-directors-in-european-cinema-key-figures-2019/16809842b9> (skatīts 26.04.2023.)
- Standing, G. (2014). The precariat. Contexts. *Sage Journals*, Vol. 13, Issue 4, pp. 10–12. Pieejams: <https://doi.org/10.1177/1536504214558209> (skatīts 12.05.2023.)
- UNESCO (2017). *Re|shaping cultural policies: advancing creativity for development*. UNESCO Global report. Pieejams: <https://webarchive.unesco.org/20240915163953/https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/reshaping-cultural-policies-2018-en.pdf> (skatīts 28.05.2023.)
- UNESCO (2019). *Mind the Gap: gender equality in the film industry*. Pieejams: <https://webarchive.unesco.org/20231008194600/https://en.unesco.org/creativity/news/mind-gap-gender-equality-film-industry> (skatīts 28.05.2023.)
- Van Liemt, G. (2014). *Employment relationships in arts and culture*. Geneva: ILO.
- Vecco, M., Vroonhof, P., Clarke, M., van der Graaf, A., de Haan, L., et al. (2022). *Gender gaps in the cultural and creative sectors*. Publications Office of the European Union. Pieejams: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/322133> (skatīts 26.03.2023.)

Verhoeven, D., Coate, B., Zemaityte, V. (2019). Re-distributing gender in the global film industry: Beyond# MeToo and# MeThree. *Media Industries Journal*, Volume 6, Issue 1, pp. 135–155. Pieejams: <https://doi.org/10.3998/mij.15031809.0006.108> (skatīts 20.04.2023.)

VFS Films (2023). *Work*. Pieejams: <https://vfs.lv/work/> (skatīts 01.04.2023.)

AUDITORIJAS ATTĪSTĪŠANAS ASPEKTI

Mg.art. **Patrīcija Kolāte**
Latvijas Kultūras akadēmija

AUDITORIJAS ATTĪSTĪŠANAS IZAICINĀJUMI UN IESPĒJAS LAIKMETĪGAJĀ DEJĀ LATVIJĀ

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF AUDIENCE DEVELOPMENT IN CONTEMPORARY DANCE IN LATVIA

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.593>

Abstract

The topic of the paper covers challenges and opportunities of audience development in contemporary dance in Latvia. The aim of the paper is to investigate and analyze the aspects that affect the development of the audience in the field of contemporary art, while gaining a deeper understanding of the prerequisites for the development of the contemporary dance audience in Latvia.

The theoretical part of the paper explores the concept of audience development and its specificities in contemporary art and contemporary dance. Successful practices from various organizations are described separately, along with the analysis of the prerequisites for audience development. For the empirical research data from interviews and focus groups in the context of contemporary dance in Latvia is used – the current situation is analyzed from the viewpoints of dance industry experts and the audience. Empirical data collection is based on qualitative methodology.

The main conclusions indicate that audience development should be a long-term, planned process that includes education, artistic collaboration, and effective communication with different audience groups. To effectively develop the audience of the contemporary dance industry, promoting diversity in repertoire and educational approaches is essential.

Keywords: *audience development, audience, contemporary dance, contemporary art.*

Ievads

Latvijas laikmetīgās dejas laukā vērojama aktīva jaunrade – katru gadu pirmizrāžu skaits ir liels. Piemēram, 2021. gadā pirmizrādi piedzīvojuši 59 dejas notikumi, ko tieši vai pastarpināti var saistīt ar laikmetīgo deju [Bordjukova 2021]. Tomēr vairumam jaunradīto izrāžu iezīmējas ļoti īss izrādīšanas laiks. Tas ir sakarā gan ar to, ka finansējums paredzēts laikmetīgās dejas izrādes radīšanai, bet ne ilgtermiņa izrādīšanai, gan arī saistās ar faktu, ka pieprasījums no auditorijas nav tik liels, lai izrādes varētu tikt izrādītas ilgstoši. Kā problēma iezīmējas – kaut arī laikmetīgās dejas nozare Latvijā pēdējo gadu laikā attīstās, auditorija ir skaitliski neliela, un nav novērojams tās pieaugums un stabilitāte. Laikmetīgās dejas auditorija ir fragmentāra, mainīga, un skaitliski tā būtiski nemainās.

Kultūrpolitikas mērķu sasniegšanas līmenī **auditorijas attīstīšana** kā nozīmīgs elements tiek izvirzīta kā viena no piecām prioritātēm Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam “Kultūrvalsts”. Viena no prioritātēm definēta kā “sabiedrībai pieejams kultūras piedāvājums” [Ministru kabinets 2022], tādējādi uzsvars tiek likts uz kultūras pakalpojumu pieejamību dažādām mērķauditorijām, neatkarīgi no indivīda sociāli ekonomiskās pieejamības.

Auditorijas attīstīšanas koncepts attīstījies no mārketinga nozares, tomēr šobrīd kultūrpolitiski un praktiski mākslas organizācijām tas nozīmē daudz vairāk nekā tikai biļešu pārdošanas palielinājuma jautājums. Ja mārketinga koncentrējas uz pārdošanas rezultātiem, tad auditorijas attīstīšana koncentrējas uz ilgtermiņa mērķiem, tostarp mākslas apmeklētāju kopienas izveidi, padarot auditoriju izglītotāku kā kopumu, skatītāju kā individuus radošākus un veidojot kopienu, kurai uzlabotos dzīves kvalitāte [Tilghman 1994: 8]. Turklāt auditorijas attīstīšana ir saistīta ar jautājumu par mākslas demokratizāciju – ideju, ka māksla ir paredzēta ikvienam, ka tā ir personīgās un sabiedrības labklājības un labbūtības sastāvdaļa, un tādējādi tai jābūt vienlīdz pieejamai visiem cilvēkiem [Taylor 2003: 2].

Raksta **mērķis** ir izpētīt un analizēt auditorijas attīstīšanas priekšnosacījumus skatuves un laikmetīgās mākslas jomā, lai iegūtu padziļinātu izpratni par laikmetīgās dejas auditorijas attīstīšanas iespējām Latvijas situācijā.

Darba teorētiskajā daļā analizēts auditorijas attīstīšanas koncepts un tā prakses skatuves mākslas kontekstā. Tiek apskatīta auditorijas un auditorijas attīstīšanas jēdziena specifika, tā definējuma iespējas dažādu zinātņu – mārketinga, menedžmenta, izglītības u. c. – skatījumā, arī no dažādu autoru skatpunkta gan skatuves mākslās, gan laikmetīgajā mākslā.

Empīriskās daļas izstrādē pielietoti gan primāri dati, gan analizēti sekundāri dati. Primāro datu ieguvē izmantotas kvalitatīvās datu ieguves metodes – padziļinātas, daļēji strukturētas intervijas ar nozares pārstāvjiem un speciālistiem, kā arī fokusgrupu diskusijas ar laikmetīgās dejas apmeklētājiem un neapmeklētājiem. No

teorētiskajā un empīriskajā daļā secinātā tiek veidotas rekomendācijas laikmetīgās dejas nozarei.

Tādējādi rakstā, izmantojot laikmetīgās dejas piemēru, tiks noteikti dažādi priekšnosacījumi, kam ir nozīme auditorijas attīstīšanas procesā, norādot autores rekomendācijas veiksmīgai auditorijas attīstīšanai turpmāk.

Teorētiskais pamatojums

Auditorijas attīstīšanas jēdziena skaidrojums

Auditorijas attīstīšanu var definēt dažādi, terminam ir plaša nozīme [Steven 2021: 14]. Auditorijas attīstīšana mūsdienās uztverama kā starpdisciplinārs jēdziens, kas aptver izglītību, socioloģiju un psiholoģiju, brīvā laika pavadīšanas un informācijas zinātni, patērētāju uzvedību un mārketingu [Cerquetti 2016: 36]. Tieši šā iemesla dēļ šis veidots kā starpdisciplinārs pētījums, analizējot priekšnosacījumu kopumu, kas ietekmē auditorijas attīstīšanu, – kultūrpolitikas lēmumi, auditorijas izglītība, organizāciju mārketinga un komunikācijas stratēģijas, tiek aplūkota arī auditorijas motivācija kā ietekmējošs faktors.

Jēdziens “auditorijas attīstīšana” (angliski – *audience development*) liek aplūkot vairākus aspektus: skatītāju skaita **palielināšanu**, kuras pamatuzdevums ir jaunu auditoriju piesaiste ar tādu pašu sociāldemogrāfisko raksturojumu kā jau esošajai auditorijai. Šeit iezīmējas arī auditorijas attīstīšanas virziens, kas tendēts uz nākotnes skatītājiem – bērniem un jauniešiem. Cita dimensija ir attiecību **padziļināšana** ar pastāvošo auditoriju, ar to izprotot organizācijas centienus padziļināt auditorijas pieredzi kultūras notikumā vai rosināt cilvēkus atklāt sarežģītākas mākslas formas, stiprināt viņu lojalitāti un veicināt atkārtotus un regulārus kultūras organizācijas apmeklējumus. Neatņemams aspekts ir auditorijas **daudzveidošana**, kuras mērķis ir tādas publikas piesaiste, kam par kultūras procesiem nav intereses un kas sevi dēvē par neapmeklētājiem [European Commission 2013].

Mākslas darbiem, tajā skaitā dejai, kas tiek skatīta kā skatuves mākslas forma, auditorija ir neatņemama sastāvdaļa tam, lai tā eksistētu. Izrādēm, lai tās uzskatītu par mākslu, ir jāsasniedz skatītājs, un iespējai tās redzēt ir jābūt obligātai. Turklāt, lai laikmetīgo deju izprastu, ir būtiski, ka skatītājs iepriekš sagatavojies un izglītots – spēj atšķirt un novērtēt mākslinieka konceptus. Tomēr zināšanas par deju cilvēkiem var būt atšķirīgas, jo to ir ietekmējis katra skatītāja iepriekš redzētais, paša piedzīvotais un apgūtais. Jebkurš vērtējums, ko skatītājs izdarīs par redzētu dejas izrādi, var būt subjektīvs neatkarīgi no zināšanām un ārējiem apstākļiem [Graham 2019: 96–101]. Pēc amerikāņu filozofijas un estētikas profesora Greiema Makfi (*Graham Macfee*) uzskatiem, dejas, un īpaši laikmetīgās dejas, izrādes ir paredzētas auditorijai, kas ar dejas valodu ir iepazinusies jau iepriekš. Tomēr, lai šādu auditoriju Latvijas laikmetīgā deja sasniegtu, nepieciešama auditorijas attīstīšana.

Kā galvenos uzdevumus, ko organizācijas vēlas panākt, strādājot ar auditorijas attīstīšanu, ir auditorijas izglītojošie aspekti, darbs ar mārketinga aktivitātēm un darbs pie mākslinieciskā redzējuma pilnveides/pieejamības. Kā virsuzdevumu auditorijas attīstīšanai var minēt – attīstīt attiecības starp auditoriju un mākslu [Suonsyrjä 2007: 13].

Nobuko Kavašima (*Nobuko Kawashima*), Apvienotās Karalistes Kultūrpolitikas pētījumu centra pētniece, norāda, ka auditorijas attīstīšanai var noteikt četrus galvenos virzienus, kuri ir atkarīgi no konkrētā uzdevuma un mērķauditorijas. Autore kā auditorijas attīstīšanas veidus nosauc kulturālo iekļaušanu, paplašinātu mārketingu, gaumes izkopšanu un auditorijas izglītošanu. Kulturālā iekļaušana mērķēta uz sabiedrības grupām, kas sociālu iemeslu dēļ neapmeklē kultūras pasākumus, – tos raksturo zems ienākumu līmenis vai tie iekļauti etnisko minoritāšu grupās. Raksturīgi šim veidam ir projekti, kas mākslu piedāvā vietējām kopienām viņu vidē, nevis mēģina skatītājam likt iepazīties ar mākslu tai paredzētajās ēkās. Paplašinātais mārketingu koncentrējas uz cilvēkiem, kas jau ir potenciālie apmeklētāji, bet vēl nav kļuvuši par tiešo mērķauditoriju. Gaumes izkopšanas virzienā jau esošajai auditorijai organizācijas piedāvā cita žanra vai stilistikas produktus. Piemēram, piedāvājot klasiskās mūzikas klausītājiem vizuālo mākslu vai laikmetīgo mūziku, paplašinās viņu redzesloks. Ceturtais virziens – auditorijas izglītošana – mēģina esošajai auditorijai uzlabot mākslas pieredzes kvalitāti. Piemēram, pirms vai pēc pasākuma iesaistošas sarunas palīdz atklāt vairāk par kultūras pasākuma ieceri. Kavašima arī apgalvo, ka auditorijas attīstīšanas politika ir balstīta uz liberālā humānisma ideju par kultūras pieejamību visiem [Kawashima 2000: 9–11].

Auditorijas attīstīšanas jēdziena izpratne laikmetīgajā mākslā

Definēt jēdzienu “laikmetīgs” mākslā ir izaicinājums. Saskaņā ar socioloģes Raimondas Mulēnas (*Raymonde Moulin*) teikto, galvenā problēma ir pastāvīga cīņa starp dažādiem mākslas pasaules dalībniekiem, kas, pretendējot uz šo terminu, norāda uz saviem konkurentiem un apzīmē to mākslas veidu un izpausmi kā novecojušu un neaktuālu. Tādējādi jēdzienam “laikmetīgs” nevar būt stingras definīcijas, jo tas aptver kopumu, kas tiek pastāvīgi vērtēts un pārdefinēts [Germain-Thomas 2017: 63].

Pētnieces Stefānija Pitsa (*Stephanie Pitts*) un Sāra Praisā (*Sarah Price*) apgalvo, ka šobrīd datu, kas pievērš uzmanību laikmetīgās un tradicionālās mākslas apmeklētājiem un to atšķirībām, ir ļoti maz, tāpēc izdarīt neapgāzamus secinājumus par to, ka laikmetīgās mākslas auditorija ir mazāka un turīgāka, nav vēlams, jo tas ir datos nepamatots apgalvojums [Pitts, Price 2020: 36]. Pasākumos, kur skatītāju un pārdoto biļešu skaits ir liels, izdarīt secinājumus par auditoriju ir daudz vieglāk, tāpēc var apgalvot, ka laikmetīgās mākslas nozares nereti var uzskatīt par mazam cilvēku skaitam piemērotāku – kā nišas produktu [Hanquinet, O'Brien, Taylor 2019: 200].

Laikmetīgās mākslas nozares pilda funkciju, kur mākslinieki var izpētīt jauno un vēl neatklāto, kā arī eksperimentēt ar mūsdienu tendencēm, kas nereti apšaubā tradicionālās mākslas izvirzītās vērtības vai virzienu, kurā tā dodas. Lai gan laikmetīgās mākslas organizācijas bieži vien savas pilsētas ekosistēmā ieņem mazu lomu, tās piedāvā savai auditorijai visprogresīvākās mākslas izpausmes. Tās bieži pilda uzdevumu noteikt kopīgās problēmas nozarē, tādējādi veicinot daudzveidīgāku un iekļaujošāku mākslas pieredzi auditorijai [Pitts, Price 2020: 35].

Zuzana Smugalova (*Zuzana Smugalová*) savā rakstā “*Atklātās tendences laikmetīgajā dejā: idejas pret realitāti*” norāda, ka māksla kalpo kā kultūras pakalpojums sabiedrībai un kopumā šobrīd ir sasniegusi lūzuma punktu. Viņa saskata laikmetīgās dejas potenciālu, norādot, ka to vajadzētu vairāk izmantot kā izglītības un profesionālās izaugsmes instrumentu, kā arī vienu no rīkiem, ko izmantot radošajās industrijās.

Auditorija, saskaroties ar laikmetīgo mākslu, bieži var strauji pieņemt priekšlaicīgus secinājumus. Birmingemas Laikmetīgās mākslas tīkla biedri, diskutējot par savām laikmetīgās mākslas organizācijām, secinājuši, ka viņu izaicinājums “pārdot” laikmetīgo mākslu auditorijai ievērojami atšķīrās no tiem izaicinājumiem, ar ko saskaras organizācijas, kas veido klasiskus vai populārās mākslas pasākumus. Viņiem šķiet, ka sabiedrībai bieži plašsaziņas līdzekļi pasniedz laikmetīgu mākslu kā pretenzīvu un aplamu. Tīkla biedri atklāj, ka skatītāji mēdz “norakstīt” laikmetīgo mākslu kā sev nepiemērotu pēc vienas sliktas pieredzes. Ar citiem mākslas žanriem šāda prakse nav tik izplatīta, jo pēc sliktā kinoapmeklējuma, kas izraisījis vilšanos, bieži tiek ieplānoti citi kinofilmu apmeklējumi, nononiecīnot visu mākslas veidu [Pitts, Price 2020: 87]. Apmeklētājus, kas šādu pieredzi guvuši, parasti ir ne tikai grūti pārliecināt par atkārtotu apmeklējumu, bet tos pavada arī negatīvs viedoklis par visu žanru.

Kad auditorijas attīstīšana ir saistīta ar sociāli ekonomisko attīstību, tās uzdevums ir izmantot mākslas un kultūras aktivitātes, lai veicinātu ar mākslu nesaistītus mērķus, – veicināt lielāku kultūras līdzdalību, gan paplašinot piekļuvi mākslai tās patērētājiem, gan palielinot to cilvēku skaitu, kas piedalās mākslas radīšanas procesos. Jebkuram kultūras veidotājam, kas strādā ar auditorijas attīstīšanas jautājumiem, ir nepieciešams uz auditoriju vērsts domāšanas veids, jo tas nodrošina atvērtāku, iekļaujošāku un stratēģiskāku auditorijas veidošanas pieeju, kas var palīdzēt padarīt mākslu un kultūru pieejamāku lielākam cilvēku skaitam [Thamkulangkool 2021: 22–36]. Tāpēc organizācijām ir ļoti būtiski tikt izglītotām un vienotām auditorijas attīstīšanas pieejās visos līmeņos, – sākot no organizācijas misijas un vadības pārliecības, beidzot ar jebkuru praktisku lēmumu pieņemšanu menedžmenta līmenī.

Reaģējot uz situāciju, ka auditorija pēdējos gados skaitliski nemainās vai samazinās, laikmetīgās kultūras un mākslas organizācijās ir pieaugusi vēlme palielināt izpratni par auditorijas attīstīšanas stratēģijām un auditorijas līdzdalību laikmetīgajā

mākslā Eiropas līmenī [Bonet, Calvano, Carnelli, Dupin-Meynard, Négrier 2018: 9–20]. 2017. gadā ES programma “Radošā Eiropa” nosauc auditorijas iesaisti un attīstīšanu par “vienu no galvenajiem nākotnes izaicinājumiem” [Bollo, Da Milano, Gariboldi, et al. 2017: 49]. Politiskā doma, kas lēmusi virzīties uz vērtībām, kuras novērtē kultūras līdzdalības un mākslas demokratizācijas jautājumus, ir atstājusi laikmetīgās mākslas veidotājus “apjukušus pretrunīgo prasību priekšā” [Paddison 2010: 2], jo tie ir iesprūduši starp aicinājumiem atvērties sabiedrībai un palielināt tās interesi, tomēr nezaudēt līdzšinējo kvalitātes rādītāju un nepazemināt vērtību, kas ir raksturīga tieši laikmetīgajai mākslai [Emerson 2020: 51]. Tomēr, ņemot vērā mainīgo finansēšanas klimatu dažādu krīžu ietekmē, kur kultūras organizācijām arvien vairāk jāpierāda kultūras pasākuma pievienotā vērtība, kļūst arvien grūtāk attaisnot finansējuma izmantošanu pasākumiem, kuri, domājams, piesaista šauru nišas auditoriju un līdz ar to ignorē plašākas iedzīvotāju vajadzības [Pitts, Price 2020: 8].

Kā viens no pētījumiem, kas apkopojis auditorijas attīstīšanas prakses un analizējis organizācijas, kas ar tām ir ilgstoši strādājis, ir “The Wallace Foundation” veidotais “*The Road to Results: Effective Practices for Building Arts Audiences*”, autors Bobs Hārlovs (*Bob Harlow*). Prinstonas Universitātes pētnieks un sociālās psiholoģijas doktors Hārlovs, apskatot desmit no šīm organizācijām, veica analīzi un apkopoja deviņus praktiskus ieteikumus, kā piesaistīt auditoriju. Viņš secina, ka laikmetīgās dejas organizācijām, lai efektīvi strādātu, nepieciešams (1) atpazīt pārmaiņu nepieciešamību organizācijā; (2) identificēt atbilstošu mērķauditoriju – gan pamatojoties uz pētījumiem, gan iepriekšējo pieredzi; (3) noteikt, kāda veida šķēršļi ir jālikvidē, izstrādājot tam konkrētas stratēģijas; (4) veikt savas auditorijas izpēti – nevis izdarīt minējumus, bet balstīties datos, t. i., uzrunāt pašu mērķauditoriju – iegūt atgriezenisko saiti, izmantojot auditorijas izpētes metodes; (5) veidot attiecības ar auditoriju; (6) nodrošināt dažādu pieejamību – gan burtiski pielāgojoties auditorijas dzīvesveidam, gan aicinot auditoriju līdzradīt; (7) veidot stratēģisku plānu darbam ar auditoriju; kā arī (8) sagatavoties sākotnēja uzstādījuma mainīgumam un dažādu resursu patēriņam, tajā skaitā (9) papildus darbam un papildus pienākumiem [Harlow 2014: 7–75].

Priekšnosacījumi laikmetīgās dejas auditorijas attīstīšanai

Šobrīd Skandināvijas valstu kultūras politikā auditorijas attīstīšana ir centrālais fokuss [Bjørnsen 2014], tomēr salīdzinājumā Latvijas kultūrpolitikas nelielie centieni šo jautājumu izcelt ir nepietiekami, lai auditorijas attīstību veicinātu. Arī Eiropas Savienības kultūras programma “Radošā Eiropa” auditorijas attīstīšanai pēdējo gadu laikā ir pievērsusi papildu uzmanību. Vērtīgi būtu mācīties arī no Apvienotās Karalistes konteksta, kur auditorijas attīstīšanas jautājums bijis dienaskārtībā jau vairākus gadus. Tomēr nav iespējams citu valstu labās prakses vai kultūrpolitikas uzstādījumus

pārcelt un nokopēt. Latvijas situācija ir atšķirīga, ir jāņem vērā virkne dažādu nosacījumu, kas var labvēlīgi ietekmēt auditorijas attīstīšanu, un tikpat daudz, kas var kavēt.

No vienas puses varētu apgalvot, ka auditorijas attīstīšanas izglītojošais aspekts ir galvenais, jo laikmetīgās mākslas auditoriju paplašināt un dažādot var, tikai to izglītojot un tādā veidā ieinteresējot. Tomēr uz šiem paņēmieniem nevar skatīties kā uz universāliem, jo vērā jāņem arī auditorijas sociālie aspekti, līdzšinējā personīgā pieredze un šī brīža aktualitātes.

Īru pētnieks un Galvejas universitātes profesors Stīvens Hedlijs (*Steven Hadley*) kā 21. gadsimtam raksturīgas izceļ divas ideoloģiskās kultūrpolitikas pieejas – kultūras demokratizāciju un kultūras demokrātiju. Tās abas ir ietekmējušas Apvienotās Karalistes kultūrpolitiku jau kopš 20. gadsimta vidus. Demokratizācija kultūrā tiek definēta kā vēlme padarīt augsto kultūru pieejamu plašākam sabiedrības lokam, tādējādi mainot vai attīstot tās gaumi. Savukārt kultūras demokrātija tiek definēta kā dažādu mērķgrupu iekļaušana kultūras daudzveidības nodrošināšanā, kas arī paredz valsts līdzekļu taisnīgāku sadali [Spurgin 2021: 347–349]. Mūsdienu rietumvalstu politiskais uzdevums ir “strādāt pie valsts subsīdiju sistēmas, kas piedāvā taisnīgāku politisko līdzsvaru starp kultūras demokratizāciju un kultūras demokrātiju” [Hadley 2021: 227].

Šīs pieejas ir labvēlīgas auditorijas attīstīšanai laikmetīgās dejas kontekstā, jo ir vērstas uz auditorijas dažādošanu un laikmetīgās dejas žanra attīstību un pilnveidi. Aktīvi īstenojot šādas kultūrpolitikas pieejas Latvijā, tiktu radīti labvēlīgi apstākļi un priekšnosacījumi laikmetīgās dejas kā maza žanra izaugsmei un līdz ar to arī tā auditorijas attīstīšanā.

Jau auditorijas attīstīšanas teorijas pamatlicēji uzsver, ka auditorijas izglītības nozīme ir būtisks faktors. Izglītota auditorija literatūrā parādās kā nosacījums, kas spēj uzlabot auditorijas gaumi, spēju izprast dažādu mākslinieku piedāvātās idejas un patērēt ne tikai izklaidējoša tipa mākslas produktus, bet mākslu uztvert kā procesu, tēmu aktualizēšanu. Autors Džeims O. Jangs (*James O. Young*) izglītotu auditoriju definē kā plašu cilvēku grupu, kas ieguvusi estētisko izglītību un ir atsaucīga pret māksliniekiem. Savukārt neinformētai publikai šīs izglītības trūkst, un tā, iespējams, nespēj novērtēt kvalitatīvu mākslu tāpat vien. Izglītojai auditorijai var būt svarīga loma, veicinot mākslas darbu ar augstu estētisko vērtību radīšanu. Novērtējot un atbalstot kvalitatīvu mākslu, izglītota publika var radīt pieprasījumu pēc tās un motivēt māksliniekus turpināt veidot jaunus darbus. Autors apgalvo, ka ļoti vērtīgi mākslas darbi tiek radīti, jo izglītotā auditorija izrāda atbalstu un pieprasījumu, lai mākslas darbs taptu [Young 2010: 29–42].

Dažas stratēģijas, kas kādreiz bija vispārpieņemta paraugprakse skatuves mākslu nozarē, pēdējo gadu laikā ir zaudējušas savu efektivitāti straujās mainības dēļ. Šīs tendences ir ietekmējušas ne tikai veidus, kā mākslas organizācijām ir jāuzrunā

jaunas auditorijas, bet arī to, kā noturēt pašreizējās auditorijas apmierinātības līmeni [Bernstein 2007: 15]. Izvēle, kā pavadīt savu brīvo laiku, ir paplašinājusies, tāpēc mākslas notikumiem ir jākonkurē ar visām šīm iespējām [Bernstein 2007: 11]. Šī vajadzība ir radījusi nepieciešamību skatuves mākslas organizatoriem citīgāk un radošāk uzrunāt konkrētas mērķgrupas. Laikmetīgās mākslas apmeklētājiem kā priekšnosacījums kalpo atvērtība un vēlme mācīties no pieredzes.

Māksliniekiem un producentiem ir jāatzīst digitālās platformas par lietderīgiem rīkiem, tādējādi atbalstot auditorijas attīstīšanas iniciatīvas, pagarinot auditorijas pieredzi un īstenojot galveno mārketinga mērķi, – veicināt divvirzienu komunikāciju ar auditoriju [Walmsley 2019].

Analizējot šo priekšnosacījumu, var secināt, ka laikmetīgās dejas žanram ir jāattīsta sava potenciālā skatītāja – klienta – nodefinēšana un uzrunāšana piemērotos kanālos un veidos. Atrodot specifisko mērķauditoriju, kas ir atvērta un ieinteresēta laikmetīgajā mākslā, var tikt panākti efektīvi rezultāti auditorijas paplašināšanā. Lai specifisko auditoriju uzrunātu, speciālisti iesaka izvēlēties nišas mārketingu.

Metodoloģijas raksturojums

Pētījuma empīriskajā daļā tika analizēti auditorijas attīstīšanas jautājumi Latvijas laikmetīgās dejas nozares kontekstā. Kā datu ieguves metodes izmantotas padziļinātā, daļēji strukturētā intervija un fokusgrupu diskusija. Intervijām tika uzrunāti nozares speciālisti, kas pārstāv kultūrpolitikas, auditorijas izglītojošo darbu, starptautisko dimensiju un Latvijas laikmetīgās dejas jomu kopumā. Intervijās tika noskaidrots ekspertu viedoklis par auditorijas attīstīšanas iespējām un problemātiku laikmetīgās mākslas un laikmetīgās dejas nozarē Latvijā. Četru veikto interviju respondenti ir: LR Kultūras ministrijas (KM) Kultūrpolitikas departamenta Nozaru politikas nodaļas referente Andra Rutkēviča, programmas “Latvijas skolas soma” nodaļas vadītāja Aija Tūna, dejas kritiķe un kuratore, “Dance.lv Žurnāls” redaktore, Latvijas Dejas informācijas centra valdes priekšsēdētāja Inta Balode un organizācijas “Riksteatern” – Zviedrijas Nacionālā viesizrāžu teātra (*Sweden's National Touring Theatre*) – producete, bijusī profesionālas laikmetīgās skatuves mākslas producēšanas mājas “SITE” projektu vadītāja un dažādu kultūras norišu producete Tīna Eriksone Fredriksone (*Tina Eriksson Fredriksson*).

Laikmetīgās dejas auditorijas apmeklētāju un neapmeklētāju izpētes vajadzībām tika izmantota kvalitatīvo datu ieguves metode – fokusgrupu diskusija. Kopā tika veiktas trīs diskusijas – divas ar laikmetīgās dejas apmeklētājiem, viena ar laikmetīgās dejas neapmeklētājiem. Grupas tika izveidotas pēc pazīmēm: 1) skatītājiem jābūt 20–60 gadus veciem, 2) skatītājiem jāapmeklē kultūras pasākumi salīdzinoši regulāri. Tā kā informantu loks abām grupām bija pietiekoši plašs, to atlasei tika izmantoti personīgie resursi un *sniega pikas* izlases veidošanas pieeja.

Pētījuma rezultātā tika izstrādātas rekomendācijas laikmetīgās dejas veidotājiem un nozares pārstāvjiem.

Pētījuma rezultāti un rekomendācijas

Auditorijas attīstīšanai laikmetīgajā mākslā ir sava specifika, kura jāņem vērā, attīstot arī laikmetīgās dejas auditoriju. Laikmetīgās mākslas nozares pilda funkciju, kur mākslinieki var izpētīt jauno un vēl neatklāto, kā arī eksperimentēt ar mūsdienu tendencēm, kas nereti apšaubā tradicionālās mākslas izvirzītās vērtības vai virzienu, kurā tā dodas. Ar pareizas komunikācijas palīdzību ir jāpiesaista šāda veida auditorija, kas ir ieinteresēta jaunās un vēl neatklātās mākslas pieredzēs. Latvijas laikmetīgās dejas nozarē aktuāli ir visi trīs klasiskie auditorijas attīstīšanas principi – paplašināšana, padziļināšana un dažādošana. Jāveicina ir dažādas prakses, kas ietver auditorijas izglītošanu, māksliniecisko kolektīvu/organizāciju sadarbību ar auditoriju, efektīvu komunikāciju un dažādu mārketinga instrumentu izmantošanu. Laikmetīgās dejas nozares pārstāvjiem ir jāaktualizē sabiedrībā laikmetīgās mākslas nozares funkcijas un jāizglīto sabiedrība par šiem nolūkiem, laužot stereotipus par neizprotamo mākslas veidu.

Pētījuma rezultātā tiek veidotas rekomendācijas.

1. Ir jāveido spēcīgas organizācijas un menedžmenta komandas, kas ir izglītotas auditorijas attīstīšanas jautājumos un spēj veidot stratēģijas organizācijas iekšienē, domājot ne tikai par personīgo izaugsmi, bet arī par sociāli ekonomisko attīstību žanram kopumā.
2. Laikmetīgās dejas pārstāvjiem jāveicina auditorijas līdzdalību dažādos līmeņos – iestudējot kopīgas izrādes ar auditoriju, veidojot rezidences ar auditorijas iesaisti, kā arī jābūvē attiecības ar auditoriju digitālajās platformās.

Līdzdalības prakses ietver gan praktisku un māksliniecisku lēmumu nodošanu plašākai auditorijas daļai, gan iespēju par mākslinieciskajiem rezultātiem un procesiem lemt atsevišķu neprofesionāļu grupai. Festivāli un organizācijas, kas izmanto šādu praksi, saskata to kā vērtīgu ieguldījumu attiecībās ar savu mērķauditoriju [Bonet, Calvano, Carnelli, et al. 2018: 9–20]. Arī digitālā līdzdalība tiek uzskatīta par vienu no atslēgas principiem, lai uzlabotu attiecības starp kultūras organizācijām un auditoriju, kā arī palīdzētu auditorijai iedziļināties saturā un radošajos procesos.

Digitālā līdzdalība var sniegt vairākas priekšrocības, piemēram, palielināta pieejamība konkrētajai organizācijai, kultūras saturs padarīts pieejamāks plašākai auditorijai, tostarp tiem, kuri ģeogrāfisku vai fizisku ierobežojumu dēļ nevar apmeklēt klātienē pasākumus. Tāpat ieguvums ir pastiprināta iesaistīšanās procesos. Šāds auditorijas attīstīšanas veids var nodrošināt jaunus veidus, kā auditorija izpauž savu viedokli un nodod savas vajadzības un vēlmes, ko vēlas pieredzēt kultūras saturā, kā arī to, kā viņi uztver līdz šim redzēto [Bonet, Calvano, Carnelli, et al. 2018: 279].

3. Auditorijas attīstīšanas prakses jāīsteno visā Latvijas teritorijā, nekoncentrējoties tikai uz Rīgu. Izglītošanas pasākumi, kas palīdz izprast laikmetīgās dejas un mākslas specifiku, ir jāveic gan pilsētās, gan reģionos, piedāvājot arvien plašāku izrāžu klāstu.

Kā svarīgu faktoru auditorijas saskarsmei ar laikmetīgo deju eksperti norāda iespēju to piedzīvot. Latvijas pieredzē šī situācija novērojama bieži – Rīgas auditorijai laikmetīgās dejas notikumi ir pieejamāki, vieglāk sasniedzami. No šī fakta var priekšlaicīgi izsecināt, ka lielpilsētas publika ar deju ir sastapusies biežāk, ir labāk izglītota, tomēr eksperti ir pārliecināti, ka tas nav viennozīmīgi. Pašu iedzīvotāju ieinteresētība un atvērtība kalpos kā priekšnosacījums labvēlīgai attiecību veidošanai ar laikmetīgo deju. Iepriekš uzkrātu stereotipu kopums par to, kas žanram ir jāpiedāvā un kas no tā jā sagaida, rada ekspektācijas, kuras ir viegli pievilt. Tāpēc var secināt, ka laikmetīgā deja ir biežāk sastopama Rīgas kultūras vietās un auditorijai, kas ir tuvu klātesoša, un šai auditorijas daļai vieglāk izdarīt izvēli, lai laikmetīgās dejas notikumu apmeklētu. Savukārt auditorijai reģionos iespēja saskarties ar laikmetīgās dejas notikumiem ir statistiski mazāka, tāpēc pastāvīgas attiecības ar šo auditorijas daļu izveidot šobrīd ir grūti. Kā labu auditorijas attiecību veidotāju, pēc ekspertu teiktā, var uzskatīt regulāras pieejamības un labvēlīgas, atvērtas uztveres kombināciju.

Aprakstot savu pieredzi darbā ar viesizrādēm, Tīna Eriksone Fredriksone izceļ nepieciešamību māksliniekiem interesēties par konkrētās auditorijas vajadzībām un aktualitātēm. Lai ar auditoriju izveidotos patiesa saikne, māksliniekiem ir jābūt ieinteresētiem un tikpat atvērtiem kā pašai publikai. Izvairoties no stāstīšanas par saviem priekšstatiem un vēstījumiem, mākslinieka retorikai jābūt pietiekoši vērstai publikas izpratnes virzienā. Vēl izteiktāk šī prakse jāpiekopj māksliniekiem, kuri rezidenču vai projektu ietvaros izrādes veido citās vietās – izprast vietējo kopienu būs liels ieguldījums tajā, lai auditorija izrādi saprastu.

4. Svarīgi ir veicināt laikmetīgās dejas auditorijas izglītošanu, strādājot ar visām vecuma grupām, un uzlabot piedāvājumu. Nozarei ieteicams aktīvāk izmantot programmas “Latvijas skolas soma” potenciālu.

Kā vienu no rīkiem, kas var palīdzēt auditoriju attīstīt ilgtermiņā, gan eksperti, gan fokusgrupu dalībnieki norāda programmu “Latvijas skolas soma”. Kultūras organizācijām ir iespēja piedāvāt savus produktus, un skolām ir attiecīgs budžets, lai reizi pusgadā piedāvātu kultūras pasākumu visai klasei. Izraudzītie formāti ir dažādi – tiek braukts gan pie skolēniem uz skolām, gan skolēni var apmeklēt kultūras iestādes un kultūras norisi pieredzēt tur. Kopā ar Valsts kultūrkapitāla fondu tiek veidotas mērķprogrammas arī jauna piedāvājuma veidošanai. Šo iespēju strādāt ar skolas vecuma auditoriju neizmanto daudz laikmetīgās dejas mākslinieku.

5. Lai auditorijai rastos asociācija ar laikmetīgās dejas skatuvi, jāveido “Dejas māja”. Lai tā taptu, ir nepieciešama efektīva menedžmenta komanda, kas

spētu producēt darbus, un nozari apmierinošs mehānisms, kas nodrošinātu māksliniecisko līderu maiņu.

Vieta, kur laikmetīgās dejas dejotāji pēc izglītības iestāžu beigšanas varētu nodarboties ar ikdienas treniņiem, kā arī veidot patstāvīgas izrādes, kuras veidotu laikmetīgās dejas vietas repertuāru, ir vitāli nepieciešama Latvijā. Dejas kopiena to dēvē par “Dejas māju”. Tas ir svarīgs priekšnosacījums laikmetīgās dejas attīstībai. Šādas vietas esamība ne tikai palīdzētu kopienai, bet arī veicinātu auditorijas paplašinātos, padziļināšanu un dažādošanu. Patstāvīga vieta un producējoša komanda strauji sekmeņu žanra un līdz ar to arī auditorijas attīstību.

Raksturojot tieši laikmetīgās dejas vājās puses, tiek norādīts, ka “laikmetīgās dejas žanrs funkcionē tikai uz projektu un brīvmākslinieku bāzes. Atalgotu darbavietu un infrastruktūras trūkums kavē žanra izaugsmi un pieejamību plašākai auditorijai” [Kultūras ministrija 2023]. Šis apgalvojums apstiprina arī fokusgrupās uzklautā. Dalībnieki no abām fokusgrupām uzsvēra, ka infrastruktūra, kas pildītu “Dejas mājas” nozīmi, viņiem būtu saistoša un potenciāli varētu veicināt viņu veidoto izrāžu apmeklējuma biežumu. Apzinoties šo draudu, arī Dejas stratēģijā tiek uzsvērts, ka, ja tuvākajā laikā netiks veidots spēcīgs vienots laikmetīgās dejas menedžments, kas pēc tam varētu atbildēt arī par “Dejas mājas” darbību, turpināsies žanra sadrumstalotība, un laikmetīgās dejas žanrs tiks vājināts.

6. Laikmetīgās dejas žanram ir jāattīsta sava potenciālā skatītāja nodefinēšana un uzrunāšana piemērotos kanālos un veidos. Atrodot specifisko mērķauditoriju, kas ir atvērta un ieinteresēta laikmetīgajā mākslā, var tikt panākti efektīvi rezultāti auditorijas paplašināšanā.

Ja auditorijas attīstīšanu vērtē kā abpusēju attiecību veidošanu, tad jāuzsver ir pašu laikmetīgās dejas veidotāju kūtrums. Kā norāda fokusgrupu dati, daudzas aktivitātes notiek pašmērķīgi, neapsverot, vai auditorija šobrīd ir ieinteresēta to patērēt. Svarīgs aspekts būtu laikmetīgās dejas organizācijām pielāgot radītos mākslas darbus publikai – nereti tas nozīmētu – izrādīt tos ārpus ierastās, tradicionālās vides. Nodibinot šo kontaktu, publiku var ieinteresēt un rosināt interesi.

Piemēram, aprakstu veidojot, organizatoriem ir skaidri jāizlemj, kas ir uzrunātā mērķauditorija. Izveidojot abstraktu, jautājumus uzdodot aprakstu, interese, iespējams, radīsies jau esošajai auditorijai, bet jaunu nepiesaistīs. Tomēr, ja organizatora vēlme ir pasākumam piesaistīt citu auditoriju – paplašināt vai dažādot to, ir jāveido skaidri, tēmā ievadoši, komunicējoši apraksti.

7. Laikmetīgās dejas nozares attīstības kavēklis ir nozares sadrumstalotība, bet tā rodas mākslinieku ambīciju un ierobežotā finansējuma dēļ. Nozarei ieteicams sadarboties un apvienot spēkus, lai sadrumstalotības rezultātā necieš auditorijas attīstīšana.

Lai gan laikmetīgās dejas nozare sevi pilnveido jau vairāk nekā 20 gadus, nozarē nav profesionālas, pastāvīgas kompānijas, kā tas ir, piemēram, baletā vai mūzikas nozarē. Neesošās darba vietas un iespēja strādāt galvenokārt projektu veidā rada lielu sašķeltību, jo laikmetīgās dejas veidotāji rada paši sev konkurenci.

Subjektīvi, salīdzinot ar citiem dejas žanriem, laikmetīgā deja ir visaktīvākā, visu ko darīt gribošākā un tāda kā jaunākā (tā kā mazākie brāļi) – enerģiskākā. Tajā pašā laikā es teiktu, ka šī nozare ir ļoti, ļoti sadrumstalota. Katrs darbojas pats par sevi, ir individuāls. Tas, man liekas, ir lielākais trūkums, ka vienkārši nav “Laikmetīgās dejas apvienības”. Tiek pie naudas, uztaisa izrādi, divreiz parāda, vairāk naudas nepietiek, ar to arī viss beidzas. (A. Rutkēviča, KM referente)

Nozares sadrumstaloto darbību var apstiprināt fakts, ka Latvijā neveidojas profesionālas, pastāvīgas dejas kompānijas. Dejojāji darbojas nevalstisko teātru ietvaros vai veido neatkarīgus projektus, bet ilgušo nozares problēmu dēļ – lielākoties finansējuma trūkuma dēļ – kompānijas, kas savu darbību uzsāk, entuziasma vadītas (bieži novērojams pēc augstskolas absolvēšanas), savu darbību nespēj veidot kā profesionālu mākslinieku apvienības. Atzīstot, ka gandrīz katra Latvijas Kultūras akadēmijas “Laikmetīgās dejas mākslas” programmas absolventu *paaudze* šādu iniciatīvu uzsāk, bet pagaidām nevienai nav izdevies radīt ilgstoši pastāvošu grupu. Horeogrāfi un dejojāji turpina darboties individuāli, nevis lielākās grupās.

8. Lai kvalitatīvas attiecības ar auditoriju veidotu, ir jānodrošina regulārs un ilgtspējīgs piedāvājums. Projektu veidā iestudētajām izrādēm regulāru izrāžu demonstrēšanu veikt ir sarežģīti. Atbalsta mehānisma radīšana darbu ilgstošai izrādīšanai veicinātu auditorijas paplašināšanos.

Dejas izrādēm Latvijā kā nozīmīgs trūkums iezīmējas finansējuma ierobežotās iespējas. Nereti izrādes tiek izrādītas ierobežotu laika sprīdi – tiek parādītas pirmizrādes un atsevišķas nākamās izrādes, jo izrādīt tās ilgtermiņā nav iespējams. Šāda situācija veidojas, ja projekta līdzekļi ir piešķirti tikai jaunradei, bet izrādei nav izdevies gūt tik lielus ieņēmumus, lai varētu finansiāli pilnībā atpelnīt visus ar turpmāko izrādīšanu saistītos izdevumus. Šo kā problēmu izceļ fokusgrupas dalībnieki. Dejas kritiķe Inta Balode kā traucēkli norāda nevienmērīgo finansēšanas modeli starp dejas nozarēm – skatuviskās tautas dejas vadītājiem tiek atmaksāts viņu ikdienas treniņu darbs, tomēr laikmetīgās dejas dejojājiem jāspēj gan strādāt ar savu fizisko ķermeni, par ko netiek maksāts, gan jāpiedāvā spēcīgas, konkurētspējīgas idejas jaunradei, lai saņemtu par to potenciālo valsts atbalstu. Atšķirība iezīmējas arī pašos dejojājos, kuri nodarbojas ar skatuvisko tautas deju amatieru līmenī.

Kultūras ministrijas organizētajai “Dejas padomei” ir konsultatīvs raksturs, tomēr tā var kalpot kā nozīmīgs rīks nozarei. Tās galvenie uzdevumi ir izstrādāt Dejas

nozares stratēģiju, norādot, kam jābūt nozares prioritātēs, un norādot šķēršļus attīstībai. Stratēģijai ir jābūt sabalansētai ar valsts kultūrpolitikas prioritātēm, bet ar tās palīdzību dejas nozares pārstāvji var gūt atbalstu saviem ierosinājumiem.

Stratēģija un kultūrpolitikas prioritātes tiek veidotas pēc Eiropas Savienības vadlinijām, tomēr ne vienmēr šīs progresīvās idejas tiek realizētas arī praksē. Bieži tam par traucēkli kalpo tas, ka šiem ierosinājumiem nav finansējuma.

Stratēģija izceļ, protams, tādas mērķgrupas kā mazākumtautības, diaspora, cilvēki ar funkcionāliem traucējumiem, arī bērni, jaunieši. Bet, ja tam neseko reāla nauda, tad jau tie tādi tukši vārdi. (I. Balode, dejas kritiķe)

Dejas padome pilda svarīgu funkciju, jo, fiksējot nozares aktualitātes un iestrādājot tās stratēģijā, nozares ierosinājumi var tikt atbalstīti un īstenoti. Būtiski ir ar stratēģijas palīdzību identificēt vajadzības, bet pēc tam ir jāseko iniciatīvai no pašas laikmetīgās dejas nozares ar konkrētiem piedāvājumiem. Šajā brīdī Kultūras ministrijas nostāja ir "Dejas mājas" izveides konceptu un biznesa modeli uzticēt pašai nozarei. Veidojot Dejas nozares stratēģiju, "Dejas māja" tiek uzsvērtā kā svarīgs aspekts, tomēr reāla finansējuma seguma šai idejai vēl nav. Nostāja paredz, ka nozarei ir jāpieņēma "Dejas mājas" spēja darboties.

9. Laikmetīgajai dejai jāsadarbības ar citiem žanriem, veidojot laikmetīgās dejas un citu disciplīnu sadarbības projektus, tādējādi paplašinot potenciālās auditorijas loku un ieinteresējot atvērti domājošus skatītājus laikmetīgās dejas mākslā.

Kā auditorijas interesi saistoši pasākumi tika izceltas prakses, kad auditorijai tiek piedāvātas kultūras norises, kur notiek vairāku mākslas veidu apvienošana. Kā piemēram, laikmetīgā deja un vizuālā māksla, vai mūzika un laikmetīgā deja. Piedāvājumu uzrunāt kultūras apmeklētājus ar citu žanru palīdzību un tādējādi iepazīstināt ar laikmetīgo deju izteica gan dejas izrāžu apmeklētāji, gan neapmeklētāji. Kā atslēgas princips auditorijas paplašināšanai tiek minēta cita žanra cienītāju piesaiste.

Sadarbība starp žanriem un organizācijām tiek uzsvērtā kā vērtīga arī no eksperimentu puses. Kā potenciālu vērtīgu sadarbību producēte Tīna Eriksone Fredriksone redz vizuālo mākslinieku sadarbību ar laikmetīgo deju tieši sarunu veidošanā. Viņas novērojums ir tāds, ka vizuālie mākslinieki izteiktākos veidos meklē jēgu darbiem, tāpēc šāda diskusija varētu būt auglīga un auditorijai palīdzīga. Izmantojot sadarbības iespējas, dejai ir potenciāls attīstīt vairākus auditorijas attīstīšanas aspektus.

10. Lai nodrošinātu kvalitatīvu ilgtermiņa auditorijas attīstīšanu, ir jāveido izrādes, kam ir izglītojošs un iekļaujošs raksturs, lai tās var kalpot kā mākslas darbi, ar ko nepieredzējis skatītājs var iepazīt laikmetīgo mākslu un deju. Nepieciešami darbi gan pieaugušajiem, gan bērniem un jauniešiem, kas skaidro žanra specifiku ar māksliniecisku līdzekļu un atvērtu sarunu palīdzību.

Katra skatītāja individuālā pieredze galvenokārt veido viņa individuālo motivāciju apmeklēt laikmetīgās dejas izrādes. Fokusgrupu pieredze norāda, ka aktīvais stereotips par vienu sliktu dejas izrādes pieredzi var sabojāt priekšstatu par visu žanru. Tāpēc būtu vērtīgi, ka mākslinieki un organizatori spētu komunicēt, vai izrāde piemērota pieredzējušam skatītājam vai tādām, kas gatavs piedzīvot laikmetīgo deju pirmo reizi.

Kā svarīgs nosacījums auditorijas izglītības veicināšanā ir iespēja komunicēt gan māksliniekiem ar konkrēto mērķauditoriju, gan auditorijai ar cilvēkiem, ko viņi redz uz skatuves. Kā prakse tiek piekoptas sarunas pirms vai pēc izrādes. Ar to palīdzību tiek panākta atgriezeniskās saites sniegšana un saņemšana, bet auditorijai ir iespēja izprast redzēto, uzzināt papildus.

11. Lai veidotu piemērotus priekšnosacījumus, ir svarīga nozares iniciatīva, kas spēj ietekmēt kultūrpolitikas procesus.

Būtisku ietekmi uz auditorijas attīstību atstāj Latvijas kultūrpolitikas neskaidrība, ierobežotie centieni strādāt šajā virzienā. Var uzskatīt, ka laikmetīgā deja kā nozare ir pamanīta un uzklaušīta, kā arī stratēģiskos dokumentos, piemēram, Kultūrpolitikas pamatnostādņēs 2021.–2027. gadam “Kultūrvalsts”, tiek atzīts, ka auditorijas attīstīšana ir svarīgs aspekts, ar ko ir jāstrādā, tomēr reti var novērot konkrētas iniciatīvas, kas to veicinātu. Kā viens no instrumentiem, ko var izmantot, ir finansējuma piešķiršana konkrētam risinājumam. Piemēram, Valsts kultūrkapitāla fonda mērķprogramma “Kultūrelpa” kā vienu no prioritātēm norāda pasākumu izveidi cilvēkiem ar funkcionāliem traucējumiem. Tomēr šis finansējums bija vienreizējs, nevis sistemātisks.

Vērojot kultūrpolitikas procesus, ir grūti novērot sistemātisku darbu, tomēr tas ir skaidrojams ar nozares neizpratni par to, kā strādāt ar auditorijas attīstīšanas jautājumiem. Laikmetīgās dejas nozarei nepieciešams mācīties no citu valstu piemēriem un uzstājīgi aktualizēt šo jautājumu valstiskā līmenī.

12. Vērtīgi ir Latvijas laikmetīgās dejas nozarei aizgūt prakses un auditorijas attīstīšanas veidus no citu valstu piemēriem. Identificējot Latvijas specifiku un pielāgojot to nozares organizācijām, pastāv iespējas iepriekš pārbaudītas zināšanas izmantot savas organizācijas un tās auditorijas attīstīšanas labā.

13. Auditorijas vajadzību apmierināšanai ir nepieciešams daudzveidīgs repertuārs, kas komunicē dažādas vērtības un piedāvā dažāda veida laikmetīgo deju, lai dažādām mērķgrupām būtu pieejami atšķirīgi laikmetīgās dejas darbi.

Izvērtējot laikmetīgās dejas apmeklētāju motivāciju izrādes apmeklēt, var novērot apstākļu kopumu, ko gūst no žanra – aktualitāte, tas, ko vēlētos redzēt, tēmu aktualizēšana, estētisks baudījums, emociju gūšana, sevis pārsteigšana un jaunā meklēšana, socializēšanās aspekts. Tomēr lielākoties laikmetīgā deja ir augsta riska produkts. Nosacījumi, kas ietekmē to, vai pasākumu apmeklēs, – mākslinieka atpazīstamība vai

pazīstama cilvēka uzstāšanās, brīvais laiks, biļetes cena, lokācija, garums, atsauksmes, apraksti, pasākuma nosaukums. Kombināciju kopums ir atšķirīgs katram informāntam, tomēr gan laikmetīgās dejas apmeklētājiem, gan neapmeklētājiem kopumā bija līdzīgs. Svarīgs faktors, kas veicinās apmeklētību, ir iespēja atrast katram individuāli sev piemērotu mākslas darbu.

14. Mārketings un komunikācija ar auditoriju jāveido daudzveidīga, lai izvairītos no tās palikšanas tikai noteiktā, jau patstāvīgo apmeklētāju lokā. Komunikācijā jāspēj ietvert skaidrs vēstījums par izrādes tēmu, aktualitāti, tehniskiem un praktiskiem parametriem, lai sasniegtu vispiemērotāko mērķauditoriju.

Secinājumi

Šā pētījuma mērķis bija padziļināti analizēt auditorijas attīstīšanas priekšnosacījumus laikmetīgās dejas nozarē Latvijā. Autore secināja, ka būtiskākie priekšnosacījumi ir: (1) labvēlīga kultūrpolitika, kas spēj īstenot nozares ierosinājumus; (2) vienota laikmetīgās dejas nozare, kas spēj plānveidīgi un ilgtermiņā izstrādāt nozari veicinošus risinājumus; (3) dažāds un regulārs laikmetīgās dejas repertuārs, kas spētu piedāvāt izrādes auditorijai ar dažādiem sagatavotības līmeņiem; (4) spēcīgas produkcējošas komandas, kas ar mārketinga palīdzību atvērtai publikai var nokomunicēt laikmetīgās mākslas vēstījumus; (5) dažādi izglītības pasākumi, kas ietver gan auditorijas izglītošanu par laikmetīgās mākslas funkcijām un mākslinieku vēstījumu, gan mākslinieku vēlmi iedziļināties auditorijas vajadzībās.

Veiktais pētījums sniedz vispārīgu ieskatu tajā, kādas iespējas auditorijas attīstīšanai laikmetīgās dejas nozarei ir pieejamas, tomēr secināms, ka ieteikumu izmantošana ir atkarīga no nozares pārstāvju aktīvās darbības. Neskatoties uz to, ka darbā apkopoti priekšnosacījumi, šim darbam iespējama plaša turpmākā pētniecība – veicot paplašinātu auditorijas novērojumu ilgtermiņā un konkrētu organizāciju griezumā.

Izmantotie avoti

- Bernstein, J. S. (2007). *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Bjørnsen, E. (2014). *The Limitations of Audience Development*. Research paper. Nordic Performing Arts. Pieejams:
<https://www.yumpu.com/en/document/view/18342149/the-limitations-of-audience-development-arts-and-audiences> (skatīts 19.05.2023.)
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., Torch, C. (2017). *Study on Audience Development – How to Place Audiences at the Center of Cultural Organizations: Final Report*, Brussels: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture – European Commission.

- Bonet, L., Calvano, G., Carnelli, L., Dupin-Meynard, F., Négrier, E. (2018). *SpectACTive! Challenging Participation in Performing Arts*. Spolento: Editoria & spettacolo.
- Bordjukova, A. (2021). *Sapnis par laikmetīgās dejas kopienu. Nozares pārskats par 2021. gadu*. Pieejams: <https://dance.lv/sapnis-par-laikmetigas-dejas-kopienu-nozares-parskats-par-2021-gadu/> (skatīts 25.10.2022.)
- Cerquetti, M. (2016). More is Better! Current Issues and Challenges for Museum Audience Development: A Literature Review. *The Journal of Cultural Management and Cultural Policy*, Vol. 6, Issue 1. Pieejams: <https://ssrn.com/abstract=2897566> (skatīts 14.11.2022.)
- Emerson, G. (2020). *Between the 'Experimental' and the 'Accessible': Investigating the Audience Experience of Contemporary Classical Music*. Dissertation. Staats-und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky: Hamburg.
- European Commission (2013). *European Audiences: 2020 and beyond. Conference conclusions* (2013). Pieejams: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf (skatīts 05.03.2023.)
- Germain-Thomas, P. (2017). Development of French Contemporary Dance. *The Journal of the Society for Dance Research*. Vol. 35, Issue 1. Pieejams: <https://www.jstor.org/stable/90010867> (skatīts 16.04.2023.)
- Hadley, S. (2021). *Audience development and cultural policy*. London: Palgrave Macmillan.
- Hanquinet, L., O'Brien, D., Taylor, M. (2019). The coming crisis of cultural engagement? Measurement, methods, and the nuances of niche activities. *Cultural Trends*, Vol. 28, Issue 2–3. Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09548963.2019.1617941> (skatīts 24.04.2023.)
- Kawashima, N. (2006). Audience development and social inclusion in Britain. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 12, No. 1. Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286630600613309> (skatīts 12.04.2023.)
- Kultūras ministrija (2023). Latvijas dejas stratēģija 2023.–2027. gadam. Apstiprināta: Latvijas Dejas padomē 30.01.2023. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/media/33063/download?attachment> (skatīts 14.11.2023.)
- McFee, G. (2019). Audiences Appreciating Dances. *Midwest Studies In Philosophy*, Vol. 44, Issue 1. Pieejams: <https://doi.org/10.1111/misp.12122> (skatīts 04.04.2023.)
- Ministru kabinets (2022). Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam "Kultūrvalsts". Ministru kabineta rīkojums Nr. 143. *Latvijas Vēstnesis*, 45. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/330444> (skatīts 05.03.2023.)
- Paddison, M. (2010). Introduction: Contemporary music; Theory, Aesthetics, Critical Theory. In: M. Paddison, & I. Deliège (Eds.). *Contemporary music: Theoretical and philosophical perspectives*.

- Pitts, S., Price, S. (2020). *Understanding Audience Engagement in the Contemporary Arts*. Oxon and New York: Taylor and Francis.
- Spurgin, T. (2021). Audience Development and Cultural Policy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Vol 51, Issue 5. Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10632921.2021.1951915> (skatīts 23.05.2023.)
- Suonsyrjä, S. (2007). *In the search for audience: Ideas and Practises of Audience Development in the Regional Dance Centers in Finland*. Master thesis. Helsinki: Sibelius Academy.
- Taylor, K. P. (2003). *Consuming audiences: Exploring the potential link between audience development in nonprofit theatre and consumer culture*. Master thesis. Washington: American University.
- Thamkulangkool, P. (2021). Audience Development in Thai Contemporary Theatre and Dance: A Study of the Barriers to Audience-Building. *Journal of Humanities*, Vol. 24, Issue 1. Pieejams: <https://doi.org/10.1163/26659077-02401009> (skatīts 19.04.2023.)
- Tilghman, R. E. (1994). *Audience Development: A Planning Toolbox for Partners*. Washington: Association of Performing Arts Presenters.
- Walmsley, B. (2019). *Audience Engagement in the Performing Arts, A Critical Analysis*. Pieejams: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26653-0> (skatīts 28.05.2023.)
- Young, J. O. (2010). Art and the Educated Audience. *The Journal of Aesthetic Education*, Volume 44, No. 3. Pieejams: <https://www.jstor.org/stable/10.5406/jaesteduc.44.3.0029> (skatīts 09.05.2023.)

Mg. art. **Diāna Brakovska**

Latvijas Kultūras akadēmija

TELEVĪZIJAS RAIDĪJUMU ZĪMOLVEDĪBA DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS KONTEKSTĀ

THE BRANDING OF TELEVISION BROADCASTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.594>

Abstract

During the last decades the digital transformation in the television industry has contributed to the need to strengthen television brands in a multi-platform environment. But there is a lack of research to help professionals understand how to preserve the value of TV brands in the changing digital transformation environment. Therefore, based on the analysis of theoretical sources, a new approach to brand management was developed in the research, the advantages and disadvantages of which were considered in the analysis of the brand development of the TV3 program “Bez Tabu” in the context of digital transformation. Conclusions and proposals were also developed for television producers to create programs and develop their branding in the conditions created by the digital transformation.

Keywords: *digital transformation, television, broadcast, multi-platforms, branding, brand equity, brand strategy.*

Ievads

Televīzijas industrijā pēdējās desmitgadēs piedzīvotās pārmaiņas izrādījušās tik vērienīgas, ka to sekas izjūt ne tikai nozares profesionāļi, bet arī auditorija. Un, ņemot vērā mediju lomu, arī sabiedrība kopumā. Ir mainījušies televīzijas uzņēmumu biznesa modeļi, ekonomiskās attiecības ar auditoriju un tehnoloģiskās iespējas televīzijas raidījumu patērēšanai. Šo pārmaiņu kopumu dažādās nozarēs bieži apzīmē ar jēdzienu “digitālā transformācija”, tā raksturojot digitalizācijas iniciētus procesus. Lai

saglabātu savu vietu tirgū, TV mediju kompānijām un producentiem radusies akūta nepieciešamība stiprināt atsevišķu TV raidījumu zīmolus, lai skatītājs, kas gatavs tos patērēt arī digitālajās platformās, varētu tos atpazīt un atrast dažādajos tehnoloģiskajos risinājumos. No šī problēmas definējuma izriet raksta galvenais pētnieciskais jautājums: kā veidot televīzijas raidījumu zīmolus, lai tie nodrošinātu raidījuma atpazīstamību un lietojamību digitālās transformācijas apstākļos?

Pētnieciskā jautājuma risināšanai tika analizētas digitālās transformācijas un zīmolvēdības teorētiskās pamatnostādnes TV industrijas kontekstā ar mērķi identificēt abu jēdzienu mijiedarbību ietekmējošos faktorus. Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, tika izstrādāta un aprakstīta jauna zīmolvēdības pieeja, kas palīdzētu radīt tādus TV raidījumu zīmolus, kas ir ilgtspējīgāki un piemērotāki sadrumstalota satura patēriņa laikmetā. Izstrādātās zīmolvēdības pieejas priekšrocības un trūkumi tika aplūkoti, analizējot TV3 raidījuma “Bez Tabu” zīmola attīstību digitālās transformācijas kontekstā.

Teorētiskais pamatojums

Digitālās transformācijas koncepts

Ar digitālo transformāciju televīzijas nozarē parasti saprot sekojošu nozaru savstarpēju mijiedarbību: internets, informācijas tehnoloģijas, kabeļtelevīzija un telekomunikācijas, turklāt ņemot vērā, ka pieprasījums pēc produktiem un pakalpojumiem, kas saistīti ar internetu, turpina pieaugt. Vienā no pieejām [Collis et al. 1997], ko aprakstījusi arī mediju pētniece S. Čena-Olmsteda (*S. Chan-Olmsted*) [Chan-Olmsted 2006: 20], tiek piedāvāts digitālo transformāciju definēt kā trīs kādreiz nesaistītu, vertikālā plaknē izvietotu nozaru – mediju jeb plašsaziņas līdzekļu, telekomunikāciju un informācijas tehnoloģiju – transformēšanos piecos horizontālā plaknē izvietotos segmentos: saturs, formāts, apstrāde, pārraidīšana un ierīces. Turklāt nav šaubu, ka digitālā transformācija vēl nav beigusies, un tās radītos pārmaiņu efektus izvērtēt vēl nav iespējams. Tāpēc mediju pētnieki uzsver, lai varētu raudzīties tālāk par šodienas tendencēm, ir būtiski identificēt galvenos digitālās transformācijas virzītājspēkus, kas veidos vidi, kurā mediju organizācijas un televīzijas raidījumu producenti darbosies tuvākajā nākotnē [Chan-Olmsted 2008: 20]. Apjomīgākais un primārais no šiem virzītājspēkiem ir **tehnoloģiju attīstība**, kur galveno lomu spēlē divas nozares: telekomunikācijas un internets. Tieši šo nozaru straujā attīstība televīzijas raidījumu veidošanas procesu un auditorijas skatīšanās paradumus ir mainījusi līdz nepazīšanai. Latvijā vēl pirms divām desmitgadēm nebija pazīmju, ka tieši telekomunikāciju nozare radīs galveno konkurējošo “ekrānu” tradicionālajam viesistabas televizora ekrānam. Šobrīd Latvijas iedzīvotāji mediju saturu mobilajās ierīcēs patērē uz pusi vairāk nekā datoros, liecina *GEMIUS* ikmēneša pārskati [Gemius 2021]. Uz šo tendenci varētu raudzīties

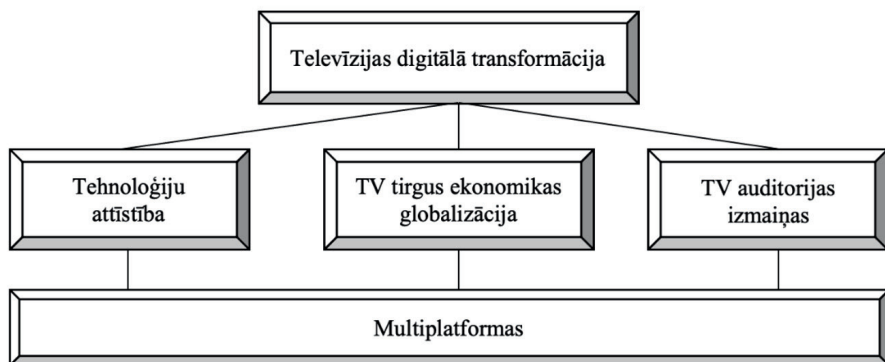
pozitīvi – vēl viens kanāls sava veidotā satura izvietojšanai ceļā pie skatītāja, tomēr sazobē ar vēl vienu svarīgu tehnoloģisko sasniegumu – internetu – tas sev līdzi nes vairāk izaicinājumu nekā ieguvumu. Internets radījis nelimitētu piekļuvi informācijai un milzīgu satura pārsātinājumu. Ar notikumiem, par ko videosižetus ziņu dienestu redakcijas gatavo savām televīzijas tiešraidēm, piemēram, “TV3 ziņas” vai “Vakara Panorāma”, lietotāji iepazīnušies jau pa dienu sev ērtā vietā, laikā, formātā un valodā. Turklāt pieejamā satura tematika un formāti ir tik dažādi, ka notikumi, ko tradicionāli pieņemts saukt par “ziņām”, vispār zaudē aktualitāti un patērētāju interešu lokā var arī nenonākt.

Otrs digitālās transformācijas virzītājspēks TV nozarē ir **mediju tirgus globalizācija**. Arī Latvijas mediju tirgū notikusi jau vairākkārtēja televīzijas kanālu apvienošana un starptautisko īpašnieku maiņa, vietējos medijus pievienojot starptautiskiem nozares spēlētājiem, kuri vairs nav tikai mediju uzņēmumi, bet pārstāv šobrīd tiem radniecīgo telekomunikācijas jomu. Piemēram, “Bite Lietuva” šobrīd ir TV3, kādreizējā kanāla LNT, radio “Star FM” un “TOP radio” īpašnieks [Konkurences padome 2017]. Šādi darījumi ļauj piesaistīt lielākas investīcijas attīstībai, tostarp jaunu televīzijas raidījumu ražošanai, taču, no otras puses, globālie procesi būtiski samazinājuši televīzijas kā nacionālā medija lomu. Šobrīd arī Latvijā pieejami straumēšanas servisa *Netflix* gan ražotie, gan vienkārši tirgotie raidījumi, radot sīvu konkurenci pašmāju TV raidījumiem [Kantar 2022a].

Trešais lielais digitālās transformācijas virzītājspēks televīzijas nozarē ir **TV auditorijas transformācija**. Tieši auditorijas transformācijā notiekošie procesi aktualizē nepieciešamību iesaistīt zīmolvedības teorijas veiksmīgai TV satura izvietojšanai multiplatformās. Te var izšķirt auditorijas paradumu maiņu (dzīvesveids, piederība noteiktai paaudzei, ekrānu skaita pieaugums vienas mājsaimniecības ietvarā), auditorijas fragmentāciju (tā ir izklīdusi pa dažādām multivides platformām, televīzijas kanāliem, platformām, kas piedāvā televīziju skatīties ar laika nobīdi, video straumēšanas serveriem un sociālajiem tīkliem), taču būtiskākā loma šobrīd ir sociālajiem tīkliem kā atsevišķam TV auditorijas kanālam mediju patērēšanai.

Atsevišķi pētnieki ir pārliecināti, ka dažādu kanālu sērfošanas un nejaušas programmu satura atlasē radītais haoss pakāpsies līdz līmenim, kad no tā beidzot atkal būs iespēja radīt kārtību. Laika gaitā auditorija izveidos mazāku un vieglāk pārvaldāmu programmu sarakstu jeb “zīmolu repertuāru”, kurā būs TV zīmoli ar spēcīgu, labvēlīgu un unikālu reputāciju [Deloitte 2018]. Tieši šeit iezīmējas zīmolvedības kā svarīga instrumenta loma televīzijas raidījumu turpmākai veidošanai digitālās transformācijas apstākļos, kuru nepārtraukti ietekmē trīs būtiski virzītājspēki jeb faktori (sk. 1. attēlu).

Katalizators daudzām diskusijām par televīzijas raidījumu zīmolu veidošanu ir bijusi pieaugošā konkurence, tāpēc jāreķinās, ka turpmākajos gados jaunu raidījumu



1. attēls. TV digitālās transformācijas virzītājspēki (autores izstrādāta shēma).

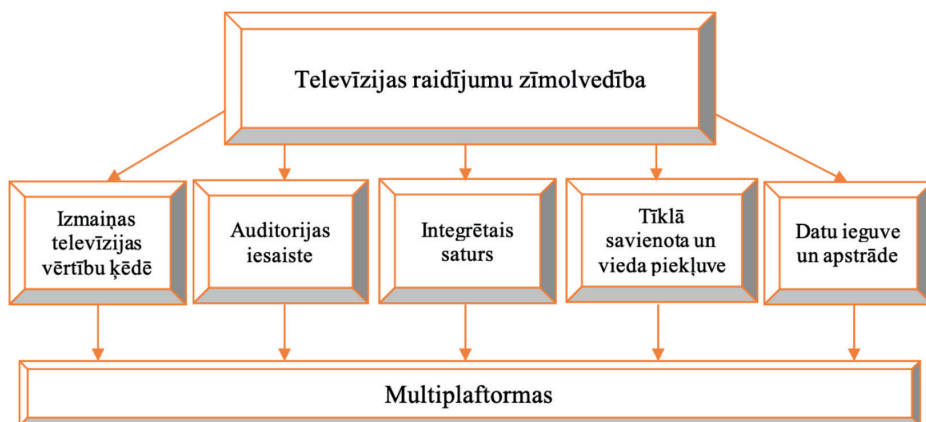
zīmolu ieviešana jau tā pārpildītajā tirgū būs vēl grūtāka. Taču tāpat jāreķinās, ka arī jau zināmu, tradicionālo televīzijas raidījumu zīmola vērtības saglabāšana būs vēl izaicinošāka uzņēmējdarbības vidē, kas ir pārpildīta ar dažādiem satura ražotājiem un izplatītājiem. Lai izdzīvotu un attīstītos šajā augsti konkurētspējīgajā vidē, aizvien svarīgākas kļūst zināšanas par televīzijas raidījumu zīmolu veidošanu un pārvaldību. Tāpēc turpmāk pētījumā uzmanība tiks pievērsta zīmolvedības kā instrumenta izpētei, lai atrastu arvien jaunus, inovatīvākus veidus, kā sasniegt jebkuru potenciālo auditoriju digitālās transformācijas mainīgajos apstākļos.

TV raidījumu zīmolvedības virzieni digitālās transformācijas kontekstā

Televīzijas raidījumu zīmolvedībā tradicionāli tiek izmantoti tirdzniecībā pielietotās zīmolvedības teorijas un koncepti. Piemēram, D. Ākera izstrādātā zīmola vērtības uzbūves modelis [Aaker 2014]. Tā vienkāršotajā versijā viņš izdala trīs galvenos elementus: zīmola lojalitāte, zīmola atpazīšana un zīmola asociācijas. Par pirmo pakāpienu zīmola vērtības uzbūvē D. Ākers sauc **zīmola atpazīšanu**. Televīzijas nozarē tā varētu būt apraides tīkla, TV kanāla, raidījuma nosaukuma vai vienkārši logotipa atceršanās un atpazīšana. Zīmola atpazīšana zināmā mērā var būt pat garantis panākumiem, jo cilvēkiem patīk pazīstamais, un viņi ir gatavi vienkārši piedēvēt pozitīvas īpašības zīmoliem, kurus uzskata par pazīstamiem. **Zīmola asociācijas** ir īpašības vai to kopums, kas auditorijai saistās ar konkrēto produktu, piemēram, televīzijas raidījumu. Tas var būt dizains, vizuālais noformējums vai kvalitatīvs izpildījums. Savukārt **zīmola lojalitāti** D. Ākers liek zīmola vērtības centrā, jo reiz iegūta lojalitāte ir noturīga. Raidījuma zīmolam, kas ir ieguvis auditorijas lojalitāti, tās inerces raidījumu vērtēt labvēlīgi palīdz vieglāk pārvarēt dažādas grūtības.

Tomēr, reaģējot uz iepriekš aprakstītajām pārmaiņām, ko iniciējusi digitālā transformācija, televīzijas nozarē parādījusies akūta nepieciešamība pēc jaunās, holistiskas zīmolvedības pieejas, kas ļautu televīzijas raidījumiem veiksmīgi *performēt*

un būt gan atpazīstamiem, gan lietojamiem multiplatformu vidē. Proti, pāreja uz televīzijas raidījumu piegādi vairākās platformās, tostarp digitālajās platformās, kas ietver divvirzienu savienojamību ar auditoriju, ir prasījusi mediju vadītājiem un stratēģiem ieviest jauna veida domāšanu. Tajā galvenā uzmanība vairs nav pievērsta saturā ražošanai un izplatīšanai, bet gan tam, kā veidot un uzturēt attiecības ar auditoriju [Siegert et al. 2015: 56]. Mediju pētniece S. Čena-Olmsteda izdala piecus būtiskākos virzītājspēkus (sk. 2. attēlu).

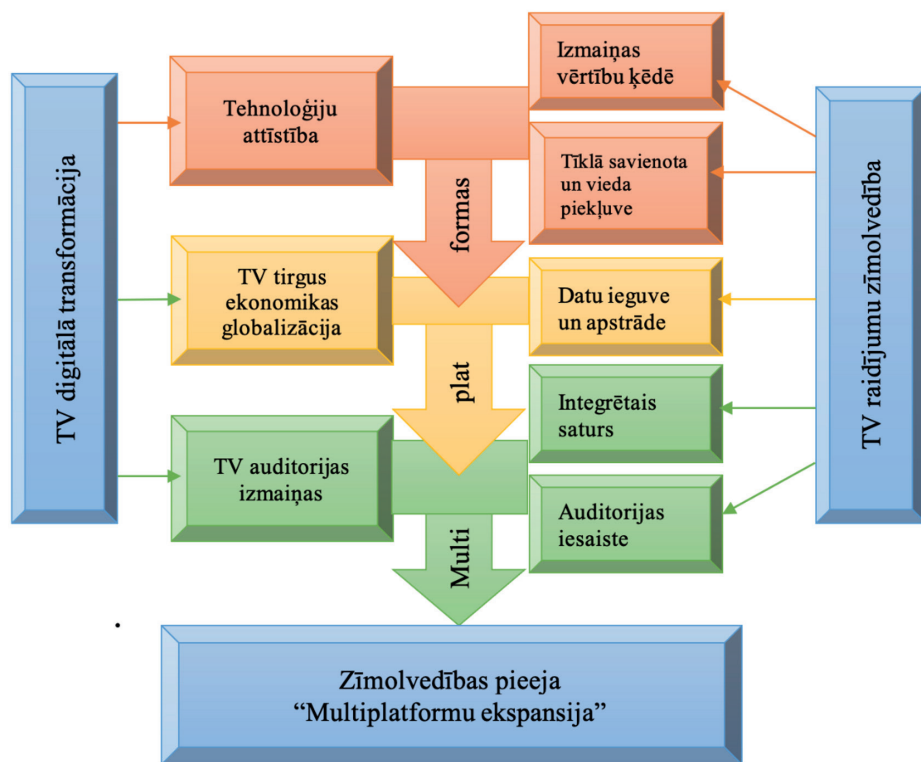


2. attēls. TV zīmolvedības virzītājspēki [Chan-Olmsted 2008].

Pirmkārt, līdz ar digitālās transformācijas radītajām izmaiņām, televīzijas ražošanas vērtību ķēdē parādījušies jauni posmi, ar ko jārēķinās, arī vadot televīzijas zīmolvedību. Tātad – **izmaiņas televīzijas vērtību ķēdē**. Televīzijas nozares vērtību ķēdē tradicionāli ietilpst raidījumu veidošana, satura iepirkšana, atlase, organizēšana, iepakojšana un apstrāde, kā arī mediju pakalpojumu mārketinga, reklāma, popularizēšana un izplatīšana. Lai gan liela daļa no šiem posmiem joprojām ir aktuāli, parādījušies, piemēram, raidījumi, kas radīti lietošanai tikai digitāli. ASV tehnoloģiju uzņēmumu *Netflix* vai *Amazon* ražotie seriāli, kas konkurē ar tradicionālajiem amerikāņu *HBO* producentu radītajiem TV seriāliem grāvējiem, tādiem kā “Troņu spēles”. Šādi piemēri jau ir arī Latvijas televīzijas nozarē. Otra būtiskākā pārmaiņa, kas jāņem vērā televīzijas raidījumu zīmolvedībā jaunajos apstākļos, ir **auditorijas iesaiste**. Savas auditorijas iesaiste mūsdienās vienlaikus ir gan konkurences iniciēta nepieciešamība, gan arī rada pievienoto vērtību jebkuram zīmolam. **Integrētais saturs**, kas ir mūsdienu mediju patēriņa realitāte, kad auditorija pati sev definē, kas un kāds būs izvēlētais saturs. Sociālie mediji, ne *Facebook*, ne *Twitter*, ne arī citi nemaz necenšas ierobežot auditoriju, tieši pretēji, tās viedoklis kļūst par daļu no sociālo mediju satura. Ar to jārēķinās arī TV zīmola veidotājiem vai zīmolvedības ekspertiem, ka daļa satura būs auditorijas veidota un diktēta. **Tīklā savienota un vieda piekļuve**

televīzijas raidījumiem – trešais no pārmaiņu faktoriem, ar ko saskaras un turpmāk saskarsies televīzijas nozare, ir nepieciešamība attīstīt tīklā savienotu un inteligentu jeb viedu piekļuvi televīzijas raidījumiem. Mediju saturam, tostarp televīzijas raidījumiem, ir jāseko līdzi auditorijai, taču, mainot formātus pēc atbilstības, lai raidījumu varētu lietot konkrētajā platformā vai platformu kombinācijā. **Datu ieguve un apstrāde**, jo tehnoloģiju izmaksu samazināšanās, datoru operatīvās atmiņas zemās izmaksas apvienojumā ar lielāku jaudu ļauj uzņēmumiem izsekot katrai mijiedarbībai ar auditoriju līdz tādām līmenim, kāds iepriekš nebija sasniedzams. Datu apstrādei ir būtiska loma arī visu iepriekš aprakstīto zīmolvēdiņu transformējošo faktoru jēgpilnā pielietošanā. Tieša piekļuve savai auditorijai ļauj izsekot tās uzvedībai un pilnīgāk novērtēt auditorijas pieredzi, sākot ar iesaistīšanos līdz mijiedarbībai ar zīmolu.

Abu aplūkoto teorētisko konceptu – televīzijas digitālās transformācijas un TV raidījumu zīmolvēdiņas – analīze parāda, ka abām nozarēm šajā transformācijas laikā ir kopīgi saskares punkti, abi no šiem fenomeniem šobrīd darbojas multiplatformu apstākļos. Uzskatāmi abu konceptu mijiedarbību atspoguļo iepriekšējo ilustratīvo grafiku savienošana (sk. 3. attēlu).



3. attēls. Zīmolvēdiņas “multiplatformu ekspansijas” pieeja (autores izstrādāta shēma).

Multiplatformas ir abus konceptus savienošais elements, taču ne vienīgais kopīgais. Detalizētāk aplūkojot visus nozares transformējošos virzītājspēkus, izrādās, ka arī tie ir līdzīgi vai pat identiski. Piemēram, viens no digitālās transformācijas virzītājspēkiem ir tehnoloģiju attīstība. Taču arī televīzijas zīmolvēdības virzītājspēki, kas saistīti ar izmaiņām vērtību ķēdē un tiklā savienotu viedo piekļuvi, nav nekas cits kā tehnoloģijas. Līdzīgi ir ar pārējiem virzītājspēkiem. Televīzijas tirgus ekonomikas globalizācija korelē ar datu ieguvu un apstrādi no dažādām tirgus izpētes perspektīvām. Bet televīzijas auditorijas izmaiņas brīdina par tām pašām tendencēm, kas analizētas, aprakstot zīmolvēdības virzītājspēkus, – integrētais saturs un auditorijas iesaiste. Multiplatformas kā vienojošais elements un nozaru izaicinājumu radnieciskais raksturs televīzijas raidījumu zīmolvēdības attīstības kontekstā liek raudzīties pēc zīmolvēdības modeļiem ar starpdisciplināru, holistisku pieeju.

Metodoloģijas raksturojums

Britu mediju pētniece Džiliana Doila (*Gilian Doyle*), rakstot par mediju zīmolvēdības jaunākajām tendencēm, izmanto jēdzienu “zīmola multiplatformu ekspansija” (*multi-platform expansion of brand*) [Doyle 2015], ko latviešu valodā varētu tulkot kā “zīmola izplatīšana multiplatformās”. Tās galvenā būtība ir efektīvi piesaistīt auditoriju un panākt zīmola ietekmi, kā arī klātbūtni visās, tosārtarp, digitālajās platformās. Taču literatūrā iztrūkst šādas jaunas zīmolvēdības pieejas elementu jeb parametru uzskaitījuma, kas ļautu šo pieeju pielietot praksē.

Lai pārliecinātos par šādas pieejas efektivitāti un praktisko pielietojumu, tās priekšrocības un trūkumi pētījumā tika aplūkoti, veicot gadījuma izpēti. Tajā tika analizēta TV3 informatīvi izklaidējošā raidījuma “Bez Tabu” zīmola attīstība digitālās transformācijas kontekstā.

Lai noskaidrotu, kādi ir galvenie raidījuma zīmola izaicinājumi digitālās transformācijas apstākļos, vispirms tika veikta TV3 raidījuma zīmola attīstības izpēte laika posmā no 2000. līdz 2022. gadam. Izpētē tika izmantoti sekundārie dati un to apstrāde, kas iegūti dažādos pēc *TV3 Group* pasūtījuma veiktajos zīmola pētījumos. Tāpat autorei tika nodrošināta piekļuve auditorijas datu mērījumiem, ko *TV3 Group* regulāri veic sadarbībā ar tirgus pētījumu kompāniju *TNS Latvia*, kā arī pētījumā izmantotas tēzes no raidījuma “Bez Tabu” recenzijas, kas veikta pēc NEPLP pasūtījuma 2020. gadā [Kažoka 2020].

Savukārt digitālās transformācijas radīto “Bez Tabu” zīmola izaicinājumu identifikēšanai, analīzei un iespējamajiem risinājumiem tika veiktas trīs padziļinātās, daļēji strukturētās intervijas ar televīzijas nozares un zīmolvēdības ekspertiem: (1) ar *TV3 Group* mārketinga vadītāju Ilzi Vaisūni kā raidījuma “Bez Tabu” pārstāvi, (2) ar viedtelevīzijas *GO3* nodaļas *B2C* vadītāju Baltijā Ivaru Lubānu kā digitālās transformācijas un digitālo mediju ekspertu, kā arī (3) ar aģentūras *NORD DDB Riga*

direktoru Andri Rubīnu kā vienu no vadošajiem zīmolvedības ekspertiem Latvijā. Intervijas palīdzēja nonākt līdz secinājumiem, kas ļauj ne tikai analizēt, bet iegūtos rezultātus vispārināt arī nozares kontekstā, producējot televīzijas raidījumus digitālās transformācijas apstākļos.

Pētījuma rezultāti

TV3 informatīvi izklaidējošā raidījuma “Bez Tabu” zīmols tika analizēts, izmantojot iepriekš teorētiskajā daļā aprakstīto D. Ākera pieeju ar trim galvenajiem modeļa elementiem: zīmola lojalitāte, zīmola atpazīšana, zīmola asociācijas, gūstot apliecinājumu, ka tas Latvijas mediju vidē ir spēcīgs TV zīmols. Tomēr arī “Bez Tabu” sastopas ar digitālās transformācijas radītajiem izaicinājumiem. Televīzijas nozarē tas primāri ir raidījumu rentabilitātes rādītāja – TV reitinga kritums, kur pirmās pārliecinošās tendences TNS apstrādātajos datos vērojamas no 2015. gada [Kantar 2022a]. Tieši tāpēc, šobrīd izmantojot tehnoloģisko risinājumu iespējas, arī raidījumu “Bez Tabu” gan pilnā garumā, gan izceļot atsevišķas epizodes, ir iespējams patērēt dažādās digitālajās platformās. Tomēr TV3 mārketinga direktore I. Vaisūne definē arī galvenos raidījumu zīmolu izaicinājumus mēģinot būt klātesošiem citās platformās, formātos, kas atšķiras no lineārajā televīzijā demonstrētā formāta.

Pārceļot un adaptējot zīmolus dažādās platformās, ir jāņem vērā katras specifiskās platformas īpatnības, lai nepazaudētu zīmola personību. Katra platforma ir kā neliela ekosistēma ar savām niansēm un formātiem, ar ko ir jārēķinās, lai zīmola personības šķautnes būtu konsekventas it visur. (I. Vaisūne, TV3 GROUP)

Tāpat arī aktuāls ir jautājums par zīmola vērtībām – vai multiplatformās ir jāattīsta tās pašas zīmola vērtības, kas aktuālas tradicionālajā televīzijā, vai jārada jaunas vērtības, kas vieglāk saprotamas multimediju auditorijai? Šie jautājumi neizbēgami noved pie nepieciešamības televīzijas raidījumu zīmolus multiplatformās attīstīt, izmantojot noteiktu stratēģiju, nevis tikai intuitīvi un impulsīvi. Tāpēc turpmāk pētījumā iepriekš teorētiskajā daļā modelētajai zīmola “multiplatformu ekspansijas” pieejai tika izstrādāti septiņi zīmola elementi, kas varētu kalpot kā kritēriji, pēc kuriem analizēt esošos TV zīmolus vai izstrādāt jaunus. Elementu atbilstība un aktualitāte tika pārbaudīta, analizējot konkrētā TV raidījuma zīmolu, izmantojot datu apstrādi un padziļinātās intervijas ar jomas ekspertiem.

1. Zīmola pieredze. Pētījumā intervētie nozares eksperti pieredzi vienbalsīgi novērtē kā šobrīd būtiskāko zīmola elementu ne tikai televīzijā, bet arī citās nozarēs. Eiropā, nu jau arī Latvijā, novērotā prakse liecina, ka mārketingā investīcijas aizvien biežāk tiek pārdalītas par labu ieguldījumiem klienta pieredzes uzlabošanā. Digitālās transformācijas kontekstā televīzijas raidījumu

zīmolu pieredze galvenokārt saistīta ar to lietojumu dažādajās savstarpēji savienotajās un, tieši pretēji, nesaderīgajās viedierīcēs. To norāda gan pētnieki teorētiskajos avotos, gan nozares eksperti padziļinātajās intervijās. Raidījuma “Bez Tabu” gadījumā tā ir videosižetu skatīšanās un rakstu lasīšana mobilajā tālrunī, planšetē vai datorā. Diemžēl arī raidījuma “Bez Tabu” saturu, līdzīgi kā citu komerciālo mediju saturu, nav iespējams patērēt bez reklāmām, kas bieži vien bojā skatīšanās pieredzi.

2. **Zīmola klātesamība.** Atbilstoši teorētiskajā ietvarā konstatētajam, zīmola klātesamība multiplatformu vidē primāri saistīta ar auditoriju un zīmola ciešām attiecībām ar to, tostarp sociālajos medijos, izmantojot tos kā bezmaksas savstarpējās komunikācijas kanālus. A. Rubīns iesaka zīmola klātesamību nodrošināt, izmantojot metaforu par ugunsgrāvu un salūtu. Zīmoliem ir ļoti svarīgi vismaz pāris reizi gadā *izšaut salūtu*, proti, radīt aktivitāti, kas izraisa plašu ažiotažu, zīmolu padarot redzamu ļoti plaši. Tas ir kaut kas negaidīts, jauns un spilgts. Katram televīzijas raidījumu zīmolam ir jāmeklē, kādi varētu būt attiecīgajam formātam un auditorijai atbilstoši *salūti* un ar kādiem paņēmieniem tiks nodrošināts fanu *ugunskurs* ikdienā.
3. **Zīmola atpazīšana.** Zīmola atpazīšanai un vispār ieraudzīšanai nākotnē būs izšķiroša loma, jo saražotā satura apjoms un intensitāte aizvien pieaug. Vēl vairāk, jau veidojot raidījuma zīmolu, ir jādomā par tā atpazīstamību multiplatformās [Rubīns 2022]. Proti, kā paplašināt zīmola izplatības robežas ārpus tradicionālajiem kanāliem, lai sasniegtu auditoriju, kas televizoru neskatās.
4. **Zīmola asociācijas.** Asociāciju priekšrocība ir tā, ka, pat nedarot neko, auditorijai būs savas asociācijas ar konkrēto televīzijas raidījumu, savukārt raidījuma veidotāju atbildība ir radīt asociācijas, kas atbilst raidījuma vērtībām un strādāt pie negatīvo asociāciju izskaušanas, ja gadījumā tādas ir radušās.
5. **Zīmola ietekme.** Tradicionāli zīmola ietekme tiek uzskatīta par vienu no mediju zīmolveidībā visbūtiskākajiem elementiem, taču nozares eksperti aicina neaizrauties, centrējoties tikai uz šo vārdu. Jo mūsdienās zīmola ietekme ir atkāpusies no varas pozīciju demonstrēšanas, tas vairs nav tik mūsdienīgi. Turklāt, mūsdienās ietekme ir arī viegli izmērāma – cik daudz auditorija raidījumu skatās un cik daudz dalās, un cik gatavi par to arī samaksāt, tik liela ir arī raidījuma zīmola ietekme.
6. **Zīmola lojalitāte.** Zīmola lojalitāti varētu dēvēt par nozares speciālistu šābrīža izaicinājumu, nevis spēka punktu, jo ir vērojama konstanta lojalitātes lejupslīde gadu no gada. Tāpēc zīmolu, tostarp arī raidījumu zīmolu, dzīves cikla garums sarūk, jo cilvēki vairs nepieķeras zīmoliem tik ļoti un dziļi, kā tas bija pirms divdesmit gadiem, mūsdienās auditorija vieglāk maina iemīļotākos zīmolus.

7. **Zīmola novērtējums.** Zīmola novērtējums mūsdienās ir cieši saistīts ar tādiem digitālās transformācijas un zīmolvedības virzītājspēkiem kā datu ieguve un apstrāde, respektīvi, novērtējums ir izmērāms, turklāt ātrāk un efektīvāk nekā jebkad iepriekš.

Apkopojot nozares ekspertu vērtējumu, zīmola elementus izdevās sakārtot prioritārā secībā, izdalot galvenos trīs, par kuriem bija pilnīga vienprātība. Nozares ekspertiem tika lūgts attiecīgos zīmola elementus arī sarindot prioritārā secībā, ņemot vērā tieši TV raidījumu kā jomas specifiku (sk. 1. tabulu).

1. tabula

Zīmolvedības “multiplatformu ekspansijas” elementi prioritārā secībā (autores apkopojums)

Zīmolvedības “multiplatformu ekspansijas” elementi	
1.	Zīmola pieredze
2.	Zīmola klātesamība
3.	Zīmola atpazīšana
4.–7.	Zīmola asociācijas, zīmola ietekme, zīmola lojalitāte, zīmola novērtējums

Tā skaidri iezīmējas trīs prioritārie zīmola elementi, ko šobrīd var uzskatīt par aktuālākajiem un nozīmīgākajiem, gan attīstot esošo, gan veidojot jaunu TV raidījuma zīmolu, izmantojot “multiplatformu ekspansijas” pieeju. Šāds fokusa sašaurinājums ļauj ietaupīt resursus, novirzot tos precīzākai un ātrākai mērķa sasniegšanai. Pētījumā, analizējot TV3 raidījuma “Bez Tabu” zīmola ekspansiju multiplatformās, izdevās arī konstatēt būtiskākos šķēršļus veiksmīgai zīmola pieredzes, klātesamības un atpazīšanas nodrošināšanai: (1) nepārdomāta sociālo mediju kā bezmaksas komunikācijas rīku izvēle; (2) vienota vērtību vēstījuma trūkums visās platformās; (3) neelastīga komunikācija ar auditoriju sociālajos medijos; (4) tehniski neparocīgi vai novecojuši rīki auditorijas komunikācijai ar redakciju; (5) pietrūkst jaudīgu kampaņu. Šo trūkumu atpazīšana un novēršana kā būtisks solis pretī veiksmīgai zīmola komunikācijai digitālās transformācijas kontekstā būtu attiecināma arī uz TV raidījumu producēšanas nozari kopumā.

Secinājumi

Kopumā jāsecina, ka televīzijas raidījumu zīmolu vērtības audzēšana ir kļuvusi vitāli svarīga raidorganizāciju un TV kanālu izdzīvošanai, jo spēcīga satura zīmoliem auditorija ir gatava sekot dažādās platformās. Tāpēc tradicionālās zīmolvedības pie-

ejas jāpapildina ar multiplatformu videi atbilstošiem zīmola elementiem. Pētījumā secināts, ka TV raidījumu multiplatformu vidē šobrīd vadošie ir trīs elementi: zīmola pieredze, zīmola klātesamība un zīmola atpazīšana. Fokusējoties uz tiem, iespējams būtiski paaugstināt sava TV raidījuma zīmola noturību mainīgajā multiplatformu vidē. Jāņem vērā arī, ka aizvien būtiskāku lomu labai zīmola pieredzei spēlē tehnoloģiskie risinājumi un kvalitatīvs izpildījums, nevis saturs. Tāpēc auditorijai relevantā satura radīšanā vērts ņemt vērā divus būtiskus aspektus: (1) pateicoties tehnoloģiju attīstībai, TV nozarē vadības groži no satura veidotājiem nonākuši auditorijas rokās, tagad noteikumus diktē auditorija. Ar to ir jāreķinās, un to vajag izmantot; (2) lokāla satura TV raidījumi un sižeti joprojām paliks vietējo mediju priekšrocība, ko starptautiskajiem tirgus spēlētājiem ir sarežģīti pārņemt. Tomēr nozares profesionāļiem jāreķinās arī ar kādu nenovēršanu, bet būtisku aspektu – neviens no televīzijas digitālo transformāciju un zīmolvedību ietekmējošajiem faktoriem nav noslēdzies, viss joprojām ir kustībā. Tas apgrūtina gan pētījumus, gan rada jaunus izaicinājumus TV producēšanas nozarei.

Nākotnes pētījumu perspektīva varētu būt zīmola multiplatformu ekspansijas pieejas izvērtējums, ņemot vērā auditorijas analīzi. Tā būtu iespēja pārbaudīt, kā izstrādātā zīmolvedības pieeja un tās elementi atspoguļojas auditorijas izpratnē un vajadzībās.

Izmantotie avoti

- Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding. 20 Principles That Drives Success*. New York: Routledge.
- Baltic International Bank (2017). Baltic International Bank Latvijas barometrs – tūrisms. Pieejams: https://www.bib.eu/uploads/2017/02/BIB_Latvijas_barometrs_turisms.pdf (skatīts 23.01.2024.)
- Batraga, A., Šalkovska, J., (2022). Mārketings. *Nacionālā enciklopēdija*. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/130536-m%C4%81rketings> (skatīts 08.05.2022.)
- Beurer-Zullig, B., Fieseler, C., Meckel, M. (2010). Role Pictures German – Speaker Communication Manager An Empirical Investigation. *Journal of Swiss Association of Communication and Media Research*. Pieejams: <https://www.researchgate.net/profile/Miriam-Meckel/publication/> (skatīts 20.04.2022.)
- Buholcs, J. (2021). Sociālie mediji. *Nacionālā enciklopēdija*. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/4805-soci%C3%A1lie-mediji> (skatīts 05.03.2022.)
- Calkins, T. (2005). *Kellog on Branding*. Wiley City: Hoboken NJ.

- Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive Strategy for Media Firms: Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*. Mahwah: Taylor & Francis E-Library.
- Chan-Olmsted, S. M. (2008). *Competitive Strategy for Media Firms: Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*. New edition. Mahwah: Taylor & Francis E-Library.
- Chan-Olmsted, S. M. (2011). Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities. 2.0. *International Journal of Media Management*, Vol 13: 1, pp. 3–19. Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14241277.2011.568305> (skatīts 14.04.2022.)
- Collis, D. J., Bane, P. W., Bradley, S. P. (1997). Winners and Losers – Industry Structure in the Converging World of Telecommunications, Computing, and Entertainment. In: *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston: Harvard Business School Press. Pieejams: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=412> (skatīts 04.04.2022.)
- Day, S. (2018). 4 Reasons Why Digital Media is Causing the Death of Television. *Mediapost*. Pieejams: <https://www.mediapost.com/publications/article/318637/4-reasons-why-digital-media-is-causing-> (skatīts 10.01.2022.)
- Deloitte (2018). *Future scenarios for the TV and video industry by 2030*. Pieejams: <https://www2.deloitte.com/gz/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gz-future-of-tv-video.html> (skatīts 23.01.2024.)
- Dimants, A., Rožukalne, A. (2022). Drukātā prese Latvijā. *Nacionālā enciklopēdija*. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/22122> (skatīts 04.04.2022.)
- Doyle, G. (2015). *Brands in International and Multi-Platform Expansion Strategies: Economic and Management Issues*. Springer International Publishing. Pieejams: <http://eprints.gla.ac.uk/110158/1/110158.pdf> (skatīts 04.05.2022.)
- Friedrichen, M., Mühl-Benninghaus, W. (2013). *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Gaser, W. (2021). *Brand Advocacy: The Most Valuable Marketing Strategy Today*. Influencer Marketing Hub. Pieejams: <https://influencermarketinghub.com/brand-advocacy-marketing-strategy/> (skatīts 04.05.2022.)
- Gemius (2021). *Apmeklētāko interneta vietņu TOP 20*. Pieejams: <https://gemius.com/lv/blogs/gemius-novembri-apmekletako-interneta-vietnu-top-20/> (skatīts 05.05.2022.)
- GFK (2015). *Brief BT upgrade*. Pēc TV3 pasūtījuma GFK veikts pētījums. Izsniegts autorei pētījuma vajadzībām. Saglabāts autores privātajā arhīvā.
- Haven, B. (2008). *Marketing's New Key Metric: Engagement*, Forrester. Pieejams: http://snproject.pbworks.com/f/NewMetric_Engagement.pdf (skatīts 08.05.2022.)

- Jenkins, H. (2013). *Spreadable Media*. London and New York: New York University Press.
- Juzefovičs, J. (2021). *Recenzija: 900 sekundes*. 29.09.2021. Pieejams: <https://www.neplp.lv/lv/media/2063/download?attachment> (skatīts 23.01.2024.)
- KANTAR (2020). *Bez Tabu auditorijas datu apkopojums 2000.–2020*. Pēc TV3 GROUP pasūtījuma veikts KANTAR pētījums. Izsniegts autorei pētījuma vajadzībām. Saglabāts autores privātajā arhīvā.
- KANTAR (2022a). *Televīzijas skatīšanās laika daļas*. Pieejams: <https://www.kantar.lv/petijumu-dati/televizija/> (skatīts 05.05.2022.)
- KANTAR (2022b). *Bez Tabu auditorijas profila izmaiņas 2022 Q1*. Pēc TV3 GROUP pasūtījuma veikts KANTAR pētījums. Izsniegts autorei pētījuma vajadzībām. Saglabāts autores privātajā arhīvā.
- Kažoka, A. (2020). *Recenzija: Bez Tabu. Ģimenes sarunājas. Mana balss*. 30.11.2020. Pieejams: <https://www.neplp.lv/lv/media/2201/download?attachment> (skatīts 23.01.2024.)
- Konkurences padome (2017). *Lēmums Par tirgus dalībnieku apvienošanu*. Rīgā, 2017. gada 6. oktobrī. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/294410-par-tirgus-dalibnieku-apvienosanos> (skatīts 24.04.2022.)
- Norstat (2021). *Huawei Latvia pētījums par viedierīču lietošanu jauniešu vidū*. Pētījumu kompānija "Norstat" pēc tehnoloģiju uzņēmuma Huawei pasūtījuma. Pieejams: <https://kripto.media/latvijas-jauniesu-izmanto-tris-viedierices-vienlaicigi/> (skatīts 14.04.2022.)
- Rubīns, A. (2022). *Reklāmas aģentūras NORD DDB Rīga direktora viedoklis par digitālās transformācijas izaicinājumiem televīzijas raidījumu zīmolu vadībā*. (Intervēja D. Logina, 19.05.2022.). Saglabāts autores privātajā arhīvā.
- Saeima (2010). Elektronisko plašsaziņas līdzekļu likums. Pieņemts 2010. gada 12. jūlijā, *Latvijas Vēstnesis*, interneta vietne Likumi.lv. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/214039-elektronisko-plassazinas-lidzeklu-likums> (skatīts 14.04.2022.)
- Siebert G., Forster, K., Chan-Olmsted, S. M., Ots, M. (2015). *Handbook of Media Branding*. Springer.
- Tele2 (2021). *Aptauja: 59% vecāku uzskata, ka bērni bezjēdzīgi "sēž" internetā*. Pieejams: <https://www.tele2.lv/zinu-arhivs/9200/aptauja-59-vecaku-uzskata-ka-berni-bezje/> (skatīts 20.04.2022.)
- TV3 GROUP (2011). *Brand Potential Study*. TV3 GROUP mārketinga dokuments iekšējai lietošanai. Izsniegts autorei pētījuma vajadzībām. Saglabāts autores privātajā arhīvā.

- Vaisūne, I. (2022). *SLA All Media Latvia TV3 GROUP mārketinga vadītājas viedoklis par digitālās transformācijas izaicinājumiem televīzijas raidījumu zīmolu vadībā*. (Intervēja D. Logina, 12.05.2022.). Saglabāts autores privātajā arhīvā.
- Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM) (2020). *Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam* (2020). Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas projekts. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/digitalas-transformācijas-pamatnostadnes-2021-27.pdf> (skatīts 16.04.2022.)
- Worldtodaynews (2020). *Brand Definition American Marketing Association*. Pieejams: <https://world-today-news.com/brand-definition-american-marketing-association/> (skatīts 07.05.2022.)

Mg.art. **Elizabete Velce**
Latvijas Kultūras akadēmija

**CILVĒKU AR DZIRDES TRAUCĒJUMIEM IEKĻAUŠANA
MŪZIKAS NOZARES PASĀKUMOS**

**INCLUSION IN MUSIC INDUSTRY EVENTS FOR PEOPLE
WITH HEARING IMPAIRMENT**

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.595>

Abstract

People with hearing impairments deserve the opportunity to attend and fully enjoy the same cultural events as the rest of society. Since one of the goals of Latvian cultural strategy is to make culture accessible to the whole society, it is important to research this topic from different aspects. This article investigates the possibilities of inclusion and experience enhancement of people with hearing impairments in the context of events in the music industry. The theoretical part summarizes insights about inclusion approaches, potential solutions, and benefits and barriers to their implementation. The empirical part of the study analyzes the consumption habits and experiences of people with hearing impairments in music industry events. Working together with the relevant audience and industry experts, needs, opportunities, solutions, and potential obstacles are identified. As a result, music industry event organizers, representatives, and other stakeholders are provided with proposals that contribute to the inclusion of this target audience and the improvement of the experience through social innovation. The author has created guidelines for a successful implementation of social innovations, that could build a positive brand image of the music industry and the participating organizations, expand the range of consumers, and as a result, contribute to the industry's overall social and economic growth.

Keywords: *people with hearing impairment, inclusion, experience enhancement, social innovation, music industry events.*

Ievads

Saskaņā ar 2020. gada statistikas datiem, pētījumā par cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem Eiropā konstatēts, ka Latvijā ir aptuveni 210 tūkstoši iedzīvotāju ar dzirdes traucējumiem [Laureyns, Bisgaard, Bobeldijk, Zimme 2020]. Balstoties uz Latvijas Nedzirdīgo savienības pausto, kultūra ir viena no nozarēm, kas Latvijā ir vismazāk pieejama tieši vādzirdīgo kopienai. Dažādi tehniskie risinājumi palīdz uztvert informāciju un tādējādi izprast pasākuma kontekstu un norisi cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem.

Ņemot vērā procentuāli lielo īpatsvaru cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem Latvijā, šo cilvēku iekļaušana mūzikas nozares pasākumos ir veids, kā veicināt mūzikas nozares sociālo un ekonomisko izaugsmi. Savukārt mūzikas pasākumi, kā daļa no mūzikas nozares, veicina valsts ekonomisko izaugsmi. Šā pētījuma **mērķis** ir izpētīt teorētiskās un praktiskās pieejas, kurās analizētas cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanas pieejas un ieguvumi, kā arī mūzikas patēriņa paradumi un pieredze nozares pasākumos Latvijā, sniedzot vadlīnijas mērķauditorijas iekļaušanas veicināšanai mūzikas nozares pasākumos.

Pētījuma ietvaros tiek apskatīti tādi mūzikas nozares pasākumi kā koncerti, festivāli, teātra un operas izrādes. Dažādiem pasākumiem piemērojami dažādi risinājumi. Koncertzālēm un publiskajām telpām pieejamie risinājumi atšķiras no tiem, kurus var izmantot, piemēram, festivālos. 2020. gada Kultūras patēriņa un līdzdalības ietekmes pētījumā iegūtie dati apstiprina, ka trešdaļa publisko ēku nav piemērota cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem. Ēkas nenodrošina attiecīgajai mērķauditorijai iespēju kvalitatīvi baudīt pasākumus, jo tās nav pielāgotas cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem. Akustikas problēmas, pastiprināti fona trokšņi un nepietiekama vizuāli pieejamā informācija ir iespējamie kritēriji, kādēļ šīs ēkas netiek uzskatītas par piemērotām cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem. Ņemot vērā, ka Latvijā risinājumu pielietošana nav izplatīta, vadlīniju izveidei autore izvēlējusies pētīt šo konceptu, apskatot inovācijas ieviešanas problemātiku, sniedzot iespēju organizācijām vadīties pēc piedāvātajiem soļiem, bet pielāgojot tos pasākumu veidam.

Pētījums sniedz izpratni par dažādām inovācijām un tehniskajiem risinājumiem, kas var veicināt cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanu mūzikas nozares pasākumos, tādējādi papildinot zināšanas par iekļaujošās kultūrpolitikas lomu un tās iespējamo ietekmi gan sociālajā, gan ekonomiskajā kontekstā.

Teorētiskais pamatojums

Mūzikas nozare cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem

Mūzikas nozare ietver plašu darbību klāstu, sākot no mūzikas radīšanas un producēšanas līdz mūzikas produktu un pakalpojumu mārketingam un izplatīšanai. Nozarē ietilpst arī dažādas profesionāļu grupas, piemēram, mūziķi, dziesmu autori,

producenti, skaņu inženieri un citas personas, kas iesaistītas mūzikas radīšanā un popularizēšanā [Simon 2019: 537]. Tas nozīmē, ka šajā nozarē darbojas dažādu jomu pārstāvji no valsts, pašvaldību, nevalstiskā un privātā sektora. Kaut arī pasākumu nozare un mūzikas nozare daļēji pārklājas, pasākumu nozare ir ievērojami plašāka, aptverot plašu pasākumu veidu un aktivitāšu klāstu, ne tikai mūzikas pasākumus. Pētījuma ietvaros autore izvēlējusies pasākumus (koncerti, festivāli, operas un teātra izrādes) skatīt no mūzikas nozares ietvara, kas sašaurina pētāmo pasākumu lauku, neiekļaujot pasākumus, kas nav saistīti ar mūzikas nozari.

Līdz šim ir veikts salīdzinoši maz pētījumu par ekonomisko ietekmi, ko rada cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušana mūzikas pasākumos. Ņemot vērā apgrūtinājumus, lai veiktu datu analīzi par šīs mērķauditorijas iesaisti, ir grūti noteikt ekonomiskos ieguvumus attiecīgā pasākuma norisē. Taču, ņemot vērā, ka sociāli iekļaujoši pasākumi var veidot pozitīvu reputāciju, tas var ietekmēt uzņēmuma ekonomisko izaugsmi. Debra Vidavera-Kohena (*Deborah Vidaver-Cohen*) uzskata, ka reputācija samazina neziņu par turpmāko organizācijas darbību, palielina organizācijas konkurences priekšrocības, veicina sabiedrības uzticēšanos un palīdz palielināt iespēju saņemt lielāku finansiālo ieguvumu par produktu vai pakalpojumu [Vidaver-Cohen 2007].

Autore izvirza šādus virzienus, kādos cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanas un pieredzes pilnveidošanai mūzikas pasākumos ir potenciāls ietekmēt mūzikas nozares ekonomiku:

1. Paplašināta auditorija: padarot mūzikas pasākumus pieejamākus cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem, nozare var piekļūt jaunam auditorijas segmentam un tādējādi gūt papildu ieņēmumus.
2. Uzlabota reputācija: sabiedrība pozitīvi uztver pasākumus, kas ir iekļaujoši. Tas var uzlabot organizāciju reputāciju, piesaistīt investorus, kā arī veicināt esošo klientu lojalitāti.
3. Inovāciju ražošana mūzikas industrijā: lai mūzikas pasākumus padarītu pieejamākus, mūzikas nozares profesionāļiem var būt nepieciešams izstrādāt jaunas tehnoloģijas un efektīvus risinājumus. Tas savukārt var attīstīt inovācijas un jaunas uzņēmējdarbības iespējas mūzikas nozarē.

Iekļaušana un pieredzes pilnveidošana cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem

Iekļaušana un izslēgšana (*inclusion and exclusion*) kā jēdzieni pasaulē ir zināmi jau sen. Tie apskatīti gan ekonomiskā, gan politiskā, gan sociālā aspektā. Mūsdienās iekļaušanas jēdziens tiek apskatīts teju visās nozarēs, jo globalizācijas procesos iekļaujošas sabiedrības veidošana kļūst būtiski aktuāla. Pirms jēdziena *iekļaušana* (*inclusion*) apskatīšanas autore apskata jēdzienu *izslēgšana* (*exclusion*), kas norāda iemeslu iekļaušanas nepieciešamībai. Autore piekrīt Nabina Ravāla (*Nabin Rawal*)

minētajam apgalvojumam, kurā izslēgšana ir definēta kā process, kura laikā personas vai grupas ir pilnībā vai daļēji izslēgtas no pilnīgas līdzdalības sabiedrībā, kurā viņi dzīvo [Rawal 2008: 163–165]. Domājot par iekļaušanas konceptu pētījuma ietvaros, autore daļēji piekrīt Roberta E. Gūdina (*Robert E. Goodin*) teiktajam, ka iekļaušana kā kopienas koncepts ir vēlme iekļaut tos, kas līdz šim ir bijuši izslēgti no kopienas [Goodin 1996: 147]. Autore uzskata, ka iekļaušana nav tikai par līdz šim izslēgto personu iekļaušanu, tai jābūt veidam, kā tiek mainīts arī nākotnes redzējums, lai pilnveidotu sabiedrības vērtības.

Lai izprastu iekļaušanu, ir būtiski saprast dažādo jēdzienu nozīmi. Mērķgrupas iekļaušana sākas ar produkta, resursu vai pakalpojumu pieejamības nodrošināšanu. Ja kāds no šiem resursiem nav pieejams, tas nozīmē, ka tas nav iekļaujošs. Pieejamība un piekļūstamība (*availability and accessibility*) ir saistīti jēdzieni, taču tie attiecas uz dažādiem aspektiem. Lai gan, tulkojot no angļu valodas uz latviešu valodu, tulkojums ir vienāds – pieejamība, šie divi jēdzieni nenozīmē vienu un to pašu. Pieejamība (*availability*) definēta kā resursu vai pakalpojumu esamība kopumā [Laķe, Tjarve, Klāsons, Vinogradova, Pfeifere 2022]. Tas nozīmē, ka resurss vai pakalpojums ir fiziski vai digitāli pieejams un to var izmantot tie, kam ir atļauja tam piekļūt. Piekļūstamība (*accessibility*) savukārt nozīmē to, cik ērti patērētājs var piekļūt attiecīgajam resursam, pakalpojumam un to saturam, uztvert un izmantot to [Labklājības ministrija]. Piekļūstamība attiecas uz to, vai resursam un pakalpojumam var piekļūt visas personas, tostarp personas ar funkcionāliem traucējumiem.

Pasākumos, kuri veidoti, izmantojot iekļaušanas principus, ir vērts apskatīt iespējas, kā pilnveidot patērētāju pieredzi. Pieredzes uzlabošana jeb pilnveidošana (*enhancement of the experience*) attiecas uz indivīda pieredzes uzlabošanas un bagātināšanas procesu noteiktā jomā, piemēram, darbā, izglītībā, izklaidē vai sociālajā kontekstā. Tas ietver dažādu stratēģiju un paņēmieni izmantošanu, lai radītu indivīdam pozitīvāku, saistošāku un apmierinošāku pieredzi. Pētījuma ietvaros autore secina, ka mūzikas pasākumu ietvarā cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem pieredze jāpilnveido no sociālās, emocionālās un kognitīvās dimensijas.

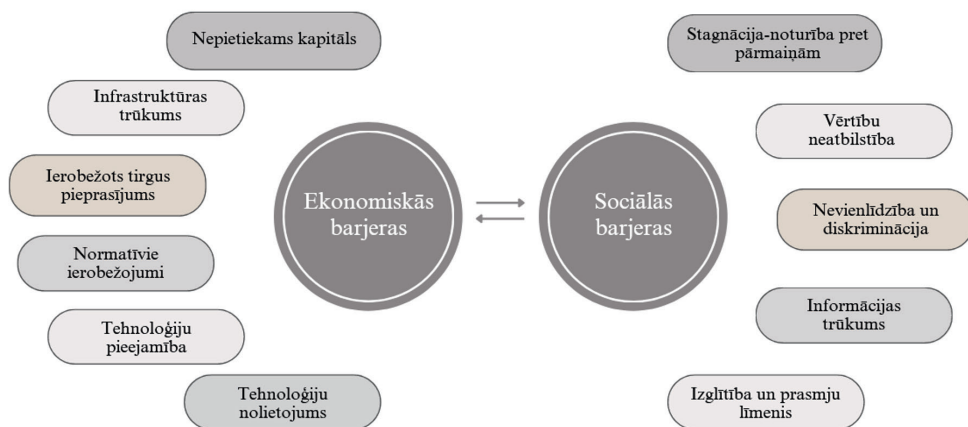
Populārākie mūsdienu risinājumi mērķauditorijas pieredzes pilnveidošanai mūzikas nozares pasākumos:

- **Vizualizācijas** ir veids, kā pievērst cilvēku ar dzirdes traucējumiem uzmanību, kā arī likt šai mērķgrupai pasākumos justies droši.
- **Zīmju valodas tulki** ir kvalificēti profesionāļi, kas mazina saziņas plaisu starp cilvēkiem, kuri ir nedzirdīgi vai vājdzirdīgi, un tiem, kuri lieto verbālo valodu [Metzger 1999: 3].
- **Subtitri** tiek izmantoti dažiem audiovizuālajiem produktiem, piemēram, kino, televīzijai, video, DVD, mūzikai, datorspēlēm, interneta pārraidēm un tiešraidēm [Liu 2014: 5].

- **Akustiskās/indukciju cilpas** – palīgsistēma, kas paredzēta, lai uzlabotu skaņas pārraidi personām ar dzirdes traucējumiem [Cook, Polgar 2015: 369].
- **Vibrāciju vestes un aksesuāri** – ar tām tiek uztverta un digitāli apstrādāta dzirdētā informācija, un tā tiek nogādāta uz ādas un ķermenī, izmantojot mazas vibrācijas motorus [Novich, Eagleman 2014].

Lai izprastu inovāciju nozīmi cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanai kultūras uzņēmējdarbībā, autore sākotnēji apskatījusi inovāciju kā fenomenu. Salīdzinot dažādu inovāciju veidus un izpētot teorijas, autore secinājusi, ka piemērotākais būtu sociālo inovāciju tips (iekļaujot tajā arī tehnoloģiskās inovācijas), tā pielietošana mērķauditorijas iekļaušanas veicināšanai. **Sociālā inovācija** attiecas uz jaunu ideju, stratēģiju un risinājumu izstrādi, kas risina sociālās problēmas vai apmierina sociālās vajadzības jaunā veidā [Dobele 2015: 232]. Lai gan tehnoloģiskā un sociālā inovācija ir atšķirīgi inovāciju veidi, tie viens otru neizslēdz. Tehnoloģiskajām inovācijām var būt svarīga loma sociālās inovācijas veicināšanā, nodrošinot jaunus instrumentus un platformas sadarbībai, saziņai un problēmu risināšanai. Tāpat sociālā inovācija var virzīt tehnoloģiskos jauninājumus, identificējot jaunas tirgus iespējas un jomas, kurās nav apmierinātas kādas sabiedrības grupas vai indivīdu vajadzības.

Apskatot dažādos inovāciju veidus, autore analizējusi to ieviešanas soļus, kā rezultātā izvēlējusies pētījumā balstīties uz Robina Mureja (*Robin Murray*) sešu soļu sociālo inovāciju ieviešanas modeļa pamata modeli [Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010: 12]. Šis modelis sastāv no 6 soļiem – autors kā pirmo soli min iedvesmu un diagnosticēšanu. Šim solim seko idejas un priekšlikumus, tad prototipēšana, pilotprojekta izveide, ilgtspēja un, visbeidzot, sistemātiskas pārmaiņas. Balstoties uz inovāciju veidu un ieviešanas soļu analīzi, autore kategorizējusi sociālās un ekonomiskās barjeras, kuras var rasties sociālo inovāciju ieviešanas procesa gaitā (sk. 1. att.).



1. attēls. Sociālās un ekonomiskās barjeras (autorei veidots, 2023).

Identificētās sociālās un ekonomiskās barjeras ir atkarīgas no tādiem iekšējiem faktoriem kā organizācijas veida, darba kultūras, organizētajiem pasākumiem, pielietotajiem risinājumiem. Tāpat būtiski ir arī ārējie faktori – ekonomiskie, tirgus, politiskie, demogrāfiskie un citi. Sociālās un ekonomiskās barjeras savstarpēji mijiedarbojas un spēj ietekmēt cita citu, ņemot vērā tās ietekmējošos iekšējos un ārējos faktorus.

Metodoloģijas raksturojums

Darbā izmantots kvalitatīvais pētījumu dizains. Kvalitatīvajā metodoloģijā uzvars tiek likts uz cilvēka pieredzes izpēti, nevis uz skaitliskiem mērījumiem vai statistisku analīzi. Pētījuma ietvaros autore veikusi mūzikas nozares ekspertu un iesaistīto personu intervēšanu, lai noskaidrotu, kāda ir to personīgā un pārstāvēto organizāciju pieredze attiecīgo pasākumu organizēšanā un nozarē, cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanai un pieredzes pilnveidošanai.

Lai noskaidrotu pēc iespējas plašāku pārstāvju viedokli, autore uz daļēji strukturētām intervijām uzaicinājusi deviņus dažādu profesiju pārstāvjus no dažādām Latvijā atpazīstamām organizācijām, kuras atbilst pētījumā iekļauto pasākumu apskatā.

Daļēji strukturēto interviju jautājumi sadalīti četros galvenajos blokos:

- Mūzikas nozares pasākumi Latvijā un intervējamo pieredze tajos;
- Iekļaušana un pieredzes pilnveidošana cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem;
- Mērķauditorijas iesaiste un datu analīze;
- Barjeras un izaicinājumi iekļaušanas veicināšanai.

Mērķauditorijas vajadzību noskaidrošana ir solis veiksmīga priekšlikuma un piedāvājuma sagatavošanai. Tādēļ autore izvēlējās veidot fokusgrupu diskusiju mērķauditorijai, lai noskaidrotu tās līdzšinējo pieredzi, vajadzības, kā arī barjeras pasākumu pilnvērtīgai apmeklēšanai. Diskusijā piedalījās deviņi dalībnieki, dažāda vecuma un dzimuma, ar dažādām dzirdes zuduma pakāpēm, kā arī ar dažādiem kultūras patēriņa paradumiem un pieredzēm.

Pētījuma rezultāti

Mērķauditorijas iekļaušanai un pieredzes pilnveidošanai pieejamo risinājumu izmantošana mūzikas nozarē

Pēc ekspertu interviju apkopošanas autore izvirzījusi šādus galvenos faktorus, kas apgrūtina cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanas un pieredzes pilnveidošanas veicināšanu no mūzikas nozares pasākumu ekspertu viedokļiem:

- Resursu trūkums – finansiāli, laika vai darbaspēka resursi;
- Informācijas trūkums – neziņa par iespējamajiem risinājumiem, vajadzībām un iespējām;
- Neziņa par to, kā izsekot šīs mērķauditorijas apmeklētību un interesi par pasākumiem. Atgriezeniskās saites trūkums;

- Komunikācijas problēmas un iniciatīvas trūkums no mērķauditorijas un sabiedrības;
- Neziņa par mērķauditorijas sasniegšanas iespējām – reklamēšanas, uzrunāšanas kanāli.

Cilvēku ar dzirdes traucējumiem pieredze mūzikas nozares pasākumu patērēšanā

Fokusgrupas diskusijas laikā tās dalībnieki uzzināja par pieejamajiem risinājumiem un dalījās ar pieredzes stāstiem, kā rezultātā autorei izdevies apkopot pasākumu apmeklēšanu ietekmējošos faktorus.

Šķēršļi pasākumu apmeklēšanai:

- Nepietiekama informācija par pasākumu saturu / nepietiekama reklāma par pieejamību un piekļūstamību attiecīgajos pasākumos;
- Sabiedrības neinformētība, kas rada aizspriedumus un mērķauditorijas nevēlēšanos iesaistīties;
- Biļešu dārdzība;
- Pieejamo pasākumu atrašanās vieta;
- Skaņas kvalitāte / sarežģīts saturs un izmantotā valoda.

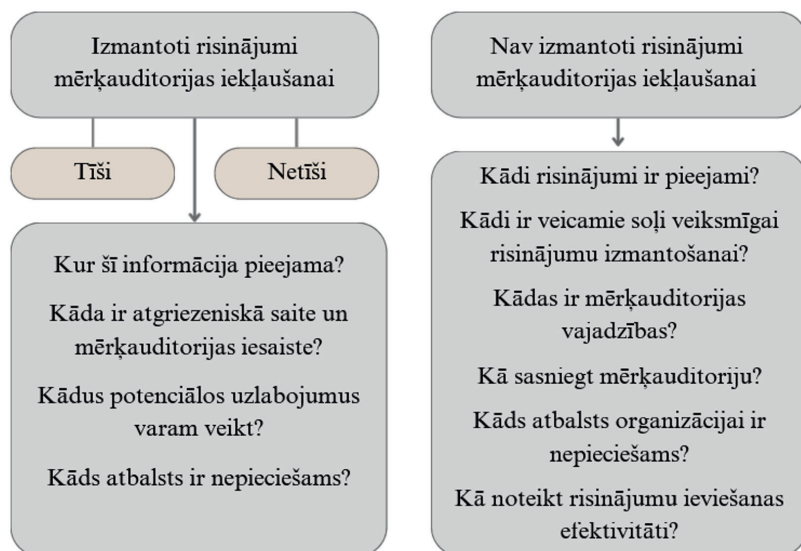
Stimuli pasākumu apmeklēšanai ir:

- Kompānija no kopienas;
- Kvalitatīvs mākslinieciskais izpildījums;
- Vēlme iesaistīties pozitīvu pārmaiņu veidošanā;
- Pozitīvas atsauksmes no paziņām;
- Auditorijas vajadzības un ieteikumi pasākumu organizatoriem;
- Ārzemju prakses izpēte par pieejamajiem risinājumiem;
- Attiecīgo apzīmējumu pielietošana, kas informē par pasākumu piekļūstamību dažādām mērķauditorijām;
- Mērķauditorijas iesaistīšana pasākumu tapšanas vai pielāgošanas procesos;
- Komunikācija ar biedrībām, kuras paziņo par pasākumu esamību;
- Aprakstoša informācija par pasākuma norisi un saturu digitālajā vidē;
- Auditorijas sasniegšanai iespējams izmantot kultūras centrus, sociālos medijus, biedrības un organizācijas;
- Subtitru izmantošana pasākumos;
- Zīmju valodas tulku piesaistīšana pasākumos / zīmju valodu apguvis personāls;
- Satura un pasākumu nodrošināšana bērniem un jauniešiem;

- Lai spētu izsekot un veicināt mērķauditorijas pasākumu patēriņu, auditorija iesaistītos, aizpildot klientu apmierinātības anketas, vai pasākumu norises vietā atzīmētu, ka ir no attiecīgās kopienas.

Vadlīnijas mūzikas nozares pasākumiem

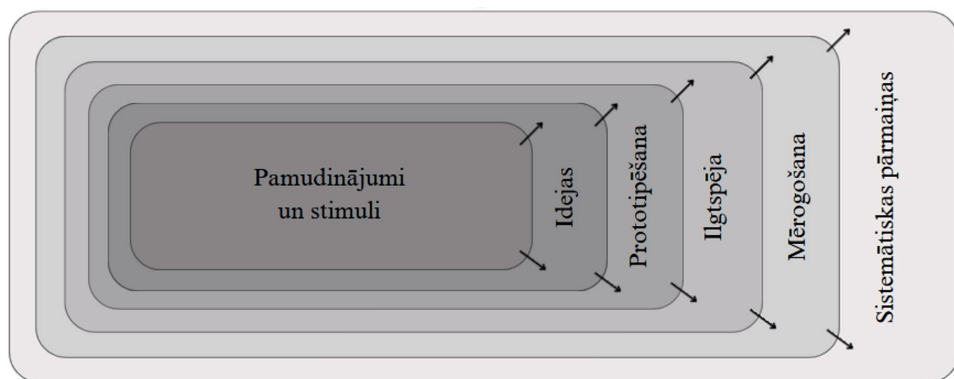
Autore izvēlējusies veidot vadlīnijas, balstoties uz sociālo inovāciju ieviešanas sešiem soļiem, kā arī ņemot vērā visus pētījuma gaitā iegūtos secinājumus. Autore izveidojusi shematisku atainojumu sākuma stadijai, kurā organizācija sāk domāt par risinājumu izmantošanu (sk. 2. att.).



2. attēls. Sociālo inovāciju ieviešanas sākuma stadija (autores veidots, 2023).

Attēlā atspoguļoti jautājumi, ar kuru uzdošanu organizācijas var sākt domāt par izmaiņu veikšanu savā darbībā, lai iekļautu cilvēkus ar dzirdes traucējumiem mūzikas nozares pasākumu patērēšanā. Uzsākot inovāciju ieviešanu, ieinteresētās organizācijas var izmantot aprakstītos jautājumus, lai saprastu kādas ir viņu pamatzināšanas un stiprās/vājās puses par cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanu un pieredzes pilnveidošanu.

Par pamatu sociālo inovāciju ieviešanas soļiem autore izvēlējusies izmantot Robina Mureja (*Robin Murray*) sešu soļu modeli [Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010: 12]. Pētījuma autore izvēlējusies vizuāli reprezentēt šo modeli citādāk, nekā to darījis autors. Zemāk pievienotajā attēlā apskatāms autores shematiskais atainojums soļu virzībai (sk. 3. att.).



3. attēls. Sociālo inovāciju ieviešanas soļi (autore veidots, 2023).

3. attēlā redzams, ka centrā jeb pamatā izvietoti pamudinājumi un stimuli, no kuriem bultas norāda uz katru nākamo secīgo soli veiksmīgai sociālo inovāciju ieviešanai. Katrā solī svarīgi izprast iesaistītās puses, potenciālos apgrūtinājumus un mērķauditorijas un organizācijas vajadzības, kas aprakstītas zemāk.

Pirmais solis ir pamudinājumu jeb stimulu definēšana. Identificēt sociālo problēmu, kuru organizācija vēlas risināt. Tā skar organizācijas ieinteresētās puses, kādu kopienu vai sabiedrību kopumā. Šajā solī ir būtiski apzināties sociālās problēmas cēloni, mērķauditorijas vajadzības un iespējas šo mērķauditoriju iesaistīt jau sākotnējā stadijā. Pētījumā iegūtajos rezultātos autore iesaka mūzikas nozares ekspertiem sākt ar jautājumu uzdošanu pašiem sev, organizācijas ietvaros.

- Kādēļ šī mērķauditorija nepiedalās mūsu pasākumos?
- Kādēļ līdz šim izmantotie risinājumi nav bijuši veiksmīgi?
- Kādas ir mērķauditorijas vajadzības?

Veiksmīgai tālāko procesu norisei autore iesaka jau šajā solī sākt komunikāciju ar iesaistītajām pusēm. Iesaistītās puses – organizācija, mērķauditorija un mērķauditoriju pārstāvošās biedrības. Komunikācijas rezultātā iespējams, ka kristalizēsies vēl kādas mērķauditorijas vajadzības, taču pētījuma rezultātā tās definētas šādi:

Mērķauditorijas vajadzības:

- Mērķauditorijas iesaistīšana pasākumu tapšanas vai pielāgošanas procesos;
- Aprakstoša informācija par pasākuma norisi un saturu digitālajā vidē;
- Subtitru izmantošana pasākumos;
- Zīmju valodas tulku piesaistīšana pasākumos;
- Zīmju valodu apguvis personāls;
- Pielāgots saturs un pasākumu nodrošināšana bērniem un jauniešiem.

Pēc problēmas definēšanas un auditorijas vajadzību apzināšanas **seko priekšlikumu stadija**. Šajā stadijā notiek pirmreizējo ideju ģenerēšana. Tā paplašina iesaistīto

tīto pušu skatījumu un attīsta iespējamo risinājumu daudzveidību. Šajā stadijā turpinās saziņa ar visām iesaistītajām pusēm un kopīgi tiek plānoti risinājumi. Ieteicams mērķauditorijai dalīties savā pieredzē un veidot ideju ģenerēšanas nodarbības. Iesaistītās puses – organizācija, mērķauditorija un mērķauditoriju pārstāvošās biedrības, pašvaldības, ja iniciatīva iekļaujošu pasākumu veidošanai nākusi no tām.

Prototipu veidošana un testēšana – ideju izveides un praktiskas pārbaudīšanas rezultātā iespējams noteikt to nepilnības un veikt labojumus. Testēšanas rezultātā iespējams atklāt papildu vajadzības no mērķauditorijas, kā arī noskaidrot izraudzītā risinājuma praktiskumu un potenciālo ilgtspēju. Iesaistītās puses – organizācija un mērķauditorija, brīvprātīgie. Ieteicams piesaistīt brīvprātīgos, lai testēšanas procesos neradītu liekas izmaksas. Ja šajā stadijā nepieciešams tehnoloģisks risinājums, tad jāpiesaista atbilstošs dalībnieks, kurš tiek definēts kā iesaistītā puse. Šajā stadijā ļoti svarīga ir visu pušu savstarpējā komunikācija. Ja sākotnējā testa versija bijusi veiksmīga, to ieteicams pārbaudīt kopā ar plašāku auditoriju. Šajā stadijā organizācija sāk apzināt iespējamos finansējuma avotus idejas realizēšanai.

Uzturēšana un ilgtspēja – šis posms ietver ideju uzlabošanu, biznesa modeļu izveidi vai pielāgošanu, biznesa plāna veidošanu. Šajā solī ir būtiski apzināties esošo pieejamo finansējumu risinājuma ieviešanai. Svarīga ir potenciālo finansējuma avotu noteikšana un aktīva saziņa ar potenciālajiem investoriem/atbalsta sniedzējiem. Ieteicams sazināties ar pašvaldībām, kuras atbalsta projektu īstenošanu. Publikajā sektorā, lai ideja būtu ilgtspējīga, ir jāintegrē inovācijas budžeta procesos. Iesaistītās puses – organizācija, atbildīgais par finansējumu, finansējuma sniedzēji.

Nākamais solis ir **mērogošana un pielāgošana** – tajā ietilpst vairākas stratēģijas inovācijas attīstībai, izplatīšanai un organizācijas izaugsmes veicināšanai. Vērtīgi veikt konkurentu un veiksmes piemēru analīzi, lai saprastu potenciāli veiksmīgāko scenāriju. Iesaistītās puses – organizācija, mērķauditorija, piegādātāji, atbalsta sniedzēji (finansējums, pašvaldības). Šajā solī autore iesaka sākt mārketinga kampaņas, lai informētu mērķauditoriju un sabiedrību par plānoto. Mērķauditorijas saziņas kanālu identificēšana.

Darba autore pētījuma empīriskajā daļā noskaidrojusi mērķauditorijai ērtākos informācijas uzzīņu veidus:

- Komunikācija ar biedrībām, kuras paziņo par pasākumu esamību;
- Aprakstoša informācija par pasākuma norisi un saturu digitālajā vidē;
- Auditorijas sasniegšanai iespējams izmantot kultūras centrus, sociālos medijus, biedrības un organizācijas.

Veiksmīgai risinājumu ieviešanai seko pēdējais solis sociālo inovāciju ieviešanā, kas ir **sistēmiskas izmaiņas** – tas ietver visu sistēmu pārprojektēšanu, sabiedrības domāšanas maiņu, kā rezultātā ir mainījies visas sabiedrības skatījums uz sākotnēji definēto sociālo problēmu. Šajā solī iesaistītās puses – organizācija, mērķauditorija,

mērķauditoriju pārstāvošas biedrības, pašvaldības, atbalsta sniedzēji, valdība un sabiedrība kopumā. Šajā solī notiek visu iesaistīto pušu redzējuma maiņa par sociālo problēmu un pielietojamo risinājumu ieviešanu mūzikas nozares pasākumos, tajā skaitā normatīvo aktu maiņa. Šis solis ir sasniedzams, ja iepriekš veiksmīgi izpildīti visi ieviešanas soļi, kā arī notikusi veiksmīga komunikācija ar visām iesaistītajām pusēm. Tādēļ organizācijām, kuras veiksmīgi ievieš risinājumus cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanai un pieredzes pilnveidošanai, nav jāuztver pēdējā soļa nesaņiegšana kā neizdevies ieviešanas process.

Pirms vadlīniju izmantošanas būtiski apzināt pieejamo risinājumu daudzveidību, to priekšrocības un trūkumus. Katras organizācijas iespējas risinājumu ieviešanai un pielietošanai ir atšķirīgas, tādēļ komunikācija ar visām iesaistītajām pusēm ir īpaši būtiska, lai piemēlētu efektīvāko risinājumu. Papildu ieguvums ir informācijas iegūšana no citiem pasākumu organizatoriem, kas var dalīties ar savu pieredzi, un ieteikumiem.

Pieejamo risinājumu izvērtējums

Pētījumā secināts, ka mūzikas nozares pārstāvji nav informēti par mērķauditorijas iekļaušanas un pieredzes pilnveidošanai pieejamiem risinājumiem. Analizējot teorētiskās atziņas un empīriskajā pētījuma daļā iegūtos datus, autore izveidojusi apkopojumu populārākajiem pieejamiem risinājumiem tirgū un kategorizējusi to priekšrocības un trūkumus.

To vizuālais atveids un pielietojums apskatāms pievienotajā attēlā (sk. 4. att.). Zem attēliem aprakstītas norādīto risinājumu priekšrocības un trūkumi.



4. attēls. Pieejamo risinājumu pielietojums (autores veidots, 2023).

Vizualizācijas un apzīmējumi

Priekšrocības

- Apzīmējumi piesaista mērķauditorijas uzmanību.
- Vizuālas norādes pasākumos rada drošības sajūtu mērķauditorijai.
- Vizualizācijas palīdz uztvert saturu un emocionālo izpildījumu, kuru auditorija nespēj sadzirdēt.

Trūkumi

- Apzīmējumi paredzēti informatīvam saturam.
- Vizualizācijas videoformātā prasa ilgu sagatavošanās laiku.

Zīmju valodas tulki

Priekšrocības

- Komunikācijas barjeras neesamība: zīmju valodas tulki nodrošina tiešu saziņu starp personām, kuras lieto zīmju valodu, un tiem, kas lieto runāto valodu.
- Piekļuve runātajam saturam: zīmju valodas tulki nodrošina piekļuvi runātajam un dziedātajam saturam.
- Iekļautības sajūtas veicināšana: zīmju valodas tulki veicina iekļaušanu, radot vidi, kurā cilvēki ar dzirdes traucējumiem var aktīvi piedalīties pasākumos un izprast to saturu.

Trūkumi

- Pieejamība un izmaksas: sertificētu zīmju valodas tulku trūkums rezultējas ar paaugstinātām izmaksām.
- Skatuves pielāgošana: zīmju valodas tulkiem nepieciešamais papildu apgaismojums un ērts novietojums telpā, lai mērķauditorija spētu uztvert tulkoto.
- Piemērots risinājums nedzirdīgo auditorijai, bet ne vienmēr vājdzirdīgo auditorijai, jo daudzi vājdzirdīgie nav apguvuši zīmju valodu.

Subtitri

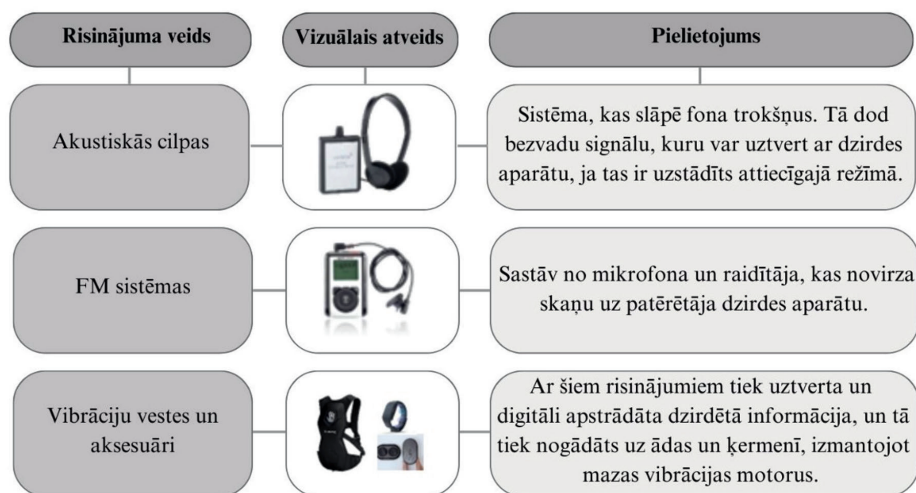
Priekšrocības

- Pieejamība: subtitri padara audio saturu pieejamu personām ar dzirdes traucējumiem.
- Daudzvalodība: subtitrus var izveidot vairākās valodās, nodrošinot titrēšanas iespējas dažādu valodu pārstāvjiem.
- Potenciāls: subtitru izmantošanai ir potenciāls tehnoloģiju attīstības gaitā kļūt par salīdzinoši lētu un efektīvu risinājumu.
- Daudzpusība: subtitru izmantošanai ir priekšrocības ne tikai šās mērķauditorijas piesaistīšanai, bet arī ārzemju auditorijām.

Trūkumi

- Sinhronizācija: subtitriem jābūt precīzi iestatītiem un sinhronizētiem ar audio, lai nodrošinātu nevainojamu skatīšanās pieredzi.
- Tieša teksta tulkošana nozīmē, ka izmantotā valoda nav vienkāršota, kas nedzirdīgo auditorijai var būt apgrūtinājums.
- Nepilnīgs atainojums: subtitri parasti ataino dialogus un runas tekstu, taču tie var neparādīt visus audio elementus, piemēram, fona trokšņus, skaņas efektus vai mūzikas tekstus.
- Izmantošanas ierobežojumi: subtitri var nebūt piemēroti personām ar redzes vai uztveres traucējumiem, kas kavē teksta lasīšanu.

Otrs izmantojamo risinājumu bloks ir tehnoloģiskie risinājumi, kuru pielietošana nav tik izplatīta. Šajā sadaļā apskatāmi risinājumi, kuru pielietošana ir piemērota gan vārdzirdīgai, gan nedzirdīgai auditorijai, tomēr pielietošanas efektivitāte ir atkarīga no dažādiem aspektiem. Attēlā apskatāms risinājumu vizuālais atveids un apraksts to pielietojums (sk. 5. att.). Savukārt zemāk uzskaitītas šo risinājumu priekšrocības un trūkumi.



5. attēls. Pieejamo risinājumu pielietojums (autores veidots, 2023).

Akustiskās cilpas

Priekšrocības

- Regulējama skaņa: akustiskās cilpas sistēmas nodrošina personalizētu klausīšanās pieredzi, jo skaņa tiek pārraidīta tieši uz lietotāja dzirdes ierīci, to iestatījumus ir iespējams regulēt.
- Fona trokšņa novēršana: akustiskās cilpas piegādā skaņu tieši lietotāja dzirdes ierīcē, slāpējot fona troksni un telpas akustiku.

Trūkumi

- Pieejams ierobežotai mērķauditorijas daļai: akustiskās cilpas ir savienojamas ar dzirdes aparātiem vai kohleārajiem implantiem, kam ir iebūvēta T spoļe.
- Uztādīšanas problēmas: lai uztādītu akustiskās cilpas telpā, nepieciešams piesaistīt inženierus. Ne visās telpās šādu risinājumu iebūvēt ir iespējams.
- Nav mobils risinājums: akustiskās cilpas sistēmas ir instalētas konkrētā telpā.

FM Sistēmas

Priekšrocības

- Mobilitāte: FM sistēmas izmanto bezvadu tehnoloģiju, lai pārraidītu audio-signalus, nodrošinot lietotājiem elastību un pārvietošanās brīvību.
- Daudzfunkcionalitāte: šīs sistēmas var izmantot personas ar vai bez dzirdes aparātiem.
- Regulējams skaļums: lietotājiem ir iespēja pielāgot skaļumu un iestatījumus.

Trūkumi

- Signāla kvalitāte: Šīs sistēmas ir jutīgas pret citu elektronisko ierīču signāliem, kas var radīt apgrūtinājumus patērētājam.
- Papildu ierīces: patērētājam ir līdzī jānēsā FM uztvērēji, kas nepieciešami sistēmas darbībai.
- Sistēmas uzturēšana: FM sistēmai izmantojams akumulators, jāseko līdzī bateriju nomaiņai, kā arī jāveic sistēmas apkope.

Vibrāciju vestes un aksesuāri

Priekšrocības

- Risinājums piemērots ne tikai pētījumā minētajai mērķauditorijai, bet arī mūziķiem un citiem pasākuma apmeklētājiem, kas vēlas sajust papildu vibrācijas. Savienojams ar dažādiem audio avotiem, tostarp mūziku, filmām, spēlēm un virtuālās realitātes saturu;
- Piemērots nedzirdīgo auditorijai, jo palīdz just basu vibrācijas, tādējādi uztverot mūziku;
- Mobilitāte: gan vibrāciju vestes, gan vibrāciju aksesuāri veidoti tā, lai tie būtu pārnēsājami, tādēļ tie ir ērti lietošanai dažādos pasākumos.
- Aksesuāru diskrētība: salīdzinot ar vibrāciju vestēm, mazie vibrācijas aksesuāri bieži ir diskrētāki, un tos var izmantot neuzkrītoši, nepiesaistot uzmanību.

Trūkumi

- Vibrāciju vestes nereti ir lielas un vizuāli nepievilcīgas, tādēļ daļa auditorijas varētu izvēlēties šo risinājumu neizmantojot;
- Neslāpē fona trokšņus, kas var būt šķērslis pilnvērtīgai pasākuma izbaudīšanai;

- Individuālā jutība: vibrāciju intensitāte cilvēkiem ir atšķirīga, un dažiem lietotājiem vibrācijas var šķist pārāk intensīvas, neērtas vai traucējošas.

Šajā daļā autore piedāvājusi vadlīnijas cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanas un pieredzes pilnveidošanai mūzikas nozares pasākumos. Vadlīniju pielietošanas gadījumā organizācijām ir iespējams piesaistīt šo auditoriju, uzlabot konkurētspēju un reputāciju, kā rezultātā gūt ekonomiskus ieguvumus organizācijai. Atbilstošu risinājumu efektīva ieviešana organizāciju darbībā spēj veidot jaunus kultūras patēriņa paradumus cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem, kuru skaits Latvijā ir ap 210 tūkstošiem.

Secinājumi un priekšlikumi

Apkopojot pētījumā iegūtos datus, autore secina, ka mūzikas nozares pārstāvji Latvijā nav pietiekami informēti par cilvēku ar dzirdes traucējumiem vajadzībām un to nodrošināšanai pieejamajiem risinājumiem. Darba autore aicina sabiedrību vairāk iesaistīties iekļaušanu veicinošās aktivitātēs, iedziļināties sociālo problēmu risināšanā un informēt citus par tēmas nozīmīgumu un iespējamajiem risinājumiem.

Izvirzītie secinājumi:

- Mūzikas patērēšana un izmantoto risinājumu efektivitāte atkarīga no personu dzirdes zuduma pakāpes, pasākuma norises vietas un pasākumu. Vājdzirdīgu un nedzirdīgu personu vajadzības ir atšķirīgas.
- Teātru un operu izrādēs biežāk izmantotie risinājumi ir subtitri. Koncertzālēs akustiskās cilpas, savukārt brīvdabas festivālos tie ir mobilie risinājumi, tajā skaitā vibrāciju vestes un zīmju valodas tulki.
- Apvienojot sociālo inovāciju ieviešanas soļus ar atvērto inovāciju tipu, iespējams iegūt efektīvākos rezultātus. Atvērtais inovāciju tips nozīmē, ka izveides un ieviešanas procesā organizācijas sadarbojas ar visām iesaistītajām pusēm, kā arī citām organizācijām, kuras spēj sniegt ieteikumus vai atbalstu.
- Organizācijām atkarībā no izmantotajiem risinājumiem jānosaka iespējas to efektivitātes un mērķauditorijas ieguvumu noteikšanai. Mērķauditorija ir gatava iesaistīties, lai nodrošinātu korektus un precīzus datus.
- Cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušana un pieredzes pilnveidošana mūzikas nozares pasākumos var paplašināt pasākumu apmeklētāju auditoriju un uzlabot to reputāciju, tādējādi atstājot pozitīvu ietekmi uz organizācijas un mūzikas nozares ekonomiskajiem rādītājiem.

Izvirzītie priekšlikumi:

- Mūzikas nozares pasākumu organizatoriem jāsaazinās ar mērķauditoriju un to pārstāvošajām biedrībām, kā rezultātā iespējams noteikt mērķgrupu vajadzības un potenciālo iesaisti pasākumos.
- Mūzikas nozares pasākumu organizatoriem, kuri izmanto kādus risinājumus

mērķauditorijas iekļaušanai un pieredzes pilnveidošanai, jāpalielina informācijas pieejamība. Ņemot vērā mērķauditorijas minēto, informatīvs saturs un vizuālie apzīmējumi ir būtisks kritērijs biļešu iegādes brīdī.

- Jāpievērš uzmanība atšķirīgajām vajadzībām vādzirdīgo un nedzirdīgo personu pieredzes pilnveidošanai mūzikas nozares pasākumos.
- Valsts, privātā un nevalstiskā sektora dalībniekiem jāizglīto darbinieki un sabiedrība par esošo sociālo problēmu, lai palielinātu visas sabiedrības iesaisti un atvērtību iespējamo risinājumu pielietošanā, ieraugot potenciālu ekonomiskiem ieguvumiem.
- Visām iesaistītajām pusēm jāizrāda iniciatīva, lai veidotu pārmaiņas. Tajā skaitā pasākumu māksliniekiem, kuriem ir iespēja ietekmēt pasākumu organizatoru piedāvātos risinājumus.
- Valsts pārvaldei, iesaistot mērķauditoriju, jāveido statistikas dati, kas atbilst reālajai situācijai attiecībā uz cilvēku ar dzirdes traucējumiem skaitu Latvijā.

Secinājumi un priekšlikumi ne vien identificē esošās problēmas, bet arī sniedz praktiskus risinājumus, kas var uzlabot cilvēku ar dzirdes traucējumiem iekļaušanu mūzikas nozares pasākumos Latvijā, kā arī veicināt labāku izpratni un pasākumu pieejamību un piekļūstamību nozarē.

Izmantotie avoti

- Cook, M. A., Polgar, J. M. (2015). *Assistive Technologies: Principles and Practice. Fourth Edition*. St. Louis: Elsevier Mosby, 480 p. (p. 369).
- Dobele, L. (2015). Factors which Influence the Development of Social Innovation in Latvia. International Conference "Economic Science for Rural Development". No 40 Jelgava, LLU ESAF, 23–24 April, pp. 226–238, 232 p. Pieejams: https://llu.lv/conference/economic_science_rural/2015/Latvia_ESRD_40_2015-226-238.pdf (skatīts 03.03.2023.)
- Goodin, R. E. (1996). Inclusion and exclusion. *European Journal of Sociology*. Vol. 37, pp. 347–349, 147 p. Pieejams: <https://www.cambridge.org/core/journals/european-journal-of-sociology-archives-europeennes-de-sociologie/article/abs/inclusion-and-exclusion/0B105563DC5A6E7BD42E53DA22FD7272> (skatīts 20.01.2023.)
- Labklājības ministrija, Eiropas Sociālais fonds (2021). *Vides un pakalpojumu piekļūstamība*. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/media/17349/download> (skatīts 06.03.2023.)
- Laķe, A., Tjarve, B., Klāsons, G., Vinogradova, L., Pfeifere, D. (2022). Kultūras aktivitātes barometrs 2022. Kultūras ministrija Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/media/29958/download?attachment> (skatīts 14. 02.2023.)

- Laureyns, M., Bisgaard, N., Bobeldijk, M., and Zimme, S. (2020). Getting the numbers right on Hearing Loss, *Hearing Care and Hearing Aid Use in Europe. Joint AEA_EFHOH_EHIMA report*. 2 Pieejams: https://www.ehima.com/wp-content/uploads/2020/08/Getting-the-numbers-right-AEA_EFHOH_EHIMA-June-2020-final.pdf
- Liu, D. (2014). On the Classification of Subtitling. *Journal of Language Teaching and Research*, Vol. 5, No. 5, pp. 1103–1109. Pieejams: <https://www.academypublication.com/issues/past/jltr/vol05/05/15.pdf> (skatīts 06.03.2023.)
- Metzger, M. (1999). *Sign Language interpreting. Deconstructing the Myth of Neutrality*. Washington: Gallaudet University press, p. 3.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Art: Young Foundation. 12 p.
- Novich, S. D., Eagleman, D. M. (2014). A Vibrotactile Sensory Substitution Device for the Deaf and Profoundly Hearing Impaired. Rice University. Pieejams: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6775558> (skatīts 08.03.2023.)
- Rawal, N. (2008). Social Inclusion and Exclusion: A Review. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, Vol. 2, pp. 163–165. Pieejams: <https://www.cmi.no/file/589.pdf> (skatīts 21.01.2023.)
- Simon, J. P. (2019). New players in the music industry: lifeboats or killer whales? the role of streaming platforms. *Digital Policy, Regulation and Governance*. Vol. 21(6), p. 537. Pieejams: <https://doi.org/10.1108/dprg-06-2019-0041> (skatīts 12.02.2023.)
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research. *Corporate Reputation Review*, volume 10, pp. 278–304. Pieejams: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550055> (skatīts 03.03.2023.)

Mg.art. **Kristīne Freiberga**

Latvijas Kultūras akadēmija

Mg.art. **Dita Pfeifere**

Latvijas Kultūras akadēmija

Mg.art. **Egija Salaciete**

Latvijas Kultūras akadēmija

Ance Bergmane

Latvijas Kultūras akadēmija

CEĻĀ UZ IEKĻAUJOŠU KULTŪRU – AUDITORIJAS VAJADZĪBU IZPĒTE LATVIJĀ

TOWARDS AN INCLUSIVE CULTURE – A STUDY OF AUDIENCE NEEDS RESEARCH IN LATVIA

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.596>

Abstract

So far, relatively little research has been conducted in Latvia on the possibilities of cultural availability and accessibility for people with functional impairments from the perspective of audience needs research [LKA, Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija, SKDS 2020; Klāsons, Selecka, Hermane 2022; LKA KMI 2024a]. However, the results of the conducted research, the discussions, seminars and conferences regularly organised by advocacy NGOs for the rights of people with functional impairments, as well as the activities initiated by individual cultural organisations, indicate the importance and topicality of this theme when thinking about the development of a democratic and inclusive society in Latvia. Although there are various international and local guidelines for cultural organisations [LKA KMI 2024b] on how to make their products and services accessible to people with different types of functional impairments, the research and public debate so far show that improvements in Latvia are too slow and unsystematic. The authors of this study stress that one of the main problems is the invisibility of target groups and the lack of definition of their *voice* and specific needs in public space, especially in cultural

organisations, which would allow for a more precise identification of cultural accessibility problematic and the necessary solutions.

The aim of this study is to investigate in depth the needs of people with functional impairments (mobility, visual, hearing, mental), to record the opinions of these target groups on the current situation of cultural accessibility in Latvia and to identify the main problems and possible solutions for improving cultural accessibility.

Qualitative methodology was used in the study. Focus group discussions and in-depth, semi-structured interviews were used as empirical data collection methods. The main target groups of the study are people with functional impairments (hearing, visual, mobility and mental), as well as non-governmental organisations representing their interests.

Keywords: *Access to Culture, Cultural Organizations, Inclusive Culture, People with Functional Impairments, Persons with Disabilities, Audience Needs Research.*

Ievads

Kultūras pieejamība un piekļūstamība, kā arī plašāka sabiedrības līdzdalība kultūras procesos, ir nozīmīgi kultūrpolitikas jautājumi, kas iezīmē virzību uz demokrātiska un iekļaujoša kultūras modeļa veidošanu un attīstību [Pfeifere, Tjarve 2023]. Pēdējās desmitgadēs kultūras piekļūstamības nodrošināšanas problemātika (kas ir būtisks priekšnoteikums ceļā uz iekļaujošu kultūru) arvien vairāk tiek aktualizēta starptautiskajā politiskajā dienaskārtībā, pakāpeniski nonākot arī Latvijas politikas veidotāju uzmanības lokā, valsts kultūrpolitikas dokumentos, finansēšanas programmās, pašvaldību kultūras attīstības plānošanas dokumentos un kultūras organizāciju ikdienas darbā [Pfeifere 2023]. Vidēja termiņa Latvijas politikas plānošanas dokumentā Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2022.–2027. gadam “Kultūrvalsts” kā plānošanas posma galvenais stratēģiskais mērķis ir noteikta ilgtspējīga un pieejama kultūra, uzsverot, ka Latvijas kultūras piedāvājumam ir jābūt pieejamam ikvienam sabiedrības loceklim, un garantējot ikvienam Latvijas pilsonim un iedzīvotājam vienlīdzīgas iespējas izmantot daudzveidīgu kultūras piedāvājumu un aktīvi iesaistīties kultūras procesos [Kultūras ministrija 2022]. Pamatnostādnēs tiek norādīts, ka kultūras pieejamības un piekļūstamības uzlabošanai ir jārisina virkne specifisku jautājumu attiecībā uz kultūras piedāvājuma ekonomisko un reģionālo pieejamību, kā arī fizisko un digitālo piekļūstamību gan sabiedrībai kopumā, gan neaizsargātajām grupām. Kā viens no prioritāri risināmiem jautājumiem izcelta kultūras infrastruktūras izmantošanas iespēju uzlabošana personām ar dažādiem funkcionāliem traucējumiem, norādot, ka būtisks skaits kultūras institūciju un to organizēto pasākumu tikai daļēji ir piekļūstami personām ar funkcionāliem traucējumiem [Kultūras ministrija

2022]. Tomēr minētajā dokumentā nav atrodams rīcības plāns, kādā veidā tiek plānots veicināt kultūras piekļūstamību dažādām mērķgrupām, tajā skaitā personām ar funkcionāliem traucējumiem, kas ir viena no visneaizsargātākajām sabiedrības grupām Latvijā.

Saskaņā ar Veselības un darbspējas ekspertīzes ārstu valsts komisijas datiem [Latvijas Atvērto datu portāls 2024], 2023. gada septembrī Latvijā bija kopumā 202 800 personas ar invaliditāti. No tām 26,4 tūkstoši ir personas ar psihiskiem un uzvedības traucējumiem, 39,9 tūkstoši personu ar kustību traucējumiem, 9,9 tūkstoši personu ar redzes traucējumiem, 2,2 tūkstoši personu ar dzirdes traucējumiem un 126,6 tūkstoši personu ar cita veida traucējumiem. No kopumā 202,8 tūkstošiem personu ar invaliditāti 86,4 tūkstošiem piešķirta invaliditātes 3. grupa, 91,3 tūkstošiem invaliditātes 2. grupa, bet 28,3 tūkstošiem invaliditātes 1. grupa. Vērtējot pēdējo sešu gadu laika posmā, novērojams izteikts personu ar invaliditāti skaita pieaugums – šādu personu kopskaits ir palielinājies kopumā par 19,2 tūkstošiem jeb 10,5%. Būtiski atzīmēt, ka šie dati attiecas tikai uz tām personām, kurām ir piešķirta invaliditāte, nevis visiem tiem cilvēkiem, kas saskaras ar kādiem funkcionāliem traucējumiem. Kopējais tādu iedzīvotāju skaits, kam ir dažādas pakāpes redzes, dzirdes, kustību vai garīga rakstura traucējumi, ir lielāks, taču precīzi statistikas dati par šo cilvēku skaitu nav pieejami [LKA KMI 2024a].

Lai gan līdz šim kultūrpolitikas dokumentos un ikdienas praksē Latvijā biežāk tiek lietots jēdziens “pieejamība”, tomēr pakāpeniski likumdošanā, politikas dokumentos un pēc Valsts valodas centra ieteikuma tiek **nošķirti jēdzieni “pieejamība” un “piekļūstamība”** [Latvijas Nacionālais terminoloģijas portāls 2024]. Šā pētījuma ietvaros jēdziens “piekļūstamība” tiek saprasts kā dažādu mērķgrupu iespējas piekļūt kultūras pakalpojumiem, precēm un infrastruktūrai, savukārt ar jēdzienu “pieejamība” tiek saprasta kultūras pakalpojumu, preču un objektu piedāvājuma esamība kopumā. Šī pieeja ir balstīta Apvienoto Nāciju Organizācijas (turpmāk – ANO) dokumentā “Starptautiskais pakts par ekonomiskajām, sociālajām un kultūras tiesībām 21. vispārējie komentāri” [UN CESCR 2009] sniegtajā jēdzienu skaidrojumā.¹

Pētījuma **mērķis** ir personu ar funkcionāliem (kustību, redzes, dzirdes, garīga rakstura) traucējumiem vajadzību padziļināta izpēte četrās piekļūstamības dimensijās (fiziskā, finansiālā, sociālā un informācijas), lai strukturētā veidā fiksētu šo auditorijas grupu viedokli par aktuālo kultūras piekļūstamības situāciju Latvijā un identificētu galvenās un lokāli specifiskās problēmas, kā arī iespējamus risinājumus kultūras piekļūstamības uzlabošanai. Ar pētījuma palīdzību autore vēlas uzturēt aktīvu dis-

¹ Detalizētāks jēdzienu raksturojums atrodams: Pfeifere, D., Tjarve, B. (2023). Kultūras pieejamības un piekļūstamības jēdzienu izpratnes problemātika. *Latvijas Nacionālā bibliotēka: Zinātniskie raksti*, Vol. 11, pp. 365–381. Pieejams: <https://dom.lndb.lv/data/obj/1345982.html> (skatīts 10.03.2024.)

kusiju, turpināt latviskās terminoloģijas sistemātisku attīstību, kā arī veicināt kultūras nozares esošo un topošo profesionāļu izpratni un empātiju piekļūstamības jautājumu risināšanā savā praktiskajā darbā.

Kā galvenie pētījuma jautājumi izvirzīti:

(1) Kādas ir personu ar funkcionālajiem traucējumiem vajadzības un viņu vērtējums par pašreizējo kultūras piekļūstamību Latvijā?

(2) Kam un kāda veida uzlabojumi un risinājumi būtu jāievieš kultūras piekļūstamības uzlabošanai Latvijā?

Teorētiskais pamatojums

Personu ar funkcionāliem traucējumiem tiesības pilnvērtīgi piedalīties kultūras dzīvē izriet no cilvēka pamattiesībām, kas cita starpā iekļauj arī kultūras tiesības [LKA KMI 2024a]. Kultūras tiesību pamatprincipi definēti 1948. gada ANO dokumentā “Vispārējā cilvēktiesību deklarācija”, nosakot, ka “katram cilvēkam kā sabiedrības loceklim ir tiesības uz sociālo nodrošinājumu un viņa personības pašcieņas uzturēšanai un brīvai attīstībai nepieciešamo tiesību īstenošanu ekonomiskajā, sociālajā un kultūras jomā ar nacionālo pasākumu palīdzību un starptautiskās sadarbības ceļā un atbilstoši katras valsts struktūrai un resursiem” (22. pants), un “katram cilvēkam ir tiesības brīvi piedalīties sabiedrības kultūras dzīvē, baudīt mākslu, piedalīties zinātnes progresā un izmantot tā labumus” (27. pants) [United Nations 1948: 22, 27].

Virzoties uz iekļaujošu kultūru un iekļaujošu sabiedrību, būtiska uzmanība tiek pievērsta personu ar invaliditāti kultūras tiesību nodrošināšanai. ANO dokumentā “Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām” (*UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities*) noteikts, ka “dalībvalstis atzīst personu ar invaliditāti tiesības piedalīties kultūras dzīvē vienlīdzīgi ar citiem un veic atbilstošus pasākumus, lai nodrošinātu, ka personām ar invaliditāti:

- a) ir piekļuve kultūras materiāliem piekļūstamos formātos;
- b) ir piekļuve televīzijas programmām, filmām, teātrim un citiem kultūras pasākumiem piekļūstamos formātos;
- c) ir piekļuve kultūras pasākumu vai pakalpojumu vietām – teātriem, muzejiem, kinoteātriem, bibliotēkām un tūrisma pakalpojumiem, un pēc iespējas ir piekļuve valsts nozīmes kultūras pieminekļiem un objektiem” [United Nations 2006: 30].

Dokumentā noteikts arī, ka “personām ar invaliditāti vienlīdzīgi ar citiem ir tiesības uz savas īpašās kultūras un valodas identitātes, tostarp zīmju valodas un nedzirdīgo kultūras atzīšanu un atbalstu” [United Nations 2006: 30]. Konvencijas preambula nosaka septiņus dažādus pamatprincipus, kas jāievēro, lai konvencija īstenotos, un viens no šiem principiem ir piekļūstamība.

Pakalpojumu piekļūstamības problemātika personām ar invaliditāti pētīta gan kultūras piekļuves un sabiedrības līdzdalības kultūras procesos kontekstā [Deffner et al. 2015; Hall 2016; Howe et al. 2016; Gratton 2019; Hadley, McDonald 2020; Dubiel 2020; Pressman, Schulz 2021; Wexler, Derby 2022; Leahy, Ferri 2022; Guffey 2023; Cachia 2023; Leahy, Ferri 2023], gan starpdisciplināri invaliditātes studiju diskursa ietvaros [Titchkosky 2011; Persson et al. 2014; Watson, Vehmas 2020; Berger, Wilbers 2021; Egard et al. 2022; Brown et al. 2023]. Personu ar invaliditāti vajadzību izpēte un apzināšana ir pavērusi dziļāku izpratni arī par kultūras piekļūstamības jēdzienā ietvertajām nozīmēm [Pfeifere, Tjarve 2023].

Lai gan jēdziens “piekļūstamība” bieži vien vairāk tiek saprasts saistībā ar fizisko jeb vides piekļūstamību, taču jāņem vērā, ka tas ietver arī citas izpausmes. Pētnieki norāda uz piekļūstamības jēdziena divējādo dabu – no vienas puses, tas iekļauj fizisko piekļūstamību (kurā būtiska nozīme ir cilvēka ķermeņa funkcionālajām spējām un sensoro maņu – redzes, dzirdes, ožas, taustes, garšas – pielietošanas spējām), bet, no otras puses – uztveres piekļūstamību, kuras stūrakmens ir cilvēka prāts un tā funkcionālās iespējas, kas saistītas gan ar cilvēka mentālās veselības stāvokli, gan izglītību, dzīvesveidu un intelektuālās darbības režīmu [Deffner, Alex et al. 2015]. Līdz ar to, domājot par kultūras piekļūstamību personām ar invaliditāti (un plašākā nozīmē – cilvēkiem ar dažāda veida funkcionāliem ierobežojumiem), ir jāņem vērā, lai tiktu nodrošināti tādi piekļūstamības aspekti kā: **fiziskās vides piekļūstamība**, kas primāri svarīga personām ar kustību traucējumiem, bet plašākā nozīmē attiecināma arī uz citām sabiedrības grupām – piemēram, senioriem, cilvēkiem ar īslaicīgiem kustību ierobežojumiem, ģimenēm ar maziem bērniem u. c.; **sensorās vides piekļūstamība**, kas primāri svarīga cilvēkiem ar redzes un dzirdes traucējumiem, bet attiecināma arī uz citām sabiedrības grupām – piemēram, senioriem, cilvēkiem ar īslaicīgiem vai nelieliem sensorās uztveres traucējumiem u. c.; **informācijas uztveres piekļūstamība**, kas primāri svarīga cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem, tomēr plašākā nozīmē attiecināma uz visiem sabiedrības locekļiem [Pfeifere, Tjarve 2023].

Savukārt, domājot par dažādu sabiedrības mērķa grupu iespējām iekļauties kultūras procesos plašākā nozīmē, ne tikai personu ar funkcionāliem traucējumiem iespēju kontekstā, kultūras piekļūstamība ietver arī tādus aspektus kā cilvēka ienākumu līmenis, dzīvesvietas atrašanās ģeogrāfiskais novietojums (pilsēta, lauku teritorijas), piederība kādai etniskai, reliģiskai, dzimuma, vecuma vai citai sociālai grupai u. tml.

ANO dokumentā “Starptautiskā pakta par ekonomiskajām, sociālajām un kultūras tiesībām 21. vispārējie komentāri” [UN CESCR 2009] kultūras piekļūstamība tiek definēta kā “efektīvas un konkrētas iespējas indivīdiem un kopienām pilnībā baudīt kultūru, kam visi fiziski un finansiāli bez diskriminācijas var piekļūt gan pilsētās, gan lauku apvidos. Būtiski, lai tiktu nodrošināta un atvieglota piekļuve vecāka gadagājuma cilvēkiem, personām ar invaliditāti, kā arī trūcīgām personām.

Pieklūstamība ietver arī ikviena tiesības meklēt, saņemt un dalīties ar informāciju par visām kultūras izpausmēm” [UN CESCER 2009].

Līdz ar to šā pētījuma ietvaros, lai izpētītu personu ar funkcionāliem traucējumiem vajadzības un galvenos kultūras pieklūstamības šķēršļus Latvijā, tiks analizēti šādi kultūras pieklūstamības aspekti:

1. **fiziskā pieklūstamība**, ar to saprotot gan teritoriālo, gan transporta, gan apkārtējās vides, ēku, telpu u. c. pieklūstamību;
2. **finansiālā pieklūstamība**, ar to saprotot spēju iegādāties biļetes vai samaksāt par pakalpojumiem, kā arī segt citas ar kultūras apmeklējumu saistītās izmaksas;
3. **sociālā pieklūstamība**, ar to saprotot sociālo barjeru pārvarēšanu, kas var būt saistītas ar sabiedrības neiecietību vai neizpratni, zemu pašnovērtējumu un bailēm iekļauties sabiedrībā u. tml.;
4. **informācijas pieklūstamība**, ar to saprotot gan pieklūstamu informāciju konkrētām mērķgrupām, gan informāciju par pieklūstamību.

Pētījumā izmantotā kultūras pieklūstamības aspektu klasifikācija tika veidota, balstoties uz ANO dokumenta “Starptautiskā pakta par ekonomiskajām, sociālajām un kultūras tiesībām 21. vispārējie komentāri” [UN CESCER 2009] kultūras pieklūstamības definīcijā ietvertajiem pieklūstamības komponentiem, ņemot vērā arī citu pētnieku izstrādātos konceptuālos pieklūstamības modeļus kultūras un starpdisciplinārā kontekstā [Jensen, Villumsen, Petersen 2014; Berding, Gather 2018; UNICEF 2019].

Metodoloģijas raksturojums

Pētījums īstenots laikā no 2023. gada 12. jūnija līdz 2024. gada 31. maijam. Pētījumā izmantota kvalitatīvā metodoloģija. Kā empīrisko datu ieguves metodes izmantotas fokusgrupu diskusijas un padziļinātas, daļēji strukturētas intervijas (t. sk. grupu intervijas). Galvenās pētījuma mērķgrupas ir personas ar funkcionāliem traucējumiem (dzirdes, redzes, kustību un garīga rakstura), kā arī to intereses pārstāvošās nevalstiskās organizācijas. Pētījuma ietvaros organizētas un īstenotas šādas fokusgrupu diskusijas un grupu intervijas:

1. personas ar redzes traucējumiem (18.10.2023., n=7);
2. personas ar kustību traucējumiem (30.10.2023., n=5);
3. personas ar dzirdes traucējumiem (nedzirdīgi un vārdzirdīgi cilvēki, kuri ikdienā sazinās zīmju valodā) (19.12.2023., n=5);
4. personas ar dzirdes traucējumiem (cilvēki ar viegliem dzirdes traucējumiem) (21.01.2024., n=4);
5. personas ar vidēji smagiem garīga rakstura traucējumiem (15.02.2024., n=7; Sociālās rehabilitācijas un aprūpes centra “Saule” klienti un pēc diskusijas papildu saruna ar 3 centra darbiniecēm);
6. bērnu ar autiskā spektra traucējumiem vecāki (16.02.2024., n=3).

Tāpat pētījuma autores īstenoja astoņas padziļinātās, daļēji strukturētās intervijas ar ekspertiem – personu ar funkcionāliem traucējumiem interešu aizstāvības nevalstisko organizāciju pārstāvjiem. Tika izraudzītas organizācijas, kas pārstāv kādu no mērķgrupām (personas ar funkcionāliem traucējumiem), darbojas interešu aizstāvības jomā vai aktīvi līdzdarbojas argumentācijas veidošanā par kultūras pakalpojumu pieklūstamību konkrētām mērķgrupām. Informanti pārstāvēja šādas organizācijas: Latvijas cilvēku ar īpašām vajadzībām sadarbības organizācija “Sustento”, Invalīdu un viņu draugu apvienība “Apeiron”, Rīgas Vājredzīgo un Neredzīgo biedrība “Redzi mani”, Radošā apvienība “Colorize”, fonds “Nāc līdzās”, Viegglās Valodas aģentūra, Latvijas Epilepsijas slimnieku asociācija.

Pētījuma rezultāti

Lai sniegtu atbildes uz izvirzītajiem pētījuma jautājumiem, rezultātu sadaļa tiks strukturēta divās daļās – (1) personu ar funkcionālajiem traucējumiem vajadzības un viedoklis par pašreizējo kultūras pieklūstamību Latvijā, kā arī (2) mērķgrupu viedokļi par nepieciešamajiem uzlabojumiem kultūras pieklūstamības veicināšanā, kā arī par to atbildīgie.

1. Personu ar funkcionālajiem traucējumiem vajadzības un viedoklis par pašreizējo kultūras pieklūstamību Latvijā

Personu ar funkcionālajiem traucējumiem (turpmāk – FT) vajadzības un viedoklis tiks strukturēts, vispirms raksturojot kopējās vajadzības, kas būs aktuālas visām četrām mērķgrupām gan vispārīgi, gan pēc četriem teorētiskajā pamatojumā minētajiem pieklūstamības veidiem (fiziskā, finansiālā, sociālā, informācijas), bet pēc tam izceļot katrai no četrām mērķgrupām būtiskākās vajadzības.

Intervijās ar NVO pārstāvjiem, kas jau ilglaicīgi nodarbojas ar personu ar FT interešu aizstāvību, izskan vairāki komentāri, kas būtu raksturojami kā kopējas vajadzības visām mērķgrupām. Viens no tiem ir aicinājums domāt starpdisciplināri un ieviest pieklūstamības risinājumus, ņemot vērā to, ka vienam cilvēkam vienlaikus var būt vairāki FT veidi. Tāpat jāpievērš uzmanība, ka FT var būt pastāvīgi, pārejoši (piem., slimība, lūzums, pēc operācijas u. tml.) un situatīvi (liels troksnis, kas ietekmē dzirdamību, spoža saule, kas ietekmē redzamību u. tml.). Visos šajos gadījumos dažāda veida pieklūstamības risinājumi būs noderīgi krietni lielākai sabiedrības daļai nekā tikai personām ar invaliditāti. Šajā gadījumā noderīga var būt universālā dizaina pieeja [Steinfeld, Maisel 2012], kuras viens no pamatprincipiem vēsta par tādu risinājumu ieviešanu, kas ir būtiski dažiem, bet noderīgi daudziem.

Uzbrauktuve ir vajadzīga cilvēkam ratiņkrēslā, bet tā ir noderīga arī tad, ja cilvēks ir salauzis kāju un pārvietojas uz kruķiem, rokturis viņam ir vajadzīgs arī

tad, ja vairs nejūtas stabili, tas var būt gan traumas, gan insulta dēļ (...). Mēs bieži skatāmies šauri – mums pagastā nav neviena cilvēka ratiņkrēslā, tātad tas nav aktuāli, bet vajadzētu skatīties plašāk. Cilvēkiem tā vajadzība var rasties dzīves laikā – mazi bērni, seniori, var gadīties traumas.

Raksturojot **fizisko piekļūstamību** kultūras pakalpojumiem un infrastruktūrai, gan mērķgrupu pārstāvji, gan eksperti no NVO ir vienisprātis, ka šobrīd lielākās problēmas ir ne tikai fiziskās piekļūstamības risinājumu trūkums (ēkas bez liftiem, pacelļajiem, bez rampām; marķējumu, skaidru norāžu trūkums), bet arī ieviesto risinājumu jēgpilnums. Informanti stāsta, ka bieži pastāvošie risinājumi nestrādā vai, redzot, ka tos izmanto reti, netiek uzturēti kārtībā, vai arī tiek izmantoti alternatīvi pielietojumi (piemēram, labierīcībās personām ar invaliditāti tiek izveidotas noliktavas – formāli šādas labierīcības ir nodrošinātas, bet brīžos, kad tās ir reāli nepieciešamas, to izmantošana nav iespējama vai rada necienīgus apstākļus). Tādējādi informanti ir ļoti kritiski pret formāli ieviestiem piekļūstamības risinājumiem, kuros izpildītas minimālās būvnormatīvu prasības, bet ieviestie risinājumi nav testēti kopā ar reālajiem to lietotājiem, un rezultātā šie risinājumi ir nepraktiski vai pat nelietojami, cilvēka cieņu aizskaroši. Tāpat kritiku izpelnās risinājumi, kurus persona ar FT nevar izmantot patstāvīgi, bet tā vietā viņiem ir iepriekš jāzvana, jāpiesaka savs apmeklējums. Kā ieteikums fiziskās piekļūstamības uzlabošanai no informantiem izskan – jebkurā no jauna būvētā vai rekonstruētā ēkā vai publiskajā vidē pasūtītājam projektēšanas un izstrādes laikā jāpieaicina piekļūstamības eksperti un/vai mērķgrupu pārstāvji, šīm konsultācijām ir jābūt sistemātiskām. Tāpat jāmeklē iespēja jau ieviestos un nepilnīgos risinājumus mainīt un uzlabot (piemēram, nevis poga pie ārdurvīm, pēc kuras piespiešanas tiek izsaukts darbinieks, bet gan poga, kas atver automātiskās durvis un ļauj patstāvīgi iekļūt ēkā).

Vērtējot **finansiālo piekļūstamību**, informanti kopumā atbalsta viedokli, ka personām ar invaliditāti nebūtu pilnīgi viss kultūras saturs jānodrošina bez maksas, bet gan jāpiedāvā ar atlaidēm, lai tādējādi radītu lielāku atbildības sajūtu gan pret saturu, gan pret apmeklēto organizāciju un māksliniekiem. Atlaides personām ar FT ir ļoti būtiskas, ņemot vērā samazinātās iespējas iesaistīties darba tirgū vai augstāk atalgotos amatos. Vienlaikus informanti vērs uzmanību, ka atlaides uz kultūras notikumiem tiek piešķirtas tikai personām ar invaliditātes apliecību, nevis visa veida FT. Tāpat lielākoties atlaides piemērotas tikai 1. un 2. grupas invaliditātes apliecības īpašniekiem, ne 3. invaliditātes grupai.

Domājot par **sociālo piekļūstamību**, informanti visvairāk izceļ sabiedrības vājās zināšanas un zemo izpratni par personām ar FT, kas bieži vien var novest pie apzinātas vai neapzinātas, atklātas vai slēptas diskriminācijas gadījumiem (piemēram,

organizē pasākumu, kas ir piekļūstams, bet personas ratiņkrēslā nosēdina pie atsevišķa galdiņa, atdalīti no citiem viesiem). Kultūras darbinieku un citu ieinteresēto pušu zināšanu un izpratnes trūkums bieži vien izraisa arī attieksmes problēmas, kas veido sociālās piekļūstamības barjeras un nevēlēšanos personām ar FT apmeklēt konkrēto organizāciju vai pasākumu. Zināšanu trūkums tiek izcelts jau ēku būvniecības/renovācijas procesā – informanti kritizē gan dažādu ministriju pārstāvju, gan būvniecības projektu pasūtītāju, gan arhitektu zināšanu trūkumu – trūkst sadarbības un empātijas dažādu lietotāju vajadzību apzināšanā, tāpat pietrūkst zināšanu par dažādu piekļūstamības risinājumu tehniskajām iespējām un variācijām.

Lai cilvēks ratiņkrēslā nokļūtu Rīgas pili, ir vismaz trīs vai četriem cilvēkiem jānes no noliktavas tāda milzīga uzbrauktuve, kas nobloķē visiem ceļu, izskatās drausmīgi, uzreiz visi pievērš uzmanību: "Re, kur invalīds iet!" (..) Neiekleausāties cilvēkos un bieži vien neiedomājamies, kā tas cilvēks varētu justies.

Izpratnes trūkums cieši saistās arī ar empātijas trūkumu un jau iepriekš pieminēto fiziskās piekļūstamības risinājumu ieviešanas jēgpilnumu. Brīdī, kad ēkas būvniecības vai renovācijas procesā jādomā par vietu zālē personām ratiņkrēslā, ļoti bieži tiek meklēts vienkāršākais variants, kas nerada iekļaujošu vidi.

Piemēram, kādā koncertzālē mēs arī daudz diskutējām par to, kur tad koncertzālē varētu tos invalīdus likt, piemēram, ratiņkrēslā. Un mums arhitekti saka, ka mēs viņus pirmajā rindā, – un viss. Bet, ja nu tu negribi sēdēt pirmajā rindā? Bet, ja nu tu esi ar draudzeni atnācis un tu tur gribi pēdējā rindā sēdēt varbūt vai pa vidu sēdēt kaut kur; ja nu tev redze varbūt, ka nav tik laba, vai tu negribi, lai tevi visur izbīda priekšā, tu esi kautrīgs pēc savas būtības? Tomēr tām izvēles iespējām kaut kādām jābūt.

Informanti uzskata, ka izpratni, īpaši par fiziskās piekļūstamības risinājumu ieviešanu, pakāpeniski izdodas mainīt un uzlabot, bet sarežģītākais ir izmainīt attieksmi. Informanti dalās pieredzē, ka bērnu vidū nav sastopams tik daudz aizspriedumu kā pieaugušo vidē. Tomēr kopumā attieksmes maiņa sabiedrībā ir vislēnākais no procesiem piekļūstamības uzlabošanā. Intervijās izskan dažādi piemēri par to, kā ēkā fiziskā piekļūstamība ir nodrošināta, taču tas tik un tā personai ar FT neliek justies gaidītai, jo trūkst laipnas, draudzīgas, pozitīvi uzņemošas attieksmes.

Tas smagākais, ar ko mums ikdienā nākas sadzīvot, ka daudzās vietās, iestādēs, notikumos, situācijās, kurās mēs jau tāpat jūtamies neērti, bet mums vēl norāda, atgādina, paziņo un iebaksta – jūs te traucējat, jūs te neiederaties...

Ar šo es nekad neesmu saskārusies, esot ārpus Latvijas, tas ir izteikti šeit, uz vietas, ka tu visu laiku jūties kā tāds traucēklis, tāpēc ka tu vai tavs bērns neuzvedas

tā, kā ir ielānojis tas cilvēks pretī, kam patiesībā būtu tevi jāsaģaida un jāpalīdz kultūru piedzīvot.

Pētījuma autores uzskata, ka sociālās piekļūstamības barjeras lielākoties veidojas tāpēc, ka šobrīd Latvijā personas ar FT joprojām ir “neredzamas” – salīdzinoši maz apmeklē pasākumus un organizācijas, līdz ar to tiem, kam ikdienā ģimenes vai tuvākā lokā nav tiešas saskarsmes ar personām ar FT, joprojām ir daudz baiļu un aizspriedumu. Kultūras darbiniekiem trūkst zināšanu par to, kā rīkoties tad, ja uz organizāciju vai pasākumu atnāk persona ar FT. Šādās situācijās fokusgrupu diskusiju informanti norāda, ka labākais un vienkāršākais risinājums sociālās piekļūstamības veicināšanai ir vienkārši jautāt “kā es tev varu palīdzēt?” Un reaģēt, rīkoties atbilstoši atbildei. Tāpat informanti uzsver, ka piekļūstamības veicināšanā proaktivitāte ir jāizrāda tieši pašiem kultūras darbiniekiem, kultūras pakalpojumu sniedzējiem. Personas ar FT ilgus gadus nav tikušas gaidītas publiskajā telpā, ir saņēmušas dažāda veida atraidījumus un negatīvu attieksmi – lai šo barjeru lauztu, tieši kultūras organizācijām pašām ir jāuzmeklē šī auditorijas daļa un jāatver organizāciju durvis. Tiek uzsvērts, ka ir jāmaina kultūras darbinieku vidū populārais mīts par to, ka “mūsu novadā šādu cilvēku nav”, jo statistikas dati uzrāda, ka šādi cilvēki ir visur, vien publiskajā telpā neredzami.

Kā noslēdzošās intervijās un fokusgrupu diskusijās tika apspriestas **informācijas piekļūstamības** vajadzības. Jāuzsver, ka šeit tika uzklauti informantu viedokļi no diviem aspektiem: (1) informācijas pieejamība par piekļūstamības risinājumiem konkrētā pasākumā vai organizācijā (vai un kā auditorija tiek informēta par izmantotajiem piekļūstamības risinājumiem), (2) informācijas piekļūstamība dažādām mērķgrupām, respektīvi, – alternatīva kultūras satura atveide. Piemēram, personām ar redzes traucējumiem būs svarīgi, ka vizuālais saturs tiek atveidots audio vai taktīlā formātā, savukārt personām ar dzirdes traucējumiem – audiālais saturs jāatveido vizuālā formātā (piemēram, starpbrīža zvani teātrī). Personām ar garīga rakstura traucējumiem svarīgākā būs informācijas nodošana saprotamā veidā, vēlams – vieglajā valodā. Jāpievērš uzmanība runas ātrumam, valodas sarežģītībai (izvairīties no specifiskas terminoloģijas lietošanas, sarežģītām teikumu konstrukcijām u. tml.). Runas ātrums ir būtisks arī personām ar dzirdes traucējumiem – īpaši tad, ja informāciju ir paredzēts tulkot zīmju valodā. Arī, izstrādājot dažādus komunikācijas un informatīvos materiālus, abām šīm mērķgrupām būtu vēlams izmantot vieglo valodu.

Diskutējot par informācijas pieejamību par piekļūstamības risinājumiem, informanti aicina kultūras iestādēm mājaslapās un informatīvajos materiālos pilnvērtīgi atspoguļot piekļūstamības informāciju. Pirmkārt, svarīgi norādīt informāciju par piekļūstamību un risinājumiem ēkai (infrastrukturai).

Pārsvarā jau ir tā – ir uzrakstīts vienkārši “ir pieejams cilvēkiem ratiņkrēslos”, un vairāk nekādas informācijas nav. Bet, kā ir pieejams? (..) Vairākos gadījumos bijis tā, ka aizbraucu, un izrādās, ka īstenībā nav pieejams. Par tām pašām uzbrauktuvēm, kuras ir gandrīz vai vertikālas. Nebūtu slikti, ja būtu vizuāls materiāls, teiksim, fotogrāfijas vai kaut kādi video klipiņi ielikti.

Otrkārt, būtiski norādīt informāciju par dažāda veida priekšnosacījumiem un kairinātājiem konkrētā kultūras pasākuma saturā vai formātā. Tas ir īpaši svarīgi tādi mērķgrupai kā epilepsijas slimnieki, kuriem nav redzamu FT, bet kuru kultūras pieredzi var negatīvi ietekmēt atsevišķi izrādes vai filmas elementi, kas var izraisīt lēkmes. Tas nozīmē, ka organizācijām rūpīgi jāparedz, kāda veida informācija jāapkopo pirms skatītāju uzņemšanas (piemēram, stroboskopa izmantojums, jebkāda veida gaismas ņirboņa, ritmiskas, straujas gaismu maiņas un raustīšanās, spalgas skaņas u. tml.). Līdzīgas vajadzības ir arī daļai personu ar garīga rakstura traucējumiem. Savlaicīgi pabrīdinot apmeklētāju un nodrošinot šāda veida informāciju, ir iespējams vai nu pieņemt lēmumu konkrēto pasākumu neapmeklēt, vai arī tam pienācīgi sagatavoties (zaļu lietojums, saulesbrīļi, skaņu slāpējošu austiņu paņemšana līdzī vai tml.). Informācijas par piekļūstamību nodrošināšana ir salīdzinoši vienkāršākais no piekļūstamības veicināšanas veidiem – šāda veida risinājumu ieviešana organizācijas ikdienas darbā lielākoties neprasīs pat papildu finanšu līdzekļus, bet parādīs rūpes, attieksmi un empātiju, uzlabojot kultūras pieredzi personām ar FT.

Mēģinot izcelt būtiskākos piekļūstamības ierobežojumus vai nepieciešamos uzlabojumus specifiskajām mērķauditorijas grupām, pētījuma autore piedāvā šīs vajadzības apkopot pārskatāmā veidā tabulā (1. tabula).

Kopumā tabulā labi redzams, ka, domājot par piekļūstamības uzlabošanu, kultūras organizācijām uzmanība jāvērs daudz dažādos virzienos, un vairāk nekā skaidrs, ka vienai organizācijai uzreiz un īsā laikā ieviest visus šos risinājumus, kas atbalstītu visas četras mērķgrupas visās piekļūstamības dimensijās, nav iespējams. Informanti intervijās un diskusijās uzsvēra to, ka svarīgi sākt kaut maziem solīšiem, pakāpeniski, regulāri un mērķtiecīgi ieviešot piekļūstamības risinājumus. Tāpat tikai daļa no šiem risinājumiem ir tādi, kas ir finansiāli ietilpīgi – liela daļa no risinājumiem neprasa papildu līdzekļu ieguldījumu (piemēram, izstādes dizaina veidošana tā, lai uzlabotu piekļūstamību, – lielākiem burtiem, lielākiem kontrastiem) vai arī prasa tikai nedaudz vairāk papildu darba. Svarīgākais – risinājumu ieviešana prasa empātiju un vēlmi tos ieviest.

1. tabula

Četru mērķauditorijas grupu svarīgākās piekļūstamības vajadzības kultūras pakalpojumiem un infrastruktūrai

	Personas ar redzes traucējumiem	Personas ar dzirdes traucējumiem	Personas ar kustību traucējumiem	Personas ar garīga rakstura traucējumiem
Fiziskā piekļūstamība	Droša, saprotama apkārtējā vide, kurā ir viegli orientēties, – marķējumi, kontrasti, lieli uzraksti, informācija atbilstošā augstumā, piemērots apgaismojums, izvairīšanās no pelēkajām krāsām telpu dizainā. Vizuālās informācijas atveidojums audio vai taktilā formātā (audiogidi, QR kodi ar audio informāciju pie eksponātiem, audioapraksti filmām vai izrādēm, taktila informācija gan Braila rakstā, gan mākslas darbu kopijas un atdarinājumi).	Audīālās informācijas atveidojums vizuālā, tekstuālā vai video formātā (t. sk. zīmju valodas tulkojums, subtitri, videogidi, QR kodi ar video informāciju u. tml.). Titru ekrāna atbilstošs novietojums.	Patstāvīgu, bez citu palīdzības izmantojamu piekļūstamības risinājumu nodrošinājums. Viena sliekšņa vai viena pakāpiena problēmas risinājumi (fiziskā piekļūstamība it kā nodrošināta, bet palicis viens, patstāvīgi nepārvarams šķērslis). Uzbrauktuvju (rampu, pandusu) izveide piemērotos platumos, leņķos, ar atbilstošu segumu. Pieejami funkcionējoši, regulāri tehniski pārbaudīti lifti un pacelāji. Iespēja patstāvīgi izvēlēties sēdvietu zālē.	Saprotama, droša un atbalstoša apkārtējā vide. Drūzmēšanās iespēju samazinājums. Iepriekšēja informēšana par dažāda veida kairinātājiem (īpaši svarīgi personām ar sensoro jūtīgumu).
Finansiālā piekļūstamība	Motivējoša atlaižu politika.	Motivējošāka atlaižu politika (atlaižu nepieciešamība arī invaliditātes 3. grupai; izrādēs, kur tiek nodrošināti titri, nākas izvēlēties dārgākās sēdvietas).	Skaidri norādīta biļešu cenu politika personām ar invaliditāti un personām ratiņkrēslā (šobrīd ir atšķirīgas pieejas). Skaidri norādīta atlaižu politika asistentam. Atlaižu politika precīzi norādīta gan iestādes mājaslapā, gan biļešu tirdzniecības platformās. Iespēja patstāvīgi iegādāties biļetes, nevis prasība zvanīt un pieteikt savu apmeklējumu.	Risinājumi un atbalstoša atlaižu politika apmeklētājiem, kam sensorās pārslodzes dēļ nākas pamest pasākumu, tajā pavadot vien īsu brīdi.

Sociālā pieklūstamība	Laipna, draudzīga, atbalstoša attieksme. Palīdzības sniegšana tad, ja tas ir nepieciešams un tiek lūgts.	Atbalstoša, iecietīga attieksme (piem., kad sakāmo lūdz atkārtot; aicinājums izvairoties no kliegšanas, lai “labāk” dzirdētu).	Laipna, draudzīga, atbalstoša attieksme. Palīdzības sniegšana tad, ja tas ir nepieciešams un tiek lūgts. Empātija pret dažādiem acu augstumiem (piem., neaizsegt skatu cilvēkam ratiņkrēslā).	Atbalstoša, laipna un draudzīga attieksme, nevis aizrādījumi.
Informācijas pieklūstamība	Tiešsaistes saturs formātā, ko ekrānlasīšanas programmas atpazīst, veidot attēlu aprakstus. Tiešsaistes biļešu tirdzniecības platformu pielāgojumi ekrānlasīšanas programmām.	Ikonu izmantojums pasākumu aprakstos (zīmju valodas tulkojums (simbols ar divām rokām) vai titri (simbols ar “T” burtu)). Mērķauditorijai paredzēto aprakstu un informācijas materiālu pieejamība vieglajā valodā, ņemot vērā zīmju valodas kā dzimtās valodas vienkāršoto gramatiku.	Pirms apmeklējuma ir pieejama detalizēta informācija par pieklūstamību organizācijas mājaslapā (foto un video formātā atspoguļots maršruts un risinājumi). Regulārs darbs pie pieklūstamības risinājumu uzturēšanas un uzlabošanas, ņemot vērā, ka šajā mērķgrupā informācija tiek izplatīta no mutes mutē.	Pirms apmeklējuma ir pieejama detalizēta informācija par norises vietu, telpu izvietojumu, biļešu iegādes kārtību, pasākuma ilgumu, kairinātājiem u. tml. Informācija pieejama vieglajā valodā ar papildinošiem vizuāliem materiāliem vai video formātā. Filmas ieskaņotas latviešu valodā, nevis oriģinālvalodā ar subtitriem latviski.

Autoru apkopojums. Avots: autoru veiktās fokusgrupu diskusijas un grupu intervijas.

2. Kam un kāda veida uzlabojumi un risinājumi būtu jāievieš kultūras pieklūstamības uzlabošanai Latvijā?

Pētījuma rezultātu otrajā daļā autore apkopo mērķgrupu viedokļus par to, kam būtu jāuzņemas atbildība par pieklūstamības veicināšanu un uzlabošanu Latvijā un kāda veida risinājumi dažādos līmeņos būtu jāievieš. Fokusgrupu diskusijās un grupu intervijās informantiem tika jautāts “Kas un kam, jūsuprāt, būtu jādara, lai Latvijā uzlabotos kultūras (pasākumu) pieklūstamība personām ar funkcionāliem traucējumiem?” Kā piemēri dažādiem atbildības līmeņiem tika minētas – pašas personas ar FT, pārstāvniecības nevalstiskās organizācijas, kultūras organizācijas, pašvaldības, Kultūras ministrija u. tml. Informantu viedokļi tālāk arī tiks strukturēti šajos atbildības līmeņos, papildinot ar tādiem, kas izskanēja diskusijās.

Pirmkārt, mērķgrupu pārstāvji uzsver **paši savas aktivitātes nozīmi** pieklūstamības uzlabošanā, ļoti labi apzinoties – ja paši būs aktīvāki kultūras patērētāji, arī

kultūras pasākumu organizatori ātrāk spēs pielāgot savus produktus dažādām vajadzībām.

Īstenībā pašiem jau arī vajag būt aktīvākiem. Jo nu, man liekas, ka dažam labam, liekas, rodas tāds iespaids, ka nemaz negribas, nevajag pašiem cilvēkiem ar invaliditāti; negrib viņi to darīt. Jo nu maz tās aktivitātes ir, kurās piedalās cilvēki ar invaliditāti. Aiziet kaut kādi divi, trīs cilvēki uz to pašu teātri. Vajadzētu, lai būtu vairāk, būtu vairāk redzami. Cilvēki būtu vairāk sabiedrībā, piedalītos aktīvāk. Man liekas, ka tas arī palīdzētu.

Vienlaikus informanti, kas piedalījās fokusgrupas diskusijā personām ar kustību traucējumiem, uzsvēra, ka šo gadu laikā ir jau noguruši no nemitīgās cīņas par savām tiesībām, un gribētu vienkārši dzīvot un baudīt kultūru, nevis regulāri aizrādīt, sūdzēties, rakstīt vēstules u. tml. Šajā brīdī nozīmīgu lomu ieņem personu ar FT **interesu pārstāvniecības nevalstiskās organizācijas**, kas sniedz atbalstu un pārstāv interešu ministriju, pašvaldību, tiesībsarga līmenī vai pat tiesvedībā. Piemēram, interešu aizstāvības biedrībai "Apeirons" ir liela pieredze, iesūdzot tiesā organizācijas, kas nav ieviesušas vai formāli ieviesušas fiziskās piekļūstamības risinājumus. Tāpat NVO pārstāvji nodarbojas ar sabiedrības izglītošanu (organizē seminārus, apmācības, piedalās publiskās diskusijās), sniedz atzinumus un ekspertīzes (apseko organizācijas, konsultē organizācijas būvniecības procesā) u. tml. Ļoti nozīmīga NVO funkcija ir informācijas izplatīšana saviem biedriem – NVO mājaslapas, sociālie tīkli un galvenokārt iekšējie saziņas līdzekļi reizēm ir galvenā platforma, kurā mērķgrupu pārstāvji saņem informāciju par kultūras pasākumiem. Šo kā īpaši būtisku NVO funkciju fokusgrupu diskusijās izcēla personas ar dzirdes traucējumiem.

Kā nākamo atbildības līmeni informanti min **Kultūras ministriju**. No interešu pārstāvniecības NVO izskan kritisks viedoklis par to, ka valsts kultūrpolitikas dokumentu līmenī pieejamība un piekļūstamība definētas kā prioritāte, bet faktiski šobrīd risinājumu ieviešanā iniciatīva pārsvarā nāk no personu ar invaliditāti interešu aizstāvības NVO, vai arī no atsevišķu kultūras organizāciju aktīvas pašiniciatīvas. Respektīvi – iztrūkst vienotu, sistēmisku risinājumu valsts un pašvaldību līmenī.

Mums ir problēma tā, man šķiet, ka ir tur kaut kas, tur kaut kas, tur kaut kas, bet nav tāda vienota valsts skatījuma, kurp mēs ejam. Un man šķiet, ka nav tāda sistēmiska ideja – jā, mēs gribam Latvijā kā valstī padarīt kultūru pieejamu un piekļūstamu, punkts. Un tad mēs valsts naudu tērējam pieejamām, piekļūstamām lietām. Tad mēs veidojam kaut kādas programmas, tad mēs to darām kaut kā vienoti no augšas. Šobrīd ir tikai tādi mazi, jauki, ļoti spilgti, gaiši piemēri, viņi ir diezgan daudz, bet viņi ir tādi haotiski dažādās vietās.

Arī fokusgrupu diskusiju dalībnieki uzsver, ka tieši Kultūras ministrijai, cieši sadarbojoties ar Labklājības ministriju, nevalstiskajām organizācijām un izglītības iestādēm, šobrīd būtu jāuzņemas iniciatīva un jānodarbojas ar sistemātisku risinājumu ieviešanu kā minimums savās padotības iestādēs, bet ideāli – visā nozarē kopumā. Kultūras ministrijas uzdevums būtu ne tikai strādāt pie vispārīgiem kultūrpolitiskiem uzstādījumiem, bet radīt konkrētus risinājumus, deleģēt savām padotības iestādēm šo risinājumu obligātu ieviešanu un arī rūpīgi sekot līdzi un kontrolēt, vai piekļūstamība tiešām tiek nodrošināta. Tāpat Kultūras ministrijai jādomā par apmācību organizēšanu kultūras darbiniekiem, lai nodrošinātu izpratnes veidošanos par personu ar funkcionāliem traucējumiem vajadzībām. Kā vēl viens ierosinājums no NVO pārstāvjiem ministrijai izskan aicinājums veidot valstiska līmeņa atbalvojumu kultūras organizācijām par veiksmīgu piekļūstamības risinājumu ieviešanu, tādējādi veicinot pozitīvo motivēšanu. Personas ar redzes traucējumiem fokusgrupas diskusijā uzsvēra, ka jāmeklē sistēmiski risinājumi valsts līmenī, lai prioritizētu audioaprakstu veidošanu kā vienu no būtiskākajiem fiziskās piekļūstamības veicināšanas risinājumiem personām ar redzes traucējumiem.

Kā pozitīvu iniciatīvu informanti vērtē 2021. gadā īstenoto **Valsts kultūrkapitāļa fonda** mērķprogrammu “KultūrELPA”, kuras viens no atbalsta virzieniem bija tieši kultūras piekļūstamības veicināšana. Ņemot vērā šo pieredzi, informanti aicinātu kultūrpolitikas veidotājus domāt par piekļūstamības kā horizontāla kritērija iestrādāšanu ikvienā no kultūras projektu konkursiem Latvijā.

Līdzīgi kā Kultūras ministrijai, arī **pašvaldībām** būtu jāuzņemas daļa atbildības par piekļūstamības uzlabošanu un ieviesto risinājumu kontroli, īpaši uzsverot pašvaldību būvvalžu lomu. Personas ar kustību traucējumiem uzsver nepieciešamību uzraudzīt piekļūstamības risinājumu jēgpilnu ieviešanu būvniecības procesā, kas ir ārkārtīgi būtiski tieši šai mērķgrupai.

Kā vēl viens nozīmīgs atbildības līmenis intervijās un fokusgrupu diskusijās izskan **izglītības iestādes**. Informanti izceļ vairākas augstskolas: Rīgas Tehniskā universitāte ir atbildīga par jauno arhitektu apmācību, un ir būtiski, ka studiju programmās pietiekamā daudzumā iekļauta informācija par fiziskās piekļūstamības risinājumu nepieciešamību un to plašajām iespējām. Pašlaik izpratne par fiziskās piekļūstamības risinājumiem jaunbūvju vai rekonstrukciju projektos ir kritiska, fiziskās piekļūstamības risinājumi tiek ieviesti, vien formāli ievērojot minimālās prasības. Tāpat tiek izcelta arī Latvijas Kultūras akadēmija un citas augstskolas, kas sagatavo nākamos māksliniekus un kultūras darbiniekus, – ja jaunieši jau studiju procesā būs informēti un apzinātos piekļūstamības nozīmi, ir lielāka iespēja, ka Latvijā procesi sakārtosies ātrāk. Informanti izteica cerību, ka, mainoties paaudzēm, pakāpeniski uzlabosies kultūras piekļūstamība un izpratne par to, lai mēs nonāktu līdz līmenim, kur visi publiskie pasākumi un ēkas jau pēc noklusējuma būtu pieejami un piekļūstami visiem.

Informanti uzskata, ka arī **pašas kultūras organizācijas** nes atbildību par piekļūstamības veicināšanu, negaidot rīkojumu “no augšas” (piemēram, Kultūras ministrijas vai savas pašvaldības). Kā jau minēts iepriekš, ne vienmēr piekļūstamāku risinājumu ieviešana prasa papildu finanšu līdzekļus – daļu no risinājumiem ir iespējams ieviest, pārkārtojot organizācijas iekšējos resursus un darbības, ja tikai ir vēlme un apņemšanās to darīt. Piemēram, personas ar dzirdes traucējumiem fokusgrupās uzsvera titru nozīmi kultūras pasākumos, aicinot īpaši kino un teātra nozares pārstāvjus domāt par šo piekļūstamības risinājumu. Paši cilvēki ar dažāda veida funkcionāliem traucējumiem, viņu pārstāvētās nevalstiskās organizācijas ir atsaucīgas sadarbībai un konsultācijām un labprāt dalās pieredzē un zināšanās ar kultūras organizācijām, ja šāda iniciatīva tiek izrādīta. Tas, ko informanti uzsver kopumā, – kultūras pasākumu organizatori ir jāmācās un jāpapildina zināšanas (ar ministriju, NVO, augstskolu atbalstu) par to, kā rīkot piekļūstamākus pasākumus. Kopumā ir nepieciešams veicināt pašu kultūras iestāžu vēlmi uzņemt dažādus apmeklētājus, dažādas mērķgrupas. Kamēr dažāda veida piekļūstamības risinājumi nav organiski integrēti organizācijas darbībā, tie rada papildu darbu (rūpes) un, iespējams, apgrūtinājumus kultūras iestāžu darbiniekiem, tāpēc jādara viss, lai šie risinājumi pakāpeniski tiktu padarīti par pašsaprotamiem un ieviestiem “pēc noklusējuma”.

Noslēgumā informanti atzīst, ka nav viena pareizā risinājuma un nav viena atbildīgā par to, lai Latvijā uzlabotu kultūras pasākumu un infrastruktūras piekļūstamību – katrai no iesaistītajām pusēm, visiem iepriekš pieminētajiem organizāciju līmeņiem ir jāizdara savs “mājasdarbs” un jāiegulda darbs situācijas uzlabošanā. Tiesa gan, domājot par kultūras piekļūstamību, ir vērts distancēties un minēt plašāku problemātiku, ko izceļ arī informanti, – piekļūstamas kultūras iestādes ir mazāk aktuālas nekā piekļūstamas ārstniecības iestādes vai valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanas vietas. Līdz ar to joprojām aktīvi jā rūpējas par cilvēku pamatvajadzībām, piemēram, daudzi cilvēki ar kustību traucējumiem joprojām netiek ārā no saviem dzīvokļiem, jo ēkās nav pacēlāju vai uzbrauktuvi. Īpaši ziemās situācija ar netīrītām ielām, uzbrauktuvē u. tml. rada daudz apgrūtinājumu. Tas vēlreiz liek atcerēties, ka mums kā valstij un kā sabiedrībai vēl daudz darba, lai nodrošinātu iekļaujošu vidi ne tikai kultūrā, bet arī sabiedriskajos procesos kopumā.

Secinājumi un rekomendācijas

Zinātniskā raksta akadēmisko pienesumu veido pētnieku piedāvātais teorētiskais skatījums, kurā pārskatāmā struktūrā analizētas personu ar funkcionāliem (kustību, redzes, dzirdes, garīga rakstura) traucējumiem vajadzības četrās piekļūstamības dimensijās (fiziskajā, finansiālajā, sociālajā un informācijas). Latvijā līdz šim izpratne par kultūras pieejamības un piekļūstamības jautājumiem balstījusies, galvenokārt, uz vispārēju jēdziena “pieejamība” lietojumu, nevis sistemātisku šo divu

jēdzienu nošķirumu vai detalizētāku izvērsumu un izpratni par dažādajām piekļūstamības dimensijām. Nākotnes pētījumu lauks iezīmētu arī niansētāku otras puses – dažādo auditorijas grupu – analīzi, jo pētnieces ļoti labi apzinās ierobežojumus, kādēļ nav iespējams funkcionālos traucējumus iedalīt tikai četrās pamatgrupās.

Izceļot būtiskākos empīriskās daļas secinājumus, kopumā informanti vērtē, ka kultūras piekļūstamības situācija Latvijā pēdējo 30 gadu laikā ir uzlabojusies, un īpaši šobrīd šiem jautājumiem tiek pievērsta pastiprināta uzmanība. Kā vienu no galvenajām problēmām, raksturojot personu ar funkcionāliem traucējumiem **vērtējumu** par kultūras piekļūstamību Latvijā, autores identificēja vispārējo zemo informētību sabiedrībā par šādu personu eksistenci un viņu vajadzībām. Lai gan starptautiskajā politiskajā dienaskārtībā tiek aktualizētas kultūras tiesības kā cilvēktiesību daļa un tādējādi tās pakāpeniski nonāk arī Latvijas politikas veidotāju uzmanības lokā, tomēr kultūras organizācijām un personām trūkst izpratnes, zināšanu un konkrētu instrumentu, lai ieviestu un pilnveidotu piekļūstamības risinājumus. Turklāt esošo risinājumu izmantošanu personām ar FT apgrūtina personāla neizpratne par dažādiem traucējumiem un prasmju trūkums komunicēt ar šīm mērķauditorijām gan kultūras pakalpojumu izveides procesā, gan saskaroties ar šīm grupām kā kultūras organizāciju apmeklētājiem.

Personu ar funkcionāliem traucējumiem **vajadzības** lielā mērā izriet no viņu funkcionālo traucējumu veida, lai arī daļa vajadzību pārklājas vai ir vispārējas, tostarp ārpus kultūras organizāciju kompetences (sociālās barjeras, fiziski ierobežojumi izkļūšanai no mājas u. tml.). Autores izveidoja apkopojošu tabulu (1. tabula), kurā norādītas sešas fokusgrupu diskusijās un astoņās padziļinātajās intervijās izskanējušās būtiskākās dažādo mērķgrupu vajadzības četrās kultūras piekļūstamības dimensijās. Informantu skatījumā būtiski ir arī vairāki vispārēji cilvēktiesības un cieņu respektējoši pamatprincipi: cieņpilna un izprotoša personāla attieksme; personu ar funkcionāliem traucējumiem patstāvības respektēšana, pieņemot lēmumu un apmeklējot kultūras organizācijas; visu ieviesto pakalpojumu vai risinājumu personām ar funkcionāliem traucējumiem reāla funkcionēšana (nevis formāli izveidoti, bet reāli strādājoši lifti, uzbrauktuves u. tml.).

Domājot par **risinājumiem**, maz ticams, ka viena organizācija īsā laikā var ieviest tādus piekļūstamības risinājumus, kas atbalstītu visas mērķgrupas visās piekļūstamības dimensijās. Informanti aicina pakāpeniski, regulāri un mērķtiecīgi ieviest piekļūstamības risinājumus – sākt ar tādiem, kas neprasa papildu līdzekļu ieguldījumu vai arī prasa tikai nelielu vairāk papildu darba (piemēram, nodrošināt informāciju par piekļūstamību organizācijas mājaslapā vai pasākumu aprakstos). Informanti izceļ starpdisciplināru piekļūstamības risinājumu ieviešanu, kas varētu palīdzēt gan personām ar pastāvīgiem FT, gan pārejošiem un situatīviem FT, un šajā gadījumā tiek rekomendēta universālā dizaina pieeja. Risinājumu ieviešanas laikā

nepieciešamas konsultācijas ar mērķgrupām, lai tie tiktu praktiski testēti un notiktu empātiska iedziļināšanās mērķgrupu vajadzībās.

Diskutējot par to, kam un kāda veida uzlabojumi un risinājumi būtu jāievieš kultūras piekļūstamības uzlabošanai Latvijā, informanti atzīst, ka viena pareizā risinājuma un viena atbildīgā nav, – tas ir sistemātisks ilgtermiņa darbs, kas prasa starpdisciplināru un starporganizāciju sadarbību. Šajā darbā būtu jāiesaistās Kultūras ministrijai, Labklājības ministrijai, personu ar FT interešu pārstāvniecības nevalstiskajām organizācijām, pašvaldībām, izglītības iestādēm un arī pašām kultūras organizācijām. Tikpat liela loma ir arī pašām personām ar FT – viņu iniciatīvai un vēlmei būt aktīviem kultūras patērētājiem.

Ar raksta palīdzību autore cer stiprināt latviskās terminoloģijas attīstību un veicināt jēdzienu “pieejamība” un “piekļūstamība” precīzāku nošķirumu un turpmāku izmantojumu gan politikas plānošanas dokumentos, gan ikdienas praksēs, tāpat arī veicināt kultūras nozares profesionāļu izpratnes un empātijas veidošanos par piekļūstamības jautājumiem Latvijā.

Apliecinājums

Raksts izstrādāts un fokusgrupu diskusijas veiktas Latvijas Kultūras akadēmijas 2023. gadā finansētā pētniecības projekta “Ceļā uz iekļaujošu kultūru” ietvaros. Padziļinātās intervijas organizētas un veiktas Kultūras ministrijas pasūtītā pētījuma “Par kultūras infrastruktūras un pakalpojumu piekļūstamību Latvijā” (LKA Kultūras un mākslu institūts, projekta vadītāja Baiba Tjarve) ietvaros [LKA KMI 2024a, 2024b]. Šajā rakstā interviju rezultāti tiek izmantoti kā sekundārie dati.

Izsakām pateicību Baibai Tjarvei par uzaicinājumu un iespēju autorēm piedalīties pētījuma “Par kultūras infrastruktūras un pakalpojumu piekļūstamību Latvijā” izstrādē!

Izmantotie avoti

- Berding, J., Gather, M. (2018). *The inclusive museum – Challenges and Solutions, State of the Art and Perspectives Proceedings of the 1st and 2nd COME-IN! Thematic Conferences*. In: Berichte des Instituts Verkehr und Raum, Band 24 (2018). Pieejams: <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/COME-IN/COME-IN-Proceedings-Thematic-Conferences.pdf> (skatīts 14.05.2024.)
- Berger, R. J., Wilbers, L. E. (2021). *Introducing Disability Studies*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Brown, R. L., Maroto, M., Pettinicchio, D. (2023). *The Oxford Handbook of the Sociology of Disability*. New York: Oxford University Press.

- Cachia, A. (2023). *Curating Access: Disability Art Activism and Creative Accommodation*. Abingdon, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Deffner, A., Psatha, E., Bogiantzidis, N., Mantas, N., Vlachaki, E., Ntaflouka, P. (2015). *Accessibility to culture and heritage: Designing for all*. Czech Technical University, Faculty of Architecture. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/280312809_ACCESSIBILITY_TO_CULTURE_AND_HERITAGE_DESIGNING_FOR_ALL (skatīts 13.03.2024.)
- Dubiel, M. N. (2020). *Together or separated? The segregative and integrative model of cultural accessibility for persons with disabilities*. Studia Humanistyczne. Pieejams: <https://journals.bg.agh.edu.pl/STUDIA/2020.19.3/human.2020.19.3.139.pdf> (skatīts 12.05.2024.)
- Egard, H., Hansson, K., Wästerfors, D. (2022). *Accessibility Denied. Understanding Inaccessibility and Everyday Resistance to Inclusion for Persons with Disabilities*. Abingdon, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Gratton, N. (2019). People with learning disabilities and access to mainstream arts and culture: A participatory action research approach. *British Journal of Learning Disabilities*, Vol. 48 (2), pp. 106–114. Pieejams: <https://doi.org/10.1111/bld.12303> (skatīts 12.05.2024.)
- Guffey, E. (2023). *Designing Disability: Symbols, Space, and Society*. London, New York: Bloomsbury Visual Arts.
- Hadley, B., McDonald, D. (2020) *The Routledge Handbook of Disability Arts, Culture, and Media*. Abingdon, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hall, A. (2016). *Literature and Disability*. Abingdon, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Howe, B., Jensen-Moulton, S., Lerner, N., Straus, J. (2016). *The Oxford Handbook of Music and Disability Studies*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Jensen, M. H., Villumsen, M., Petersen, T. D. (2014). *The AAAQ framework and the right to water. International indicators for availability, accessibility, acceptability and quality*. Copenhagen: The Danish Institute for Human Right. Pieejams: https://www.humanrights.dk/files/media/dokumenter/udgivelser/aaaq_issue_paper_2014.pdf (skatīts 12.05.2024.)
- Klāsons, G., Selecka, A., Hermane, A. (2022). *Latgales iedzīvotāju ar ierobežotām iespējām iesaiste kultūras norisēs*. Pieejams: https://www.daugavpils.lv/assets/upload/manager/Kultura/Dokumenti/petijums_2022.pdf (skatīts 10.03.2024.)
- Latvijas Atvērto datu portāls (2024). *Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisijas datu kopas*. Pieejams: <https://data.gov.lv/dati/lv/group/6c65a496-cf64-4af1-8259-fcb73cc180fb?organization=veselibas-un-darbspeju-ekspertizes-arstu-valsts-komisija> (skatīts 20.06.2024.)

- Latvijas Kultūras akadēmija (LKA), SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”, SIA “Pētījumu centrs SKDS” (2020). *Kultūras patēriņa un līdzdalības ietekmes pētījums 2020*. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/media/11801/download> (skatīts 10.03.2024.)
- Latvijas Kultūras akadēmija (LKA), SIA “Pētījumu centrs SKDS” (2022). *Kultūras aktivitātes barometrs 2022. Kultūras patēriņa un līdzdalības ietekmes pētījums*. Pieejams: https://www.km.gov.lv/sites/km/files/media_file/kulturas-barometrs_2022_petijums.pdf (skatīts 10.03.2024.)
- Latvijas Nacionālais terminoloģijas portāls (2024). *Valsts valodas centra izstrādātie sociālo jautājumu, socioloģijas un statistikas termini*. Pieejams: <https://termini.gov.lv/kolekcijas/3/skirklis/131> (skatīts 20.06.2024.)
- Leahy, A., Ferri, D. (2022). Barriers and Facilitators to Cultural Participation by People with Disabilities: A Narrative Literature Review. *Scandinavian Journal of Disability Research*, Vol. 24 (1), pp. 68–81. Pieejams: <https://doi.org/10.16993/sjdr.863> (skatīts 12.05.2024.)
- Leahy, A., Ferri, D. (2023). Barriers to cultural participation by people with disabilities in Europe: A study across 28 countries. *Disability & Society*, pp. 1–23. Pieejams: <https://doi.org/10.1080/09687599.2023.2222898> (skatīts 12.05.2024.)
- LKA Kultūras un mākslu institūts (LKA KMI) (2024a). *Pētījums par kultūras infrastruktūras un pakalpojumu pieklūstamību Latvijā*. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/media/42051/download?attachment> (skatīts 11.04.2024.)
- LKA Kultūras un mākslu institūts (LKA KMI) (2024b). *Pieklūstamības vadlīnijas kultūras organizācijām un pasākumu rīkotājiem. Pētījums par kultūras infrastruktūras un pakalpojumu pieejamību Latvijā*. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/media/42060/download?attachment> (skatīts 08.05.2024.)
- Ministru kabinets (2022). *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2022.–2027. gadam “Kultūrvalsts”*. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/330444-kulturpolitikas-pamatnostadnes-2021-2027-gadam-kulturvalsts> (skatīts 11.04.2024.)
- Persson, H., Åhman, H., Yngling, A. A., Gulliksen, J. (2014). Universal design, inclusive design, accessible design, design for all: different concepts – one goal? On the concept of accessibility – historical, methodological and philosophical aspects. *Universal Access in the Information Society*, Vol. 14, pp. 505–526. Pieejams: <https://doi.org/10.1007/s10209-014-0358-z> (skatīts 11.04.2024.)
- Pfeifere, D. (2023). Enhancing access to culture for vulnerable groups in municipal cultural centres in Latvia. *Culture Crossroads*, Vol. 23, pp. 130–144. Pieejams: <https://doi.org/10.55877/cc.vol23.404> (skatīts 10.05.2024.)
- Pfeifere, D., Tjarve, B. (2023). Kultūras pieejamības un pieklūstamības jēdzienu izpratnes problemātika. *Latvijas Nacionālā bibliotēka: Zinātniskie raksti*, Vol. 11, pp. 365–381. Pieejams: <https://dom.lndb.lv/data/obj/1345982.html> (skatīts 10.03.2024.)

- Pressman, H., Schulz, D. (2021). *The Art of Access: A Practical Guide for Museum Accessibility*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Steinfeld, E., Maisel, J. (2012). *Universal Design: Creating Inclusive Environments*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Pieejams: <https://www.wiley.com/en-us/Universal+Design%3A+Creating+Inclusive+Environments-p-9780470399132> (skatīts 12.05.2024.)
- Titchkosky, T. (2011). *The Question of Access: Disability, Space, Meaning*. University of Toronto. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/303419533_The_Question_of_Access_Disability_Space_Meaning (skatīts 13.05.2024.)
- UNICEF (2019). *Availability, Accessibility, Acceptability and Quality framework: A tool to identify potential barriers in accessing services in humanitarian settings*. Pieejams: <https://gbvguidelines.org/document/availability-accessibility-acceptability-and-quality-framework-a-tool-to-identify-potential-barriers-in-accessing-services-in-humanitarian-settings/> (skatīts 12.05.2024.)
- United Nations (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. Pieejams: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-30-participation-in-cultural-life-recreation-leisure-and-sport.html> (skatīts 29.04.2024.)
- United Nations Committee on Economic, Social and Cultural Rights (UN CESCR) (2009). *General comment no. 21. The Right of everyone to take part in cultural life (Art. 15, Para. 1a of the Covenant on Economic, Social and Cultural Rights)*. Pieejams: <https://www.refworld.org/legal/general/cescr/2009/en/83710> (skatīts 11.03.2024.)
- Watson, N., Vehmas, S. (2020). *Handbook of disability studies*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Wexler, A., Derby, J. (2022). *Contemporary Art and Disability Studies*. Abingdon, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.